



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

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:  
**INGENIERA EN FINANZAS**

TEMA:

“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA FAMILIA LTDA; UBICADA EN EL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2016”

AUTORA:

TENELEMA ENRÍQUEZ ELIANA PATRICIA

RIOBAMBA - ECUADOR  
2016



## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Eliana Patricia Tenelema Enríquez, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Mariana Isabel Puente Riofrío  
**DIRECTORA DEL TRIBUNAL**

Ing. María Elena Espín Oleas  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Eliana Patricia Tenelema Enríquez declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 11 de Noviembre del 2016

Eliana Patricia Tenelema Enríquez

060404657-3

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo principalmente a Dios por la bendición y la fortaleza que me ha otorgado cada día de mi vida. A mi madre que con su ejemplo de sacrificio y perseverancia me enseñó a no rendirme jamás a pesar de las adversidades, su apoyo incondicional hizo posible este momento tan importante en mi formación profesional, siempre serás mi gran orgullo y mi fuente de inspiración para cada meta a alcanzar, te amo y no existe manera de devolverte tanto amor que me has dado. A mis hermanos, Homero y Diego, por transmitirme valores éticos y morales que me han servido de ejemplo al momento de tomar decisiones. A mis tías María Alexandra Enríquez y María de Lourdes Enríquez y a mi tío William Matías Guaraca, por ser partícipes en los distintos procesos de mi vida, brindándome su cariño a través de cada consejo para sobrellevar las situaciones difíciles. A Dennys Totoy por ser mi gran motivación para seguir adelante.

*Eliana Patricia Tenelema Enríquez*

## **AGRADECIMIENTO**

Mi eterno agradecimiento a la Ing. Mariana Isabel Puente Riofrío e Ing. María Elena Espín Oleas, quienes gentilmente me apoyaron con sus conocimientos, tiempo y paciencia para la culminación del presente trabajo, su capacidad para guiar mis ideas han sido un aporte invaluable, no solo para formarme como profesional sino también como persona. Agradezco a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., en especial al Lcdo. Juan Manuel Hipo, por la oportunidad y la confianza que me brindó al abrirme las puertas de la institución para realizar el trabajo de investigación. Agradezco a mi familia y amigos por su inmensa bondad y apoyo. Agradezco a Dios por protegerme y darme fuerzas para superar las dificultades a lo largo de esta etapa.

*Eliana Patricia Tenelema Enríquez*

# ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad .....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido .....	vi
Índice de tablas .....	x
Índice de gráficos.....	xiii
Índice de anexos.....	xvi
Resumen ejecutivo .....	xvii
Summary .....	xviii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1. Formulación del Problema .....	4
1.1.2. Delimitación del Problema.....	4
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.3.1. Objetivo General .....	5
1.3.2. Objetivos Específicos .....	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.1.1. Antecedentes Históricos .....	6
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
2.2.1. Gestión Financiera.....	7
2.2.1.1. Evolución de la Gestión Financiera .....	8
2.2.1.2. Importancia de la Gestión Financiera.....	10
2.2.2. Modelos Financieros .....	10
2.2.2.1. Objetivo de los Modelos Financieros.....	11
2.2.2.2. Clasificación de los Modelos Financieros.....	12
2.2.2.3. Variables del Modelo Financiero .....	13

2.2.3.	Diagnóstico Financiero .....	14
2.2.3.1.	Análisis Vertical .....	14
2.2.3.2.	Análisis Horizontal.....	15
2.2.3.3.	Razones Financieras .....	15
2.2.4.	Métodos de Análisis Financiero .....	15
2.2.4.1.	Sistema de Monitoreo PERLAS.....	16
2.2.4.2.	Metodología CAMEL .....	17
2.2.4.3.	Análisis Comparativo de las Metodologías.....	19
2.2.5.	Pronósticos Financieros.....	20
2.2.5.1.	Tipos de Pronósticos .....	21
2.2.6.	Rentabilidad .....	22
2.2.6.1.	Importancia de la Rentabilidad .....	23
2.2.6.2.	Niveles de Análisis de la Rentabilidad.....	24
2.3.	IDEA A DEFENDER.....	25
2.3.1.	Variable independiente: modelo de gestión financiera .....	26
2.3.2.	Variable dependiente: la rentabilidad.....	26
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		26
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	26
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	26
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	27
3.4.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	28
3.4.1.	Métodos.....	28
3.4.2.	Técnicas.....	28
3.4.3.	Instrumentos .....	29
3.5.	RESULTADOS .....	30
3.5.1.	Entrevista realizada al Lcdo. Juan Manuel Hipo Gerente de la COAC Sagrada Familia Ltda., de la ciudad de Riobamba. ....	30
3.5.2.	Encuesta realizada al personal administrativo de la COAC Sagrada Familia Ltda., de la ciudad de Riobamba.....	35
3.5.3.	Encuesta realizada a los socios de la COAC Sagrada Familia Ltda., de la ciudad de Riobamba.....	46
3.5.4.	Análisis e Interpretación de los Resultados de la Observación.....	51
3.5.5.	Análisis Situacional.....	53
3.5.5.1.	Análisis del Macroambiente.....	53

3.5.5.2.	Análisis del Microambiente .....	64
3.5.5.3.	Situación financiera.....	71
3.5.5.4.	Matriz FODA .....	94
3.6.	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER.....	96
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO .....		97
4.1.	TÍTULO .....	97
4.2.	CONTENIDO DE LA PROPUESTA .....	97
4.2.1.	Diseño del Modelo .....	97
4.2.2.	Estructura del Modelo .....	98
4.2.2.1.	Datos.....	99
4.2.2.2.	Objetivos y Estrategias Institucionales .....	100
4.2.2.3.	Balance General y Estado de Resultados Histórico .....	101
4.2.2.4.	Indicadores Financieros Históricos de la Cooperativa y del Sector.....	101
4.2.2.5.	Proyección Financiera .....	103
4.2.2.6.	Balance General Proyectado .....	112
4.2.2.7.	Estado de Resultados Proyectado.....	116
4.2.2.8.	Indicadores Proyectados.....	119
4.2.2.9.	Matriz Comparativa.....	119
4.2.2.10.	Evolución de Cuentas del Balance General .....	123
4.2.2.11.	Evolución de la Cuenta Resultados.....	124
4.3.	MANUAL DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA .....	125
4.3.1.	Usuarios.....	125
4.3.2.	Operación del Modelo .....	125
4.3.2.1.	Hoja de Cálculo Datos.....	126
4.3.2.2.	Hoja de Cálculo Objetivos y Estrategias.....	127
4.3.2.3.	Hoja de Cálculo Balance General Histórico .....	128
4.3.2.4.	Hoja de Cálculo Estado de Resultados Histórico.....	129
4.3.2.5.	Hoja de Cálculo Indicadores Históricos.....	130
4.3.2.6.	Hoja de Cálculo Indicadores del Sector .....	131
4.3.2.7.	Hoja de Cálculo Proyecciones.....	132
4.3.2.8.	Hoja de Cálculo Balance General Proyectado .....	137
4.3.2.9.	Hoja de Cálculo Estado de Resultados Proyectado.....	139
4.3.2.10.	Hoja de Cálculo Indicadores Proyectados.....	139
4.3.2.11.	Matriz Comparativa.....	140

CONCLUSIONES .....	141
RECOMENDACIONES.....	142
BIBLIOGRAFÍA .....	143
ANEXOS .....	147

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Siglas PERLAS.....	16
Tabla 2: Componentes PERLAS .....	16
Tabla 3: Siglas CAMEL .....	17
Tabla 4: Componentes CAMEL .....	18
Tabla 5: Análisis Comparativo de Metodologías .....	19
Tabla 6: Análisis Comparativo de Pronósticos.....	22
Tabla 7: Población Personal .....	27
Tabla 8: Aplica un modelo de gestión financiera la cooperativa.....	35
Tabla 9: Mejoramiento de planificación y control de los recursos financieros .....	36
Tabla 10: Conocimiento de información básica de la cooperativa.....	37
Tabla 11: Participación en cumplimiento de metas y objetivos .....	38
Tabla 12: Existencia de control en funciones y responsabilidades.....	39
Tabla 13: Sector al que pertenecen los socios .....	40
Tabla 14: Flujo de información adecuado para mejorar gestión financiera .....	41
Tabla 15: Conocimiento de estrategias para el área financiera .....	42
Tabla 16: Importancia del Análisis Financiero.....	43
Tabla 17: Existencia de políticas para el control financiero.....	44
Tabla 18: Productos Financieros acordes a necesidades de socios.....	46
Tabla 19: Productos y servicios financieros utilizados por socios .....	47
Tabla 20: Las tasas de interés son acordes al mercado financiero actual.....	48
Tabla 21: Información financiera otorgada por el personal.....	49
Tabla 22: Gestión realizada en la cooperativa .....	50
Tabla 23: Cooperativas de Ahorro y Crédito a Nivel Nacional.....	68
Tabla 24: Cooperativas de Ahorro y Crédito Activas por Segmento .....	68
Tabla 25: Cooperativas de Ahorro y Crédito Activas por Zonal .....	69
Tabla 26: Cooperativas de Ahorro y Crédito Activas Segmento 5 Zonal 3 .....	70
Tabla 27: Cooperativas de Ahorro y Crédito Activas Zonal 3 Segmento 5 .....	70
Tabla 28: Análisis Vertical Balance General.....	72
Tabla 29: Cartera de Créditos 2013 .....	75
Tabla 30: Cartera de Créditos 2014 .....	76
Tabla 31: Cartera de Créditos 2015 .....	77

Tabla 32: Análisis Vertical Estado de Resultados .....	80
Tabla 33: Análisis Horizontal Balance General .....	83
Tabla 34: Análisis Horizontal Estado de Resultados.....	89
Tabla 35: Indicadores Financieros Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda. ....	92
Tabla 36: Matriz FODA.....	95
Tabla 37: Variación de la cuenta Resultados.....	96
Tabla 38: Indicadores de Rentabilidad .....	96
Tabla 39: Contenido del Modelo Financiero .....	98
Tabla 40: Colocaciones y Captaciones COAC .....	99
Tabla 41: Tasas de Interés COAC .....	99
Tabla 42: Colocaciones y Captaciones Sector Cooperativo .....	99
Tabla 43: Tasas de Interés Sector Cooperativo .....	99
Tabla 44: Objetivos y Estrategias .....	100
Tabla 45: Indicadores Financieros COAC.....	102
Tabla 46: Indicadores Financieros Sector Cooperativo .....	103
Tabla 47: Colocaciones Históricas Sector Cooperativo .....	104
Tabla 48: Proyección Colocaciones Sector Cooperativo.....	105
Tabla 49: Colocaciones Históricas Cooperativa .....	105
Tabla 50: Proyección Colocaciones Cooperativa .....	106
Tabla 51: Proyección Colocaciones Absolutas Cooperativa .....	106
Tabla 52: Variación Anual Colocaciones Proyectadas.....	106
Tabla 53: Captaciones Históricas Sector Cooperativo .....	107
Tabla 54: Proyección Captaciones Sector Cooperativo.....	108
Tabla 55: Captaciones Históricas Cooperativa .....	108
Tabla 56: Proyección Captaciones Cooperativa .....	109
Tabla 57: Proyección Depósitos a la Vista y Plazo Fijo.....	109
Tabla 58: Proyección Captaciones Absolutas Cooperativa .....	109
Tabla 59: Variación Anual Captaciones Proyectadas.....	110
Tabla 60: Determinación de Necesidades de Financiamiento .....	111
Tabla 61: Relación Cartera - Ingresos .....	111
Tabla 62: Ingresos Proyectados .....	111
Tabla 63: Captaciones Intereses Causados .....	112
Tabla 64: Balance General Proyectado.....	115

Tabla 65: Variación Anual de Ingresos por Servicios .....	116
Tabla 66: Variación Anual de Ingresos Proyectados .....	117
Tabla 67: Tasa de Promedio del Sueldo Básico .....	117
Tabla 68: Política Gastos de Operación.....	118
Tabla 69: Estado de Resultados Proyectado .....	118
Tabla 70: Indicadores Proyectados .....	119

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Árbol de Problemas .....	3
Gráfico 2: Tipos de Variables Modelos Financieros .....	13
Gráfico 3: Aplica un modelo de gestión financiera la cooperativa.....	35
Gráfico 4: Mejoramiento de planificación y control de los recursos financieros .....	36
Gráfico 5: Conocimiento de información básica de la cooperativa.....	37
Gráfico 6: Participación en cumplimiento de metas y objetivos .....	38
Gráfico 7: Existencia de control en funciones y responsabilidades.....	39
Gráfico 8: Sector al que pertenecen los socios .....	40
Gráfico 9: Flujo de información adecuado para mejorar gestión financiera .....	41
Gráfico 10: Conocimiento de estrategias para el área financiera .....	42
Gráfico 11: Importancia del Análisis Financiero.....	43
Gráfico 12: Existencia de políticas para el control financiero.....	44
Gráfico 13: Productos Financieros acordes a necesidades de socios.....	46
Gráfico 14: Productos y servicios financieros utilizados por socios .....	47
Gráfico 15: Las tasas de interés son acordes al mercado financiero actual .....	48
Gráfico 16: Información financiera otorgada por el personal.....	49
Gráfico 17: Gestión realizada en la cooperativa .....	50
Gráfico 18: Organismos Estatales participan en Economía Popular y Solidaria.....	58
Gráfico 19: Logros más importantes de Revolución Ciudadana .....	60
Gráfico 20: Organigrama Estructural .....	67
Gráfico 21: Porcentaje de Cooperativas de Ahorro y Crédito a Nivel Nacional .....	68
Gráfico 22: Cooperativas de Ahorro y Crédito Activas por Segmento .....	68
Gráfico 23: Cooperativas de Ahorro y Crédito Activas por Zonal.....	69
Gráfico 24: Cooperativas de Ahorro y Crédito Activas Zona 3 Segmento 5 .....	70
Gráfico 25: Participación de Cuentas de Activo.....	75
Gráfico 26: Cartera de Créditos 2013 .....	76
Gráfico 27: Cartera de Créditos 2014 .....	76
Gráfico 28: Cartera de Créditos 2015 .....	77
Gráfico 29: Participación de Cuentas del Pasivo.....	78
Gráfico 30: Participación de Cuentas del Patrimonio.....	79
Gráfico 31: Participación de Cuentas de Ingresos .....	81

Gráfico 32: Participación de Cuentas de Gastos.....	82
Gráfico 33: Evolución de Activos .....	85
Gráfico 34: Evolución de Pasivos.....	87
Gráfico 35: Evolución del Patrimonio .....	88
Gráfico 36: Evolución de Ingresos .....	90
Gráfico 37: Evolución de Gastos .....	91
Gráfico 38: Evolución de Resultados .....	91
Gráfico 39: Variables Modelo Financiero de la COAC Sagrada Familia Ltda. ....	98
Gráfico 40: Tendencia Lineal de Colocaciones Sector Cooperativo .....	104
Gráfico 41: Tendencia Lineal de Colocaciones Cooperativa .....	105
Gráfico 42: Evolución Colocaciones Cooperativa.....	107
Gráfico 43: Tendencia Lineal de Captaciones Sector Cooperativo .....	107
Gráfico 44: Tendencia Lineal de Captaciones Cooperativa .....	108
Gráfico 45: Evolución Captaciones Cooperativa.....	110
Gráfico 46: Matriz Comparativa.....	120
Gráfico 47: Evolución de Activo, Pasivo y Patrimonio.....	124
Gráfico 48: Evolución de Resultados .....	124
Gráfico 49: Datos Colocaciones Cooperativa.....	126
Gráfico 50: Datos Captaciones Cooperativa.....	126
Gráfico 51: Datos Sector Cooperativo.....	127
Gráfico 52: Hoja de Cálculo Objetivos y Estrategias .....	128
Gráfico 53: Datos Adicionales Objetivos y Estrategias.....	128
Gráfico 54: Hoja de Cálculo Balance General Histórico.....	129
Gráfico 55: Hoja de Cálculo Estado de Resultados Histórico .....	129
Gráfico 56: Hoja de Cálculo Indicadores Históricos Cooperativa .....	130
Gráfico 57: Hoja de Cálculo Indicadores Históricos Sector.....	131
Gráfico 58: Proyección Colocaciones Sector .....	132
Gráfico 59: Formato Línea de Tendencia .....	133
Gráfico 60: Proyección Colocaciones Cooperativa .....	134
Gráfico 61: Proyección Captaciones Sector .....	135
Gráfico 62: Proyección Captaciones Cooperativa .....	135
Gráfico 63: Determinación de Necesidades de Financiamiento.....	136
Gráfico 64: Relación Cartera de Créditos - Ingresos .....	136
Gráfico 65: Ingresos Projectados .....	137

Gráfico 66: Intereses Causados Proyectados .....	137
Gráfico 67: Flujo de Efectivo Proyectado .....	138
Gráfico 68: Hoja de Cálculo Balance Proyectado .....	138
Gráfico 69: Hoja de Cálculo Estado de Resultados Proyectado .....	139
Gráfico 70: Hoja de Cálculo Indicadores Proyectados .....	140
Gráfico 71: Herramienta Formato Condicional .....	140

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Gestión Financiera en la Empresa.....	147
Anexo 2: Clasificación de Modelos Financieros .....	147
Anexo 3: Razones Financieras.....	148
Anexo 4: Indicadores PERLAS .....	149
Anexo 5: Indicadores CAMEL.....	150
Anexo 6: Técnicas de Pronósticos Cualitativos.....	150
Anexo 7: Series de Tiempo - Pronósticos Cuantitativos .....	151
Anexo 8: Métodos Causales - Pronósticos Cuantitativos .....	151
Anexo 9: Colocaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	152
Anexo 10: Captaciones COAC´s 2015 .....	152
Anexo 11: Captaciones COAC´s 2016 .....	152
Anexo 12: Volumen de Depósitos .....	152
Anexo 13: Pobreza y Extrema Pobreza Nacional .....	153
Anexo 14: Coeficiente de Gini Urbano .....	153
Anexo 15: Remesas .....	154
Anexo 16: Analfabetismo Digital .....	154
Anexo 17: Guía de Entrevista dirigida al gerente de COAC .....	155
Anexo 18: Encuesta dirigida al personal administrativo de la COAC .....	156
Anexo 19: Encuesta dirigida a socios de la COAC .....	157
Anexo 20: Ficha de observación a la COAC.....	158

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación es un Modelo de Gestión Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., con el fin de mejorar su índice de rentabilidad en los próximos períodos, mediante la utilización del método CAMEL, el cual contiene indicadores que permiten realizar una evaluación eficiente y generan una perspectiva más amplia de la situación financiera de la entidad. Este modelo constituye una herramienta valiosa para la gestión financiera de la cooperativa, al pronosticar una variable en el tiempo conforme a las políticas y estrategias planteadas, a la vez verifica el cumplimiento de los objetivos, generando así el buen funcionamiento de los controles, procedimientos y actividades financieras en las áreas funcionales. Se recomienda la evaluación permanente de los resultados, el efectivo y la cartera de crédito al implantar el modelo de gestión financiera en la entidad, para cuantificar el nivel de logros en relación con las proyecciones realizadas.

Palabras claves: MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA, RENTABILIDAD, MÉTODO CAMEL.

