

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSGRADO



TRABAJO DE POSGRADO
DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA EL INCREMENTO DE
UTILIDADES DE CAJA DE CREDITO DE ACAJUTLA

PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRO(A) EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

PRESENTADO POR
LICENCIADA CELIA PATRICIA CAMPOS DE RIVERA
LICENCIADO RAFAEL ANTONIO ROSA

DOCENTE ASESOR
MAESTRO LEONIDAS ALEXANDER ORDOÑEZ MARROQUÍN

SEPTIEMBRE, 2019
SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



M. Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
RECTOR

DR. MANUEL DE JESUS JOYA ABREGO
VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. NELSON BERNABE GRANADOS ALVARADO
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

LICDO. CRISTOBAL HERNAN RÍOS BENÍTEZ
SECRETARIO GENERAL

M. Sc. CLAUDIA MARÍA MELGAR DE ZAMBRANA
DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN
FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES



DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ
DECANO

M. Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS
VICEDECANO

M. Sc. DAVID ALFONSO MATA ALDANA
SECRETARIO

M. Sc. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA
DIRECTORA DE ESCUELA DE POSGRADO

AGRADECIMIENTOS

La vida se encuentra llena de retos y hoy se culmina uno de ellos, más allá de ser un reto, es una base no solo para nuestro entendimiento del campo en el que estamos inmersos, sino para lo que concierne a la vida y al futuro.

Este trabajo debe ser reconocido como una labor conjunta realizada con nuestro asesor de tesis el Master Leónidas Alexander Ordoñez Marroquín, a los compañeros Celia Patricia Campos de Rivera y Rafael Antonio Rosa.

Agradecimiento primeramente a Dios, nuestra familia, a los docentes y amigos, a todos nuestros más sinceros agradecimientos por el conocimiento, la paciencia y el trabajo en equipo para lograr producir todo lo que aquí se presenta.

ÍNDICE

Introducción.....	vii
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1 Delimitación del Problema.....	9
1.1.1 Límites teóricos.....	9
1.1.2 Limitación espacial.....	9
1.1.3 Limitación temporal.....	9
1.2 Preguntas de Investigación.....	9
1.3 Objetivos	10
1.3.1 Objetivo General.....	10
1.3.2 Objetivos Específicos.....	10
1.4 Justificación.....	10
1.5 Limitaciones y alcances.....	11
1.5.1 Limitaciones.....	11
1.5.2 Alcances:.....	11
CAPITULO II: MARCO TEORICO DE REFERENCIA	12
2.1 Antecedentes del problema	12
2.2 Teorías y Conceptos	13
2.2.1 Concepto de estrategia.....	13
2.2.2 Teoría de las estrategias financieras.....	14
2.3 Marco Legal	20
2.4 Contextualización.....	21
CAPITULO III: DISEÑO METODOLÓGICO	26
3.1 Enfoque de la investigación	26
3.1.1 Método Inductivo.....	26
3.1.2 Método Deductivo	26
3.1.3 Método de Análisis	27
3.1.4 Investigación documental	27
3.1.5 Investigación explicativa.....	28
3.2 Tipo de estudio.....	28
3.3 Población y muestra	28
3.4 Técnicas e instrumentos	29
CAPITULO IV: PROPUESTA DEL DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA EL INCREMENTO DE UTILIDADES DE CAJA DE CREDITO DE ACAJUTLA.....	33
4.1 Generalidades.....	33

4.2	Propuesta de estrategias financieras para el incremento de utilidades.....	33
4.2.1	Generalidades de la Caja de Crédito de Acajutla.....	34
4.2.2	Análisis de Estados Financieros de datos históricos.....	37
4.2.3	Creación de estrategias para incremento de utilidades.....	46
4.2.4	Acciones a realizar para lograr las estrategias.....	47
4.2.5	Estados financieros proyectados.....	51
4.2.6	Análisis e interpretación.....	53
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		56
5.1	Conclusiones.....	56
5.2	Recomendaciones.....	56
BIBLIOGRAFÍA.....		58
ANEXOS.....		59

INTRODUCCIÓN

Las estrategias financieras son una herramienta importante para la toma de decisiones, con ellas se pretende mejorar el rendimiento económico de una empresa. En nuestra actualidad el sector financiero cobra importancia por el aporte en la dinamización de la economía del país, surgen una cantidad de instituciones de crédito lo cual convierte en un sector competitivo donde la estrategia que se utilice eso hará tener una mejor rentabilidad, la variedad de productos que ofrece en este caso Caja de Crédito de Acajutla van desde créditos para sectores como empresa, vivienda y consumo, y no solo se ha limitado a estos, sino que ha impulsado otros productos como tarjetas de crédito, salud a tu alcance, seguros de vida y de vehículos, ha incorporado medios tecnológicos como operaciones por internet y otros canales de atención como cajeros automáticos y servicios en CNB's. Toda esa inversión ha sido necesaria para dar una mejor atención y fidelización al cliente, ser competitivos en el mercado; pero a la vez esto ha requerido una considerable inversión, lo cual es necesario encontrar estrategias financieras que ayuden a su recuperación, así como obtener los mejores beneficios posibles.

En este trabajo, se llevó a cabo el tema de Diseño de estrategias financieras para el incremento de utilidades de Caja de Crédito de Acajutla, este se desarrolló en cinco capítulos, los cuales se resumen a continuación:

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: En este capítulo está integrado por la delimitación del problema, preguntas de investigación, objetivos, justificación, limitaciones y alcances.

CAPITULO II. MARCO TEORICO DE REFERENCIA: Este capítulo contiene los antecedentes del problema, teorías y conceptos, marco legal y contextualización.

CAPITULO III. DISEÑO METODOLOGICO: Este capítulo se encuentra integrado por el enfoque de la investigación, tipo de estudio, población y muestra y las técnicas e instrumentos.

CAPITULO IV. PROPUESTA DEL DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA EL INCREMENTO DE UTILIDADES DE CAJA DE CREDITO DE ACAJUTLA: Este capítulo contiene las generalidades y la propuesta de estrategias financieras para el incremento de utilidades. Se describe la situación financiera de la Caja de Crédito de Acajutla, desde su organización administrativa, conociendo su situación financiera histórica de los últimos tres años 2018, 2017 y 2016, a partir de ello se proponen estrategias financieras que se persiguen para alcanzar un incremento en sus utilidades.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES: En este apartado está integrado por las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Delimitación del Problema

1.1.1 Límites teóricos

El tema se basa en el Diseño de estrategias financieras para el incremento de utilidades de Caja de Crédito de Acajutla, actualmente las empresas luchan por ser más eficientes y tener mayor mercado; para lograr esto, las entidades necesitan un crecimiento constante, así como también ser prudentes al tomar decisiones financieras a corto y largo plazo para lograr maximizar el valor de la empresa.

1.1.2 Limitación espacial.

El trabajo se llevará a cabo en la Caja de Crédito de Acajutla, municipio de Acajutla, departamento de Sonsonate, institución financiera dedicada a otorgar créditos, captaciones y otros productos financieros a sus socios, afiliada a la Federación de Cajas de Crédito.

1.1.3 Limitación temporal.

El trabajo en estudio tendrá una duración que está indicado en el proceso de tesis, comprendido de febrero a julio de dos mil diecinueve.

1.2 Preguntas de Investigación

- ✓ ¿Cuenta la Caja de Crédito Acajutla, con una adecuada aplicación de estrategias financieras encaminadas al incremento de rentabilidad?
- ✓ ¿Cuenta la Caja de Crédito de Acajutla con una adecuada aplicación de estrategias financieras al incremento de utilidades?
- ✓ ¿Realiza la Caja de Crédito de Acajutla un análisis integral que permita la identificación de puntos críticos que limitan el crecimiento financiero?
- ✓ ¿Qué ventaja competitiva le representa a Caja de Crédito de Acajutla la identificación de estrategias financieras para el incremento de utilidades?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

- ✓ Identificar estrategias financieras que permitan el incremento de utilidades en la Caja de Crédito de Acajutla.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un análisis integral de los estados financieros de Caja de Crédito de Acajutla que permita la identificación de puntos críticos.
- ✓ Determinar la estructura financiera adecuada que permita la maximización del valor de los accionistas.
- ✓ Identificar los factores externos que limitan el desarrollo de las estrategias financieras.
- ✓ Realizar proyecciones poniendo en práctica las estrategias identificadas.

1.4 Justificación

Las empresas se encuentran en constante crecimiento, por lo que se ven obligadas a buscar herramientas financieras que ayuden a mejorar sus indicadores. Actualmente en El Salvador las empresas presentan varios problemas que les impiden el crecimiento tales como falta de planificación, falta de objetivos, falta de capacitación continua al personal, falta de inversión en tecnología, falta de controles para mitigar el riesgo y mitigar la incertidumbre, mala gestión financiera del negocio, esto repercute en el deterioro de sus índices de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y solvencia, por tal razón las empresas requieren cambios en áreas estratégicas y sobre todo necesita la integración de los objetivos de todos los elementos involucrados en el negocio, inversionistas, capital humano, proveedores, tecnología, etc. Las finanzas desempeñan un papel muy importante dentro de la planeación de las empresas, considerando que la administración financiera tiene como objetivo maximizar el patrimonio de la empresa.

Por lo anterior, en este documento se realizará una aportación para que la Caja de Crédito de Acajutla, pueda desarrollar estrategias que modifiquen sus estructuras actuales y medir su impacto a través de indicadores que le servirán para determinar los resultados de las decisiones

tomadas.

Se pretende identificar las estrategias claras y precisas que generen crecimiento de sus utilidades para contar con una gestión financiera y administrativa que permita satisfacer las expectativas de los socios. Las decisiones ante la situación actual podrían no ser fáciles, no es fácil ni cómodo reestructurar personal, tampoco es sencillo apostar al crecimiento cuando pocas empresas crecen, se trata más bien de comprender cuál es el margen de maniobra que tiene la empresa y saber el potencial de la entidad en que se basa el trabajo.

1.5 Limitaciones y alcances.

1.5.1 Limitaciones

- Por ser una institución privada en estudio, alguna información es reservada.
- El tiempo de estudio del proyecto está limitado a seis meses y otras circunstancias que puedan restringir el estudio.

1.5.2 Alcances:

- En cuanto al alcance del tema, este se enfocará al diseño de estrategias financieras para incremento de utilidades en la Caja de Crédito de Acajutla.
- Este estudio si bien se desarrollará para la Caja de Crédito de Acajutla, se pretende, sea una herramienta para las demás instituciones que pertenecen a la Federación de las Cajas de Crédito, ya que trabajan en una misma metodología financiera.

CAPITULO II: MARCO TEORICO DE REFERENCIA

2.1 Antecedentes del problema

Si nos remontamos al origen de la palabra estrategia, ésta siempre ha estado asociada al belicismo. Sin ir más lejos, la etimología de este término está íntimamente ligada al mundo militar. El vocablo estrategia proviene del griego “strategos” cuyo significado es general, es decir, se asocia a la persona en la que residía la jefatura y mando superior de un ejército. Por lo tanto, la definición que primero se puede encontrar en cualquier diccionario de la lengua relaciona la estrategia con el arte de dirigir las operaciones militares. Históricamente, las primeras referencias a la estrategia surgen en el siglo V a.C. de forma paralela en oriente y occidente. Los autores griegos Herodoto y Jenofonte y el filósofo y militar chino Sun Tzu con su obra “El Arte de la guerra”, son algunas de las primeras referencias que podemos encontrar que hablan de la estrategia en un ámbito militar. Es a partir del siglo XX, cuando la estrategia se empieza a ligar de forma inexorable al mundo empresarial, aunque el inicio de esta relación comienza un siglo antes con la Revolución Industrial y el surgimiento de organizaciones empresariales cada vez más complejas. En los años 40, se produce la estrategia en el mundo empresarial con la "Teoría de Juegos” desarrollada por John Von Neumann y Oskar Morgenstern. A partir de los años 50, el pensamiento de las empresas introduce la visión y planificación a largo plazo, en principio desde el ámbito financiero. Una de las principales referencias de esta época (y hasta la actualidad) es Michael Porter, uno de sus conceptos clave es la ventaja competitiva. Realizó una aportación fundamental en materia de análisis del grado de competencia de una industria o de las posibilidades de empresa que se encuentre dentro de ella¹. Es el modelo de las 5 fuerzas de Porter que se basa en los 5 elementos que afectan a la competitividad en cualquier sector: 1) La rivalidad entre competidores, 2) La amenaza de ingreso de nuevos competidores, 3) La amenaza de entrada de productos sustitutos, 4) El poder de negociación de los proveedores y 5) El poder de negociación de los consumidores.

En la actualidad las empresas compiten por ser las mejores, ganar más mercado, más clientes y por supuesto obtener más utilidades. Sin embargo, existen algunos factores que imposibilitan el avance en su crecimiento, problemas que podemos describir a continuación, tales como:

¹ <https://www.isotools.org/2015/07/19/origenes-estrategia-empresarial/>

Falta de planificación: Esto se relaciona a la falta de coordinación entre los departamentos involucrados, esto deriva en decisiones equivocadas cuando se consideran alternativas de inversión y financiación por lo que es necesario establecer mecanismos de coordinación, donde se establezca una visión a largo plazo que marque el rumbo de la empresa.

Falta de presupuestos: La falta de elaboración de estos o el mal diseño pueden producir desajustes y acarrear serios problemas financieros a las empresas, por lo que es necesario que se tenga un control de las desviaciones de los presupuestos y la toma de medidas correctas.

Falta de información: Al no tener información fidedigna es difícil identificar aspectos que influyan en el precio de venta de los productos o servicios, caso contrario el tener información confiable se vuelve viable tomar las medidas adecuadas sobre la necesidad por ejemplo de eliminar o prolongar promociones, modificar políticas de compras o ventas, detectar tendencias y descubrir que productos o servicios son más rentables.

Gestión deficiente de los riesgos: En la actualidad la incertidumbre y la volatilidad en los negocios son dañinos en el crecimiento y la inversión en las empresas, por lo que si no se tiene mecanismos de control sobre dichos riesgos es muy probable que las empresas no sobrevivan ante un evento económico que afecten los precios de sus inversiones. Por lo que es necesario diversificar las inversiones en diferentes tipos de negocios.

2.2 Teorías y Conceptos

2.2.1 Concepto de estrategia.

Michael E. Porter (1980) definió como estrategia las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que, como resultado buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión, aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ese resultado final.

Otro concepto que podemos definir como estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio en el mediano y largo plazo.²

2.2.2 Teoría de las estrategias financieras

Según Van Horne (1993), la estrategia financiera comprende tres decisiones fundamentales que las organizaciones deben considerar: inversión, financiamiento y dividendos. Cada una de estas debe relacionarse con los objetivos de la organización; la combinación óptima de las tres maximizará el valor de la organización para los accionistas, las cuales a considerar son:

a) Inversión

La decisión de inversión es la más importante de las tres cuando se toma para crear valor, cuyos beneficios se conseguirán en el futuro. Debido a que los beneficios futuros no se conocen con certeza, es inevitable que en las propuestas de inversión exista el riesgo. También forma parte de la decisión de inversión la determinación de reasignar el capital cuando un activo ya no justifica.

La utilización de un criterio de aceptación adecuado o tasa de rendimiento requeridos, es básica para decidir la inversión. Además de seleccionar nuevas inversiones, la organización tiene que administrar con eficiencia los activos ya existentes.

b) Financiamiento

La preocupación del gerente financiero es determinar cuál es la mejor mezcla de financiamiento o estructura del capital. Si una organización puede cambiar su valuación total mediante modificaciones en la estructura de su capital, debe existir una mezcla financiera óptima.

El gerente financiero, busca la estructura de capital, más apropiada para su empresa. Se pueden utilizar varios métodos de análisis, en posibilidad de identificar el porcentaje exacto de deuda

² Administración Estratégica 18 Edición, Thompson I Peteraf, Mc Graw Hill, 2012, Pág. 3

que maximizará el precio de las acciones; pero, se debe determinar una proporción aproximada de deuda que ayude a lograr ese objetivo.

c) Dividendos

Es la tercera decisión importante de la empresa en su política de dividendos, esto es, el porcentaje de las utilidades que se paga en efectivo a los accionistas. Por supuesto el pago de dividendos reduce el monto de las utilidades y afecta al importe total de financiamiento interno. Por tanto, es obvio que la razón de pago de dividendos depende de la forma como se midan las utilidades.

2.2.2.1 Tipos de estrategias financieras

Los tipos de estrategias financieras son aspectos claves que responden a las estrategias o políticas que desde el punto de vista financiero deberán regir el desempeño de la organización, en las que pudieran agruparse, dependiendo del efecto que se persiga con ésta, a largo y a corto plazo.

a) Estrategias financieras a largo plazo

Sobre la inversión

Existen cuatro tipos de estrategias: las ofensivas, las defensivas, de reorientación y de supervivencia, por lo que, para definir la estrategia que deberá seguir la organización acerca de la inversión, resulta indispensable volver a examinar qué plantea la estrategia general del caso en cuestión. De este modo, podrá distinguirse alguna de las alternativas siguientes: crecimiento y desinversión. Generalmente, si la empresa se propone una estrategia ofensiva o de reorientación, incluso, en ocasiones defensiva, entonces es muy probable que las decisiones sobre la inversión apunten hacia el crecimiento. En este caso, corresponde precisar de qué modo resulta conveniente crecer, existiendo diferentes posibilidades entre las que se destacan los llamados crecimiento interno y externo. El crecimiento interno obedece a la necesidad de ampliar el negocio como consecuencia de que la demanda ya es mayor que la oferta, o por el hecho de haber identificado la posibilidad de nuevos productos y/o servicios que demanden la ampliación de la inversión actual, o sencillamente porque los costos actuales afectan la

competitividad del negocio. En estos casos, generalmente, las decisiones hay que tomarlas considerando alternativas de incremento de los activos existentes, o de reemplazo de éstos por otros más modernos y eficientes.

El crecimiento externo se lleva a cabo siguiendo la estrategia de eliminar competidores (generalmente mediante fusiones y/o adquisiciones horizontales, es decir, de la misma naturaleza del negocio en cuestión), o como resultado de la necesidad de eliminar barreras con clientes y proveedores buscando un mayor control (en estos casos mediante fusiones y/o adquisiciones verticales, o sea, de diferente naturaleza del negocio, pero que asegure la cadena de producción–distribución correspondiente). Otra forma obedece a la estrategia de invertir los excedentes financieros de la forma más rentable posible; por lo que, en estos casos se opta por la diversificación de la cartera de inversión reduciendo así el riesgo y en busca de maximizar el rendimiento.

Cuando la estrategia general apunta hacia la supervivencia, en ocasiones pueden evaluarse estrategias financieras de no crecimiento e incluso de desinversión, es decir, resulta necesario en estos casos medir fuerzas para conocer si resulta posible el cumplimiento de la estrategia general, manteniendo el nivel de activos actual, o si, por el contrario, habrá que evaluar la venta de estos para lograr sobrevivir. Ahora bien, cualquiera que sea el caso, crecimiento o desinversión, la selección de la mejor alternativa deberá seguir el criterio de maximizar el valor de la empresa, o sea, la decisión que se adopte deberá contribuir al incremento de la riqueza de los dueños de la empresa, o en todo caso, a la menor reducción del valor posible asociado al proceso de desinversión si fuera necesario.

Para ello, la literatura financiera reconoce que para la evaluación de la mejor alternativa resulta necesaria la utilización de una serie de instrumentos que permiten tomar las mejores decisiones. Estos instrumentos de evaluación financiera de inversiones son: los que tienen en cuenta el valor del dinero en el tiempo, como, el valor actual neto (VAN), la tasa interna de rentabilidad (TIR) y el índice de rentabilidad (IR). Los instrumentos más precisos para la evaluación son aquellos que consideran el valor del dinero en el tiempo, y dentro de estos resulta recomendable el empleo del VAN, pues permite conocer en cuánto se incrementará el valor de la empresa de llevarse a cabo el proyecto.

Sobre la estructura financiera

La definición de la estructura de financiamiento permanente de la empresa deberá definirse en correspondencia con el resultado económico que ésta sea capaz de lograr. Vale destacar que las estrategias al respecto apuntan directamente hacia el mayor o menor riesgo financiero de la empresa, por lo que, en la práctica, en muchas ocasiones se adoptan estrategias más o menos arriesgadas en dependencia del grado de aversión al riesgo de los inversores y administradores, o simplemente como consecuencia de acciones que conllevan al mayor o menor endeudamiento.

Las empresas buscan economía de recursos aprovechando el financiamiento con deuda al ser más barato. Sin embargo, en la medida en la que aumenta el financiamiento por deudas también se incrementa el riesgo financiero de la empresa ante la mayor probabilidad de incumplimiento por parte de ésta ante sus acreedores.

De lo anterior, se deduce que no es tan simple la adopción de la decisión en cuanto a la estrategia a seguir con las fuentes de financiamiento permanentes de la empresa.

Evidentemente, funcionar con financiamiento ajeno es más económico, pero con su incremento aumenta el riesgo y, a su vez, aumentan los llamados costos de insolvencia, de modo que el ahorro fiscal logrado por el uso de deudas podría reducirse por el aumento de los referidos costos de insolvencia.

b) Estrategias financieras a corto plazo

Sobre el capital de trabajo

El capital de trabajo de la empresa está conformado por sus activos circulantes o corrientes, entendiéndose por administración del capital de trabajo a las decisiones que involucran la administración eficiente de éstos, conjuntamente con el financiamiento corriente o pasivo circulante. De aquí que, desde una perspectiva financiera, corresponde primeramente el establecimiento de las proporciones que deberá tener la empresa con respecto a sus activos y pasivos corrientes en general.

Las estrategias financieras sobre el capital de trabajo de la empresa habitualmente obedecen al criterio de selección del axioma central de las finanzas modernas, a saber, la relación riesgo – rendimiento. En tal sentido, existen tres estrategias básicas: estrategias agresivas, estrategias conservadoras y estrategias intermedias.

- ✓ **La estrategia agresiva:** presupone un alto riesgo en aras de alcanzar el mayor rendimiento posible. Significa que prácticamente todos los activos circulantes se financian con pasivos circulantes, manteniendo un capital de trabajo neto o fondo de maniobra relativamente pequeño. Esta estrategia presupone un alto riesgo, al no poder enfrentar las exigencias derivadas de los compromisos financieros corrientes con aquellos recursos líquidos de la empresa, paralelamente se alcanza el mayor rendimiento total posible como consecuencia de que estos activos generadores de rendimientos más bajos son financiados al más bajo costo.
- ✓ **La estrategia conservadora:** contempla un bajo riesgo con la finalidad de operar de un modo más relajado, sin presiones relacionadas con las exigencias de los acreedores. Significa que los activos circulantes se financian con pasivos circulantes y permanentes, manteniendo un alto capital de trabajo neto o fondo de maniobra. Esta estrategia garantiza el funcionamiento de la empresa con liquidez, pero lo anterior determina la reducción del rendimiento total como consecuencia de que estos activos generadores de rendimientos más bajos son financiados a mayor costo derivado de la presencia de fuentes de financiamiento permanentes.
- ✓ **La estrategia intermedia:** contempla elementos de las dos estrategias anteriores, buscando un balance en la relación riesgo – rendimiento, de tal forma que se garantice el normal funcionamiento de la empresa con parámetros de liquidez aceptables, pero buscando, a la vez, que la participación de fuentes permanentes que propician lo anterior, no determine la presencia de costos excesivamente altos y con ello se pueda lograr un rendimiento total aceptable, es decir, no tan alto como con la estrategia agresiva, pero no tan bajo como con la conservadora.

Sobre financiamiento corriente

La definición de cómo deberá financiarse la empresa en el corto plazo responde a determinadas estrategias específicas, como es el caso del aprovechamiento del descuento por pronto pago, del ciclo de pagos que resulte adecuado a la estrategia de capital de trabajo o si estratégicamente conviene acudir al financiamiento bancario o a una compañía financiera de factoraje, definiendo, a su vez, mediante qué alternativa (línea de crédito u otra), y qué garantías comprometer para obtener el financiamiento requerido.

Sobre la gestión del efectivo

Entre los instrumentos que permiten el cumplimiento de la estrategia para la gestión del efectivo se encuentra la planificación financiera, específicamente la utilización del presupuesto de caja. El empleo del presupuesto de caja permite conocer los excesos y/o defectos de efectivo que se le pueden presentar a la organización en el corto plazo, a partir de lo cual puede adoptar la decisión oportuna que proporcione la mayor eficiencia en cuanto a la inversión del exceso o a la negociación de la mejor alternativa para cubrir el déficit. Las decisiones sobre el efectivo de la empresa, son en gran medida resultantes de los aspectos ya tratados con respecto a la estrategia sobre el capital de trabajo de la empresa. Sin embargo, por su importancia el desempeño, generalmente se les trata de manera específica, enfatizando en las políticas que deberán seguirse con los factores condicionantes de la liquidez de la empresa, como, los inventarios, los cobros y los pagos.

Los criterios que se emplean para medir la efectividad de las acciones asociadas a la gestión del efectivo son: la razón rápida o prueba ácida, el ciclo de caja y/o la rotación de caja, el ciclo y/o la rotación de los cobros, el ciclo y/o la rotación de inventarios, así como el ciclo y/o la rotación de los pagos. La administración eficiente del efectivo, resultante de las estrategias que se adopten con relación a las cuentas por cobrar, los inventarios y los pagos, contribuye a mantener la liquidez de la empresa.

2.3 Marco Legal

Código de Comercio.