---

Ing. Mariana Isabel Puente Riofrío  
**DIRECTORA DEL TRIBUNAL**

## **SUMMARY**

This research was aimed to carry out a Financial Management Model for the banking entity Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sagrada Familia Ltda.” in order to improve its short-long term profitability rate from the new periods through the implementation of the Method CAMEL (Capital, Asset Quality, Management, Earnings and Liquidity) since this is the instrument that sets out the parameters used in international system for the bank rating which establishes the terms for an efficient assessment and oversight of the banking financial situation as well as to fulfill the widest banking perspectives. This Banking Financial Management Model of this study proposal turned into an effective instrument for this banking entity financial assessment allowing not only determining the time variable in regarding the banking strategies and policies but also verifying the banking objectives fulfillment and thus accomplishing financial good control procedures into the banking operations from the functional financial areas. From the study results, it is advisable for the banking entity to carry out regular assessment of objective achievement, current assets, loan portfolio by implementing the Banking Financial Management Model of this study proposal in order to evaluate the banking objectives achievement in regarding the projections stated by the entity.

Research key words: FINANCIAL MANAGEMENT MODEL, PROFITABILITY, METHOD CAMEL (CAPITAL, ASSET QUALITY, MANAGEMENT, EARNINGS AND LIQUIDITY).

## INTRODUCCIÓN

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito ocupan un lugar muy importante dentro del desarrollo económico del país, pero debido a la desaceleración económica de hoy en día las cooperativas atraviesan una disminución en los depósitos e incremento en el retiro de sus ahorros, por lo que necesitan mecanismos de gestión que les permita mantenerse sólidas y rentables.

La presente investigación tiene como propósito desarrollar un Modelo de Gestión Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., que conlleve a la resolución de problemas y al mejoramiento de su rentabilidad.

Actualmente la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria no ha descrito una metodología específica para el análisis y presentación de los boletines financieros, por lo cual el modelo de gestión financiera propuesto está basado en el Método CAMEL, con el fin de proporcionar información financiera necesaria, para la gestión eficiente de los recursos financieros de la cooperativa.

En el Capítulo I, se describe el problema que presenta la cooperativa y en base a esto se plantea las directrices, para dar solución a las diversas causas a través de los objetivos.

En el Capítulo II, se constituye el análisis teórico del Modelo de Gestión Financiera, muestra la importancia de cada una de las teorías citadas y sirve de fundamento científico.

En el Capítulo III, se detalla la metodología de la investigación, estableciendo técnicas como la entrevista, encuestas, ficha de observación y análisis documental, para determinar los problemas de la cooperativa y resolverlos.

En el Capítulo IV, se presenta la propuesta enmarcada en el mejoramiento de la rentabilidad de la cooperativa, a través de la utilización de indicadores CAMEL y pronósticos. Las conclusiones y recomendaciones están basados directamente con los resultados de la investigación y de la propuesta.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

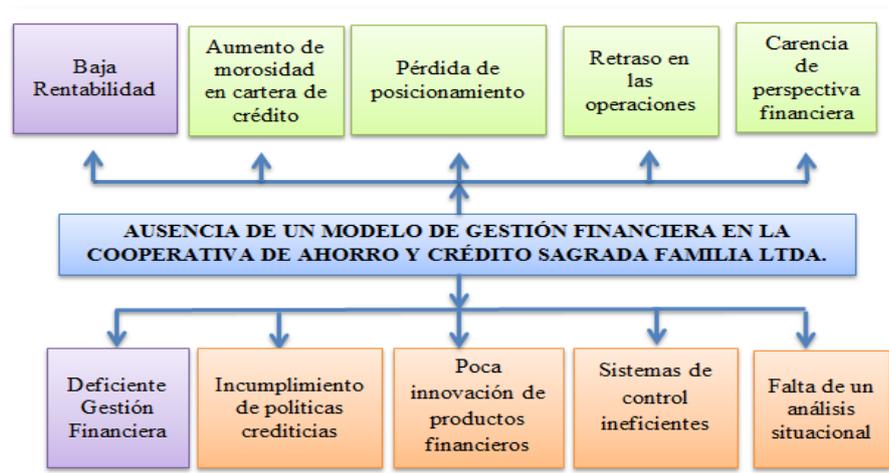
Uno de los pilares fundamentales para el desarrollo sostenible y económico de la sociedad ecuatoriana es el sistema financiero, el cual se encarga de distribuir los fondos que recibe de los ahorradores entre las personas necesitadas de créditos. Está conformado por instituciones financieras privadas y públicas, instituciones de servicios financieros, compañías de seguros y compañías auxiliares del sistema financiero, que están bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Es importante destacar que la crisis de las instituciones financieras en el año 1999, dio evidencia del riesgo financiero y la fragilidad de sus sistemas de medición y control, el actual entorno económico financiero presenta una dura y difícil situación ante las nuevas tecnologías y las estrategias competitivas adoptadas y puestas en marcha por cada competidor, por lo que es necesaria la creación de mecanismos que aseguren la rentabilidad de las instituciones financieras en un entorno netamente competitivo, por medio de planes de acción a corto, mediano y largo plazo que propicien un clima de confianza entre la población y las instituciones financieras para seguir generando riqueza al país.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito han tomado gran importancia dentro del sistema financiero actual, impulsando el desarrollo económico de los sectores urbanos marginales y rurales, con el propósito de mejorar sus condiciones de vida con prácticas de ayuda mutua y solidaridad, sujetas a los principios de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, a los principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo, pero debido a la desaceleración económica del país las cooperativas atraviesan una disminución en los depósitos, retraso en los pagos de créditos e incremento en el retiro de sus ahorros. El desarrollo económico de la población se ha reducido por los limitantes que las cooperativas presentan cuando los socios solicitan créditos, es evidente la necesidad de métodos y estrategias que permitan impulsar el desarrollo de la Economía Popular y Solidaria, y que a su vez generen un equilibrio entre el riesgo y la rentabilidad de las cooperativas.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., presenta una deficiente gestión financiera, la cual ha generado una baja rentabilidad, desconocimiento del desempeño operativo, bajo crecimiento institucional y toma decisiones inadecuadas. Además, el incumplimiento de políticas y reglamentos en el proceso crediticio ha incrementado el nivel de morosidad de la cartera de crédito, asimismo la poca innovación de productos financieros incide negativamente en su posicionamiento, pues es evidente la falta de estrategias financieras y administrativas. Por otra parte, los sistemas de control ineficientes generan retraso en las operaciones, desconfianza en los trámites, pérdida de socios e incumplimiento de los objetivos institucionales. No se ha realizado un análisis situacional de la cooperativa que le permita conocer sus variables internas y externas, en efecto carece de una perspectiva financiera a futuro.

Esta problemática no permite a la cooperativa mejorar y progresar, por ello es necesario elaborar un Modelo de Gestión Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., que contribuya a una eficiente gestión financiera enfocada en el cumplimiento de su función social, que proteja los intereses de los socios y mejore la rentabilidad de la cooperativa. En el Gráfico 1 se presenta una matriz de causa y efecto de los principales problemas existentes en la cooperativa.

**Gráfico 1: Árbol de Problemas**



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda. (2016)

**Elaborado por:** Tenelema, E.

### **1.1.1. Formulación del Problema**

¿Cómo incide la elaboración de un Modelo de Gestión Financiera en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda.; ubicada en el Cantón Riobamba Provincia de Chimborazo?

### **1.1.2. Delimitación del Problema**

- **Campo:** Gestión Financiera
- **Área:** Finanzas
- **Aspecto:** Incremento de la rentabilidad.
- **Temporal:** La investigación se realizó en un período de cinco meses de Marzo a Julio 2016.
- **Espacial:** La investigación se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., perteneciente al Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, ubicada en las calles Espejo 24 -18 y Orozco.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Uno de los principales problemas que atraviesa la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., es el no contar con una adecuada gestión financiera que permita administrar los recursos financieros y la correcta toma de decisiones. Por consiguiente la presente investigación tiene como propósito desarrollar un Modelo de Gestión Financiera que a través de métodos de seguimiento, control y análisis, genere procesos altamente eficientes y soluciones orientadas a mejorar los niveles de rentabilidad.

El Modelo de Gestión Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., está basado en el Método CAMEL, ya que actualmente la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria no ha descrito una metodología específica para el análisis y presentación de los boletines financieros.

Por lo cual se ha utilizado el mismo método adoptado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, contemplado en la Norma Técnica N°6 de la Subdirección de

Estadísticas, pues solo se han mantenido en estudios la implantación de nuevos métodos de análisis financiero para el Sector Financiero Popular y Solidario.

Los beneficiados con la propuesta son los directivos y funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., quienes contarán con la información necesaria para el desarrollo de estrategias correctivas, preventivas y competitivas, enfocadas al logro de los objetivos planteados que contribuyan al desarrollo de la sociedad en general, bajo los principios universales del cooperativismo.

El Modelo de Gestión Financiera brinda un gran aporte a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., porque permite evaluar el desempeño financiero y conocer la situación financiera actual y futura de la cooperativa, además sirve como fuente de información para futuras investigaciones en el área financiera.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Elaborar un Modelo de Gestión Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda.; ubicada en el Cantón Riobamba Provincia de Chimborazo, período 2016, para mejorar la rentabilidad.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Estructurar las bases teóricas para desarrollar el Modelo de Gestión Financiera.
- Realizar un diagnóstico financiero para determinar la situación actual de la cooperativa.
- Establecer los parámetros del Modelo de Gestión Financiera para delimitar los indicadores financieros del modelo.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1. Antecedentes Históricos**

Para alcanzar un mayor conocimiento del problema estudiado y desarrollar la presente investigación, se obtuvo la información acerca de la gestión financiera y su incidencia en la rentabilidad utilizando fuentes bibliográficas, como libros, internet y tesis.

Copa, M. (2013), en su trabajo de titulación de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, titulado “Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo, Período 2013”, concluye que luego de haber realizado el proceso de auditoría se encontró hallazgos como el incumplimiento del Reglamento de Créditos conlleva a aumentar la morosidad en la cartera de crédito, el gerente no ha realizado la planificación estratégica para mejorar el direccionamiento de la cooperativa, el personal no cuenta con un registro adecuado de sus actividades por falta de sistemas de control confiables.

Esta investigación es muy importante para la elaboración del modelo de gestión financiera de la cooperativa., ya que al obtener esta información y confirmar las causas del problema, permite hacer énfasis en el análisis de los principales indicadores que afectan la rentabilidad y su competitividad en el actual mercado financiero.

Urbina, M. (2013), en su trabajo de titulación de Ingeniera en Finanzas, Contador Público y Auditor, de la Escuela Politécnica del Ejército titulado “Modelo de Gestión Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pakarymuy Ltda.”, concluye que los pronósticos financieros son un elemento primordial en la gestión financiera de toda institución, y que el análisis de la cooperativa estableció un conjunto de relaciones de series de datos, que permiten pronosticar el desarrollo financiero de la cooperativa en el futuro.

Esta investigación se convierte en una guía para la elaboración del modelo de gestión financiera, pues considera variables de entrada, proceso y salida para el análisis y evaluación de los escenarios futuros, utilizando el software Excel, el cual es de fácil acceso y manipulación para el procesamiento de datos y generación de información financiera.

Pavón, D. (2014), en su trabajo de titulación de Economista, de la Universidad Central del Ecuador, titulado “Propuesta de un Modelo de Gestión Administrativo - Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional, Período 2013-2017”, concluye que al realizar el modelo se debe tomar en cuenta el diagnóstico de la cooperativa y de sus fundamentos técnicos, administrativos y financieros, en conformidad con la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, a fin de crecer sostenida y ordenadamente, optimizando recursos y mejorando niveles de eficiencia, seguridad y rentabilidad de la cooperativa.

Esta investigación es de gran importancia porque plantea los principales factores de análisis internos y externos que se deben tomar en cuenta para el diagnóstico de la cooperativa.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1. Gestión Financiera**

Para Córdoba, M. (2007), la gestión financiera es un proceso que implica ingresos y egresos atribuibles al manejo racional del dinero en las empresas, con el fin de obtener niveles satisfactorios de rentabilidad. Las empresas se encuentran en mercados de continuos cambios por lo que exige que su gestión sea más eficiente al momento de encontrar nuevas formas para alcanzar el éxito.

La gestión financiera es una disciplina que determina el valor y la toma de decisiones, en relación con las finanzas, asigna recursos en adquisición, inversión y administración. Tiene una meta global por lo cual analiza decisiones y acciones financieras necesarias en las actividades de la empresa para su logro, utilización y control. (Camacho, V. y López, Y. 2007)

Según Amaya, J. (2010), la gestión financiera es el área de la administración que se centra en dos temas importantes: la liquidez y la rentabilidad, la persona a cargo de la administración debe buscar recursos financieros que sean lucrativos y líquidos. Una buena gestión financiera cumple con su función social, protege los intereses del cliente, paga salarios justos a sus colaboradores, y cumple sus obligaciones tributarias.

Los autores coinciden en que la gestión financiera es aquel proceso que se encarga de la aplicación juiciosa de los recursos financieros, el análisis de la viabilidad económica y financiera de las inversiones, determina las necesidades de recursos financieros y la consecución de financiamiento según la forma más beneficiosa, para obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de rentabilidad en la organización.

El gerente debe disponer de información real y tener capacidad analítica para la correcta toma de decisiones, y estas decisiones deben tomar en cuenta el tamaño de la empresa.

#### **2.2.1.1. Evolución de la Gestión Financiera**

Según Córdoba, M. (2007), la evolución histórica de la gestión financiera se identifica en tres períodos:

Hasta la Segunda Guerra Mundial. - En esta época se caracterizó el avance de la teoría económica y surgió el modelo clásico “La riqueza de las naciones” de Adam Smith en 1776, en el cual proponía un sistema de precios y mercados, capaz de coordinar individuos y empresas sin una dirección central.

A partir de la revolución industrial una serie de cambios surgió en Europa y América, y la empresa se expandió en emisión de acciones y obligaciones surgiendo así los préstamos. Con la depresión de la economía mundial en 1929 a 1936 apareció “La teoría general de la ocupación” de Jhon Maynard Keynes, la cual ayudó a los estados con políticas monetarias y fiscales. En los años cuarenta por la Guerra Fría, las finanzas siguieron un enfoque tradicional sin poner énfasis en la toma de decisiones.

Desde mediados de la década de los cuarenta hasta la cimentación de la moderna teoría de las finanzas empresariales. - Después de la Guerra Mundial en 1945, se comenzó a estudiar “La Investigación Operativa y la Informática Aplicada a la empresa”.

A mediados de los cincuenta la planificación y el control, adquirieron importancia, fue un período de prosperidad para las empresas.

Se desarrolló la Teoría de selección de carteras por Markowitz en 1960 y fue un punto de equilibrio para “Modelo de equilibrio de activos financieros”, constituyéndose como el núcleo de las finanzas modernas. En los setenta se aplicó el “Modelo de fijación de precios de activos de capital” de Sharpe, para evaluar activos financieros y el riesgo de la empresa.

Expansión y profundización de las finanzas hasta nuestros días. - A partir de los setenta hasta nuestros días han surgido nuevas líneas de investigación sobre la gestión financiera que persigue la maximización del valor del mercado de la empresa. En los ochenta se presentó avances de la valuación de empresas, profundizándolos en la “Teoría de agencia” y la metodología “Teoría de conjuntos borrosos”, aplicada a un ambiente de incertidumbre en el subsistema financiero.

En los noventa las finanzas se convirtieron en parte vital y estratégica para las empresas, y al gerente se lo consideró como parte activa en la generación de riqueza. A principios del siglo XXI, el método basado en descuento de flujos de caja fue indiscutible en cuanto a fundamentos teóricos. Con el creciente valor de las tecnologías de la información y comunicación en la empresa, se dio paso a la gestión integrada a la cadena de valor física y virtual.

Estos períodos de evolución han resaltado el papel de la gestión financiera en la empresa, permitiendo a través de los años perfeccionar la forma de solucionar problemas y tomar decisiones, determinando el valor de la empresa para sus accionistas y utilizando ciertas herramientas para el análisis, la planeación y el control de las actividades en la empresa.

### **2.2.1.2. Importancia de la Gestión Financiera**

Para Besley, S. (2001), en toda empresa el control de las operaciones, la consecución de fuentes de financiación y la eficiencia operacional son importantes porque dan paso a la maximización del beneficio y de la riqueza. Si ocurre una mala asignación de fondos por parte de gestión financiera, el crecimiento y la economía de la empresa se volverán lentos y ocurrirá un deterioro de la empresa en general.

Según Gitman, L. (2007), los fondos de la empresa fluyen de manera continua a través de todas sus áreas, de acuerdo al plan preestablecido, lo que implica:

- Determinar el monto apropiado de fondos conforme al tamaño y al crecimiento de la empresa.
- Definir el destino de los fondos hacia activos específicos de forma eficiente.
- Obtener fondos en la mejor condición posible, estableciendo la composición de los pasivos.

Su importancia radica al enfrentar el dilema Liquidez-Rentabilidad, ya que debe proveer recursos necesarios oportunamente, con decisiones eficientes que garanticen los retornos financieros para el desarrollo de la institución. (Van Horne, J. y Wachowicz, J. 2010)

En concordancia con los autores citados la gestión financiera es importante porque debe controlar los aspectos financieros de la empresa tomando en cuenta la combinación de factores como: competencia creciente, variación en el precio de bienes y servicios, explosión tecnológica, preocupación nacional, sociedad, regulaciones gubernamentales y operaciones internacionales. En el Anexo 1 se puede visualizar el papel de la gestión financiera en la empresa.

### **2.2.2. Modelos Financieros**

De Llano, P. y Piñeiro, C. (2007) afirman que los modelos financieros son un conjunto de relaciones matemáticas que mediante la interrelación de variables describen el impacto de la gestión en el comportamiento financiero de la empresa.

De acuerdo a Gutiérrez, J. (2008), un modelo financiero se lo puede definir como una herramienta que permite determinar los recursos necesarios para alcanzar un nivel de ingresos dado y su capacidad financiera para cumplir con sus obligaciones.

Según Marques, F. (2011), un modelo es una representación simplificada de la realidad, elaborado para facilitar el estudio y la comprensión de la misma, permitiendo visualizar la relación entre variables de forma clara y sencilla. Su estructuración es de gran importancia para la solución de problemas y predicción de comportamientos.

De acuerdo con los autores citados anteriormente, un modelo financiero es considerado como una herramienta que visualiza la realidad de la empresa y permite la toma de decisiones oportunas sobre inversiones estratégicas, además testea distintos escenarios futuros para identificar errores de planificación e impacto de las medidas de reducción en los costes.

Además es primordial analizar las variables del modelo y su funcionamiento en diversos escenarios, que permitan acoplarse a las necesidades del mercado y generen información importante para la toma de decisiones.

Existen diferentes herramientas especializadas para la construcción de modelos financieros por ejemplo: Datacoop, Conexus, Databox, entre otros, pero sus altos costos de implantación no permiten que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., pueda acceder a ellos. Por lo cual es necesario desarrollar un modelo financiero que sea accesible para la cooperativa y que se acople a las necesidades existentes.

#### **2.2.2.1. Objetivo de los Modelos Financieros**

Para Rodríguez, A. y Txomin, J. (2008), un modelo financiero tiene dos propósitos: evaluar o gestionar. Cuando es de evaluación se basa en años y depende del giro de la empresa y de los requisitos de sus inversionistas. Cuando es de gestión comúnmente se basa en meses, pero depende de la necesidad de la empresa para construirlo, este

modelo permite ver el comportamiento de las variables a través del tiempo, e incluir datos nuevos que generen un cambio en la empresa.

Según Alemán, M. (2008), un modelo financiero dinámico se somete a cambios constantes como ingresos y gastos reales que alteran las proyecciones y estrategias futuras planteadas, que repercuten en:

- Aumento de ventas o ingresos.
- Clientes
- Inventarios, servicios y productos
- Proveedores y acreedores
- Créditos a largo plazo, líneas de crédito
- Aumento del capital
- Pérdidas cambiarias
- Presiones inflacionarias.

Dando como resultado una dinámica del balance que permite conocer la estructura financiera de la empresa en razón de su volumen de ventas o ingresos y de su estrategia comercial, de compras, capitalización, cobranza y endeudamiento.

#### **2.2.2.2. Clasificación de los Modelos Financieros**

Al elaborar un modelo financiero se intenta optimizar la función objetivo de la empresa empleando técnicas de programación matemática. (De Llano, P. y Piñeiro, C. 2007)

Según Rodríguez, A. y Txomin, J. (2008), en los distintos modelos siempre existirán condiciones iniciales, restricciones a cumplir, criterios e hipótesis de evolución del entorno. En el Anexo 2 se puede observar la clasificación de los modelos.

En esta clasificación se distinguen dos modelos financieros aplicables a la planificación financiera, los de simulación y los de optimización.

- Modelos de Simulación.- Precisan el desarrollo de diversas fases en las que se destacan: determinación y análisis de variables clave, definición de su

comportamiento, simulación y estudio de resultados. El grado de su validez depende de su adaptación a la realidad. (De Llano, P. y Piñeiro, C. 2007)

- Modelos de Optimización.- Determinan el nivel de variables que optimizan la función objetivo teniendo en cuenta las restricciones impuestas por las variables exógenas. (De Llano, P. y Piñeiro, C. 2007)

Al comparar estos tipos de modelos financieros se sintetiza que los modelos de simulación no informan al usuario las decisiones financieras que deben realizar para lograr su objetivo empresarial, pues no generan ninguna política financiera, por el contrario los modelos de optimización si lo consiguen, ya que desarrollan la función objetiva más idónea.

Por lo tanto la mejor alternativa financiera es realizar un modelo financiero con planteamiento mixto, en este sentido se elimina o reduce el problema de la flexibilidad del modelo de optimización y por otra parte se clarifica el proceso de la toma de decisiones financieras no concretados por el modelo de simulación.

### 2.2.2.3. Variables del Modelo Financiero

Al determinar las variables con las que se va a elaborar un modelo financiero conviene plantearlas como una opción abierta, ya que la dinámica de las decisiones que toma la dirección se deriva de la operación normal de la empresa y del efecto de factores externos. (Gutiérrez, J. 2008)

Gráfico 2: Tipos de Variables Modelos Financieros



**Fuente:** Gutiérrez, J. (2008)  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

### **2.2.3. Diagnóstico Financiero**

El diagnóstico financiero se refiere al estudio de la información que proporciona la contabilidad y la demás información disponible, con el objeto de determinar la situación financiera de la empresa, para un período determinado. (Block, S. y Hirt, G. 2008)

El diagnóstico financiero es un proceso de selección, evaluación y relación de información financiera compuesto por diversas herramientas contables cuyo objetivo es proveer bases sólidas de conocimiento para la toma de decisiones en el mundo de los negocios. (Estupiñan, R. 2008)

Es un proceso de análisis financiero, que aplica herramientas y técnicas a los estados financieros, con el propósito de obtener medidas cuantitativas que revelen el comportamiento, no sólo de la empresa sino también de sus variables más importantes. (Baena, D. 2010)

En síntesis el diagnóstico financiero es el estudio de la información financiera que da a conocer la situación financiera de la empresa, utilizando razones financieras para medir y evaluar su desempeño operativo, es importante saber lo que se mide para elaborar una razón y entender el significado de los resultados.

#### **2.2.3.1. Análisis Vertical**

Es un proceso estático que analiza estados financieros como Balance General y Estado de Resultados, realizando una comparación de las cifras de un período en forma vertical. Determina que tanto representa cada cuenta dentro del total, se debe dividir el valor de la cuenta por el total y luego se multiplica por 100. (Bustamante, J. 2006)

$$\text{Porcentaje Integral} = \left( \frac{\text{Cifra Parcial}}{\text{Cifra Base}} \right) 100$$

Lo importante de la aplicación de esta herramienta es la interpretación de las cifras obtenidas, para conocer el peso de cada rubro en relación a su estructura financiera.

### **2.2.3.2. Análisis Horizontal**

Los estados financieros homogéneos se comparan entre dos más períodos consecutivos, con el fin de determinar los aumentos, disminuciones o variaciones, definiendo cuáles necesitan mayor atención por su variación significativa. Busca determinar la variación absoluta o relativa de cada partida de los estados financieros en un período respecto a otro, y se procede a restar período 2 – período 1. (Bustamante, J. 2006)

$$\text{Cálculo porcentual} = \left( \frac{\text{Monto año siguiente}}{\text{Monto año anterior}} - 1 \right) * 100$$

Es una herramienta de gran utilidad porque determina los aumentos y disminuciones de las diferentes cuentas de un período a otro.

### **2.2.3.3. Razones Financieras**

Son herramientas analíticas que utiliza el administrador financiero para la toma de decisiones con relación a los objetivos de la empresa, pueden expresarse en índices o indicadores, que son tomados de los estados financieros, evalúan el rendimiento de la empresa con la aplicación de una fórmula a la información financiera, se debe interpretar el valor de la razón. (Estupiñan, R. 2008). Se lo puede observar en el Anexo 3.

### **2.2.4. Métodos de Análisis Financiero**

Un método de análisis financiero brinda una evaluación detallada del estado financiero de la empresa, conocimiento de los controles financieros internos y procesos establecidos, predice el desempeño financiero futuro y genera un enfoque sistemático y cuantitativo. (Almeida, J. y Chiriboga, L. 2002)

### 2.2.4.1. Sistema de Monitoreo PERLAS

Para Almeida, J. y Chiriboga, L. (2002), el sistema de monitoreo PERLAS fue creado en Guatemala en 1990 por WOCCU, es un conjunto de 45 indicadores financieros cuantitativos que se aplican generalmente a las Cooperativas de Ahorro y Crédito para facilitar el análisis e interpretación integral de la condición financiera.

Según Richardson, D. (2009), PERLAS permite conocer la eficacia de la institución en relación a los objetivos de la estructura financiera establecidos por la metodología hacia una estructura óptima, con valoraciones técnicas que deben alcanzar las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

**Tabla 1: Siglas PERLAS**

<b>SIGLAS</b>	<b>CONCEPTO</b>
P	Protección
E	Estructura Financiera Eficaz
R	Rendimiento y Costos
L	Liquidez
A	Activos Improductivos
S	Señales de Crecimiento

**Fuente:** Richardson, D. (2009)

**Elaborado por:** Tenelema, E.

Según Cartuche, M. (2013), los beneficios que proporciona PERLAS son:

- Monitoreo del rendimiento, detecta los problemas y en base a ello establece medidas correctivas.
- Estandarización de índices y ratios financieros.
- Comparación de información financiera de la Cooperativas de Ahorro y Crédito, con la estandarización de los criterios de análisis.

**Tabla 2: Componentes PERLAS**

<b>INDICADOR</b>	<b>FUNCIONES</b>
<b>Protección</b>	Se mide al comparar la suficiencia de las provisiones para préstamos incobrables con el monto de préstamos morosos.

<b>Estructura Financiera Eficaz</b>	Es el factor más importante en la determinación del potencial de crecimiento, la capacidad de ganancias y la fuerza financiera general.
<b>Calidad de Activos</b>	Un activo improductivo es uno que no genera ingresos. Un exceso de activos improductivos afecta las ganancias.
<b>Tasas de Rendimiento y Costos</b>	Separa todos los componentes esenciales de ingresos netos para ayudar a la gerencia a calcular el rendimiento de inversiones y evaluar los gastos operativos.
<b>Liquidez</b>	La liquidez se refiere al efectivo necesario para retiros, una variable que la cooperativa de ahorro y crédito ya no puede controlar.
<b>Señales de Crecimiento</b>	La única manera exitosa de mantener el valor de activos es a través de un fuerte y acelerado crecimiento de activos, acompañado por la rentabilidad sostenida.

**Fuente:** Cartuche, M. (2013)  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

PERLAS es un sistema de monitoreo, útil para que los gerentes monitoreen áreas críticas de las operaciones de intermediación financiera, usando fórmulas y ratios financieros estandarizados. Se lo puede observar en el Anexo 4.

#### 2.2.4.2. Metodología CAMEL

Según Almeida, J y Chiriboga, L. (2002), este método de análisis refleja la situación de la entidad en su aspecto operacional, financiero y de cumplimiento de normas de solvencia, para determinar su posición relativa en el sistema bancario. El método CAMEL fue creado por la Reserva Federal de Estados Unidos en 1978 y adaptada al análisis financiero en el Ecuador para medir cinco indicadores:

**Tabla 3: Siglas CAMEL**

<b>SIGLAS</b>	<b>CONCEPTO</b>
C	Suficiencia de Capital (Capital)
A	Calidad de Activos (Assents)
M	Eficiencia (Management)
E	Rentabilidad (Earnings)
L	Liquidez (Liquidity)

**Fuente:** Almeida, J y Chiriboga, L. (2002)  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

Mayes, T. (2010) afirma que CAMEL es una técnica que se basa en la medición de sus indicadores obtenidos de la gestión interna cuantifica y genera un ranking de la institución, obteniendo como resultado una calificación final objetiva la cual nos permite determinar que tan eficiente es la institución frente al Sector Cooperativo.

Esta metodología facilita la lectura de los balances y de la información adicional que envían las instituciones financieras a sus entes de control.

**Tabla 4: Componentes CAMEL**

<b>INDICADOR</b>	<b>FUNCIONES</b>
<b>Suficiencia de Capital</b>	Evalúa la capacidad que tiene el patrimonio para absorber las pérdidas de los activos inmovilizados netos.
<b>Calidad de Activos</b>	Determina cómo es impactado el balance debido a la desvalorización de los activos, concentración de crédito, inversiones, políticas de cobertura, recuperación de créditos, calidad de procedimientos de control interno y gestión del riesgo.
<b>Gestión Administrativa</b>	Evalúa la eficiencia y productividad de la administración de la institución, implica medir los gastos de transformación, que están comprometidos con el margen derivado de la intermediación financiera.
<b>Rentabilidad</b>	Evalúa los resultados operacionales de la institución, depende en gran medida del nivel y de la estabilidad de los ingresos, la importancia radica en establecer con claridad en qué grado la utilidad es dependiente de ingresos extraordinarios, aleatorios o extemporáneos. Se deriva en el aumento del capital.
<b>Liquidez</b>	Es la capacidad de una institución financiera de atender las demandas de efectivo por parte de sus depositantes.

**Fuente:** Almeida, J. y Chiriboga, L. (2002)

**Elaborado por:** Tenelema, E.

El Método CAMEL recurre a la construcción de razones financieras a partir de estados financieros, para poder medir y analizar el conjunto de dimensiones anteriormente definidas. En la aplicación a lo dispuesto en el Art. 1 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, el conjunto de índices exigidos por la Superintendencia de

Banco y Seguros, para la supervisión y control del sistema financiero son los expuestos en el Anexo 5.

CAMEL busca establecer cuan alejados están los indicadores de cada institución en comparación con el promedio del sector, para identificar las instituciones sólidas y débiles, alertando posibles situaciones de crisis.

### 2.2.4.3. Análisis Comparativo de las Metodologías

La metodología CAMEL permite obtener una evaluación financiera eficiente, toma como base el promedio de los indicadores CAMEL del sector, por lo que se consigue una métrica de eficiencia de la actividad de la cooperativa frente a un sector específico.

La metodología PERLAS permite tener una medida de eficacia real que alcanza la cooperativa de acuerdo a los objetivos internacionales establecidos para una estructura óptima.

**Tabla 5: Análisis Comparativo de Metodologías**

PERLAS	CAMEL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se compone de 45 Indicadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se compone de 15 indicadores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene una calificación estandarizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La calificación no es estandarizada.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es utilizado por gerentes de cooperativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es utilizado por los entes de control del país.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propone una estructura ideal analizando la participación de las cuentas principales del activo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No analiza la estructura financiera.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mide el nivel de morosidad y participación de activos improductivos frente al activo.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza costos frente al activo total.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza gastos frente al activo y al patrimonio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mide el rendimiento sobre el activo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mide los rendimientos sobre activo y patrimonio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza fondos disponibles frente a obligaciones de corto plazo.</li> </ul>	

**Fuente:** Almeida, J. y Chiriboga, L. (2002)  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

Las dos metodologías ubican a las cooperativas en una categoría de riesgo específico, de acuerdo al análisis que resulte de la situación financiera por medio de indicadores financieros.

Pero al momento de aplicarlos de acuerdo a las exigencias de los entes de control gubernamentales, el Método CAMEL es el más idóneo, puesto que hasta el día de hoy se publican los boletines financieros del sector cooperativo en base a los indicadores financieros CAMEL.

Estos indicadores realizan una evaluación eficiente y generan una perspectiva más amplia de la situación financiera de la cooperativa, dando a conocer la capacidad que posee para enfrentar problemas endógenos como exógenos del sector financiero en el que se desarrolla.

Mientras que el Sistema de Monitoreo PERLAS no es utilizado por los entes de control sino por los gerentes de las cooperativas para conocer la situación financiera de la cooperativa, realizando una medición eficaz de sus operaciones, en base a indicadores estandarizados que generan una perspectiva limitada a una estructura óptima.

Por lo tanto, el Método CAMEL es adoptado para la elaboración del Modelo de Gestión Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., ya que se ajusta a la realidad y exigencias del sector cooperativo actual.

#### **2.2.5. Pronósticos Financieros**

Según Alemán, M. (2008), los pronósticos financieros son un elemento fundamental para la gestión financiera de la empresa, determinan el monto de financiamiento adicional que se necesita en un período de tiempo futuro. Los estados financieros proformas toman importancia al momento de presentar los resultados de un supuesto.

Amaru, M. (2009), afirma que el pronóstico financiero es una herramienta importante para la planificación. El flujo de efectivo necesario para pagar gastos, capital de trabajo e inversión a largo plazo, se puede pronosticar a partir del estado de resultados proforma y de los valores generales.

En contraste con los autores un pronóstico es una estimación de lo que sucederá en el futuro, respecto a ventas, ingresos, gastos, demanda, etc; realiza un análisis riguroso de información cuantitativa y cualitativa disponible.

La variable más importante en los requerimientos de financiamiento en la mayoría de las empresas es el volumen de ventas o ingresos proyectado. Es necesario efectuar pronósticos de las actividades de la cooperativa, ya que se desarrolla en un ambiente cambiante que requiere decisiones rápidas y oportunas.

### **2.2.5.1. Tipos de Pronósticos**

Para Urbina, M. (2013), al momento de realizar un pronóstico se definen dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo. Depende de la información que se disponga y de las necesidades de la empresa para elegir cuál es el más adecuado.

#### **2.2.5.1.1. Pronósticos Cualitativos**

Se basan en el juicio y opiniones de conocedores para predecir los resultados futuros. Los factores que se incorporan son las emociones, experiencias personales y sistema de valores en la toma de decisiones. Estos pronósticos se utilizan generalmente cuando se cuenta con datos precisos por lo que se torna más limitados y difíciles de obtener. (Ochoa, G. 2001). Los cuales se observan en el Anexo 6.

#### **2.2.5.1.2. Pronósticos Cuantitativos**

Estos pronósticos se basan en modelos matemáticos con ayuda de datos históricos o variables causales, que producen resultados cuantitativos. (Alemán, M. 2008). Se los puede visualizar en los Anexos 7 y 8.

#### **2.2.5.1.3. Análisis Comparativo**

Los pronósticos financieros expuestos constituyen una herramienta útil para la evaluación de escenarios y toma de decisiones. La efectividad de cada método se mide en la siguiente tabla:

**Tabla 6: Análisis Comparativo de Pronósticos**

MODELO	CONFIABILIDAD DE RESULTADOS			COSTOS		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>MÉTODOS CUALITATIVOS</b>						
Jurado de opinión de ejecutivos		X				X
Método Delphi		X			X	
Composición de la fuerza de ventas		X				X
Encuesta en el mercado de consumo		X		X		
<b>MÉTODOS CUANTITATIVOS</b>						
Promedios móviles		X				X
Proyección de tendencias		X			X	
Suavización exponencial		X				X
Modelos de entrada salida	X			X		
Modelos econométricos	X			X		
Modelos de simulación	X			X		

**Fuente:** Urbina, M. (2013)  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

Como se puede observar en la Tabla 6, los métodos cuantitativos alcanzan una calificación ALTA en confiabilidad de resultados y costos, mientras que los cualitativos alcanzan una calificación MEDIA en la confiabilidad de resultados y BAJO en sus costos.

En el método cualitativo la cantidad es una cualidad, profundiza sus resultados y no los generaliza, mientras que en el método cuantitativo generaliza o universaliza los resultados de la investigación. Para el diseño de la propuesta se utilizará ambos métodos, a fin de realizar una medición efectiva.

#### **2.2.6. Rentabilidad**

Según Chiavenato, I. (2000), la rentabilidad forma parte fundamental del núcleo de la ciencia económica desde sus principios, mediante los juicios de hecho y no de valor se ha interpretado de diferentes maneras, llegando a concluir que es medida de racionalidad y eficacia de la función de la empresa. Se la ha calificado como un indicador de acierto o fracaso de la gestión empresarial.

Según Moyolema, M. (2010) a la rentabilidad se la considera como una relación porcentual que indica cuánto obtener a través del tiempo por cada recurso invertido. También se lo denomina como el cambio del valor de un activo, más la distribución en efectivo, expresado como porcentaje del valor inicial.

Caicedo, L. (2011), afirma que la rentabilidad es obtener ganancias con el fin de aumentar el capital de la empresa, es una clave para el desarrollo de una intermediación financiera saludable y capaz de crecer sostenidamente, es decir un vínculo estrecho entre las políticas adoptadas y el desempeño de la empresa.

En síntesis, la gestión eficiente de una empresa se ve reflejada en su rentabilidad, ya que una planificación inteligente, reduce costos y gastos, observa las medidas tendientes a la obtención de utilidades y genera suficiente beneficio para sus inversionistas.

#### **2.2.6.1. Importancia de la Rentabilidad**

Según Chiavenato, I. (2000), la importancia del análisis de la rentabilidad se determina partiendo de la multiplicidad de objetivos a los que se enfrenta la empresa, basados en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, estabilidad y el servicio de la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de discusión es la polaridad entre rentabilidad y solvencia como variables fundamentales de las actividades económicas.

La base del análisis económico- financiero, se lo cuantifica entre la rentabilidad y el riesgo desde una triple funcionalidad:

- Análisis de la rentabilidad.
- Análisis de solvencia, capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones financieras.
- Análisis de la estructura financiera de la empresa con el fin de comprobar la adecuación para mantener el desarrollo estable de la misma.

Es decir, los límites económicos de las actividades empresariales son la rentabilidad y la seguridad, ya que la rentabilidad en cierto modo es la retribución del riesgo y consecuentemente la inversión más segura a veces no coincide con la más rentable.

Por otra parte el fin de la solvencia de la empresa está ligado a la rentabilidad en el sentido en que es un condicionante de la solvencia, pues es un requisito para la continuidad de la empresa.