Esta Ley tiene como objetivo regular a los comerciantes individuales y sociales, los actos de comercio y las cosas mercantiles, constituyéndose así en la base del ordenamiento jurídico en materia mercantil. La Caja de Crédito de Acajutla se basa en esta normativa para regular sus transacciones comerciales que efectúa con el público.

Leyes Tributarias

Cuando se habla de leyes tributarias estas se basan en el Código Tributario, con el fin que sirvan al Estado para llenar una serie de vacíos y deficiencias en materia de impuestos que poseen las empresas, esto conlleva que se establezcan mecanismos legales y adecuados que permitan la recaudación fiscal, siendo este un marco legal que facilita el cumplimiento de las obligaciones tributarias, mejorando el control por parte de la administración de las empresas. Esto le garantiza al Gobierno un adecuado flujo de recursos financieros que le permiten atender las responsabilidades que le competen.

Ley contra el Lavado de Dinero y de Activos.

Esta ley tiene como objetivo prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, así como su encubrimiento. La Caja de Crédito de Acajutla por ser una institución que capta depósitos de sus asociados está obligada por esta Ley a darle fiel cumplimiento. Para este propósito la Entidad designa a una persona con cargo ejecutivo como Oficial de Cumplimiento el cual es el responsable de la verificación, análisis e interpretación de las transacciones que se efectúan diariamente, asimismo la Institución posee manuales, procedimientos y políticas para un mejor control en materia de lavado de dinero.

Código Municipal.

Este Código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios. Las empresas cuando inician sus operaciones en determinado municipio del país tienen la obligación

de inscribir su negocio, así como la obligación de cada año de presentar balance de situación a las Alcaldías Municipales las cuales establecen una tasación económica de acuerdo al valor de sus activos. En el caso de la Caja de Crédito de Acajutla está inscrita su oficina central en la Alcaldía Municipal de Acajutla y la agencia ubicada en el municipio de Sonsonate inscrita en la Alcaldía de Sonsonate.

Código de Trabajo.

Este Código tiene por objetivo armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y deberes y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores. La Caja de Crédito de Acajutla siempre ha sido respetuosa de las condiciones y prestaciones laborales que ofrece a sus empleados.

2.4 Contextualización

Historia de la Federación de Cajas de Crédito y Banco de los Trabajadores (FEDECREDITO).

Nace en el año de 1940 con la fundación de la primera Caja de Crédito a iniciativa del Banco Hipotecario, la misma fue constituida en la ciudad de Izalco, departamento de Sonsonate, el objetivo de su creación era satisfacer las necesidades de créditos a los pequeños productores y agricultores que no tenían acceso a la banca comercial; sus frutos obtenidos despertaron tal interés, que en pocos meses fueron constituidas 15 Cajas más en diferentes municipios.

En 1943, existiendo ya 16 cajas de créditos, entró en vigencia la Ley de Crédito Rural que estableció la forma de organizar y desarrollar un sistema de cajas de crédito, dando origen así a la Federación de Cajas de Crédito, como un ente regulador de las Cajas de Crédito. En 1990, 48 años después de la vigencia de la Ley de Crédito Rural, ésta fue sustituida por la Ley de Cajas de Crédito y de los Bancos de los Trabajadores la cual facultó el nacimiento de estos últimos y sentó las bases de la autonomía patrimonial y administrativa de las Cajas de Crédito. En el Año de 2000, la Asamblea Legislativa aprueba la Ley de Intermediarios financieros no bancarios, la cual derogó la Ley de cajas de crédito y de los Bancos de los Trabajadores, y con la derogatoria de la Ley ultima mencionada, las Cajas de Crédito quienes no quedaron sometidas al régimen de la Ley de Intermediarios financieros no bancarios, quedan regidas por el código de comercio,

por su respectivo pacto social y como parte de una autorregulación prudencial, las Cajas de Crédito se someten al cumplimiento de las Normas, Reglamentos y acuerdos que emite el Consejo Directivo de FEDECREDITO. El rol de Fedecrédito también fue modificado al convertirse en una entidad financiera de segundo piso y definir como sus clientes las Cajas de Crédito y los Bancos de los Trabajadores a quienes actualmente proporciona servicios de intermediación financiera, asesoría técnica e informática, capacitación especializada supervisión insitu. Así también, con respecto al esquema de autorregulación, las cajas de crédito se han sometido al cumplimiento de las Normas, Reglamentos y acuerdos que emita el consejo directivo de FEDECREDITO y parte de esto incluye el análisis y evaluación periódica de los indicadores financieros e información financiera de sus entidades socias con el fin de valorar su desempeño.³

Dentro de los indicadores que Fedecrédito evalúa a sus entidades socias se encuentran los siguientes:

- Endeudamiento
- Índice de solvencia por pasivos
- Índice de solvencia por activos ponderados
- Índice de vencimientos
- Cobertura de riesgo
- Eficiencia administrativa
- Eficiencia operativa
- Rentabilidad sobre patrimonio

Historia de la Caja de Crédito de Acajutla.

La Caja de Crédito de Acajutla es una institución intermediaria financiera no bancaria creada por medio de escritura pública el día 18 de diciembre de 1977, su actividad principal es la de otorgar créditos a sus socios y clientes que lo requieran. En un principio atendió con mayor prioridad a los pequeños agricultores y microempresarios, principalmente vendedores del

³ <https://www.fedecredito.com.sv/conocenos/sistema/historia>

mercado; pero a través del tiempo fue ampliando la cobertura y diversificando los productos, por lo que la Caja de Crédito de Acajutla cuenta en la actualidad con una cartera de clientes de micro, pequeños y medianos empresarios, a quienes ofrece sus productos. La Caja de Crédito de Acajutla es una entidad con autonomía patrimonial, regida por el Código de Comercio, por su pacto social, por las normas internas que dicta la Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores de la cual es socia y por las demás leyes mercantiles aplicables.⁴

Servicios que otorga la Caja de Crédito de Acajutla.

Crédito de Vivienda: Préstamos otorgados a personas naturales para la adquisición de vivienda, así como los otorgados para adquisición de terreno, construcción, remodelación, y reparación de viviendas.

Crédito de Consumo: Préstamos personales cuyo objeto es financiar la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios, incluye tarjeta de crédito.

Crédito para empresa: La generalidad de créditos otorgados por las instituciones, con la excepción de los créditos para vivienda y de consumo.

Servicios de ahorros: Servicio prestado exclusivamente a sus socios consistentes en resguardo de dinero en concepto de ahorro, por cuyos saldos diarios se reconocen determinadas sumas de interés. Este servicio es ofrecido en diferentes modalidades: ahorro corriente, ahorro infantil, ahorro mujer, ahorro programado.

Servicios de Depósitos a Plazo: Son las sumas de dinero depositadas por los socios en la Caja de Crédito y que solo pueden ser retiradas por los depositantes al vencimiento del plazo estipulado en los respectivos certificados a cambio de un rendimiento previamente pactado.

Pago de remesas familiares: Otorga a los clientes la facilidad de enviar y de hacer efectivo el cobro de las remesas recibidas de sus familiares, provenientes principalmente del exterior del país.

⁴ <http://www.cajaacajutla.com.sv/?q=quienessomos>

Generalidades de la Caja de Crédito de Acajutla.

Se encuentra situada en el municipio de Acajutla, departamento de Sonsonate, cuenta con una agencia en la ciudad de Sonsonate y siete Corresponsales Financieros No Bancarios.

Estructura organizativa de la Caja de Crédito de Acajutla

La Caja de crédito de Acajutla cuenta con 63 empleados considerando su agencia en Sonsonate. Actualmente la Caja de Crédito de Acajutla posee 23,440 socios aproximadamente de los cuales son elegidos 28 que son los representantes de acciones, de los cuales son elegidos 6 personas para conformar la Junta Directiva, la cual es elegida cada 4 años.

Comparativa de indicadores de financieros de Caja de Crédito de Acajutla con el promedio de las Cajas que operan en el municipio de Sonsonate

INDICADOR	FORMULA DEL CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	CAJA ACAJUTLA	PROMEDIO DE CAJAS DE CREDITO QUE OPERAN EN SONSONATE
ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{Total de Pasivos}}{\text{Total Patrimonio}}$	N° de veces	3.52	4.88
INDICE DE VENCIMIENTO	$\frac{\text{Préstamos Vencidos}}{\text{Cartera Bruta (K + I)}}$	Porcentaje (%)	5.14	3.46
COBERTURA DE RIESGO	$\frac{\text{Reservas de Saneamiento}}{\text{Préstamos Vencidos (K)}}$	Porcentaje (%)	116.54	113.43
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA	$\frac{\text{Gastos Operativos}}{\text{Activos Productivos Brutos}}$	Porcentaje (%)	6.97	7.20
EFICIENCIA OPERATIVA	$\frac{\text{Gastos Operativos}}{\text{Utilidad Financiera}}$	Porcentaje (%)	63.99	69.93
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	$\frac{\text{Utilidad después de Impuestos}}{\text{Patrimonio Promedio}}$	Porcentaje (%)	5.63	8.29
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	$\frac{\text{Utilidad después de Impuestos}}{\text{Activos Totales Netos Promedio}}$	Porcentaje (%)	1.28	1.43
RESULTADOS DEL EJERCICIO DESP. DE IMP S/RENTA Y CONTRIBUCION ESPECIAL	N/A	US\$ Miles Dólares	414.00	448.48
RESULTADOS DEL EJERCICIO ANTES DE IMP. S/RENTA Y CONTRIBUCIÓN E.	N/A	US\$ Miles Dólares	593.52	612.01

Características del municipio de Acajutla

Está situado al noroeste de Sonsonate, limitado al norte por Guaymango y Santo Domingo de Guzmán, al este por Sonsonate, al sur por el Océano Pacífico y al oeste por Jujutla, posee una población de 52,359 habitantes para el año 2007, tiene una extensión superficial de 166.59 km² y una densidad poblacional de 314 hab/km² y está conformado por 9 cantones y 84 caseríos. En Acajutla se encuentra el principal puerto marítimo del país del cual sale gran parte de los productos de exportación y la mayor zona industrial de la costa occidental.

Principales empresas en Acajutla

Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma CEPA

ALCASA

DISAGRO

Constructora Umaña

ALMAPAC

Inversiones Servygran S.A. de C.V. y Duke Energy

CAPITULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico es el procedimiento a seguir para alcanzar el objetivo de la investigación, en este capítulo se considerarán las siguientes partes: enfoque de la investigación, tipo de estudio, población y muestra y por ultimo las técnicas e instrumentos. Arias (2006) expone que “la metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación”, es el “como” se realizará el estudio para responder al problema.

3.1 Enfoque de la investigación

De acuerdo a las características que presenta este trabajo de investigación “Diseño de estrategias financieras para el incremento de utilidades de Caja de Crédito de Acajutla”, tiene un enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo. Cualitativo porque se orienta hacia los factores que influyen en la toma de decisiones para la determinación de las estrategias financieras. Cuantitativo porque para obtener la información pertinente al estudio será necesario realizar y analizar encuestas y comparar los datos obtenidos.

3.1.1 Método Inductivo

Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación. Esto supone que, tras una primera etapa de observación, análisis y clasificación de los hechos, se logra postular una hipótesis que brinda una solución al problema planteado. Una forma de llevar a cabo el método inductivo es proponer, mediante diversas observaciones de los sucesos u objetos en estado natural, una conclusión que resulte general para todos los eventos de la misma clase ⁵.

3.1.2 Método Deductivo

El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de

⁵ <https://definicion.de/metodo-inductivo/>

las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera. El método deductivo logra inferir algo observado a partir de una ley general. Esto lo diferencia del llamado método inductivo, que se basa en la formulación de leyes partiendo de los hechos que se observan⁶.

3.1.3 Método de Análisis

El método analítico es un método que implica análisis. Análisis proviene del griego, y significa descomposición. Así, el método analítico requiere de la separación de un todo en las partes o elementos que lo constituyen. Desde esta perspectiva, se dice que para poder comprender algo, es necesario desmenuzar correctamente cada uno de sus componentes, ya que es la manera de conocer la naturaleza del fenómeno u objeto que se estudia, y a partir de esto hacer analogías, comprender su comportamiento y establecer algunas teorías. Analizar significa desintegrar un todo en sus partes para estudiar de forma profunda cada uno de sus elementos, las relaciones entre estos, y las relaciones que cada componente tiene con el todo que se está estudiando. El análisis va de lo concreto a lo abstracto, ya que se parte del todo que es un concreto real, y se pasa a las partes, que son la parte abstracta.

Contrario al método analítico, el método sintético implica la síntesis. Síntesis proviene de la palabra griega synthesis, que significa reunión. Así, en el método sintético, es necesario reunir diversos elementos para lograr formar un todo. La síntesis es un procedimiento mental en el que se tiene como meta la comprensión total de aquello de lo que ya se conocen sus partes y particularidades. La síntesis va de lo abstracto a lo concreto, ya que pasa de los elementos (abstractos) al todo concreto y real⁷.