#### **2.2.6.2. Niveles de Análisis de la Rentabilidad**

Según Baena, D. (2010), para entender los conceptos de resultado e inversión se debe determinar un indicador de rentabilidad y el estudio de la rentabilidad se lo realiza en tres niveles:

##### **2.2.6.2.1. Rentabilidad Económica (ROA)**

El índice de retorno sobre activos refleja la capacidad de generar beneficio por parte de los activos de la empresa, independientemente de su financiación. Este indicador evoluciona según la rotación del activo y de las ventas. Para incrementar la rentabilidad económica se debe revisar en el proceso productivo que factores son ineficientes, y eliminarlos para evitar costes innecesarios. (Córdoba, M. 2007)

$$ROA = \frac{BAIT}{A}$$

Dónde:

BAIT = Beneficio Antes de Intereses e Impuestos

A= Valor Total del Activo.

##### **2.2.6.2.2. Rentabilidad Financiera (ROE)**

El índice de retorno sobre patrimonio determina la rentabilidad de la entidad con respecto a los capitales que posee. Es decir, entre más alto sea el ROE, mayor es la rentabilidad que se genera con los recursos propios que emplea para financiarse.

. (Córdoba, M. 2007)

$$ROE = \frac{BN}{NETO}$$

Dónde:

BN= Beneficio Neto (después de Intereses e Impuestos)

NETO= Capitales Propios (Capital y Reservas)

### **2.2.6.2.3. Rentabilidad Inversión (ROI)**

El índice de retorno sobre inversión mide la rentabilidad de la empresa respecto a su inversión. Es fundamental para la toma de decisiones con respecto a inversiones futuras, si el resultado es negativo la inversión no es rentable y se está perdiendo dinero. (Estupiñan, R. 2008)

$$ROI = \left( \frac{UTILIDAD NETA}{INVERSIÓN} \right) * 100$$

En resumen, la rentabilidad de la empresa se puede evaluar de distintas maneras y se lo puede expresar por la tasa de crecimiento de ventas, cuota de mercado, posición competitiva, etc. Por tanto se la puede evaluar comparando el resultado final y el valor de los medios utilizados para alcanzarlos.

Es decir la rentabilidad se ve afectada por las decisiones tomadas por gerencia tanto en la parte comercial (generación de ingresos) como en la parte operativa (generación de costos), por lo que es primordial desarrollar un modelo de gestión financiera que proporcione información relevante y que dé a conocer la rentabilidad que genera su gestión.

## **2.3. IDEA A DEFENDER**

La elaboración del Modelo de Gestión Financiera permitirá a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., mejorar su rentabilidad.

**2.3.1. Variable independiente:** modelo de gestión financiera

**2.3.2. Variable dependiente:** la rentabilidad

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La modalidad de la investigación fue cuali-cuantitativa, cualitativa porque las descripciones detalladas de conductas, situaciones, manifestaciones, personas (directivos y empleados) y eventos facilitaron la comprensión del inadecuado manejo de los recursos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., y cuantitativa porque al elaborar el Modelo de Gestión Financiera se requirió datos reales tanto de cantidades como de valores, para evidenciar la información contable y administrativa de la cooperativa.

### **3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

En el trabajo de titulación se consideró una investigación aplicada, pues al diseñar un Modelo de Gestión Financiera se aplica herramientas de gestión para facilitar la correcta toma de decisiones y mejorar la situación financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., además proporciona parámetros para las funciones del modelo.

Fue descriptiva porque este enfoque detalló los hechos que ocurren en la cooperativa, a través de un análisis situacional, el cual comprendió la descripción, el registro, análisis e interpretación de los procesos financieros y de gestión.

Fue una investigación de campo porque se efectuó la observación y el contacto directo con el lugar donde se produjo el fenómeno investigado, es decir en las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., del cantón Riobamba.

Fue una investigación bibliográfica porque permitió relacionar el tema de la gestión financiera, dentro de un contexto científico con investigaciones ya realizadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda.

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población consta de todos los individuos sobre los que se obtuvo la información relacionada con la problemática. En esta investigación la población es el personal administrativo y los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda. Debido al número de personal administrativo de la cooperativa no se efectuó el cálculo de la muestra ya que la población existente son 3 personas, es decir no supera las 30 personas.

**Tabla 7: Población Personal**

PERSONAL ADMINISTRATIVO	NOMBRE	CANTIDAD
Asistente de Gerencia – Cajera	Laura Aguagallo	1
Asesor de Crédito	Carlos Barrionuevo	1
Cobranzas	Carlos Sefla	1
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>

**Fuente:**Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda. (2016)

**Elaborado por:** Tenelema, E.

En el caso de los socios si se realizó el cálculo de la muestra, aplicando la fórmula de población finita, pues supera las 30 personas y se conoció el número total de socios de la cooperativa.

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

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Total de la población 2500

Z = Nivel de confianza deseado 95% (1,96)

p = Proporción de la población con la característica deseada (éxito) 0,90

q = Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso) 0,10

e = Nivel de error dispuesto a cometer 5%

$$n = \frac{1.96^2 * 2500 * 0,90 * 0,10}{[0.05^2 * (2500 - 1)] + (1.96^2 * 0,90 * 0,10)}$$
$$n = \frac{3,8416 * 225}{(0,0025 * 2499) + (3,8416 * 0,09)}$$
$$n = \frac{864,36}{6,2475 + 0,345744}$$
$$n = \frac{864,36}{6,593244}$$
$$n = 131 \text{ encuestas}$$

El tamaño de la muestra es 131 encuestas

### **3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.4.1. Métodos**

Se utilizó el método deductivo porque se parte de la problemática general existente, en este caso es la deficiente gestión financiera realizada por gerencia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., y se llegó a investigar particularidades como el diagnóstico financiero de la cooperativa. A través de leyes y teorías existentes acerca de métodos de análisis financieros que permitan evaluar su situación financiera, y concluir en función del problema.

También se utilizó el método inductivo porque se investigó aspectos particulares como factores financieros, operativos y de cumplimiento que inciden en la gestión financiera y la rentabilidad de la cooperativa.

#### **3.4.2. Técnicas**

- Entrevista: Se aplicó la guía de entrevista al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., pues está relacionado directamente con la gestión financiera de la cooperativa, y de esta manera se obtuvo información verbal y datos relevantes a la problemática presentada.

- Encuesta: Con el fin de conocer diferentes criterios acerca de la gestión financiera que se desarrolla en la cooperativa se encuestó al personal administrativo conformado por 3 personas: Asistente de Gerencia-Cajera, Asesor de Créditos y Cobranzas, y también se encuestó a 131 socios.
- Observación: Se realizó una observación del entorno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., para conocer de una forma directa el desarrollo de sus operaciones y los problemas que se suscitan en cada una de ellas.
- Análisis documental: Se basó en el análisis financiero de los estados financieros de los tres últimos períodos. La información obtenida se analizó a través de: cuadros estadísticos, análisis de datos y cuadros comparativos.

### **3.4.3. Instrumentos**

- Guía de entrevista: Ayudó a obtener la información de una forma precisa, apoyada en un cuestionario de preguntas relacionadas con el problema, permitiendo recopilar información necesaria y útil para la investigación.
- Cuestionarios: Se efectuó preguntas cerradas con la finalidad de seleccionar la alternativa que describa de mejor manera la respuesta.
- Ficha de Observación: Se utilizó para registrar los problemas que se presentan en las actividades de la cooperativa, evidenciando así su realidad.
- Análisis Financiero: Se aplicó Análisis Vertical y Análisis Horizontal a los estados financieros de los tres últimos períodos de la cooperativa.

### **3.5. RESULTADOS**

#### **3.5.1. Entrevista realizada al Lcdo. Juan Manuel Hipo Gerente de la COAC Sagrada Familia Ltda., de la ciudad de Riobamba.**

**Pregunta 1. ¿Qué funciones principales cumple usted dentro de la cooperativa?**

**Respuesta:** Como gerente de la COAC Sagrada Familia Ltda., las funciones que desempeño se encuentran enmarcadas en lo que dicta el Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y sobre todo por las disposiciones del Gobierno Corporativo quienes son Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y funcionarios.

**Pregunta 2. ¿La cooperativa cuenta con una normativa especial que promueva el control del personal? ¿Quién lo aplica?**

**Respuesta:** Si se cuenta con una normativa para controlar al personal y al frente de esta normativa se encuentra el Consejo de Vigilancia y mi persona, en la cual se contemplan los horarios y las actividades para visitar mercados, negocios, comunidades y parroquias para el seguimiento de los socios. Pero necesitamos un sistema de control que permita monitorear el cumplimiento de los objetivos trazados.

**Pregunta 3. ¿Proporciona al personal el equipo tecnológico necesario para optimizar las actividades en la cooperativa?**

**Respuesta:** Tenemos una persona que nos facilita el equipo tecnológico y los programas para el desarrollo de las actividades en la cooperativa, pero debido a la crisis actual debemos reducir costos y buscar mejoras que no afecten el presupuesto planteado.

**Pregunta 4. ¿Existe un Plan Estratégico en la cooperativa? ¿Qué puntos básicos se pretende alcanzar y en qué tiempo?**

**Respuesta:** El plan estratégico se encuentra en elaboración, es decir está un 55% de avance pero nos falta algunos argumentos que debemos definir en todo este año, se enmarca en todo ámbito y más al margen de las captaciones y ahorros. El plan estratégico es un proyecto muy amplio que estamos elaborando para 5 años.

**Pregunta 5. ¿Considera que existen factores internos y externos que influyen en una adecuada gestión financiera? ¿Cuáles?**

**Respuesta:** Considero que un factor externo que influye mucho es la crisis que atraviesa el país, ya que hasta el año anterior la situación era mejor referente a las captaciones, pero con el tema de los temblores también se han visto afectadas. Dentro de los factores internos las capacitaciones del personal han generado un mejor desenvolvimiento de las funciones, ya que una capacitación humanitaria es la mejor manera de colaborar con una adecuada gestión financiera.

**Pregunta 6. ¿Los productos financieros que ofrece la cooperativa son acordes a las necesidades de los socios?**

**Respuesta:** Si pero se siente la necesidad de innovarnos, ya que el producto financiero con el que más trabajamos es el microcrédito enfocado sobre todo en los pequeños comerciantes, amas de casa y estudiantes, somos una instancia financiera de quinto segmento, apoyamos a la gente minoritaria.

**Pregunta 7. ¿Según su punto de vista qué impacto tiene una deficiente gestión financiera en la cooperativa?**

**Respuesta:** Lo que nosotros hablamos en cuanto a este impacto es en las captaciones, si se han visto disminuidas, pero desde el mes anterior, estamos mejorando gracias a las reuniones con organizaciones, iglesias pastorales indígenas.

La cooperativa está tomando pequeños riesgos porque es fácil inyectar dinero pero es un poco complicado recuperarlo, los socios están bastante preocupados ya que los problemas con la economía del país repercute en la cooperativa, antes los ahorros e inversiones eran suficientes para la cooperativa pero ahora han disminuido, pues los socios prefieren por miedo guardar el dinero bajo el colchón. Se ha conversado con compañeros socios para captar recursos, actualmente estamos en la cosecha de retiros y los pagos de crédito han disminuido notoriamente.

**Pregunta 8. ¿Qué mecanismos administrativos y financieros considera usted que son los más importantes para alcanzar un crecimiento empresarial idóneo?**

**Respuesta:** La planificación ordenada enfocada al mejoramiento de todas las actividades administrativas y financieras genera un crecimiento empresarial idóneo.

**Pregunta 9. ¿Qué métodos financieros aplica actualmente para alcanzar niveles de rentabilidad razonables?**

**Respuesta:** No cuento con ningún método financiero, ya que en la planificación estratégica está presente su elaboración pero todavía no lo hemos realizado, sin embargo estamos trabajando a través de la planificación ordenada para generar una solvencia económica adecuada.

**Pregunta 10. ¿Cada qué tiempo se realiza y analiza los informes financieros?**

**Respuesta:** Se analiza y entrega los informes financieros mensualmente al Consejo de Administración y se presenta trimestralmente a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**Pregunta 11. ¿Cómo considera usted que son los niveles de rentabilidad de la cooperativa en la actualidad? ¿Por qué?**

**Respuesta:** Cuando nos referimos al nivel de rentabilidad actual, se visualiza una disminución considerable en comparación con períodos anteriores.

**Pregunta 12. ¿En su opinión cuál es la importancia de contar con un modelo de gestión financiera en la cooperativa?**

**Respuesta:** Como gerente de la cooperativa he realizado algunos trámites y gestiones con varias instituciones financieras, gubernamentales y cooperativas para solventar las actividades de la cooperativa, pero sería de mucha importancia y beneficio para la cooperativa contar con un modelo de gestión financiera que facilite la toma de decisiones y proyecte de mejor manera los niveles de rentabilidad deseados. Además la cooperativa al pertenecer al quinto segmento, el cual está conformado por 47 cooperativas en el cantón Riobamba, necesita mecanismos que permitan mejorar los niveles de rentabilidad frente a este sector cooperativo, con una adecuada colocación y captación de recursos.

**Pregunta 13. ¿Considera usted que un modelo de gestión financiera contribuirá al mejoramiento de la rentabilidad de la cooperativa? ¿Por qué?**

**Respuesta:** Claro, porque es un gran sueño que entre gerente, asesores y socios podamos mejorar la rentabilidad de la cooperativa, a través de mecanismos que permitan contar con información financiera tanto presente como futura y así realizar colocaciones un poco más seguras en el sector más necesitado, y a su vez cumplir con el principio de solidaridad al cual nos regimos. En pocas palabras al poseer un modelo de gestión financiera la cooperativa mejorará su rentabilidad, pues se dará paso a la correcta toma de decisiones basadas en información idónea.

### **Análisis de la Entrevista**

En la entrevista realizada al Gerente Lcdo. Juan Manuel Hipo Gerente de la COAC Sagrada Familia Ltda., de la ciudad de Riobamba, argumenta que cumple con sus funciones de acuerdo a lo que dicta el Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, y considera como principales:

- Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración.
- Informar de su gestión a la Asamblea General y al Consejo de Administración.

Para el control y cumplimiento de las actividades la cooperativa se necesita de un sistema más eficiente, su equipo tecnológico y programas son muy básicos y necesitan ser renovados sin afectar el presupuesto de la entidad. No cuenta todavía con un Plan Estratégico, porque se encuentran en elaboración y tiene un avance del 55%, y para su culminación se deben definir algunos aspectos como: captaciones, ahorros y necesidades de socios, además sus estrategias las están realizando para los próximos 5 años.

Los factores externos que han influido en su gestión financiera son la crisis económica del país y los fenómenos naturales. Dentro de los factores internos se encuentran las capacitaciones, las cuales deben ser humanitarias ya que se debe contar con conocimientos apropiados para un desenvolvimiento eficiente de las funciones. Por otra parte los productos financieros necesitan innovarse, pues la cooperativa se enfoca solo en ofrecer microcréditos para emprendedores y pequeños comerciantes.

La deficiente gestión financiera impacta en las captaciones, ya que se ven disminuidas, pero el gerente ha tomado pequeños riesgos inyectando dinero en negocios con poca probabilidad de retorno, la cooperativa se encuentra en la recuperación de cartera vencida y limitación de retiros.

El gerente considera que la planificación ordenada es un mecanismo administrativo y financiero para el crecimiento empresarial idóneo. Para alcanzar niveles de rentabilidad razonables el gerente no aplica ningún método financiero solo se basa en una planificación ordenada de las actividades. La información financiera de la cooperativa es analizada y presentada una vez al mes al Consejo de Administración y al Consejo, además cada trimestre se presenta los estados financieros a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Actualmente el nivel de rentabilidad de la cooperativa ha disminuido considerablemente en comparación con años anteriores. El gerente opina que contar con un modelo de gestión financiera en la cooperativa es de mucha importancia porque facilitaría la toma de decisiones, pues actualmente se necesita de algún mecanismo que esté encaminado a proyectar de una manera óptima los niveles de rentabilidad deseados.

Es indispensable contar con un modelo de gestión financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., que permita al gerente tomar decisiones basadas en información financiera presente y futura, para que mejore la rentabilidad y se dé paso al desarrollo económico de los socios.

### 3.5.2. Encuesta realizada al personal administrativo de la COAC Sagrada Familia Ltda., de la ciudad de Riobamba.

**Pregunta 1.** ¿Se aplica algún modelo de gestión financiera en la cooperativa?

**Tabla 8: Aplica un modelo de gestión financiera la cooperativa**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	3	100

**Fuente:** Encuesta al personal administrativo de la COAC Sagrada Familia Ltda. (2016)

**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Gráfico 3: Aplica un modelo de gestión financiera la cooperativa**



**Fuente:** Tabla 8.

**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Interpretación:** El 100% del personal administrativo manifiesta que si se aplica un modelo de gestión financiera en la cooperativa.

**Análisis:** En su totalidad el personal de la cooperativa supone que la cooperativa si cuenta con un modelo de gestión financiera pero su desconocimiento es notorio, ya que

gerencia manifestó en la entrevista que no existe, pues está contemplada su elaboración en el plan estratégico que todavía no ha sido culminado.

**Pregunta 2.** ¿Al contar con un modelo de gestión financiera la cooperativa mejorará la planificación y control de los recursos financieros?

**Tabla 9: Mejoramiento de planificación y control de los recursos financieros**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	3	100

**Fuente:** Encuesta al personal administrativo de la COAC Sagrada Familia Ltda. (2016)

**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Gráfico 4: Mejoramiento de planificación y control de los recursos financieros**



**Fuente:** Tabla 9.

**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Interpretación:** El 100% del personal administrativo encuestado cree que al contar con un modelo de gestión financiera la cooperativa si mejorará la planificación y control de sus recursos financieros.

**Análisis:** Todo el personal administrativo tiene conocimiento de que un modelo de gestión financiera proporcionará a la cooperativa información indispensable para la realización de una buena planificación y un eficiente control de recursos financieros, además consideran que el gerente al contar con un mecanismo financiero adecuado

mejorará la estructura organizacional y podrá verificar cuál es la situación real de la cooperativa.

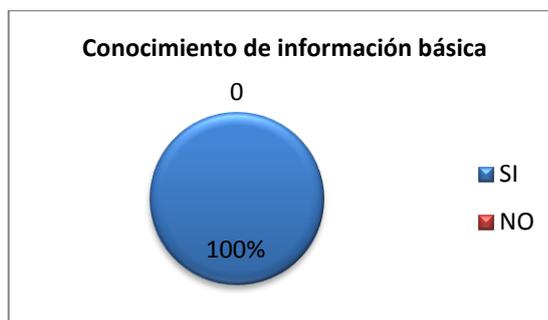
**Pregunta 3.** ¿Conoce usted la misión, visión, objetivos y metas de la cooperativa?

**Tabla 10: Conocimiento de información básica de la cooperativa**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta al personal administrativo de la COAC Sagrada Familia Ltda. (2016)  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Gráfico 5: Conocimiento de información básica de la cooperativa**



**Fuente:** Tabla 10.  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Interpretación:** El 100% del personal administrativo conoce la misión, visión, objetivos y metas de la cooperativa.

**Análisis:** En su parcialidad el personal administrativo está al tanto de la misión, visión, objetivos y metas de la cooperativa, porque gerencia los da a conocer mediante la socialización del Plan Operativo Anual, en el cual se plantea las directrices a seguir por el personal para su accionar.

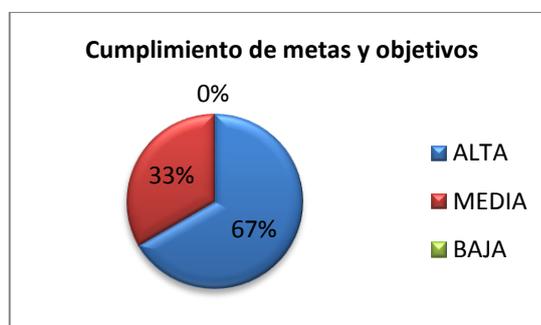
**Pregunta 4.** ¿En qué medida contribuye usted al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales?