3.1.4 Investigación documental

Este tipo de investigación es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y

⁶ <https://definicion.de/metodo-deductivo/>

⁷ https://www.ejemplode.com/13-ciencia/4189-ejemplo_de_metodo_analitico_y_sintetico.html

periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etcétera.

La investigación documental es definida por la Universidad Pedagógica Experimental “Libertador” [UPEL] (2.006), como: “...el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos.” (p.15).

3.1.5 Investigación explicativa

Mediante este tipo de investigación, que requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, se trata de responder o dar cuenta de los porqués del objeto que se investiga.

3.2 Tipo de estudio

Para el estudio que se llevará a cabo se realizará una investigación exploratoria, descriptiva y explicativa pues en primera instancia no existen antecedentes sobre el tema propuesto. Asimismo, se busca descubrir la situación actual, así como llegar a establecer las causas que generan el problema.

Estudio exploratorio: El objetivo primordial de este estudio es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que nunca ha sido abordado antes.

Estudio descriptivo: Esto recolectan datos del problema a investigar, los miden y evalúan para describir lo que se investiga.

Estudio Explicativo: Este tipo de estudio busca el porqué de los hechos, estableciendo relaciones de causa- efecto.

3.3 Población y muestra

Para poder desarrollar el estudio es necesario escoger un grupo de individuos de la población establecida los cuales están directamente involucrados con el problema planteado. En este

sentido, Palella S. (2010), sostiene que “La población en una investigación es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones”.

La investigación se realizará en las áreas de contabilidad, financiera y gerencia, esto con el propósito de recolectar la información necesaria en todas las áreas.

El tipo de muestra será no probabilística pues nuestra elección no es al azar sino por las características de la investigación. De manera deliberada se seleccionará la muestra en base a los propósitos del estudio.

3.4 Técnicas e instrumentos

Técnica

Para nuestro enfoque que es cualitativo, la recolección de datos es de igual importancia que para el enfoque cuantitativo, la única diferencia es que en el primero el propósito no es medir variables, sino que busca obtener información, describir eventos, situaciones, percepciones, creencias y pensamientos.

Instrumento

El instrumento por medio del cual se pretende obtener estos datos es la elaboración de un cuestionario, el cual contiene quince preguntas abiertas estructuradas y no generales que buscan conocer la situación actual de la empresa.

Información obtenida en la entrevista

Para establecer un orden o secuencia se ha utilizado un cuestionario integrado por preguntas abiertas, considerando los principales temas como puntos a tratar a lo largo de la entrevista diseñado a partir del análisis de la información financiera obtenida.

La entrevista se realizó directamente con el Jefe Financiero encargado del área financiera con los objetivos siguientes: 1) Obtener información cualitativa y cuantitativa sobre la situación actual de la empresa en cuanto al uso de estrategias financieras, 2) Conocer los argumentos y valoraciones de la persona encargada del área financiera de la empresa (jefe financiero por ser un puesto clave en la propuesta de las estrategias de la empresa).

- a) **Realización de Análisis estratégico:** en cuanto a la realización del análisis estratégico se lleva a cabo siguiendo ciertos lineamientos previamente establecidos por la administración en el cual se consideran las variables que la empresa debe mejorar y además se establecen los objetivos para 3 años.
- b) **Conocimiento del jefe financiero sobre cómo realizar un análisis estratégico:** se conoce como debe realizarse un análisis estratégico y las consideraciones necesarias.
- c) **Consideración del jefe financiero sobre si el análisis estratégico permite determinar estrategias que conlleven al crecimiento de la entidad:** efectivamente se realizan análisis estratégicos que permiten determinar las estrategias que conlleven al crecimiento de la entidad siempre y cuando se lleven a cabo y cuenten con un seguimiento periódico sobre el grado de avance de los objetivos trazados.
- d) **Utilización de estrategias o planes estratégicos por parte de la Caja de Crédito para el logro de sus objetivos:** La Caja posee un plan de proyecciones financieras en el cual están plasmados sus estrategias las cuales se pretenden llevar a cabo por medio de sus objetivos.
- e) **Limitantes que la Caja de Crédito de Acajutla ha tenido para la ejecución de las estrategias:** la mayor limitante ha sido la falta de seguimiento oportuno a los diferentes objetivos plasmados en el plan de proyecciones financieras.
- f) **Forma de comunicación de los objetivos a todo el personal:** la información es dada a conocer al personal por medio de reuniones mensuales dirigidas por el Gerente General de la Caja, quien da a conocer los objetivos trazados.
- g) **Seguimiento a las proyecciones financieras:** se realiza un seguimiento mensual al plan financiero el cual contiene la parte numérica de las proyecciones financieras, sin embargo, considera que al resto de objetivos que forman parte de dichas proyecciones no se les podría mejorar la calidad del seguimiento.

- h) Consideración de las proyecciones financieras contribuyen a la rentabilidad:** se considera que efectivamente las proyecciones financieras contribuyen a la rentabilidad y que los objetivos van enfocados directamente a obtener mayores rentabilidades.
- i) Conocimiento de la realización de análisis financiero:** se tiene conocimiento como realizar un análisis financiero.
- j) Consideración de que si el análisis financiero permite evaluar el rendimiento patrimonial:** considera que efectivamente el análisis financiero es una herramienta que puede contribuir al rendimiento patrimonial.
- k) Gestión de indicadores financieros:** en la Caja de Crédito de Acajutla se realizan indicadores financieros mensualmente para medir su gestión financiera.
- l) Forma de evitar los riesgos financieros:** la gestión de los riesgos financieros se realiza por medio de monitoreo mensual de indicadores y análisis de sus variaciones.
- m) Parámetros de importancia para las decisiones financieras:** los parámetros de importancia para toma de decisiones son: las variaciones negativas de indicadores, incrementos de costos y gastos de intermediación y disminución de utilidades de operación.
- n) Factores que toma en cuenta la empresa para decidir entre financiamiento con deuda o captación de depósitos:** se considera una meta el financiamiento por medio de depósitos con financiamiento bancario, esto debido a que el costo por depósitos es más bajo al financiamiento bancario; sin embargo, considera necesario este último en cierto porcentaje para evitar concentración de su deuda en depósitos por el riesgo de liquidez.

Conclusión de la entrevista: Según la declaración del entrevistado el análisis financiero, así como las proyecciones financieras son herramientas importantes para llevar a la empresa a un crecimiento y mayor rentabilidad, así mismo considera que es importante realizar seguimientos

periódicos y adecuados de los planes estratégicos a fin de lograr los objetivos planteados; considera además que los parámetros más importantes de decisión son los relacionados a las variaciones negativas de indicadores, incrementos de costos y gastos de intermediación y disminución de utilidades de operación, dicho monitoreo se realiza en la gestión financiera. En cuanto a la financiación de las operaciones de la Caja de Crédito de Acajutla, considera adecuado mantener un fondeo descentralizado, aunque con enfoque mayor en la captación de depósitos debido a que sus costos son menores con respecto al financiamiento bancario. En cuanto a las limitantes que se han presentado para llevar a cabo las proyecciones financieras propuestas por la institución considera ha sido la falta del seguimiento oportuno de la totalidad de los objetivos ya que sin bien se realiza seguimiento mensual del plan operativo es importante realizar seguimientos de la totalidad de las estrategias planteadas.

CAPITULO IV: PROPUESTA DEL DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA EL INCREMENTO DE UTILIDADES DE CAJA DE CREDITO DE ACAJUTLA.

4.1 Generalidades

En este capítulo se desarrolló el diseño de estrategias financieras para el incremento de utilidades de la Caja de Crédito de Acajutla, con lo cual se consideró previamente tener un panorama financiero analizando la situación actual de los tres últimos años, así como la obtención de alguna información relevante de los puestos gerenciales y una revisión a su plan estratégico que aplican actualmente.

a) Importancia

Actualmente las empresas utilizan estrategias financieras de alguna forma para sobresalir de las demás u obtener beneficios económicos que sean sostenibles en el transcurso del tiempo. Concretamente la estrategia financiera de una empresa tiene que diseñarse en un modelo de decisión en base a los datos recopilados, definir objetivos y políticas, trazar cursos de acción y de análisis y utilizar los recursos financieros disponibles para lograr alcanzar las metas de la empresa y llegar al éxito.

b) Alcances

En este documento se consideró proporcionar las estrategias financieras necesarias para el incremento de utilidades en la Caja de Crédito de Acajutla.

4.2 Propuesta de estrategias financieras para el incremento de utilidades.

Una estrategia financiera permite aprovechar los recursos de una empresa no solo para solventar el día a día; sino para permitir a una empresa solventar su propio crecimiento. Para ello es necesario planear estrategias financieras que nos permitan no solo plantearnos objetivos claros a largo plazo; sino observar las necesidades y actividades que la empresa necesita para llevar a cabo sus proyectos, en este trabajo se consideró plasmar estrategias financieras para el incremento de utilidades en la Caja de Crédito de Acajutla, y que ésta pueda considerarlas en un futuro.

4.2.1 Generalidades de la Caja de Crédito de Acajutla

La Caja de Crédito de Acajutla, Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada de Capital Variable, fue constituida el día 18 de diciembre de 1977 y su finalidad principal es la concesión de préstamos a sus socios y al público, la captación de depósitos a sus socios. La Caja de Crédito, está sujeta al control y vigilancia de la Federación de las Cajas de Crédito y Banco de los Trabajadores, Auditoría Externa y Auditoría Fiscal.

Estructura Organizativa

Mision

- Somos una empresa financiera sólida de cobertura regional, integrada al sistema Fedecredito, especializados en ofrecer servicios integrales a nuestros socios y clientes, apoyando su desarrollo, a través de una relación permanente de negocios; cooperando con la comunidad, como parte de nuestra responsabilidad social

Vision

- Ser una empresa financiera líder en la prestación de servicios integrales de calidad, dentro del sector microfinanciero en la zona occidental

Valores

Responsabilidad

Lealtad

Honradez y confianza

Ética empresarial

Gestión visionaria e innovadora

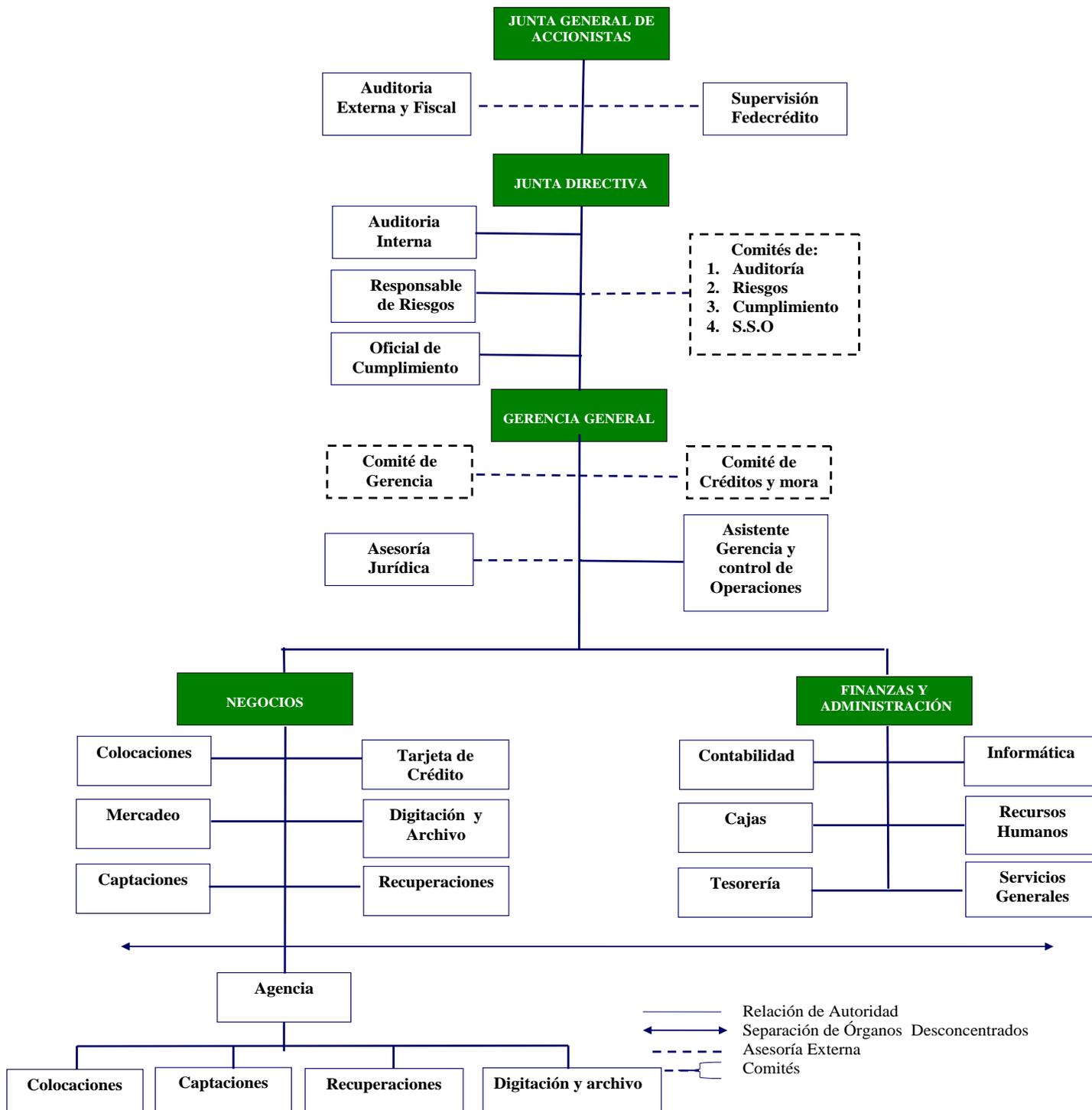
Cortesía

Integración

Disciplina

Solidaridad

Organigrama



Objetivos de la empresa relacionados al incremento de sus utilidades.