**Tabla 11: Participación en cumplimiento de metas y objetivos**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTA	2	67
MEDIA	1	33
BAJA	0	0
<b>TOTAL</b>	3	100

**Fuente:** Encuesta al personal administrativo de la COAC Sagrada Familia Ltda. (2016)  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Gráfico 6: Participación en cumplimiento de metas y objetivos**



**Fuente:** Tabla 11.  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Interpretación:** El 67% del personal administrativo encuestado contribuye altamente para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales de la cooperativa, y el 33% contribuyen medianamente.

**Análisis:** El personal administrativo generalmente está comprometido altamente con el logro de objetivos y metas planteadas, ya que consideran que al formar parte de una cooperativa se debe apoyar para su normal funcionamiento, es decir todos los aspectos

relacionados con la actividad diaria que desempeña cada uno de sus colaboradores contribuyen en cualquier medida al logro de objetivos y metas institucionales.

**Pregunta 5.** ¿Existe algún funcionario que le supervise o audite sus funciones y responsabilidades?

**Tabla 12: Existencia de control en funciones y responsabilidades**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	3	100

**Fuente:** Encuesta al personal administrativo de la COAC Sagrada Familia Ltda. (2016)  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Gráfico 7: Existencia de control en funciones y responsabilidades**



**Fuente:** Tabla 12.  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Interpretación:** El 100% del personal encuestado declara que si existe una persona que supervisa sus funciones y responsabilidades.

**Análisis:** El personal en conjunto ostenta que el gerente es quien mantiene un sistema de control interno de las funciones y responsabilidades del personal de la cooperativa, de esta manera trata de asegurar una gestión eficiente y económica de la cooperativa.

**Pregunta N° 6.** ¿A qué sector pertenecen la mayor parte de los socios?

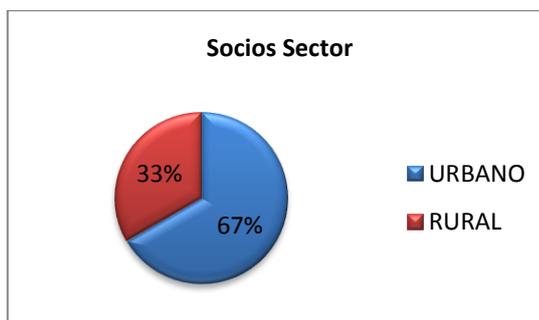
**Tabla 13: Sector al que pertenecen los socios**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
URBANO	2	67
RURAL	1	33
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta al personal administrativo de la COAC Sagrada Familia Ltda. (2016)

**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Gráfico 8: Sector al que pertenecen los socios**



**Fuente:** Tabla 13.

**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Interpretación:** El 67% del personal administrativo expresa que la mayor parte de los socios de la cooperativa pertenecen al sector urbano y el 33% al sector rural.

**Análisis:** El mayor número de socios que pertenecen al sector urbano son personas que residían en el sector rural, pero por necesidades económicas decidieron asentarse en la ciudad y así emprender pequeños negocios que les permitiera mejorar su nivel de vida.

**Pregunta N° 7.** ¿Se mantiene un aceptable flujo de información con gerencia y los demás departamentos para buscar sugerencias respecto al mejoramiento de la gestión financiera de la cooperativa?

**Tabla 14: Flujo de información adecuado para mejorar gestión financiera**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	67
NO	1	33
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta al personal administrativo de la COAC Sagrada Familia Ltda. (2016)

**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Gráfico 9: Flujo de información adecuado para mejorar gestión financiera**



**Fuente:** Tabla 14.

**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Interpretación:** El 67% del personal administrativo mantiene un flujo de información aceptable entre gerencia y los demás departamentos, para mejorar la gestión financiera de la cooperativa y el 33% no mantiene un flujo de información adecuado.

**Análisis:** El personal en su mayoría piensa que la información que mantiene gerencia y el personal de la cooperativa es constante y en cierta medida adecuada, pues el gerente necesita conocer las necesidades e inconvenientes que se suscitan en la cooperativa, pero una menor parte de socios manifiestan que algunas veces no se realiza una

información fluida, esto crea molestias entre socios, personal y gerencia, y también, genera pérdidas económicas para la cooperativa.

**Pregunta N° 8.** ¿Conoce usted la existencia de estrategias para el manejo del área financiera?

**Tabla 15: Conocimiento de estrategias para el área financiera**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	3	100

**Fuente:** Encuesta al personal administrativo de la COAC Sagrada Familia Ltda. (2016)

**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Gráfico 10: Conocimiento de estrategias para el área financiera**



**Fuente:** Tabla 15.

**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Interpretación:** El 100% del personal administrativo tiene conocimiento de las estrategias que se aplican para el área financiera.

**Análisis:** El personal en conjunto ha evidenciado las estrategias que se aplican para el área financiera, puesto que gerencia realiza reuniones con instituciones financieras y con socios para captar y colocar más recursos, limitar retiros y mejorar los niveles de liquidez y rentabilidad en los que se encuentra la cooperativa.

**Pregunta N° 9.** ¿Considera usted importante un adecuado análisis financiero para la toma de decisiones?

**Tabla 16: Importancia del Análisis Financiero**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta al personal administrativo de la COAC Sagrada Familia Ltda. (2016)

**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Gráfico 11: Importancia del Análisis Financiero**



**Fuente:** Tabla 16.

**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Interpretación:** El 100% del personal administrativo revela que es importante realizar un adecuado análisis financiero para la toma de decisiones.

**Análisis:** El personal administrativo en su totalidad considera que la cooperativa debe contar con un adecuado análisis financiero, que busque proporcionar datos sobresalientes de forma concreta acerca de la situación financiera tanto actual como de la futura para obtener una comparación de resultados que facilite a gerencia la toma de decisiones.

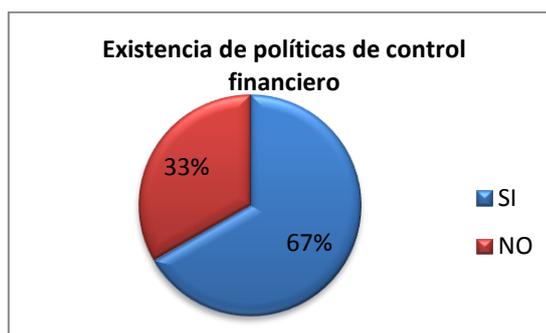
**Pregunta N° 10.** ¿Existe una política de análisis y revisión constante para mantener la vigencia, oportunidad y control financiero frente a las cambiantes condiciones del entorno?

**Tabla 17: Existencia de políticas para el control financiero**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	67
NO	1	33
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta al personal administrativo de la COAC Sagrada Familia Ltda. (2016)  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Gráfico 12: Existencia de políticas para el control financiero**



**Fuente:** Tabla 17.  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Interpretación:** El 67% del personal administrativo exhibe que si existen políticas en la cooperativa para el análisis y revisión constante que mantenga la vigencia, oportunidad y control financiero frente a las cambiantes condiciones del entorno y el 33% declara que no existen.

**Análisis:** La mayor parte del personal administrativo conoce que si existen políticas encaminadas al control financiero, pero desconocen si están adecuadas a las cambiantes condiciones del entorno de la cooperativa.

## **Conclusión de la encuesta**

Al realizar la encuesta al personal administrativo de la COAC Sagrada Familia Ltda., de la ciudad de Riobamba, se identifica la confusión que tienen acerca de la existencia de un modelo de gestión financiera en la cooperativa, ya que consideran que la cooperativa si cuenta con un modelo de gestión financiera, pero al entrevistar al gerente asegura que no existe tal modelo pues su elaboración se encuentra en ideas que aún no han sido plasmadas en el plan estratégico que actualmente no está culminado.

El personal manifiesta que un modelo de gestión financiera mejora la planificación y el control de los recursos, pues permite a gerencia crear una estructura financiera óptima. Además, conocen hacia donde van dirigidos sus esfuerzos y que sus funciones contribuyen al cumplimiento de objetivos.

La mayor parte de socios pertenecen al sector urbano pues la cooperativa se enfoca en ayudar al sector más necesitado, es decir a personas que se trasladaron del campo a la ciudad con la esperanza de mejorar su nivel de vida, emprendiendo pequeños negocios.

El flujo de información entre gerencia y los departamentos no es el adecuado pues no le permite mejorar su gestión financiera, el personal manifiesta que en algunas ocasiones la información no es a tiempo o por olvido no se comunica, creando inconvenientes con los socios y pérdidas económicas.

En relación con las estrategias que crea gerencia, no son tan eficientes pues la rentabilidad de la cooperativa se ha visto afectada, a pesar de que gerencia ha realizado reuniones con instituciones y socios para captar más recursos y ha limitado retiros de dinero. El personal administrativo considera que un análisis financiero es indispensable para la toma de decisiones, pues proporciona al gerente información concreta acerca de la situación financiera de la cooperativa.

En la cooperativa no se aplica ningún método financiero específico para el análisis de los estados financieros, por lo que es indispensable la aplicación de un método para el

análisis financiero que permita mantener la vigencia, oportunidad y control financiero dentro del entorno cambiante que presenta el país.

### 3.5.3. Encuesta realizada a los socios de la COAC Sagrada Familia Ltda., de la ciudad de Riobamba.

**Pregunta 1.** ¿Los productos financieros que ofrece la cooperativa son acordes a sus necesidades?

**Tabla 18: Productos Financieros acordes a necesidades de socios**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	79	60
NO	52	40
<b>TOTAL</b>	131	100

**Fuente:** Encuesta a socios de la COAC Sagrada Familia Ltda. (2016)  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Gráfico 13: Productos Financieros acordes a necesidades de socios**



**Fuente:** Tabla 18.  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Interpretación:** El 60% de los socios encuestados expresan que los productos financieros que ofrece la cooperativa son acordes a sus necesidades y el 40% consideran que no son acordes a sus necesidades.

**Análisis:** Más del cincuenta por ciento de los socios encuestados piensan que los productos que ofrece la cooperativa si son acordes a sus necesidades, además que no solicitan mucha documentación para acceder a un crédito porque comprenden que son personas en vías de desarrollo. Pero algunos socios manifiestan que la cooperativa no tiene productos innovadores y en ocasiones los montos que ofrecen son mínimos.

**Pregunta 2.** ¿De los productos financieros que brinda la cooperativa cuáles utiliza usted?

**Tabla 19: Productos y servicios financieros utilizados por socios**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ahorros a la vista	12	9
Ahorros planificados	17	13
Inversiones a Plazo Fijo	13	10
Créditos Emergentes	16	12
Microcréditos	45	34
Servicios Adicionales	28	21
<b>TOTAL</b>	<b>131</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a socios de la COAC Sagrada Familia Ltda. (2016)

**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Gráfico 14: Productos y servicios financieros utilizados por socios**



**Fuente:** Tabla 19.

**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Interpretación:** El 34% de los socios encuestados utilizan los microcréditos para mejorar sus negocios, el 22% utilizan los servicios adicionales como pagos de servicios básicos, RISE, planes de celulares, etc., el 13% utilizan ahorros planificados, el 12% utilizan créditos emergentes, el 10% utilizan inversiones a plazo fijo, y el 9% utilizan ahorros a la vista.

**Análisis:** El producto financiero más utilizado por los socios encuestados es el microcrédito porque discurren que tiene mayor facilidad para su acceso.

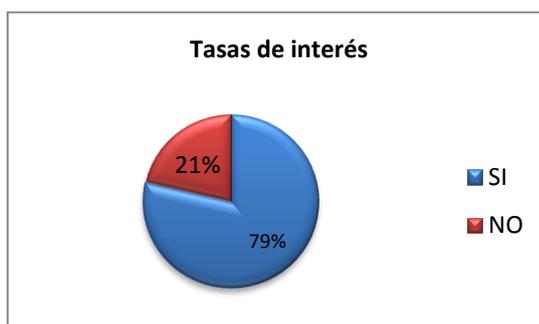
**Pregunta 3.** ¿Las tasas de interés de la cooperativa son competitivas y acordes con el mercado financiero actual?

**Tabla 20: Las tasas de interés son acordes al mercado financiero actual**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	103	79
NO	28	21
<b>TOTAL</b>	<b>131</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a socios de la COAC Sagrada Familia Ltda. (2016)  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Gráfico 15: Las tasas de interés son acordes al mercado financiero actual**



**Fuente:** Tabla 20.  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Interpretación:** El 79% de los socios encuestados revelan que las tasas de interés de la cooperativa son competitivas y acordes con el mercado financiero actual y el 21% opina que no lo están.

**Análisis:** Una gran parte de socios exponen que la cooperativa mantiene tasas de interés competitivas y acordes con el mercado financiero actual, porque conocen que todas las cooperativas se acatan a las tasas de interés que establece el Banco Central del Ecuador. Por lo que al ser cooperativas que ayudan a la Economía Popular y Solidaria, ofrecen tasas de interés muy beneficiosas para todos sus socios.

**Pregunta 4.** ¿Cómo considera usted la información financiera otorgada por el personal de la cooperativa?

**Tabla 21: Información financiera otorgada por el personal**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	51	39
Regular	17	13
Mala	63	48
<b>TOTAL</b>	131	100

**Fuente:** Encuesta a socios de la COAC Sagrada Familia Ltda. (2016)  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Gráfico 16: Información financiera otorgada por el personal**



**Fuente:** Tabla 21.  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Interpretación:** El 48% de los socios encuestados ostentan que la información otorgada por el personal de la cooperativa es mala, el 39% considera que la información que brindan es buena y el 13% manifiestan que la información otorgada es regular.

**Análisis:** Un porcentaje significativo de socios opinan que la información otorgada por el personal es mala, no les informan bien y se crea un ambiente problemático entre el personal y los socios, el personal muchas veces dice desconocer lo que el socio solicita y argumentan que muchas veces gerencia no les ha comunicado de su inconveniente, por lo que la cooperativa se ve afectada directamente con la pérdida de socios e ingresos.

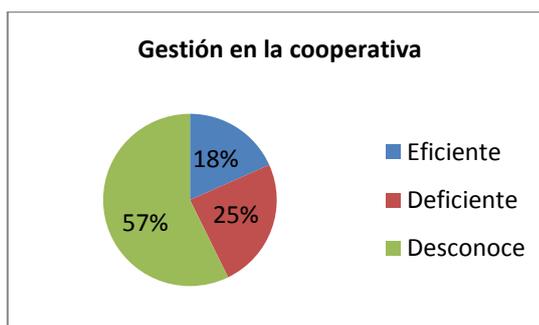
**Pregunta 5.** ¿Cómo considera usted la gestión que ha venido realizando el gerente en la cooperativa?

**Tabla 22: Gestión realizada en la cooperativa**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Eficiente	24	18
Deficiente	32	24
Desconoce	75	57
<b>TOTAL</b>	131	100

**Fuente:** Encuesta a socios de la COAC Sagrada Familia Ltda. (2016)  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Gráfico 17: Gestión realizada en la cooperativa**



**Fuente:** Tabla 22.  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Interpretación:** El 57% de los socios desconocen la gestión realizada por el gerente, el 25% cree que es deficiente y el 18% considera que es eficiente.

**Análisis:** Un número importante de socios no conocen la gestión que realiza el gerente porque consideran que es un asunto interno de la cooperativa, por otra parte, algunos socios manifiestan que la gestión que realiza es deficiente porque no se les está otorgando los créditos que solicitan, pues los montos que aprueban son insuficientes para resolver sus necesidades y opinan que gerencia debería crear estrategias para ampliar los créditos.

## **Conclusiones de la encuesta**

Al efectuar la encuesta a los socios de la COAC Sagrada Familia Ltda., de la ciudad de Riobamba, se evidenció que los productos financieros que ofrece la cooperativa están acordes a sus necesidades pero algunos socios desean que la cooperativa innove sus productos financieros ya que así les ayudarían a resolver más necesidades económicas.

Además el microcrédito es el producto más demandado por los socios pero consideran que deberían ampliar los montos que están otorgando, para que ellos no busquen alternativas en otras instituciones financieras, pues la tasas que ofrece la cooperativa están acordes al mercado financiero actual y no desean incurrir a otras instituciones que ofrecen tasas de interés muy altas para la condiciones económicas de los socios.

Por otra parte el inconveniente que se presenta a la hora de solicitar información al personal de la cooperativa es un punto que debe tratar gerencia, ya que los socios manifiestan que no existe una comunicación oportuna entre gerencia y el personal, pues argumentan que cuando solicitan resolver un inconveniente el personal no lo hace porque indican que gerencia no les ha comunicado nada referente a lo que solicitan.

En contraste con la gestión que realiza el gerente en la cooperativa, la mayor parte de los socios la desconocen y una parte manifiesta que es deficiente, pues no se les está concediendo los créditos que solicitan, esto genera malestar en los socios y opinan que gerencia debe crear estrategias que beneficien a los socios a la hora de otorgar créditos, ya que la cooperativa debe impulsar la Economía Popular y Solidaria.

### **3.5.4. Análisis e Interpretación de los Resultados de la Observación**

Se realizó una observación del entorno en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., de la ciudad de Riobamba, para conocer de forma directa el desarrollo de sus operaciones y se evidenció los siguientes problemas:

En el área de gerencia a cargo del Lcdo. Juan Manuel Hipo, se presenta una gestión financiera responsable pero un poco deficiente, ya que por la crisis del país el gerente ha tomado la decisión de limitar créditos y retiros de ahorros, pues las captaciones han reducido evidentemente y no existe la misma suficiencia para corresponder a los créditos requeridos por los socios.

Es decir el gerente no ha creado estrategias oportunas que eviten afectar directamente a los socios, por lo cual se ve afectada la rentabilidad de la cooperativa, además la cooperativa está perdiendo posicionamiento ya que gerencia no ha innovado los productos financieros para cubrir más necesidades de los socios, los sistemas de control son básicos es decir gerencia no ha automatizado el control del desempeño operativo.

Además no ha realizado un análisis situacional de la cooperativa y para las actividades financieras utiliza el sistema SOFTTEMP, el cual presenta falencias como un plan de cuentas incompleto, no realiza proyecciones de estados financieros y su funcionalidad es muy básica, lo que impide al gerente tener una adecuada y precisa perspectiva financiera para la correcta toma de decisiones.

En el área de cajas con su responsable Laura Aguagallo existe inconvenientes con los socios porque desconoce información que gerencia debe comunicar, para que ella pueda resolver los problemas o dudas que se presentan, además algunos socios se molestan porque indican que la actitud que presenta ante algún inconveniente es inadecuada, por lo que se ve afectada la cooperativa con la pérdida de socios que prefieren cambiar de cooperativa donde los traten de una manera más adecuada.

En el área de créditos con su responsable Carlos Barrionuevo se suscitan inconvenientes con respecto al proceso crediticio ya que la entrega de documentación e información para solicitar créditos se realiza solo un día a la semana, el asesor de créditos debe prestar atención a los socios todos los días para que ellos puedan recibir atención oportuna a sus requerimientos, además en años anteriores se produjo un incumplimiento de políticas crediticias.

El cual está repercutiendo en la actualidad con el aumento de morosidad en la cartera de crédito, por no realizar una adecuada evaluación económica del solicitante, otro aspecto

es la entrega de pagarés, pues no se la realiza inmediatamente después de cancelar el total del crédito, lo cual genera un poco de molestia en los socios, ya que deben regresar otro día para que sea entregado.