La Caja de Crédito de Acajutla dentro de sus objetivos se puede apreciar aquellos relacionados al incremento de sus utilidades, estos se mencionan a continuación.

1. Incrementar la rentabilidad sobre patrimonio
2. Incrementar la rentabilidad sobre activos
3. Mejorar la eficiencia operativa
4. Mejorar la eficiencia administrativa
5. Incrementar la cartera de préstamos
6. Incrementar la cartera de depósitos
7. Disminuir el costo del fondeo (tasa pasiva promedio ponderada)
8. Disminuir índices de vencimientos de cartera préstamos y tarjeta de crédito
9. Fortalecer la fuerza de venta

4.2.2 Análisis de Estados Financieros de datos históricos

En esta sección se presentó el balance de situación y estado de resultados de los años 2016 a 2018 con la intención de conocer la posición financiera y los resultados de cada periodo, esto resulta importante para valorar las gestiones administrativas y financieras que ha llevado a cabo la administración hasta el momento.

En la interpretación de la información financiera se presentó un análisis vertical, este es de gran importancia a la hora de establecer si la empresa tiene una distribución de sus activos equitativas y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas. Una vez determinada la estructura y composición del estado financiero, se procedió a interpretar dicha información.

Asimismo, se aplicó un análisis horizontal, lo con el objetivo de determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro, determinar cuál fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado; este análisis permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.

Se presentó además un análisis de los indicadores financieros aplicado al sector financiero, que permitió evaluar la liquidez, endeudamiento y rentabilidad de la Caja de Crédito de Acajutla.

4.2.2.1 Análisis horizontal

La Caja de Crédito de Acajutla, mostró las siguientes tendencias en los periodos comparativos 2017-2018: En relación a su cuenta de Fondos Disponibles, esta tiende a variar considerablemente en cada periodo, por su naturaleza, la empresa dispone de estos recursos para afrontar en su mayoría las transacciones de retiros y depósitos de sus socios, así como los pagos a proveedores de fondos que son salidas constantes por el pago de sus obligaciones, se muestra que la cartera de préstamos es considerando su principal fuente de ingresos, sin embargo esta no representó un incremento considerable en el año 2018, sino al contrario pues se muestra un deterioro en su cartera de préstamos en el rubro de préstamos vencidos lo cual muestra probablemente algunas deficiencias en su políticas de crédito, lo cual ha obligado a la institución a constituir más reservas por incobrabilidad de préstamos por exigencias normativas, lo que impacta en sus costos de intermediación; sus inversiones en otros activos como en activo fijo no han sido significativas.

En relación a sus pasivos en el periodo 2017 – 2018, se mostró un incremento constante sobre todo en su cartera de depósitos de socios, la obtención de estos recursos beneficia en alguna medida el costo financiero ya que este es menor al costo financiero que representan los préstamos con instituciones externas. En cuanto a los saldos de préstamos externos a largo plazo, su incremento se considera necesario para la inversión en colocación de nuevos préstamos, por lo que su deuda a corto plazo ha disminuido y aumentado en su deuda a largo plazo considerando que los plazos de los créditos otorgados en su mayoría son a más de un año plazo; con esto se trata de equilibrar el descalce de plazos. Sus otros pasivos no representan un costo financiero para la entidad, pues sobre todo son saldos pendientes de liquidar por

impuestos, retenciones sociales, provisiones laborales, ingresos diferidos.

El patrimonio refleja un crecimiento sobre todo en su capital social, mediante la emisión de más acciones, se observa además la constitución de más reservas de capital en cada periodo, en cuanto a la liberación de reservas por activos extraordinarios es positivo desde el punto de vista que ha disminuido activos ociosos.

En cuanto a los ingresos de intermediación en los periodos comparativos 2018-2017, se observan incrementos de 2.2% a 12.5%, que viene dado principalmente por un aumento en los ingresos por intereses sobre su cartera de préstamos.

En los costos de intermediación se ve un incremento que va desde el -9.5% al 25.3% sobre todo por la constitución de más reservas de préstamos por el deterioro de la cartera de préstamos en el último periodo. Los gastos operativos se nota una disminución del 6.6% al 3.6% en el año 2018. La utilidad de operación ha tenido un incremento sustancial del -184.8% a 189%, los resultados del ejercicio vinieron incrementando en los últimos tres años.

4.2.2.2 Análisis Vertical

Los activos totales para los años 2016, 2017 y 2018 son representados principalmente por la cartera de préstamos, 2016 un 75.6%, 2017 un 78.4% y 2018 en un 79.2%.

Los pasivos totales están representados principalmente por los depósitos de los socios para el 2016 en un 43.5%, para el 2017 en un 44.0% y para el 2018 en un 47.2%, seguido por los préstamos a instituciones externas con un 31.5%, 31.7% y 29.5% para los años 2016, 2017 y 2018 respectivamente.

El patrimonio si bien se nota un aumento en cada periodo, este mantiene su representación a nivel de balance en un 9.8% en 2016, 9.7% en 2017 y 9.2% para 2018.

Sobre los ingresos obtenidos en los años evaluados se observó que la mayor parte de ingresos se obtiene de las actividades de intermediación, seguido de los ingresos no operacionales y por último los ingresos de otras operaciones, la mayor representación porcentual son los costos y gastos de operación en un 81.6% en el 2016, 77.9% en el 2017 y 79.8% en el 2018. Los costos

tienen su mayor porcentaje de representación en la constitución de reservas de préstamos, en los gastos de operación, en sueldos y prestaciones laborales, seguido de los gastos de servicios públicos e impuestos.

Las utilidades antes de impuesto representan el 6.5% para el 2016, 10.0% para el 2017 y 11.8% para el 2018 del porcentaje de las ventas.

Caja de Crédito de Acajutla

Estado de Situación Financiera

Al 31 de diciembre 2018-2016

(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica)

CONCEPTO	AÑOS			Análisis Horizontal		Análisis Vertical		
	2018	2017	2016	2018-2017	2017-2016	2018	2017	2016
TOTAL ACTIVOS	\$ 33,780,703.45	\$ 30,509,848.57	\$ 27,944,421.68	10.7%	9.2%	100.0%	100.0%	100.0%
FONDOS DISPONIBLES	\$ 3,888,377.02	\$ 3,143,107.31	\$ 3,289,799.42	23.7%	-4.5%	11.5%	10.3%	11.8%
PRESTAMOS	\$ 26,746,130.78	\$ 23,913,865.40	\$ 21,116,102.82	11.8%	13.2%	79.2%	78.4%	75.6%
PRESTAMOS VENCIDOS	\$ 1,448,870.25	\$ 1,250,519.73	\$ 1,322,272.28	15.9%	-5.4%	4.3%	4.1%	4.7%
PROVISION INCOBRABILIDAD DE PRESTAMOS	\$ (1,688,488.90)	\$ (1,299,358.84)	\$ (1,398,838.37)	29.9%	-7.1%	-5.0%	-4.3%	-5.0%
OTROS ACTIVOS	\$ 2,520,030.66	\$ 2,589,639.09	\$ 2,633,397.04	-2.7%	-1.7%	7.5%	8.5%	9.4%
ACTIVO FIJO	\$ 865,783.64	\$ 912,075.88	\$ 981,688.49	-5.1%	-7.1%	2.6%	3.0%	3.5%
TOTAL PASIVOS	\$ 26,300,826.55	\$ 23,356,830.30	\$ 21,226,188.98	12.6%	10.0%	77.9%	76.6%	76.0%
DEPOSITOS	\$ 15,941,012.74	\$ 13,414,927.89	\$ 12,152,014.88	18.8%	10.4%	47.2%	44.0%	43.5%
PRESTAMOS	\$ 9,966,017.76	\$ 9,664,083.43	\$ 8,804,773.20	3.1%	9.8%	29.5%	31.7%	31.5%
OTROS PASIVOS	\$ 393,796.05	\$ 277,818.98	\$ 269,400.90	41.7%	3.1%	1.2%	0.9%	1.0%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 7,479,876.90	\$ 7,153,018.27	\$ 6,718,232.70	4.6%	6.5%	22.1%	23.4%	24.0%
CAPITAL FIJO	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	0.0%	0.0%	0.3%	0.3%	0.4%
CAPITAL VARIABLE	\$ 3,104,742.13	\$ 2,973,511.34	\$ 2,740,090.90	4.4%	8.5%	9.2%	9.7%	9.8%
CAPITAL PENDIENTE DE FORMALIZAR	\$ 257,455.87	\$ 233,167.66	\$ 210,816.10	10.4%	10.6%	0.8%	0.8%	0.8%
RESERVAS DE CAPITAL	\$ 2,659,916.29	\$ 2,548,443.89	\$ 2,478,682.71	4.4%	2.8%	7.9%	8.4%	8.9%
UTILIDADES NO DISTRIBUIBLES	\$ 232,621.87	\$ 209,950.38	\$ 220,461.12	10.8%	-4.8%	0.7%	0.7%	0.8%
REVALUACIONES	\$ 102,669.75	\$ 102,669.75	\$ 102,669.75	0.0%	0.0%	0.3%	0.3%	0.4%
DONACIONES	\$ 8,200.00	\$ 8,200.00	\$ 8,200.00	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
PROVISIONES	\$ 600,209.38	\$ 673,951.53	\$ 595,367.78	-10.9%	13.2%	1.8%	2.2%	2.1%
RESULTADO DEL PERIODO	\$ 413,995.61	\$ 303,008.72	\$ 261,944.34	36.6%	15.7%	1.2%	1.0%	0.9%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 33,780,703.45	\$ 30,509,848.57	\$ 27,944,421.68	10.7%	9.2%	100.0%	100.0%	100.0%

Caja de Crédito de Acajutla

Estado de Resultados

Del 01 al 31 de Diciembre de 2018 - 2016

(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica)