En el área de cobranzas con su responsable Carlos Sefla, no se suscitan mayores inconvenientes puesto que para realizar los cobros, se visita a los socios en sus negocios y para ellos es más práctico realizar así sus pagos diarios, semanales, quincenales o mensuales. Lo que los socios solicitan es que el departamento de cobranzas informe adecuadamente los pagos atrasados, y que generen estrategias en las cuales se dé una solución factible para los socios y la cooperativa para ponerse al día en sus pagos.

En conclusión gerencia cumple sus funciones responsablemente pero necesita de un método más eficiente para que su gestión y rentabilidad mejoren, ya que la información que dispone actualmente no le permite crear estrategias que resuelvan los inconvenientes que se han venido presentado, por lo cual es necesario que disponga de un modelo de gestión financiera para mejorar la rentabilidad de la cooperativa con la toma de decisiones acordes con el panorama actual del país.

### **3.5.5. Análisis Situacional**

#### **3.5.5.1. Análisis del Macroambiente**

El estudio del macroambiente consistió en analizar todos los factores del entorno externo que tienen influencia en la cooperativa y se lo efectuó a través de la metodología PEST, la cual comprende en examinar el impacto de los factores externos que se encuentran fuera del control de la cooperativa y que afectan su desarrollo futuro.

Los factores que conforman el estudio expuesto son: políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Mediante la metodología PEST se pronosticó, exploró y vigiló el entorno de la cooperativa permitiendo identificar oportunidades y amenazas a las que se expone.

##### **3.5.5.1.1. Factores Económicos**

###### **Producto Interno Bruto**

Es un valor monetario de bienes y servicios finales, producidos por la economía de un país en un período específico y es conocido como un índice de bienestar. (Pavón, D. 2014)

Según el Banco Central del Ecuador (2016), el Producto Interno Bruto en el primer trimestre del 2016 fue de USD 17.113 millones y su tasa de variación fue de -1,9% respecto al cuarto trimestre del 2015. El Fondo Monetario Internacional pronosticó que la economía ecuatoriana no crecerá este año, lo estimado por el gobierno caerá -4,5%, y en el 2017 se mantendrá en -4,3%.

Las perspectivas de la economía mundial coinciden en que la región de América Latina y el Caribe tendrán un crecimiento negativo por segundo año consecutivo al contraerse medio punto porcentual en el 2016. (El Universo, 2016)

La disminución del PIB afecta a los negocios del país y a la atracción de nuevas inversiones, es una AMENAZA para la cooperativa porque limita el crecimiento de los ahorros y los créditos.

## **Inflación**

Según Vargas, G. (2006), la inflación es un indicador del incremento generalizado de los precios de bienes y servicios producidos por la economía de un país, que conlleva a la pérdida del poder adquisitivo de la moneda.

Una vez que se propaga la inflación es difícil que se atribuya una causa bien definida, no se trata sólo de establecer simultaneidad entre el fenómeno inflacionario y los probables causas, sino de incorporar adelantos o rezagos episódicos para comprender de mejor manera el error de la fijación de precios altos.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos, en el 2016 la inflación descendió a 1,63% en mayo a 1,59% en junio. En diciembre del 2015 registró una inflación del 3,38% y proyectó un índice de 3,3% para enero del 2016, la estimación podría variar por las medidas del gobierno para enfrentar los costos del devastador terremoto.

El incremento de precios es una AMENAZA para la cooperativa, porque reduce la capacidad de gasto y destina los recursos de las personas y empresas a cubrir obligaciones primarias. En conclusión mantener niveles bajos de inflación, facilita el crecimiento y bienestar del país y permite mantener estables las tasas de interés nominales.

### **Tasas de Interés**

Según Baena, D. (2010), las tasas de interés son el precio del dinero en el mercado financiero igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero es más baja la tasa y cuando hay escasez de dinero las tasas suben, cuando las tasas de interés suben compran menos los demandantes, es decir solicitan menos dinero en préstamo a los intermediarios financieros y los oferentes buscan colocar más dinero. Y cuando las tasas bajan los demandantes de dinero solicitan más créditos y los oferentes retiran sus ahorros.

Tasa Activa.- También denominada tasa de colocación es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por préstamos concedidos, siempre es mayor porque la diferencia con la tasa de captación permite cubrir al intermediario financiero los costos administrativos y genera una utilidad. La diferencia entre tasa activa y pasiva se conoce como margen de intermediación.

Según Banco Central del Ecuador (2016), en Ecuador la tasa de interés activa ha disminuido del 9,12% diciembre 2015 a 8,67% julio 2016, por lo cual se convierte en una OPORTUNIDAD para la colocación de créditos, ya que impulsa a los socios de la cooperativa a obtener créditos.

Tasa Pasiva.- También denominada tasa de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado por inversiones o ahorros.

La tasa de interés pasiva en el Ecuador ha crecido del 5,14% en diciembre 2015 al 6,01% en Julio 2016, convirtiéndose en una OPORTUNIDAD para la cooperativa, pero no es aprovechada debido a la reducción de captaciones por la desinversión en la colocación de recursos financieros.

## **Colocaciones**

Las colocaciones corresponden al proceso mediante el cual los recursos captados en el mercado financiero, son direccionados a operaciones de crédito con personas, empresas u organizaciones que lo solicitan. (Pavón, D. 2014)

Según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria las COAC's en diciembre 2015 realizaron una colocación de USD 4.195,20 millones en comparación con enero 2016 que realizó una colocación de USD 4.238,32 millones. Este incremento es beneficioso para el sector cooperativo.

Pero en marzo 2016 las colocaciones disminuyeron a USD 3.567,65 millones, por lo que representa una AMENAZA a la consolidación y crecimiento de las microfinanzas en el país. Se lo puede visualizar en el Anexo 9.

## **Captaciones**

Según la Superintendencia de Bancos y Seguros (2016), las captaciones son todos los recursos del público que han sido depositados en la institución financiera, lo que a las instituciones financieras les interesa es que las personas o empresas depositen su dinero en el sistema financiero, por lo cual se les paga una cantidad de dinero para incentivarlas.

En los boletines de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria se registran que las captaciones de las COAC's para marzo 2016 crecieron un 8,17% en comparación con marzo 2015, pero el reporte de evolución del volumen de depósitos del Banco Central del Ecuador indica que disminuyeron hasta junio 2016 a USD 27.612,7 millones, es decir USD 1.864,9 millones menos que junio 2015. Se lo puede observar en los Anexos 10, 11 y 12.

Por lo cual se convierte en una AMENAZA para la cooperativa la baja de las captaciones porque realizar un crédito será más caro, captar dinero ahora es más difícil. Las captaciones son la actividad más importante de la cooperativa, pues estas se traducen posteriormente en operaciones crediticias.

## **Impuestos**

Los ingresos tributarios se encuentran en caída, su recaudación descendió desde los primeros meses del 2015, sobre todo los relacionados con el comercio exterior, y se suman a la caída el Valor Agregado, a la Renta y Salida de Divisas, lo cual produce una reducción evidente en la actividad económica del país. El reporte de enero 2016 del Servicio de Rentas Internas muestra una recaudación de USD 1.318 millones, siendo menor en un 8% a enero del 2015. (El Comercio, 2016)

Desde agosto del 2015 se marca cada vez más un deterioro en los impuestos que tienen que ver con la actividad interna como el Impuesto a la Renta y el Impuesto al Valor Agregado. En enero del 2016 el Impuesto al Valor Agregado de importaciones cayó 38% y el de operaciones internas cayó 7%, si se le suma la inflación redondea en un 10%.

El incrementar los impuestos a cigarrillos, bebidas alcohólicas e incluir a las bebidas azucaradas con el fin de recaudar USD 300 millones más, no soluciona el bache fiscal de USD 7 millones y tiene más efectos negativos en el empleo.

La disminución en la recaudación de los impuestos tiene un efecto negativo, pues el Índice de Confianza del Consumidor de febrero 2016 cayó 2,5 puntos con relación a enero 2016, y se convierte en una AMENAZA para la cooperativa porque la gente es más reacia a gastar o a endeudarse.

### **3.5.5.1.2. Factores Legales**

Con la vigencia de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria se delimitó la definición de la Economía Popular y Solidaria, indicando que se refiere a la economía en la que sus miembros desarrollan procesos de producción, intercambio, financiamiento, comercialización, y consumo de bienes y servicios con el propósito de satisfacer las necesidades de los demandantes, y así generar ingresos basados en los principios de solidaridad, reciprocidad y cooperación.

La Ley aplica a todos los entes económicos que conforman el Sector Financiero Popular y Solidario, que se encuentran conformados por organizaciones del sector comunitario, cooperativista, asociativo y unidades económicas populares, para mantener un control adecuado de estas entidades se creó la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cual vela por la estabilidad, funcionamiento y solidez de las instituciones antes indicadas, otorgan personalidad jurídica y fija las tarifas por los servicios que imponen sanciones.

A partir del 01 de enero 2013, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria asume el control, supervisión y vigilancia de 40 Cooperativas de Ahorro y Crédito que estaban bajo el control de la Superintendencia de Bancos, desde el 20 de junio 2012 brindó soporte técnico a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en las áreas de supervisión, control y manejo de información.

El Código Orgánico Monetario y Financiero regula los sistemas monetarios y financieros, establece el marco de políticas, supervisión y control, rendición de cuentas y regulaciones de los regímenes de valores y seguros del país y sus usuarios. Los objetivos más importantes de este código son:

- Asegurar los niveles de liquidez de la economía para contribuir al cumplimiento del programa económico.
- Mitigar los riesgos sistemáticos y reducir las fluctuaciones económicas.
- Promover el acceso al crédito de personas en movilidad humana, discapacidad, madres solteras, jóvenes y otras personas que pertenecen a los grupos de atención prioritaria.

**Gráfico 18: Organismos Estatales participan en Economía Popular y Solidaria**



**Fuente:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016)

Para la cooperativa es una OPORTUNIDAD contar con leyes que fortalezcan el desarrollo económico de los grupos de atención prioritaria, a fin de subsanar cualquier problema de liquidez y precautelar la economía del país.

### 3.5.5.1.3. Factores Políticos

Ecuador es un país democrático, conformado por cinco poderes estatales: ejecutivo, legislativo, judicial, electoral y ciudadano. El Poder Legislativo lo ejerce la Asamblea Nacional, el presidente es elegido por 4 años, el cual está al frente del Poder Ejecutivo.

El gobierno se encuentra administrado por el Eco. Rafael Correa, desde el 15 de enero de 2007, su accionar se basa en el socialismo y la lucha de clases sociales, su estabilidad política durante estos años representa un profundo contraste con las enormes divisiones sociales – económicas y la inestabilidad de años anteriores, rompiendo paradigmas neoliberales con la búsqueda del Buen Vivir.

Los lineamientos del Estado se han orientado hacia las masas populares, las cuales por décadas permanecían al margen del desarrollo económico, estos lineamientos encierran en su contenido bases jurídicas para construir una nueva sociedad más justa e igualitaria, dedicada al hombre y su entorno, mediante criterios económicos justos, que evidencian la necesidad de redistribuir, la reciprocidad y reasignación equilibrada de los recursos del mercado ecuatoriano.

**Gráfico 19: Logros más importantes de Revolución Ciudadana**



**Fuente:** Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2016)

La estabilidad política que se ha presentado durante estos años es una OPORTUNIDAD para la cooperativa, pues el sector de las microfinanzas es el más beneficiado, por el conjunto de instancias legales creadas para fortalecer el Sector Popular y Solidario. Pese a los problemas suscitados con la oposición, el nivel de aceptación del gobierno es alto.

#### **3.5.5.1.4. Factores Sociales**

##### **Desempleo**

Según Pavón, D. (2014), es la falta de trabajo, una persona desempleada forma parte de la población activa, pues se encuentra en edad de trabajar y busca empleo sin conseguirlo, a pesar de su voluntad de trabajar.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2016), Ecuador registró en junio 2016 una tasa de desempleo del 5,3% a nivel nacional, a junio 2015 la tasa estaba en 4,5% es decir registró un incremento del desempleo del 0,8 puntos de un año al otro.

El desempleo urbano se ubicó en 6,7% y en el área rural en 2,6% en junio del 2016, la tasa global de participación laboral se ubicó en 67,8%, existen más personas ingresando al mercado de trabajo.

La tasa de empleo bruto mide la capacidad de absorción del empleo en la economía y alcanzó un 64,2% en junio 2016. El subempleo, personas ocupadas que perciben

ingresos inferiores al salario básico se ubicó en 16,3% ya que en junio 2015 estaba en 13,2%.

Se convierte en una AMENAZA para la cooperativa ya que algunos socios que subsisten de su salario, se retrasan en el pago de las cuotas y aumentan el nivel de morosidad de la cartera de crédito.

Por otro lado se lo puede considerar como una OPORTUNIDAD para la cooperativa, ya que aquellas personas que deciden emprender un negocio propio y ya no depender de un trabajo, requerirán fuentes de financiamiento.

### **Pobreza**

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2016), la pobreza se refiere a la falta de un nivel mínimo de ingreso o consumo necesario para acceder a bienes y servicios que satisfacen necesidades básicas y se define pobres a los hogares cuyos ingresos se ubican debajo del costo de esta canasta básica.

La tasa de pobreza a nivel urbano se ubicó en 16,6% en marzo 2016, lo que representa 8,6 puntos porcentuales por debajo de la tasa registrada en marzo 2008. La tasa de extrema pobreza urbana tuvo una baja de 8,2% en marzo 2008 a 5,6% en marzo 2016. Se lo puede visualizar en el Anexo 13.

El Índice de Pobreza Multidimensional redujo su tasa de 16,5 % entre el año 2009 y 2015, es decir 1,9 millones de ecuatorianos dejaron de ser pobres. Si una persona tiene privaciones en 4 o más de los 12 indicadores, se la identifica como pobre multidimensional, mientras que si tiene al menos 6 privaciones, se la considera como pobreza extrema. A nivel nacional en junio 2016 la pobreza se ubicó en 23,7% y la extrema pobreza en 8,6%.

La pobreza es una OPORTUNIDAD para las microfinanzas de las COAC's, ya que se enfocan en colocar recursos financieros hacia sectores que sufren de racionamiento crediticio por parte de algunas instituciones financieras.

### **Desigualdad y coeficiente de Gini**

Según el Banco Central del Ecuador (2016), la desigualdad se refiere a las distancias existentes entre ricos y pobres en una sociedad. La desigualdad económica, asocia la medición del ingreso de las personas. Y para su análisis se utiliza el coeficiente de Gini, en el cual existe mayor desigualdad cuando el indicador se aproxima más a 1 y corresponde a la perfecta igualdad si es 0. Se lo puede observar en el Anexo 14.

El coeficiente de Gini muestra en marzo 2016 a nivel urbano un aumento de la desigualdad con respecto a marzo del 2015, con un coeficiente de 0,46. La tendencia es creciente y es una AMENAZA para la cooperativa puesto que, si crece la brecha entre pobres y ricos, se les dificulta a las personas acceder a un crédito, por no tener capacidad de pago.

### **Remesas**

Según Pavón, D. (2014), son los ingresos provenientes de economías extranjeras generados por la migración temporal o permanente de las personas. Para el país las remesas son un aporte relevante para su economía, por sus implicaciones para la inclusión financiera y la disminución de la pobreza.

En el cuarto trimestre del 2015 las remesas de los trabajadores sumaron USD 635,8 millones, es decir un 3,2% superior al valor registrado de USD 616,3 millones en el tercer trimestre del 2015 y 4,8% al valor registrado de USD 606,8 millones en el cuarto trimestre del 2014. Se observa que los montos de las remesas recibidas tienden a mejorar. Se lo puede visualizar en el Anexo 15.

El notorio crecimiento de las remesas recibidas en el país es una OPORTUNIDAD para las cooperativas, ya que su pago pudo efectuarse mediante acreditación a cuentas de ahorros o pago en efectivo.

#### **3.5.5.1.5. Factores Tecnológicos**

##### **Internet**

De acuerdo a la última encuesta realizada en el 2013 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos sobre el acceso a Internet, se determinó que el 40,4% de la población de Ecuador ha utilizado Internet en los últimos 12 meses, en el área urbana el 47,6% la población ha utilizado internet frente al 25,3% del área rural. (El Universo, 2016)

El internet es un elemento tecnológico que se convierte en una OPORTUNIDAD para la cooperativa, constituye una herramienta imprescindible, para la atención al cliente, comercio electrónico, capacitación empresarial en línea y administración de proveedores.

### **TIC en los negocios**

Según Pavón, D. (2014), las tecnologías de la información aportan automatización de los procesos, registro e identificación de productos, publicidad por redes sociales, acercamiento a clientes y atención inmediata a su requerimientos. La implementación de esta herramienta es un proceso nuevo y genera un ahorro del 70% en automatización.

Son consideradas como la base para reducir la brecha digital sobre la que se construye una sociedad de la información. Sus ventajas son:

- Facilitan las comunicaciones.
- Amplían las respuestas innovadoras a restos futuros.
- Eliminan barreras de tiempo y espacio.
- Contribuyen a la cooperación y colaboración entre las entidades.
- Permiten el acceso igualitario al conocimiento y la información.

El analfabetismo digital nacional ha ido decreciendo del 29,2% en el 2010 a 20,0% en el 2013, por lo cual el sector financiero requiere invertir en tecnologías eficientes que ofrezcan mayor cantidad de programas adecuados a las necesidades. Se lo puede visualizar en el Anexo 16.

Para la cooperativa se convierte en una OPORTUNIDAD, dado que enfrenta un escenario altamente regulado y competitivo, donde las TIC son una herramienta que le permitirá hacer frente a estos desafíos.

### **3.5.5.2. Análisis del Microambiente**

Según Ochoa, G. (2001), un análisis interno de la entidad consiste en valorar todos los aspectos de su funcionamiento interno, que ayuden a determinar los objetivos del diagnóstico, las causas de su situación actual y los detalles de dicha situación.

El análisis del entorno institucional que se realizó permitió definir las principales fortalezas y debilidades, para la determinación de estrategias que direccionen la toma de decisiones en la cooperativa.

#### **3.5.5.2.1. Identificación de la Organización**

##### **Historia**

La Pastoral Indígena “SAGRADA FAMILIA”, fundada en el año 1978 un día 23 de marzo, se conformó de 17 comunidades Larca Pamba, Shilpala, Cruz Loma, Machangara, Verde Pamba, Shihuiquies, Cruzada Hualiquies, Casa Loma, Quera, Panadero, Obraje, San Pedro, Pucara Quinchi, Cauñac, Huagshi, Cachaton, San Juan Bautista Yaruquies; y de aquellas comunidades mencionadas, se eligieron los dirigentes de la Pastoral, Presidente, Vicepresidente, Secretario y Tesorero son quienes lideran a las comunidades, con visitas de apoyo moral y espiritual.

Gracias al Mons. Leónidas E. Proaño, las hermanas religiosas y sacerdotes, la estructura de la Pastoral Indígena año tras año viene caminando y buscando las necesidades del pueblo. Viendo las grandes necesidades de la Pastoral, un día 25 de Febrero de año

1995 en la reunión de los catequistas y cantoras nace la idea de recaudar un fondo para comprar un molino de grano y con aquel emprendimiento el objetivo fue trazado, otorgando servicios a las comunidades y sin pérdidas de tiempo al trasladarse a la ciudad de Riobamba.

Hombres y mujeres decididos a cumplir con la promesa recaudaron, los 140.000 mil sucres y en estos momentos de apuros llega la hermana religiosa Rut Ponce, quien da la nueva alternativa de trabajo diciéndoles “taitakuna mamakuna con el fondo que tienen proyectemos la creación de una caja de ahorro y crédito”, con la finalidad de que realicen prestaciones entre catequistas y cantoras, todos y todas muy de acuerdo eligieron un gerente y una tesorera para dar el inicio de la actividad financiera popular.

### **Razón social**

Caja de Ahorro y crédito “SAGRADA FAMILIA” más conocido BANCO SAGRADA FAMILIA se constituye en COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAGRADA FAMILIA LTDA legalizando su constitución en el año 2009 mediante acuerdo ministerial 0040 con el número de orden 7294, iniciando sus operaciones con la oficina matriz en la localidad de la Pastoral Indígena de Cacha.

### **Misión**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., es una Institución de Finanzas Populares y Economía Solidaria, que realiza la intermediación financiera con finalidad social de derecho privado y de carácter intercultural, que brindamos servicios con ahínco y responsabilidad, asegurando el desarrollo socio económico de nuestros socios.

### **Visión**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada familia Ltda. En el año 2020 se constituirá en una institución sólida, efectiva y eficiente con servicios financieros alternativos orientados al desarrollo socio económico de los sectores productivos.

### **Objetivo**

Satisfacer las necesidades de nuestros socios con solidaridad, responsabilidad e igualdad contribuyendo así al desarrollo socioeconómico del país.

### **Valores y principios**

- Membresía abierta y voluntaria
- Control democrático de los miembros
- Participación económica de los miembros
- Autonomía e independencia
- Educación, formación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad
- Honestidad en todos los actos personales e institucionales
- Promoción y práctica del comercio justo
- Responsabilidad
- Interculturalidad
- Cooperación y trabajo en equipo
- Transparencia

### **Tipo de organización**

La institución es una Cooperativa de Ahorro y Crédito que se rige a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria con el objeto social de ejercer un efecto positivo en el desarrollo de la economía ecuatoriana, proporcionando servicios financieros a sectores de escasos recursos, cuyo accionar a lo largo de los años se ha guiado con el valor de la solidaridad entre socios, miembros y sector cooperativo.

### **Sector de la economía**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., es una institución de carácter privado, y forma parte del Sector Financiero Popular y Solidario, el cual está conformado por cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas, cajas de ahorro y cajas y bancos comunales, sus actividades están orientadas a captar recursos

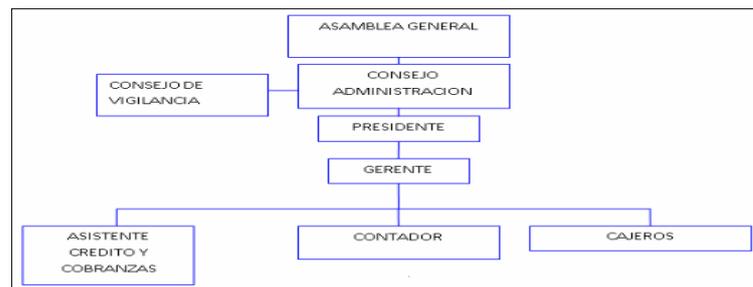
excedentes del público y a canalizar los mismos hacia sectores que lo requieren, contribuyendo así al buen vivir.

### Portafolio de productos o servicios

- Ahorros a la vista
- Ahorros planificados
- Créditos emergentes
- Microcréditos
- Inversiones a plazo fijo
- Pago de Servicios Básicos
- Planes celulares
- SRI-RISE
- Bono de Desarrollo Humano
- SOAT
- Giros Internacionales y Nacionales Moneygram.

### Organigrama Estructural

Gráfico 20: Organigrama Estructural



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda. (2016)

#### 3.5.5.2.2. Cooperativas del segmento

De acuerdo al último informe emitido en enero 2016 por la Dirección Nacional de Estadísticas y Estudios de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el Ecuador existen 1013 cooperativas financieras.

**Tabla 23: Cooperativas de Ahorro y Crédito a Nivel Nacional**

ESTADO	N°
Activas	881
En intervención	2
En liquidación	76
Extintas	32
Extinta fusión	21
Transformada	1
<b>TOTAL</b>	<b>1013</b>

**Fuente:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016)

**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Gráfico 21: Porcentaje de Cooperativas de Ahorro y Crédito a Nivel Nacional**



**Fuente:** Tabla 23.

**Elaborado por:** Tenelema, E.

El segmento 5 donde opera la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., posee 519 cooperativas activas.

**Tabla 24: Cooperativas de Ahorro y Crédito Activas por Segmento**

SEGMENTO	N°
Segmento 1	25
Segmento 2	34
Segmento 3	87
Segmento 4	188
Segmento 5	519
Por definir	28
<b>TOTAL</b>	<b>881</b>

**Fuente:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016)

**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Gráfico 22: Cooperativas de Ahorro y Crédito Activas por Segmento**



**Fuente:** Tabla 24.  
**Elaborado por:** Tenelema, E. (2016)

En la zona 3 conformada por las provincias de Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza y Tungurahua, se cuenta con 349 cooperativas activas. El segmento 4 y 5 concentran el 89% de activos del Sector Financiero Popular Y Solidario. El creciente desarrollo del sector crediticio cooperativo en la economía nacional, llega poco más del 16% en relación al PIB para diciembre del 2015.

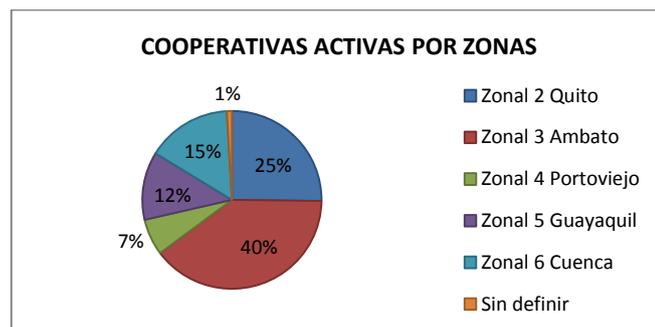
La competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., está dada por el número de entidades de microfinanzas del cantón Riobamba, también por las condiciones en cuanto a plazos, tiempos, requisitos entre otros, las cuales se convierten en una FORTALEZA para la cooperativa puesto que oferta productos que satisfacen las necesidades de los socios sin tantos requerimientos porque entienden las distintas circunstancias de sus socios. Pero también se presenta como una DEBILIDAD porque necesita innovar sus productos y servicios financieros para ganar participación en el mercado actual.

**Tabla 25: Cooperativas de Ahorro y Crédito Activas por Zonal**

ZONAL	N°
Zonal 2 Quito	222
Zonal 3 Ambato	349
Zonal 4 Portoviejo	58
Zonal 5 Guayaquil	109
Zonal 6 Cuenca	135
Sin definir	8
<b>TOTAL</b>	<b>881</b>

**Fuente:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016)  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Gráfico 23: Cooperativas de Ahorro y Crédito Activas por Zonal**



**Fuente:** Tabla 25.  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Tabla 26: Cooperativas de Ahorro y Crédito Activas Segmento 5 Zonal 3**

SEGMENTO	ESTADO JURÍDICO	ZONAL	TOTAL
Segmento 5	Activa	Zonal 3 Ambato	232

**Fuente:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016)  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Tabla 27: Cooperativas de Ahorro y Crédito Activas Zonal 3 Segmento 5**

PROVINCIAS	N°
Chimborazo	69
Cotopaxi	55
Pastaza	4
Tungurahua	104
<b>TOTAL</b>	<b>232</b>

**Fuente:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016)  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Gráfico 24: Cooperativas de Ahorro y Crédito Activas Zona 3 Segmento 5**



**Fuente:** Tabla 27.  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

Chimborazo es la segunda provincia con mayor número de cooperativas de ahorro y crédito en estado activo, pues posee 69 cooperativas. El cantón Riobamba posee 47 cooperativas.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., actualmente cuenta con 3 sucursales y una Matriz, las cuales tienen la siguiente ubicación:

- Matriz: Parroquia Cacha
- Oficina Riobamba: Espejo y Orozco edificio de la Curia
- Oficina La Libertad: Av. Sexta 20 entre Guayaquil Diagonal C.C. Buena Ventura Moreno
- Oficina Quito Caupicho: Av. Leónidas Dugles calle 555 Transversal S5A.

#### **3.5.5.2.3. Socios**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., es una institución cuyos productos y servicios buscan el beneficio social de la población urbana y rural de los sectores donde opera. Su público objetivo es el sector urbano conformado por pequeños comerciantes, estudiantes, amas de casa y personas indígenas que se trasladaron del sector rural.

La entidad surgió como una respuesta a las necesidades financieras de los sectores menos atendidos, por las instituciones financieras, lo que caracteriza a la cooperativa es la combinación de productos financieros con facilidades de acceso y pago orientados a mejorar las condiciones de vida de sus socios.

Actualmente en el cantón Riobamba la cooperativa posee 2500 socios. Es una FORTALEZA para la cooperativa que el número de socios tiende a crecer, puesto que así fortalece su patrimonio, incrementa la gestión de riesgo de crédito y aumentan los cumplimientos de solvencia.

#### **3.5.5.3. Situación financiera**

Según Cartuche, M. 2013, la toma de decisiones y la definición de estrategias financieras parten de un profundo conocimiento de la situación financiera de la empresa y de su entorno, es un diagnóstico financiero integral en el cual interactúan diferentes

disciplinas como la administración, economía, contabilidad y finanzas, con el fin de generar un análisis interno de la entidad.

El uso de una herramienta adecuada para el análisis financiero es indispensable, a fin de examinar aspectos relevantes de las operaciones de la institución.

El estudio crítico de la posición financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., permitió determinar las estrategias necesarias para el mejoramiento de las condiciones actuales, estimaciones y predicciones de su situación futura .

### 3.5.5.3.1. Análisis vertical de los estados financieros

A continuación se presenta el análisis vertical de los estados financieros que corresponden a los años 2013 2014 y 2015. En cuanto al balance general se considera el 100% al total del activo y en cuanto al estado de resultados el 100% se refiere a los ingresos netos.

**Tabla 28: Análisis Vertical Balance General**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA FAMILIA LTDA.</b>						
<b>BALANCE GENERAL</b>						
	<b>2013 USD</b>	<b>%</b>	<b>2014 USD</b>	<b>%</b>	<b>2015 USD</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVO</b>	<b><u>334.758,33</u></b>	<b>100</b>	<b><u>488.684,07</u></b>	<b>100</b>	<b><u>578.095,27</u></b>	<b>100</b>
<b>Fondos Disponibles</b>	<b>56.136,04</b>	<b>16,77</b>	<b>108.729,19</b>	<b>22,25</b>	<b>139.519,67</b>	<b>24,13</b>
Caja	43.018,10	12,85	103.429,21	21,16	137.823,12	23,84
Bancos y Otras Instituciones Financieras	13.117,94	3,92	5.299,98	1,08	1.696,55	0,29
<b>Cartera de Créditos</b>	<b>245.816,48</b>	<b>73,43</b>	<b>327.784,07</b>	<b>67,07</b>	<b>374.206,63</b>	<b>64,73</b>
Cartera de Créditos de Consumo por Vencer	208,15	0,06	0,00	0,00	11.742,52	2,03
Cartera de Créditos para la Microempresa	214.723,39	64,14	287.879,19	58,91	313.352,89	54,20

por Vencer						
Cartera de Créditos para la Microempresa Que No Dev. Intereses	20.355,33	6,08	17.241,86	3,53	21.316,74	3,69
Cartera de Créditos para la Microempresa Vencida	13.527,24	4,04	29.001,88	5,93	35.020,13	6,06
Provisión para Créditos Incobrables	-2.997,63	-0,90	-6.338,86	-1,30	-7.225,65	-1,25
<b>Cuentas por Cobrar</b>	<b>18.835,83</b>	<b>5,63</b>	<b>23.574,08</b>	<b>4,82</b>	<b>32.195,14</b>	<b>5,57</b>
Intereses por Cobrar de Cartera de Créditos	3.500,00	1,05	5.761,60	1,18	1.350,00	0,23
Pagos por Cuenta de Clientes	174,80	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuentas por Cobrar Varias	15.161,03	4,53	17.812,48	3,64	30.845,14	5,34
<b>Propiedades y Equipo</b>	<b>9.679,51</b>	<b>2,89</b>	<b>23.522,26</b>	<b>4,81</b>	<b>26.422,26</b>	<b>4,57</b>
Muebles, Enseres y Equipo de Oficina	5.615,06	1,68	5.789,06	1,18	5.789,06	1,00
Equipo de Computación	4.201,05	1,25	4.401,05	0,90	4.401,05	0,76
Unidades de Transporte	0,00	0,00	15.500,00	3,17	18.400,00	3,18
Depreciación Acumulada	-136,60	-0,04	-2.167,85	-0,44	-2.167,85	-0,37
<b>Otros Activos</b>	<b>4.290,47</b>	<b>1,28</b>	<b>5.074,47</b>	<b>1,04</b>	<b>5.751,57</b>	<b>0,99</b>
Gastos Diferidos	4.290,47	1,28	5.074,47	1,04	5.751,57	0,99
<b><u>PASIVOS</u></b>	<b><u>255.310,79</u></b>	<b><u>76,27</u></b>	<b><u>427.878,55</u></b>	<b><u>87,56</u></b>	<b><u>527.923,96</u></b>	<b><u>91,32</u></b>
<b>Obligaciones con el Público</b>	<b>205.497,65</b>	<b>61,39</b>	<b>411.916,31</b>	<b>84,29</b>	<b>499.772,26</b>	<b>86,45</b>
Depósitos a la Vista	134.909,04	40,30	204.266,61	41,80	247.718,72	42,85
Depósitos a Plazo	70.588,61	21,09	207.649,70	42,49	252.053,54	43,60
<b>Cuentas por Pagar</b>	<b>11.618,40</b>	<b>3,47</b>	<b>5.564,02</b>	<b>1,14</b>	<b>3.047,30</b>	<b>0,53</b>
Intereses por Pagar	4.778,13	1,43	0,00	0,00	0,00	0,00
Obligaciones Patronales	4.141,45	1,24	4.978,87	1,02	2.209,94	0,38
Retenciones	384,41	0,11	82,34	0,02	677,88	0,12
Contribuciones, Impuestos y Multas	577,94	0,17	290,68	0,06	6,22	0,00
Cuentas por Pagar Varias	1.736,47	0,52	212,13	0,04	153,26	0,03
<b>Obligaciones Financieras</b>	<b>38.194,74</b>	<b>11,41</b>	<b>10.398,22</b>	<b>2,13</b>	<b>25.104,40</b>	<b>4,34</b>
<b><u>PATRIMONIO</u></b>	<b><u>79.447,54</u></b>	<b><u>23,73</u></b>	<b><u>60.805,52</u></b>	<b><u>12,44</u></b>	<b><u>50.171,31</u></b>	<b><u>8,68</u></b>
<b>Capital Social</b>	<b>17.919,28</b>	<b>5,35</b>	<b>31.480,48</b>	<b>6,44</b>	<b>26.480,20</b>	<b>4,58</b>
Aportes de Socios	17.919,28	5,35	31.480,48	6,44	26.480,20	4,58
<b>Reservas</b>	<b>61.470,65</b>	<b>18,36</b>	<b>26.784,31</b>	<b>5,48</b>	<b>20.887,95</b>	<b>3,61</b>
Legales	2.798,15	0,84	2.960,16	0,61	3.063,80	0,53
Especiales	58.672,50	17,53	23.824,15	4,88	17.824,15	3,08
<b>Otros Aportes Patrimoniales</b>	<b>19,40</b>	<b>0,01</b>	<b>2.540,73</b>	<b>0,52</b>	<b>2.705,74</b>	<b>0,47</b>
<b>Resultados</b>	<b>38,21</b>	<b>0,01</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>97,42</b>	<b>0,02</b>
Utilidad o Pérdida del Ejercicio	38,21	0,01	0,00	0,00	97,42	0,02
<b><u>TOTAL PASIVO Y</u></b>	<b><u>334.758,33</u></b>	<b><u>100</u></b>	<b><u>488.684,07</u></b>	<b><u>100</u></b>	<b><u>578.095,27</u></b>	<b><u>100</u></b>

**PATRIMONIO**

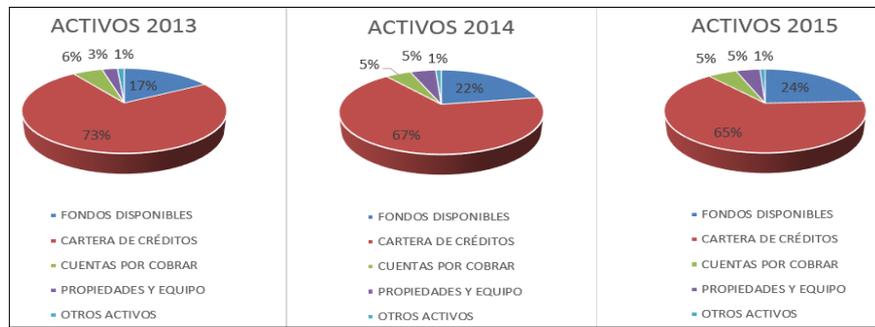
**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda. (2016)  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

## Análisis Balance General

- Activo

Como se observa en el Gráfico 25, en el año 2013 la Cartera de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., es el activo que tiene mayor participación con un 73,43%, lo que indica que la mayor parte de los recursos de la cooperativa están destinados a la entrega crediticia, es decir están relacionados al objeto social de la cooperativa.

**Gráfico 25: Participación de Cuentas de Activo**



**Fuente:** Tabla 28.

**Elaborado por:** Tenelema, E.

Con respecto a la Cartera de Créditos de la cooperativa, se muestra en la Tabla 29, que los Créditos para la Microempresa representan el 64,14% (destinados al financiamiento de actividades producción y comercialización de pequeños comerciantes), mientras que los Créditos de Consumo con el 0,06% tienen poca demanda en este período.

**Tabla 29: Cartera de Créditos 2013**

CARTERA DE CRÉDITOS 2013	USD	%
Cartera de Créditos de Consumo por Vencer	208,15	0,06
Cartera de Créditos para la Microempresa por Vencer	214.723,39	64,14
Cartera de Créditos para la Microempresa Que No Dev. Intereses	20.355,33	6,08
Cartera de Créditos para la Microempresa Vencida	13.527,24	4,04
Provisión para Créditos Incobrables	-2.997,63	-0,90
<b>TOTAL</b>	<b>245.816,48</b>	<b>73,43</b>

**Fuente:** Tabla 28.

**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Gráfico 26: Cartera de Créditos 2013**



**Fuente:** Tabla 29.

**Elaborado por:** Tenelema, E.

Los Fondos Disponibles para el año 2013 representan el 16,77%, Propiedades y Equipos el 2,89%, Cuentas por Cobrar el 5,63% y Otros Activos el 1,28%.

Para el año 2014, la Cartera de Créditos representa el 67,07% del total de activos y con respecto a la Cartera de Créditos, el Microcrédito es el producto con mayor porcentaje de 58,91%.

**Tabla 30: Cartera de Créditos 2014**

CARTERA DE CRÉDITOS 2014	USD	%
Cartera de Créditos de Consumo por Vencer	0,00	0,00
Cartera de Créditos para la Microempresa por Vencer	287.879,19	58,91
Cartera de Créditos para la Microempresa Que No Dev. Intereses	17.241,86	3,53
Cartera de Créditos para la Microempresa Vencida	29.001,88	5,93
Provisión para Créditos Incobrables	-6.338,86	-1,30
<b>TOTAL</b>	<b>327.784,07</b>	<b>67,07</b>

**Fuente:** Tabla 28.

**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Gráfico 27: Cartera de Créditos 2014**



**Fuente:** Tabla 30.

**Elaborado por:** Tenelema, E.

Los Fondos Disponibles en el año 2014 representan el 22,25%, Cuentas por Cobrar el 4,82%, Propiedades y Equipo el 4,81% y Otros Activos el 1,04%.