CONCEPTO	AÑOS			Análisis Horizontal		Análisis Vertical		
	2018	2017	2016	2018	2017	2018	2017	2016
INGRESOS DE OPERACION DE INTERMEDIACIÓN	\$ 4,530,290.59	\$ 4,028,488.24	\$ 3,941,181.74	12.5%	2.2%	89.8%	89.1%	89.5%
INTERESES SOBRE PRÉSTAMOS	\$ 4,122,035.90	\$ 3,698,491.41	\$ 3,491,581.98	11.5%	5.9%	81.7%	81.8%	79.3%
COMISIONES SOBRE PRÉSTAMOS	\$ 1,838.95	\$ 1,729.94	\$ 1,932.35	6.3%	-10.5%	0.0%	0.0%	0.0%
COMISIONES Y RECARGOS POR TARJETAS DE CRÉDITO	\$ 160,893.86	\$ 113,916.99	\$ 107,999.84	41.2%	5.5%	3.2%	2.5%	2.5%
COMISIONES POR OTORGAMIENTO	\$ 3,804.43	\$ 7,010.47	\$ 326,094.73	-45.7%	-97.9%	0.1%	0.2%	7.4%
OTRAS COMISIONES Y RECARGOS SOBRE CRÉDITOS	\$ 240,022.09	\$ 206,113.02	\$ 11,012.34	16.5%	1771.7%	4.8%	4.6%	0.3%
INTERESES SOBRE DEPÓSITOS	\$ 1,695.36	\$ 1,226.41	\$ 2,560.50	38.2%	-52.1%	0.0%	0.0%	0.1%
COSTOS DE OPERACIÓN DE INTERMEDIACIÓN	\$ 2,163,700.15	\$ 1,726,592.72	\$ 1,907,328.17	25.3%	-9.5%	42.9%	38.2%	43.3%
INTERESES S/PRÉSTAMOS P/PRESTAR A TERCEROS	\$ 715,333.15	\$ 712,798.71	\$ 685,080.34	0.4%	4.0%	14.2%	15.8%	15.6%
INTERESES SOBRE DEPÓSITOS USUARIOS Y OTROS	\$ 546,147.06	\$ 442,294.15	\$ 442,103.13	23.5%	0.0%	10.8%	9.8%	10.0%
PRÉSTAMOS PARA CUBRIR DEFICIT DE CAJA	\$ 639.08	\$ 598.92	\$ 794.02	6.7%	-24.6%	0.0%	0.0%	0.0%
OTROS COSTOS DE INTERMEDIACIÓN	\$ 46,261.94	\$ 44,142.81	\$ 51,946.03	4.8%	-15.0%	0.9%	1.0%	1.2%
RVA.SANEAMIENTO ACTIVOS INTERM.OBLIGATORIAS	\$ 839,386.29	\$ 509,854.77	\$ 727,404.65	64.6%	-29.9%	16.6%	11.3%	16.5%
CASTIGOS DE ACTIVOS DE INTERMEDIACION	\$ 15,932.63	\$ 16,903.36		-5.7%	100.0%	0.3%	0.4%	0.0%
UTILIDAD DE INTERMEDIACIÓN	\$ 2,366,590.44	\$ 2,301,895.52	\$ 2,033,853.57	2.8%	13.2%	46.9%	50.9%	46.2%
INGRESOS DE OTRAS OPERACIONES	\$ 106,648.65	\$ 102,512.06	\$ 96,899.80	4.0%	5.8%	2.1%	2.3%	2.2%
COSTOS DE OTRAS OPERACIONES	\$ 420,458.37	\$ 541,869.84	\$ 523,907.68	-22.4%	3.4%	8.3%	12.0%	11.9%
Sub-Total	\$ 2,052,780.72	\$ 1,862,537.74	\$ 1,606,845.69	10.2%	15.9%	40.7%	41.2%	36.5%
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 1,861,022.40	\$ 1,796,190.85	\$ 1,685,117.06	3.6%	6.6%	36.9%	39.7%	38.3%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 191,758.32	\$ 66,346.89	\$ (78,271.37)	189.0%	-184.8%	3.8%	1.5%	-1.8%
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 409,241.96	\$ 392,425.06	\$ 366,341.58	4.3%	7.1%	8.1%	8.7%	8.3%
DIVIDENDOS	\$ 83,531.33	\$ 79,087.00	\$ 76,213.56	5.6%	3.8%	1.7%	1.7%	1.7%
RECUPERACIÓN DE PRÉSTAMOS E INTERESES	\$ 95,746.35	\$ 82,458.58	\$ 97,236.00	16.1%	-15.2%	1.9%	1.8%	2.2%
LIBERACIÓN DE RESERVAS DE SANEAMIENTO	\$ 4,808.88	\$ 10,311.55	\$ 2,941.21	-53.4%	250.6%	0.1%	0.2%	0.1%
UTILIDADES EN VENTA DE ACTIVOS EXTRAORDINARIOS	\$ 138,126.07	\$ 124,025.47	\$ 94,777.62	11.4%	30.9%	2.7%	2.7%	2.2%
INGRESOS POR EXPLOTACIÓN DE ACTIVOS	\$ 500.00	\$ 873.23	\$ 5,253.76	-42.7%	-83.4%	0.0%	0.0%	0.1%
OTROS	\$ 86,529.33	\$ 95,669.23	\$ 89,919.43	-9.6%	6.4%	1.7%	2.1%	2.0%
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 7,482.39	\$ 5,570.24	\$ 2,217.43	34.3%	151.2%	0.1%	0.1%	0.1%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO SOBRE RENTA	\$ 593,517.89	\$ 453,201.71	\$ 285,852.78	31.0%	58.5%	11.8%	10.0%	6.5%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 179,522.28	\$ 150,192.99	\$ 23,908.44	19.5%	528.2%	3.6%	3.3%	0.5%
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	\$ 413,995.61	\$ 303,008.72	\$ 261,944.34	36.6%	15.7%	8.2%	6.7%	5.9%

4.2.2.3 Indicadores Financieros

1. Suficiencia de capital.

Con el objeto de mantener constante su solvencia, la Caja de Crédito de Acajutla conserva un adecuado respaldo patrimonial, con lo cual garantiza poder asumir riesgos normales de la actividad financiera, sin afectar a sus socios.

Por requerimiento legal las Cajas de Crédito deben presentar en todo momento las siguientes relaciones de solvencia patrimonial:

- a) El 12% o más entre su fondo patrimonial y la suma de sus activos ponderados.
- b) El 7% o más entre el fondo patrimonial y sus pasivos totales

Al 31 de diciembre de 2018 la Caja de Crédito de Acajutla presenta estos indicadores del 22.43% y 24.08%; en el año 2017 del 23.40% y 25.69% y en el año 2016 de 24.71% y 26.82% por lo que los indicadores del fondo patrimonial entre activos ponderados y pasivos totales exceden el límite mínimo requerido por la Ley, lo que representa el respaldo patrimonial de la Caja respecto a sus activos y pasivos.

2. Calidad de los activos

La cartera de préstamos en los periodos evaluados presenta un índice de morosidad con deterioro, sin embargo se muestra una leve mejoría para el año 2018 con respecto al año 2017, los indicadores de morosidad que se obtuvieron fueron de un 5.20% para el año 2018, un 5.02% para 2017 y 5.95% en el 2016, eso ha llevado a constituir más reservas de préstamos, por tanto la administración ha considerado tener una cobertura de riesgo del más del 100%, cerrando en el 2018 en un 116.54%, un 103.91% en 2017 y un 105.79% para el 2016. Las Cajas de Crédito por medio de su acuerdo de autorregulación con Fedecredito tienen un recomendable de 4% en el índice de mora, por lo que la Caja presenta un índice mayor al recomendado. Los activos improductivos o inmovilizados (préstamos vencidos, activos extraordinarios) representan del activo total para el 2018 de 4.96%, 5.45% para 2017 y 6.72% para el 2016.

3. Rentabilidad

En los periodos de estudio, los ingresos de la Caja provenientes de las actividades de intermediación, en el año 2018 experimentaron un incremento interanual de 12.5% respecto al año 2017 en este último creció un 2.2% con relación al año 2016. Este aumento de ingresos está relacionado por una parte al crecimiento de la cartera de préstamos, comisiones sobre préstamos, comisiones y recargos por tarjetas de crédito, por su parte los costos de operación registraron un alza interanual de 25.3% en 2018 contra un -9.5% en 2017, impulsado principalmente por el aumento de reservas de saneamiento sobre préstamos así como el incremento de los costos en la captación de recursos de los socios, esto ha causado una reducción de la utilidad de intermediación del 13.2% en 2017 a 2.8% en el 2018, algo positivo sucedió con la disminución de gastos de operación en el 2018 que bajo a 3.6% contra un 6.6% en 2017, producto de ello en el 2018 se obtuvo una mejor utilidad de operación. A pesar que las reservas de saneamiento de préstamos incrementaron en el 2018, las utilidades de la Caja en ese año presentaron una rentabilidad positiva y mayor respecto a los años anteriores ubicando la rentabilidad patrimonial en el 2018 en 5.81%, 4.34% en 2017 y 4.10% en 2016, la rentabilidad de los activos terminó en el 2018 en un 1.32%, 1.04% en 2017 y 0.94% en 2016. El manejo de los gastos operativos en relación a la cartera de préstamos promedio ha sido positivo, ya que se ha visto una disminución respecto de 2018 (6.97%) comparados con los años 2017 (7.58%) y 2016 (7.56%), así también es positiva la gestión del gasto operativo respecto al margen financiero, ya que ha disminuido en el último año, cerrando en 2018 en 63.99%, 75.23% en 2017 y 72.19% en 2016.

INDICADORES FINANCIEROS

INDICADORES	AÑOS		
	2018	2017	2016
I. SUFICIENCIA DE CAPITAL			
1. Coeficiente Patrimonial de Solvencia por Activos Ponderados	22.43%	23.40%	24.71%
2. Coeficiente Patrimonial de Solvencia por Pasivos	24.08%	25.69%	26.82%
II. CALIDAD DE LOS ACTIVOS			
1. Calidad de la Cartera de Préstamos (Ptmos. vencidos/Cartera total)	5.20%	5.02%	5.95%
2. Cobertura de Riesgo Crediticio (Suficiencia de Reservas de Préstamos)	116.54%	103.91%	105.79%
3. Activos Inmovilizados (Ptmos. Venc, Act. Extraord. - Rva Act Extr.)/Act tot	4.96%	5.45%	6.72%
III. AREA DE RENTABILIDAD			
1. Rentabilidad Patrimonial (ROE)	5.81%	4.34%	4.10%
2. Eficiencia Operativa (Gasto Operativo / Activos Productivos Brutos Promedio)	6.97%	7.58%	7.56%
3. Rendimiento Financiero ((Ing. - egresos de Interm.)/cartera prom sin ints.))	8.96%	9.81%	9.22%
4. Rentabilidad o Retorno de los Activos (ROA) UDI/ATP	1.32%	1.04%	0.94%
5. Gasto Operativo respecto al Margen Financiero Neto de Reservas (Rentab. Operativa)	63.99%	75.23%	72.19%

4.2.2.4 Conclusiones

La Caja de Crédito de Acajutla, según los datos verificados si bien se observó rendimientos en sus activos en los últimos tres años también se logró apreciar un deterioro de su cartera de préstamos, lo cual la ha obligado a constituir más reservas de préstamos, y esto a su vez generó un aumento en los costos de intermediación. En cuanto al crecimiento de la cartera de préstamos, este no ha sido significativo, siendo este el rubro principal del total de sus ingresos

representando un 81%. Los gastos de operación han tenido un aumento respecto al último año considerando que esto le afectó en su indicador de eficiencia operativa, por lo cual es necesario analizar su entorno y las condiciones internas, en cuanto a los productos que ofrece, logrando identificar aquellos que son más rentables y considerar aquellos que no son beneficiosos.

4.2.3 Creación de estrategias para incremento de utilidades

Con los resultados del diagnóstico, se procedió a la determinación del problema y la solución estratégica, con ello se consigue saber cuáles deben ser los posibles caminos preliminares que se deben tener en cuenta hacia el éxito o fracaso, si no se es consecuente con la solución de los factores previstos en el análisis realizado.

Se ha considerado establecer una estrategia orientada para el incremento de utilidades en la Caja de Crédito de Acajutla. El análisis del entorno y las condiciones internas, han determinado cuatro líneas que se considera necesarias para lograr la estrategia que se busca: mejorar la rentabilidad, potenciar el portafolio de productos y servicios, fortalecer los procesos internos y consolidar el posicionamiento de marca de la Caja.

Resultado de la implementación exitosa de la estrategia será el incremento en la rentabilidad, el crecimiento de la cartera de créditos y de depósitos considerando una disminución en el costo de fondeo de esos recursos, disminución de los niveles de mora, la mejora en la eficiencia y el mantenimiento de niveles adecuados de solvencia.

El enfoque principalmente es el incremento de la rentabilidad de la institución por lo que será necesario mejorar la calidad de la cartera por medio de la diversificación, la mejora en los niveles de mora y la búsqueda permanente de nuevos proveedores de fondos; de igual forma fortalecer el patrimonio de la Caja por medio de la capitalización de dividendos y el incremento en la compra de acciones, ya que esto es necesario por la relación del fondo patrimonial el cual va a establecer la capacidad de crecimiento que puede tener la institución.

Debido que todo lo que se obtenga como ingreso (ingresos de otras operaciones) es importante para lograr una mayor rentabilidad, es necesario mantener operaciones del negocio exitosas, por lo cual se potenciará el portafolio de productos y servicios enfocando esfuerzos para

explotar los productos y servicios ya existentes: Tarjetas de crédito y débito, programa de Salud a Tu Alcance, Fede Móvil, Fedebanking, pago de remesas y servicio de pago de planilla, lo anterior se logrará por medio de la definición del catálogo de productos y servicios actuales de la Caja, la promoción en el nivel de venta cruzada para lograr la fidelización de los clientes, lo cual irá acompañado de una mejora en la atención al cliente y socio.

Como base para lo anterior, es necesario el posicionamiento de marca de la caja a través de la elaboración e implementación de un plan de marketing y la creación de un plan de responsabilidad social que permita posicionar a la Caja como primera opción en la mente del cliente meta.

Es necesario enfatizar que para lograr aprovechar todos los recursos disponibles y alcanzar la rentabilidad planeada es indispensable la debida diligencia en los procesos que se llevan a cabo por lo que para fortalecer los procesos internos se recomienda crear e implementar un programa de actualización de normativas, políticas y controles, así como implementar el uso de estados financieros separados por agencia central y agencia Sonsonate a fin de controlar la eficiencia de cada una.

Todo lo anterior requerirá de una gestión de mejora continua y del involucramiento decidido de la Junta Directiva, Comité de Gerencia y todos los empleados de la entidad, permitiendo potenciar las capacidades empresariales de la Caja de Crédito de Acajutla y contar así con las bases suficientes para lograr su posicionamiento estratégico.

4.2.4 Acciones a realizar para lograr las estrategias

1. Incremento en la cartera de créditos:

Acciones:

- a) Elaboración de un plan de negocio que contenga el crecimiento anual de cartera por agencia y ejecutivo.
- b) Revisar que las políticas de pago de comisiones por incremento de cartera se encuentren acordes con el plan de negocios y plan estratégico.

- c) Creación de plan de negocios direccionado a un crecimiento de cartera de forma diversificada por sectores económicos.

2. Disminución de Reservas de saneamiento.

Acciones

- a) Revisar que las políticas de pago de comisiones sean acordes al objetivo de disminución de mora establecido en el plan estratégico y plan de negocios.
- b) Fortalecimiento de la gestión de mora temprana a través de metas sobre índice de cartera contaminada.
- c) Gestionar la mora por sector económico para identificar aquellos que representan mayores índices de mora y disminuir las colocaciones en estos sectores.
- d) Seguimiento diario de la mora por ejecutivos.
- e) Utilizar el cálculo del default de la cartera de crédito para determinar el punto adecuado de los días mora en que se debe aplicar mayor fuerza de cobro y evitar que los clientes lleguen a este punto.
- f) Determinar a través de análisis de cartera contaminada, aquellos créditos que han caído en impago durante la primera, segunda y tercera cuota y de acuerdo a su representación, determinar la necesidad de ajustes en las políticas de otorgamiento de crédito a fin de disminuir el otorgamiento de créditos con análisis deficiente.

3. Mejoramiento de la Gestión en ventas de activos extraordinarios.

Acciones

- a) Diseñar e implementar diferentes estrategias encaminadas a la realización de estos activos con el objetivo de vender los bienes en el menor plazo posible ya que mantenerlos mucho tiempo genera mayores costes:
- b) Se propone utilizar las siguientes estrategias adicionales a las acciones que actualmente realiza la Caja.

- Carteles dentro de las oficinas de la Caja con información de todos los bienes disponibles.
- Rótulos que sean visibles en cada una de las propiedades
- Hojas volantes repartidas en diversos lugares
- Perifoneo para ofertar los activos
- Publicidad sobre estos bienes en la página web de la entidad
- Anuncios en periódicos
- Realización de subastas de los inmuebles que tiene más de 5 años de tenencia.

4. Aumento de captación de depósitos para disminución en costos de intermediación

Acciones:

- Mantener el crecimiento constante y diversificado como hasta la fecha se ha realizado.

5. Mejoramiento de la eficiencia

Acciones:

- a) Elaboración de un plan de disminución de costos administrativos

6. Fortalecimiento del patrimonio de la Caja

Acciones:

- a) Revisión de la política de dividendos considerando capitalización de utilidades
- b) Realizar promociones para incremento en ventas de acciones.

7. Potenciar el portafolio de productos y servicios

Acciones:

- a) Motivar al personal a la promoción de venta cruzada de todos los productos que ofrece la institución enfocando esfuerzos para explotar los productos y servicios ya existentes, realizando un seguimiento semanal de los productos colocados.
- b) Mejora en atención al cliente y socio priorizando en todas las áreas capacitaciones al personal sobre de atención al cliente.
- c) Implementación del “cliente misterioso” para verificar la atención otorgada a los clientes.

8. Posicionamiento de la Caja

Acciones

- a) Elaboración de un plan de marketing
- b) Creación de un plan de responsabilidad social que permita posicionar a la Caja como primera opción en la mente del cliente meta

9. Fortalecimiento de la debida diligencia en los procesos internos

Acciones:

- a) Crear un programa de actualización de normativas, políticas y controles, así como implementar el uso de estados financieros separados por agencia central y agencia Sonsonate a fin de controlar la eficiencia de cada una.

4.2.5 Estados financieros proyectados

Caja de Crédito de Acajutla

Estado de Situación Financiera Proyectado
(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica)

CONCEPTO	AÑOS				Análisis Horizontal			Análisis Vertical			
	PROYECTADO	2018	2017	2016	PROYEC-2018	2018-2017	2017-2016	PROYECTADO	2018	2017	2016
TOTAL ACTIVOS	\$ 35,002,918.06	\$ 33,780,703.45	\$ 30,509,848.57	\$ 27,944,421.68	3.6%	10.7%	9.2%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
FONDOS DISPONIBLES	\$ 2,240,948.50	\$ 3,888,377.02	\$ 3,143,107.31	\$ 3,289,799.42	-42.4%	23.7%	-4.5%	6.4%	11.5%	10.3%	11.8%
PRESTAMOS	\$ 29,621,277.97	\$ 26,746,130.78	\$ 23,913,865.40	\$ 21,116,102.82	10.7%	11.8%	13.2%	84.6%	79.2%	78.4%	75.6%
PRESTAMOS VENCIDOS	\$ 1,234,219.92	\$ 1,448,870.25	\$ 1,250,519.73	\$ 1,322,272.28	-14.8%	15.9%	-5.4%	3.5%	4.3%	4.1%	4.7%
PROVISION INCOBRABILIDAD DE PRESTAMOS	\$ (1,506,063.90)	\$ (1,688,488.90)	\$ (1,299,358.84)	\$ (1,398,838.37)	-10.8%	29.9%	-7.1%	-4.3%	-5.0%	-4.3%	-5.0%
OTROS ACTIVOS	\$ 2,629,369.58	\$ 2,520,030.66	\$ 2,589,639.09	\$ 2,633,397.04	4.3%	-2.7%	-1.7%	7.5%	7.5%	8.5%	9.4%
ACTIVO FIJO	\$ 783,166.00	\$ 865,783.64	\$ 912,075.88	\$ 981,688.49	-9.5%	-5.1%	-7.1%	2.2%	2.6%	3.0%	3.5%
TOTAL PASIVOS	\$ 26,453,852.82	\$ 26,300,826.55	\$ 23,356,830.30	\$ 21,226,188.98	0.6%	12.6%	10.0%	75.6%	77.9%	76.6%	76.0%
DEPOSITOS	\$ 16,941,270.23	\$ 15,941,012.74	\$ 13,414,927.89	\$ 12,152,014.88	6.3%	18.8%	10.4%	48.4%	47.2%	44.0%	43.5%
PRESTAMOS	\$ 8,900,530.99	\$ 9,966,017.76	\$ 9,664,083.43	\$ 8,804,773.20	-10.7%	3.1%	9.8%	25.4%	29.5%	31.7%	31.5%
OTROS PASIVOS	\$ 612,051.60	\$ 393,796.05	\$ 277,818.98	\$ 269,400.90	55.4%	41.7%	3.1%	1.7%	1.2%	0.9%	1.0%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 8,549,065.25	\$ 7,479,876.90	\$ 7,153,018.27	\$ 6,718,232.70	14.3%	4.6%	6.5%	24.4%	22.1%	23.4%	24.0%
CAPITAL FIJO	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%	0.3%	0.3%	0.4%
CAPITAL VARIABLE	\$ 3,531,732.15	\$ 3,104,742.13	\$ 2,973,511.34	\$ 2,740,090.90	13.8%	4.4%	8.5%	10.1%	9.2%	9.7%	9.8%
CAPITAL PENDIENTE DE FORMALIZAR	\$ 322,996.49	\$ 257,455.87	\$ 233,167.66	\$ 210,816.10	25.5%	10.4%	10.6%	0.9%	0.8%	0.8%	0.8%
RESERVAS DE CAPITAL	\$ 2,849,635.44	\$ 2,659,916.29	\$ 2,548,443.89	\$ 2,478,682.71	7.1%	4.4%	2.8%	8.1%	7.9%	8.4%	8.9%
UTILIDADES NO DISTRIBUIBLES	\$ 232,621.87	\$ 232,621.87	\$ 209,950.38	\$ 220,461.12	0.0%	10.8%	-4.8%	0.7%	0.7%	0.7%	0.8%
REVALUACIONES	\$ 110,869.75	\$ 102,669.75	\$ 102,669.75	\$ 102,669.75	8.0%	0.0%	0.0%	0.3%	0.3%	0.3%	0.4%
DONACIONES	\$ 8,200.00	\$ 8,200.00	\$ 8,200.00	\$ 8,200.00	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
PROVISIONES	\$ 680,209.38	\$ 600,209.38	\$ 673,951.53	\$ 595,367.78	13.3%	-10.9%	13.2%	1.9%	1.8%	2.2%	2.1%
RESULTADO DEL PERIODO	\$ 712,800.17	\$ 413,995.61	\$ 303,008.72	\$ 261,944.34	72.2%	36.6%	15.7%	2.0%	1.2%	1.0%	0.9%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 35,002,918.06	\$ 33,780,703.45	\$ 30,509,848.57	\$ 27,944,421.68	3.6%	10.7%	9.2%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Caja de Crédito de Acajutla

Estado de Resultados Projectado

(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica)

CONCEPTO	AÑOS			
	PROYECTADO	2018	2017	2016
INGRESOS DE OPERACION DE INTERMEDIACIÓN	\$ 5,355,782.08	\$ 4,530,290.59	\$ 4,028,488.24	\$ 3,941,181.74
INTERESES SOBRE PRÉSTAMOS	\$ 4,866,610.33	\$ 4,122,035.90	\$ 3,698,491.41	\$ 3,491,581.98
COMISIONES SOBRE PRÉSTAMOS	\$ 2,022.85	\$ 1,838.95	\$ 1,729.94	\$ 1,932.35
COMISIONES Y RECARGOS POR TARJETAS DE CRÉDITO	\$ 193,072.63	\$ 160,893.86	\$ 113,916.99	\$ 107,999.84
COMISIONES POR OTORGAMIENTO	\$ 4,184.87	\$ 3,804.43	\$ 7,010.47	\$ 326,094.73
OTRAS COMISIONES Y RECARGOS SOBRE CRÉDITOS	\$ 288,026.51	\$ 240,022.09	\$ 206,113.02	\$ 11,012.34
INTERESES SOBRE DEPÓSITOS	\$ 1,864.90	\$ 1,695.36	\$ 1,226.41	\$ 2,560.50
COSTOS DE OPERACIÓN DE INTERMEDIACIÓN	\$ 2,262,230.10	\$ 2,163,700.15	\$ 1,726,592.72	\$ 1,907,328.17
INTERESES S/PRÉSTAMOS P/PRESTAR A TERCEROS	\$ 591,556.49	\$ 715,333.15	\$ 712,798.71	\$ 685,080.34
INTERESES SOBRE DEPÓSITOS USUARIOS Y OTROS	\$ 607,946.05	\$ 546,147.06	\$ 442,294.15	\$ 442,103.13
PRESTAMOS PARA CUBRIR DEFICIT DE CAJA	\$	\$ 639.08	\$ 598.92	\$ 794.02
OTROS COSTOS DE INTERMEDIACIÓN	\$ 50,888.13	\$ 46,261.94	\$ 44,142.81	\$ 51,946.03
RVA.SANEAMIENTO ACTIVOS INTERM.OBLIGATORIAS	\$ 986,839.42	\$ 839,386.29	\$ 509,854.77	\$ 727,404.65
CASTIGOS DE ACTIVOS DE INTERMEDIACION	\$ 25,000.00	\$ 15,932.63	\$ 16,903.36	
UTILIDAD DE INTERMEDIACIÓN	\$ 3,093,551.98	\$ 2,366,590.44	\$ 2,301,895.52	\$ 2,033,853.57
INGRESOS DE OTRAS OPERACIONES	\$ 107,665.69	\$ 106,648.65	\$ 102,512.06	\$ 96,899.80
COSTOS DE OTRAS OPERACIONES	\$ 576,161.39	\$ 420,458.37	\$ 541,869.84	\$ 523,907.68
Sub-Total	\$ 2,625,056.27	\$ 2,052,780.72	\$ 1,862,537.74	\$ 1,606,845.69
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 1,914,754.75	\$ 1,861,022.40	\$ 1,796,190.85	\$ 1,685,117.06
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 710,301.52	\$ 191,758.32	\$ 66,346.89	\$ (78,271.37)
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 409,264.43	\$ 409,241.96	\$ 392,425.06	\$ 366,341.58
DIVIDENDOS	\$ 87,707.90	\$ 83,531.33	\$ 79,087.00	\$ 76,213.56
RECUPERACIÓN DE PRÉSTAMOS E INTERESES	\$ 100,533.67	\$ 95,746.35	\$ 82,458.58	\$ 97,236.00
LIBERACIÓN DE RESERVAS DE SANEAMIENTO	\$ 5,049.32	\$ 4,808.88	\$ 10,311.55	\$ 2,941.21
UTILIDADES EN VENTA DE ACTIVOS EXTRAORDINARIOS	\$ 145,032.37	\$ 138,126.07	\$ 124,025.47	\$ 94,777.62
INGRESOS POR EXPLOTACIÓN DE ACTIVOS	\$ 525.00	\$ 500.00	\$ 873.23	\$ 5,253.76
OTROS	\$ 70,416.17	\$ 86,529.33	\$ 95,669.23	\$ 89,919.43
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 101,280.00	\$ 7,482.39	\$ 5,570.24	\$ 2,217.43
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO SOBRE RENTA	\$ 1,018,285.95	\$ 593,517.89	\$ 453,201.71	\$ 285,852.78
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 305,485.78	\$ 179,522.28	\$ 150,192.99	\$ 23,908.44
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	\$ 712,800.17	\$ 413,995.61	\$ 303,008.72	\$ 261,944.34

Análisis Horizontal		
PROYECTADO	2018	2017
18.2%	12.5%	2.2%
18.1%	11.5%	5.9%
10.0%	6.3%	-10.5%
20.0%	41.2%	5.5%
10.0%	-45.7%	-97.9%
20.0%	16.5%	1771.7%
10.0%	38.2%	-52.1%
4.6%	25.3%	-9.5%
-17.3%	0.4%	4.0%
11.3%	23.5%	0.0%
-100.0%	6.7%	-24.6%
10.0%	4.8%	-15.0%
17.6%	64.6%	-29.9%
56.9%	-5.7%	100.0%
30.7%	2.8%	13.2%
1.0%	4.0%	5.8%
37.0%	-22.4%	3.4%
27.9%	10.2%	15.9%
2.9%	3.6%	6.6%
270.4%	189.0%	-184.8%
0.0%	4.3%	7.1%
5.0%	5.6%	3.8%
5.0%	16.1%	-15.2%
5.0%	-53.4%	250.6%
5.0%	11.4%	30.9%
5.0%	-42.7%	-83.4%
-18.6%	-9.6%	6.4%
1253.6%	34.3%	151.2%
71.6%	31.0%	58.5%
70.2%	19.5%	528.2%
72.2%	36.6%	15.7%

Análisis Vertical			
PROYECTADO	2018	2017	2016
91.2%	89.8%	89.1%	89.5%
82.9%	81.7%	81.8%	79.3%
0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
3.3%	3.2%	2.5%	2.5%
0.1%	0.1%	0.2%	7.4%
4.9%	4.8%	4.6%	0.3%
0.0%	0.0%	0.0%	0.1%
38.5%	42.9%	38.2%	43.3%
10.1%	14.2%	15.8%	15.6%
10.4%	10.8%	9.8%	10.0%
0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
0.9%	0.9%	1.0%	1.2%
16.8%	16.6%	11.3%	16.5%
0.4%	0.3%	0.4%	0.0%
52.7%	46.9%	50.9%	46.2%
1.8%	2.1%	2.3%	2.2%
9.8%	8.3%	12.0%	11.9%
44.7%	40.7%	41.2%	36.5%
32.6%	36.9%	39.7%	38.3%
12.1%	3.8%	1.5%	-1.8%
7.0%	8.1%	8.7%	8.3%
1.5%	1.7%	1.7%	1.7%
1.7%	1.9%	1.8%	2.2%
0.1%	0.1%	0.2%	0.1%
2.5%	2.7%	2.7%	2.2%
0.0%	0.0%	0.0%	0.1%
1.2%	1.7%	2.1%	2.0%
1.7%	0.1%	0.1%	0.1%
17.3%	11.8%	10.0%	6.5%
5.2%	3.6%	3.3%	0.5%
12.1%	8.2%	6.7%	5.9%

INDICADORES	PROYECCION
I. SUFICIENCIA DE CAPITAL	
1. Coeficiente Patrimonial de Solvencia por Activos Ponderados	36.49%
2. Coeficiente Patrimonial de Solvencia por Pasivos	50.32%
II. CALIDAD DE LOS ACTIVOS	
1. Calidad de la Cartera de Préstamos (Ptmos. vencidos/Cartera total)	4.00%
2. Cobertura de Riesgo Crediticio (Suficiencia de Reservas de Préstamos)	122.00%
III. AREA DE RENTABILIDAD	
1. Rentabilidad Patrimonial (ROE)	7.00%
2. Eficiencia Operativa (Gasto Operativo / Activos Productivos Brutos Promedio)	6.48%
4. Rentabilidad o Retorno de los Activos (ROA) UDI/ATP	2.65%

4.2.6 Análisis e interpretación

Con los resultados obtenidos en los estados financieros proyectados, se logró valorar la rentabilidad de la institución que pueda obtener, enfocados en los principales rubros que le afectan según el análisis histórico verificado. Esto se basó en la revisión de la cartera de préstamos, su cartera vencida, los costos por reservas de préstamos, los costos por préstamos recibidos y otros factores.

Cartera de préstamos.

La cartera de préstamos al 31 de diciembre de 2018, inició con un saldo de capital de \$ 27882,847.05, según lo proyectado se considera incrementar en un 10.7% considerando que este rubro representará el 84.6% del total de los activos según el balance proyectado, y el que genere la mayor parte de ingresos con un aporte del 82.9% en el estado de resultados, para esto se consideró realizar una distribución por rubro de la cartera de préstamos la cual pueda representar la mejor forma de generar ingresos por intereses, la distribución se basó así:

	Vivienda	Consumo	Empresa	Credito Popular	Tarjeta de Crédito
Tasa interes promedio ponderada	17%	19%	19%	35%	29%
Distribucion cartera	18%	31%	40%	6%	6%

Las amortizaciones y cancelaciones de préstamos registradas en el año 2018 ascienden a un estimado mensual de \$ 8597,304, por lo cual es necesario para cubrir esas amortizaciones y lograr crecer en cartera de préstamos, una colocación de alrededor de \$ 10000,000.00 mensuales, considerando los siguientes parámetros según las recuperaciones de cartera y estacionalidad en el transcurso de un año.

Parametros de retorno	Año Proyectado	Parametros de estacionalidad	
		Mes Bueno	
Vivienda	15%	Mes Bueno	90%
Consumo	20%	Mes Normal	85%
Empresa	25%	Mes Bajo	70%
Credipop	80%		
Tarjeta de crédito	35%		

Cartera vencida

El saldo de la cartera vencida a diciembre de 2018 fue de \$ 1448,870.25, la proyección es disminuir en -14.8% en un año cerrando en \$ 1234,219.92 así también se ha considerado disminuir los costos por reservas de préstamos proyectando una disminución de -10.8% pasando de \$ 1688,488.90 en 2018 a una proyección de \$ 1506063.90. con esto se pretende llegar de un índice de vencimiento de cartera de préstamos de 5.20% en 2018 a un indicador proyectado de 4% límite aceptable para una institución financiera, aun así la necesidad de constituir más reserva de préstamos se estima que incremente en un 17.6% según lo proyectado, esto se esperaría mejor en los próximos años en la medida que se fortalezca las políticas de créditos y las gestiones de recuperación.

Costos de préstamos y depósitos

Se consideró que el costo de los préstamos logre disminuir un -17.3% e incrementar la fuente de fondos a través de más captaciones de depósitos de los socios, lo cual aumentaría según lo proyectado, iniciando con una cartera a diciembre 2018 de \$ 15941,012.74 incrementando un 6.3% para alcanzar según lo proyectado un monto de \$ 16941,270.23

Capital Social

Asimismo, se espera incrementar el capital social de la Institución, buscando alternativas como descuentos de acciones en los préstamos, capitalizando utilidades y promocionando la adquisición de más acciones entre sus socios, con eso se espera fortalecer su fondo patrimonial ya que de este factor dependerá el crecimiento institucional, siendo la proyección de alcanzar un indicador de fondo patrimonial de 36.49%

Resultados

Las utilidades antes de impuesto según lo proyectado consideran alcanzar \$1018,285.95, con esto la rentabilidad sobre patrimonio se esperaría en un 7% y la rentabilidad sobre los activos en 2.65%, contra un 5.81% y 1.32% de rentabilidad sobre patrimonio y rentabilidad de activos respectivamente en el año 2018.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- ✓ El diseño de estrategias financieras para el incremento de utilidades de Caja de Crédito de Acajutla es conveniente considerarlo dentro de la planeación estratégica en definitiva para maximizar los resultados económicos, así como guía para la toma de decisiones y para minimizar los efectos negativos a futuro.

- ✓ Con el diseño de estrategias financieras para el incremento de utilidades de Caja de Crédito de Acajutla se logra identificar puntos de mejora, con ello se pretende que la Administración pueda considerar cambios principalmente en la implementación de políticas de créditos que se oriente a mejorar la calidad de la cartera de préstamos, impulsar aquellos servicios que le generan mayor utilidad y los procesos sean más eficientes.

- ✓ Con el diseño de estrategias financieras para el incremento de utilidades de Caja de Crédito de Acajutla se puede lograr tener una proyección de los resultados, en el transcurso de su ejecución se valora si es viable o si requiere cambios para lograr los objetivos.

5.2 Recomendaciones

- ✓ Al considerar la implementación de estrategias financieras para el incremento de utilidades de Caja de Crédito de Acajutla se requiere que todas las partes involucradas conozcan, entiendan y se comprometan con la estrategia de la entidad.

- ✓ Es necesario que para que se logre alcanzar los resultados a través de considerar la implementación de estrategias financieras para el incremento de utilidades, se establezca un seguimiento de ejecución; de igual forma para ajustar las acciones a los cambios del entorno, se recomienda que su contenido sea revisado semestralmente o al menos una vez al año.

- ✓ Es importante considerar que para lograr tener los resultados esperados hay que tomar en cuenta la competencia actual ya que cuenta con gran participación en el mercado, por lo tanto, es necesario que se considere evaluar los productos y servicios con el objetivo de satisfacer las necesidades de los consumidores, así que sería una buena opción realizar una evaluación periódica con la finalidad de mejorar continuamente.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- ✓ Administración Estratégica 18 Edición, Thompson I Peteraf, Mc Graw Hill, 2012
- ✓ La importancia del análisis de la información contable para la toma de decisiones en una empresa comercial, Abreu, Santiago. 2003.
- ✓ Las finanzas en la empresa. Información, análisis, recursos y planeación. Cuarta Edición, Moreno, Joaquín. 2005.

Ley

- ✓ Código de Comercio
- ✓ Código Tributario
- ✓ Código Municipal
- ✓ Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito

Web

- ✓ <https://www.isotools.org/2015/07/19/origenes-estrategia-empresarial/>
- ✓ <https://www.fedecredito.com.sv/conocenos/sistema/historia>
- ✓ <http://www.cajaacajutla.com.sv/?q=quienessomos>
- ✓ <https://definicion.de/metodo-inductivo/>
- ✓ <https://definicion.de/metodo-deductivo/>
- ✓ https://www.ejemplode.com/13-ciencia/4189-ejemplo_de_metodo_analitico_y_sintetico.html

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA A LA EMPRESA

Objetivo: Conocer la situación actual de la empresa en el uso de estrategias financieras.

Indicaciones: Contestar las siguientes preguntas de acuerdo a su conocimiento.

1. ¿Realizan en la Caja de Crédito de Acajutla análisis estratégico?

a) Si X b) no ___ c) N/A___

2. ¿Conoce en que consiste efectuar un análisis estratégico?

a) Si X b) no ___ c) N/A___

3. ¿Considera que el análisis estratégico permite determinar las estrategias que conlleven al crecimiento de la entidad?

a) Si X b) no ___ c) N/A___

4. ¿La Caja utiliza algún tipo de estrategia o plan estratégico para el logro de sus objetivos?

a) Si X b) no ___ c) N/A___

5. ¿Cuáles son las principales barreras para la ejecución de la estrategia que han tenido?

R/ Por falta de seguimiento del plan estratégico

6. ¿Cómo se comunica la estrategia a toda la empresa?

En reunión informativa con todo el personal

7. ¿Cómo es el seguimiento al plan estratégico?

R/ El seguimiento del plan operativo es mensual el cual contiene la parte numérica del plan estratégico sin embargo no se realiza seguimiento de los objetivos que no son numéricos

8. ¿Considera que la utilización de estrategias ayuda en la rentabilidad de la Caja?

a) Si X b) no ___ c) N/A___

9. ¿Conoce en que consiste efectuar un análisis financiero?

a) Si X b) no ___ c) N/A___

10. ¿Considera que el análisis financiero permite evaluar el rendimiento patrimonial?

a) Si X b) no ___ c) N/A___

11. ¿La entidad donde labora maneja como parte de la gestión indicadores financieros?

a) Si X b) no ___ c) N/A___

12. ¿Conoce cómo se determinan los indicadores financieros?

a) Si X b) no ___ c) N/A___

13. ¿De qué manera evitan el riesgo financiero?

R/ Monitoreo mensual de indicadores y análisis de sus variaciones

14. ¿Qué parámetros son de importancia para las decisiones financieras?

R/ Variaciones negativas de indicadores, incremento de costos y gastos de intermediación, disminución de utilidades de operación.

15. ¿Qué factores toma en cuenta la empresa para decidir entre financiarse por medio de captación de depósitos o financiamiento financiero?

R/ Se ha considerado un mayor porcentaje de financiamiento con captación de depósitos ya que es más barato. Se considera una meta de 60% con captación y 40% financiamiento con préstamos, esto con el objetivo de mantener el riesgo diversificado.