En el año 2015, la Cartera de Créditos tuvo una participación del 64,73%, y se aprecia que la mayor parte de los recursos de la cooperativa se destinan al otorgamiento de microcréditos, lo cual representa el 54,20% del total de la Cartera de Créditos.

**Tabla 31: Cartera de Créditos 2015**

<b>CARTERA DE CRÉDITOS 2015</b>	<b>USD</b>	<b>%</b>
Cartera de Créditos de Consumo por Vencer	11.742,52	2,03
Cartera de Créditos para la Microempresa por Vencer	313.352,89	54,20
Cartera de Créditos para la Microempresa Que No Dev. Intereses	21.316,74	3,69
Cartera de Créditos para la Microempresa Vencida	35.020,13	6,06
Provisión para Créditos Incobrables	-7.225,65	-1,25
<b>TOTAL</b>	<b>374.206,63</b>	<b>64,73</b>

**Fuente:** Tabla 28.

**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Gráfico 28: Cartera de Créditos 2015**



**Fuente:** Tabla 31.

**Elaborado por:** Tenelema, E.

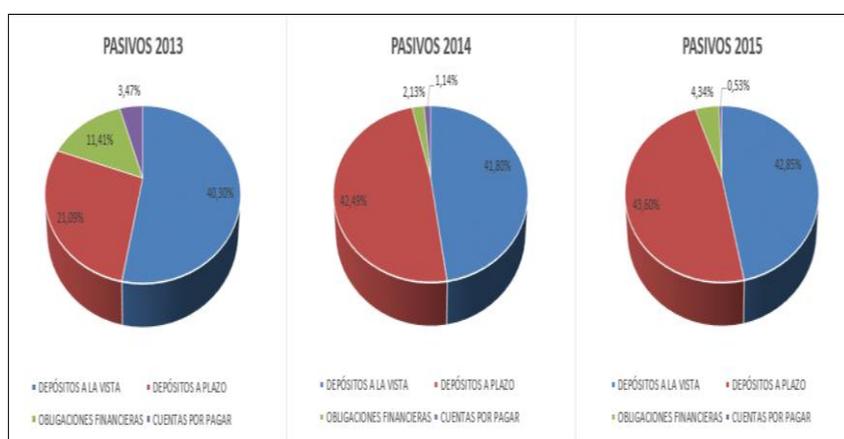
Los Fondos Disponibles en el año 2015 representan el 24,73%, Cuentas por Cobrar el 5,57%, Propiedades y Equipos el 4,57%, y Otros Activos el 0,99%.

- Pasivos

Se puede observar a través del análisis vertical que en el período 2013 el 76,27% del activo fue financiado mediante pasivos, la principal fuente de financiamiento son las Obligaciones con el Público donde los Depósitos a la Vista representan el 40,30%, y los Depósitos a Plazo el 21,09%.

Además, contrajo obligaciones financieras con instituciones, las cuales tienen una participación del 11,41%, y Cuentas por Pagar un rubro del 3,47%.

**Gráfico 29: Participación de Cuentas del Pasivo**



**Fuente:** Tabla 28.  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

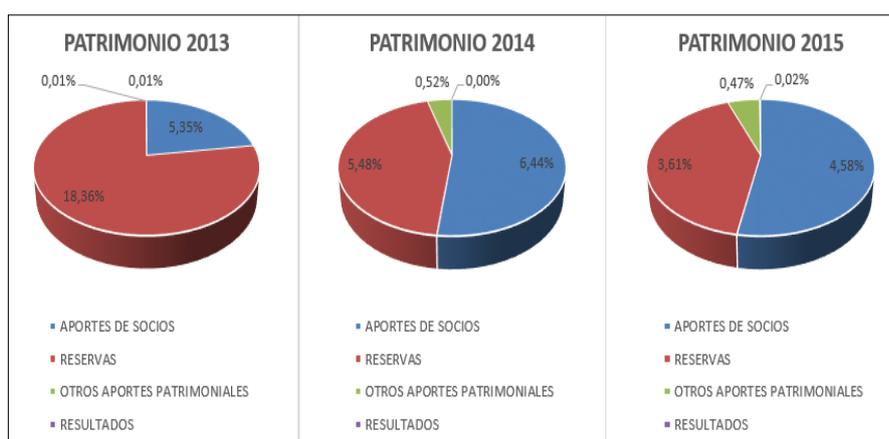
En el año 2014, el 87,56% de los activos fueron financiados mediante pasivos. En este período las Obligaciones con el Público tuvieron una participación de 84,29% de las cuales el 41,80% está concentrado en Depósitos a la Vista y el 42,49% en Depósitos a Plazo. Las Cuentas por Pagar representan el 1,14% y Obligaciones Financieras el 2,13%.

Para el año 2015 se aprecia que el Pasivo representa el 91,32% respecto al total de Activos de la cooperativa. Las operaciones de la cooperativa fueron financiadas con Obligaciones con el Público, de lo cual 42,85% son Depósitos a la Vista y 43,60% son Depósitos a Plazo. La participación de Cuentas por Pagar fue de 0,53% y Obligaciones Financieras el 4,34% a fin de financiar sus operaciones.

- Patrimonio

Para los años 2013, 2014 y 2015 el patrimonio de la cooperativa representa el 23,73%, 12,44% y 8,68% respectivamente, donde las Aportaciones de los Socios equivalen a 5,35%, 6,44% y 4,58% para los períodos en análisis.

**Gráfico 30: Participación de Cuentas del Patrimonio**



**Fuente:** Tabla 28.  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

Para los años 2013, 2014 y 2015 las Reservas representan el 18,36%, 5,48% y 3,61%. Otros Aportes Patrimoniales representan el 0,01%, 0,52% y 0,47%. Los resultados de la cooperativa en el año 2013 representaron el 0,01%, en el 2014 el 0% y en el 2015 el 0,02%.

Tabla 32: Análisis Vertical Estado de Resultados

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA FAMILIA LTDA.						
ESTADO DE RESULTADOS						
	2013 USD	%	2014 USD	%	2015 USD	%
<b>INGRESOS</b>	<b>98.018,51</b>	<b>100</b>	<b>141.262,90</b>	<b>100</b>	<b>121.188,70</b>	<b>100</b>
<b>Intereses y Descuentos Ganados</b>	<b>75.355,40</b>	<b>76,88</b>	<b>94.392,20</b>	<b>66,82</b>	<b>118.206,03</b>	<b>97,54</b>
Intereses por Depósitos		0,00	15,49	0,01	48,47	0,04
Intereses de Cartera de Créditos	75.317,19	76,84	94.338,50	66,78	109.290,23	90,18
Interés de Mora	38,21	0,04	38,21	0,03	8.867,33	7,32
<b>Ingresos por Servicios</b>	<b>22.659,11</b>	<b>23,12</b>	<b>46.868,70</b>	<b>33,18</b>	<b>2.982,67</b>	<b>2,46</b>
Servicios Especiales	10,00	0,01	0,00	0,00	247,00	0,20
Manejo y Cobranzas	152,00	0,16	154,00	0,11	155,00	0,13
Servicios Cooperativos	22.414,11	22,87	46.712,70	33,07	2.580,67	2,13
Por Asesoramiento Financiero	79,00	0,08	2,00	0,00	0,00	0,00
<b>Otros Ingresos Operacionales</b>	<b>4,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>GASTOS</b>	<b>92.625,19</b>	<b>94,50</b>	<b>140.546,89</b>	<b>99,49</b>	<b>120.981,42</b>	<b>99,83</b>
<b>Intereses Causados</b>	<b>15.868,25</b>	<b>16,19</b>	<b>11.521,90</b>	<b>8,16</b>	<b>29.827,34</b>	<b>24,61</b>
Obligaciones con el Público	14.693,94	14,99	7.044,37	4,99	29.064,35	23,98
Obligaciones Financieras	1.174,31	1,20	4.477,53	3,17	762,99	0,63
<b>Provisiones</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3.391,48</b>	<b>2,40</b>	<b>935,68</b>	<b>0,77</b>
<b>Gastos de Operación</b>	<b>76.756,94</b>	<b>78,31</b>	<b>125.633,51</b>	<b>88,94</b>	<b>88.992,33</b>	<b>73,43</b>
Gastos de Personal	42.396,84	43,25	57.393,57	40,63	56.653,49	46,75
Honorarios	6.128,90	6,25	8.625,95	6,11	1.742,15	1,44
Servicios Varios	16.155,13	16,48	37.930,80	26,85	19.653,39	16,22
Impuestos, Contribuciones y Multas	2.641,06	2,69	5.548,70	3,93	5.942,14	4,90
Depreciaciones	0,00	0,00	2.031,25	1,44	0,00	0,00
Otros Gastos	9.435,01	9,63	14.103,24	9,98	5.001,16	4,13
<b>Otros Gastos y Pérdidas Operacionales</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.226,07</b>	<b>1,01</b>
<b>RESULTADOS</b>	<b>5.393,32</b>	<b>5,50</b>	<b>716,01</b>	<b>0,51</b>	<b>207,28</b>	<b>0,17</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda. (2016)

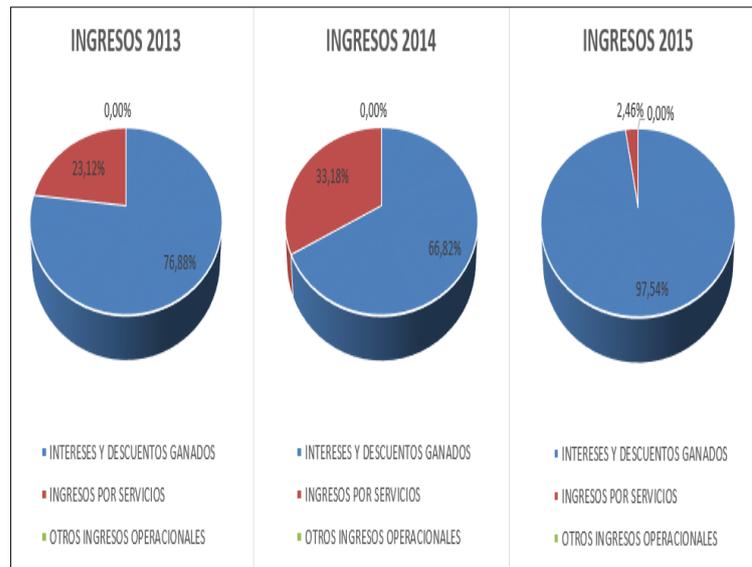
Elaborado por: Tenelema, E.

## Análisis Estado de Resultados

- Ingresos

En los años 2013, 2014 y 2015 la mayor parte de los ingresos corresponden a los Intereses Generados por la cartera de créditos otorgada, con el 76,88%, 66,82% y 97,54% respectivamente.

**Gráfico 31: Participación de Cuentas de Ingresos**



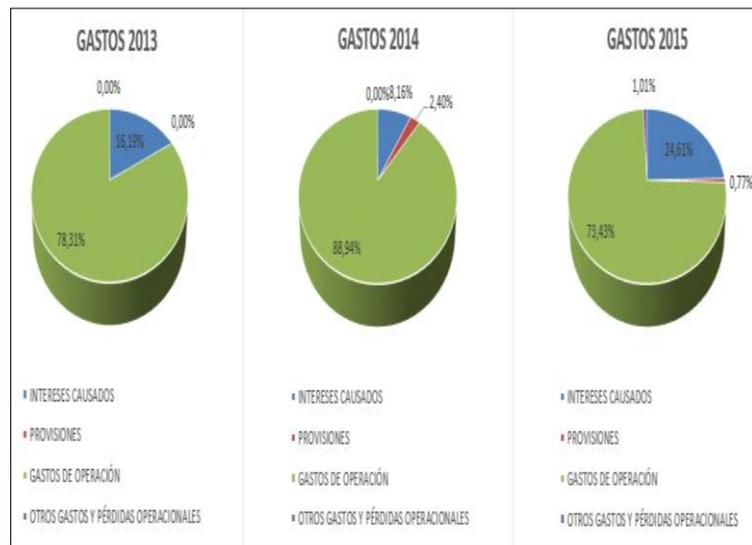
**Fuente:** Tabla 32.  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

Así también la cuenta Ingresos por Servicios representó el 23,12%, 33,18% y 2,46% para los períodos en análisis. Y Otros Ingresos Operacionales representó el 0% para los tres períodos.

- Gastos

En los años 2013, 2014 y 2015 los gastos con mayor participación son los de operación con 78,31%, 88,94% y 73,01% respectivamente, seguido por los gastos de Intereses Causados con el 16,19% en 2013, el 8,16% en 2014 y el 24,61% en 2015.

**Gráfico 32: Participación de Cuentas de Gastos**



**Fuente:** Tabla 32.  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

En los años 2013, 2014 y 2015 Provisiones representan el 0%, 2,40% y 0,77%. Otros Gastos y Pérdidas Operacionales representan el 0%, 0% y 1,01%. Los Impuestos y Participación de Empleados representan el 0%, 0% y 0,42%. Estos valores expuestos han generado una utilidad de 5,50%, 0,51% y 0,17% respectivamente en cada uno de los períodos.

### **3.5.5.3.2. Análisis horizontal de los estados financieros**

A continuación, se presenta el análisis horizontal de los estados financieros que corresponden a los años 2013, 2014 y 2015. Consiste en comparar estados financieros de dos o más períodos consecutivos para determinar aumentos, disminuciones o variaciones.

Tabla 33: Análisis Horizontal Balance General

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA FAMILIA LTDA.							
BALANCE GENERAL							
	2013	2014	2015	2013-2014		2014-2015	
	USD	USD	USD	USD	%	USD	%
<b>ACTIVOS</b>	<b>334.758,33</b>	<b>488.684,07</b>	<b>578.095,27</b>	<b>153.925,74</b>	<b>45,98</b>	<b>89.411,20</b>	<b>18,30</b>
<b>Fondos Disponibles</b>	<b>56.136,04</b>	<b>108.729,19</b>	<b>139.519,67</b>	<b>52.593,15</b>	<b>93,69</b>	<b>30.790,48</b>	<b>28,32</b>
Caja	43.018,10	103.429,21	137.823,12	60.411,11	140,43	34.393,91	33,25
Bancos y Otras Instituciones Financieras	13.117,94	5.299,98	1.696,55	-7.817,96	-59,60	-3.603,43	-67,99
<b>Cartera de Créditos</b>	<b>245.816,48</b>	<b>327.784,07</b>	<b>374.206,63</b>	<b>81.967,59</b>	<b>33,35</b>	<b>46.422,56</b>	<b>14,16</b>
Cartera de Créditos de Consumo por Vencer	208,15	0,00	11.742,52	-208,15	-100	11.742,52	0,00
Cartera de Créditos para la Microempresa por Vencer	214.723,39	287.879,19	313.352,89	73.155,80	34,07	25.473,70	8,85
Cartera de Créditos para la Microempresa Que No Dev. Intereses	20.355,33	17.241,86	21.316,74	-3.113,47	-15,30	4.074,88	23,63
Cartera de Créditos para la Microempresa Vencida	13.527,24	29.001,88	35.020,13	15.474,64	114,40	6.018,25	20,75
Provisión para Créditos Incobrables	-2.997,63	-6.338,86	-7.225,65	-3.341,23	111,46	-886,79	13,99
<b>Cuentas por Cobrar</b>	<b>18.835,83</b>	<b>23.574,08</b>	<b>32.195,14</b>	<b>4.738,25</b>	<b>25,16</b>	<b>8.621,06</b>	<b>36,57</b>
Intereses por Cobrar de Cartera de Créditos	3.500,00	5.761,60	1.350,00	2.261,60	64,62	-4.411,60	-76,57
Pagos por Cuenta de Clientes	174,80	0,00	0,00	-174,80	-100	0,00	0,00
Cuentas por Cobrar Varias	15.161,03	17.812,48	30.845,14	2.651,45	17,49	13.032,66	73,17
<b>Propiedades y Equipo</b>	<b>9.679,51</b>	<b>23.522,26</b>	<b>26.422,26</b>	<b>13.842,75</b>	<b>143,01</b>	<b>2.900,00</b>	<b>12,33</b>
Muebles, Enseres y Equipo de Oficina	5.615,06	5.789,06	5.789,06	174,00	3,10	0,00	0,00
Equipo de Computación	4.201,05	4.401,05	4.401,05	200,00	4,76	0,00	0,00
Unidades de Transporte	0,00	15.500,00	18.400,00	15.500,00	0,00	2.900,00	18,71
Depreciación Acumulada	-136,60	-2.167,85	-2.167,85	-2.031,25	1487,01	0,00	0,00
<b>Otros Activos</b>	<b>4.290,47</b>	<b>5.074,47</b>	<b>5.751,57</b>	<b>784,00</b>	<b>18,27</b>	<b>677,10</b>	<b>13,34</b>
Gastos Diferidos	4.290,47	5.074,47	5.751,57	784,00	18,27	677,10	13,34

<b>PASIVOS</b>	<b><u>255.310,79</u></b>	<b><u>427.878,55</u></b>	<b><u>527.923,96</u></b>	<b>172.567,76</b>	<b>67,59</b>	<b>100.045,41</b>	<b>23,38</b>
<b>Obligaciones con el Público</b>	<b>205.497,65</b>	<b>411.916,31</b>	<b>499.772,26</b>	<b>206.418,66</b>	<b>100,45</b>	<b>87.855,95</b>	<b>21,33</b>
Depósitos a la Vista	134.909,04	204.266,61	247.718,72	69.357,57	51,41	43.452,11	21,27
Depósitos a Plazo	70.588,61	207.649,70	252.053,54	137.061,09	194,17	44.403,84	21,38
<b>Cuentas por Pagar</b>	<b>11.618,40</b>	<b>5.564,02</b>	<b>3.047,30</b>	<b>-6.054,38</b>	<b>-52,11</b>	<b>-2.516,72</b>	<b>-45,23</b>
Intereses por Pagar	4.778,13	0,00	0,00	-4.778,13	-100	0,00	0,00
Obligaciones Patronales	4.141,45	4.978,87	2.209,94	837,42	20,22	-2.768,93	-55,61
Retenciones	384,41	82,34	677,88	-302,07	-78,58	595,54	723,27
Contribuciones, Impuestos y Multas	577,94	290,68	6,22	-287,26	-49,70	-284,46	-97,86
Cuentas por Pagar Varias	1.736,47	212,13	153,26	-1.524,34	-87,78	-58,87	-27,75
<b>Obligaciones Financieras</b>	<b>38.194,74</b>	<b>10.398,22</b>	<b>25.104,40</b>	<b>-27.796,52</b>	<b>-72,78</b>	<b>14.706,18</b>	<b>141,43</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b><u>79.447,54</u></b>	<b><u>60.805,52</u></b>	<b><u>50.171,31</u></b>	<b>-18.642,02</b>	<b>-23,46</b>	<b>-10.634,21</b>	<b>-17,49</b>
<b>Capital Social</b>	<b>17.919,28</b>	<b>31.480,48</b>	<b>26.480,20</b>	<b>13.561,20</b>	<b>75,68</b>	<b>-5.000,28</b>	<b>-15,88</b>
Aportes de Socios	17.919,28	31.480,48	26.480,20	13.561,20	75,68	-5.000,28	-15,88
<b>Reservas</b>	<b>61.470,65</b>	<b>26.784,31</b>	<b>20.887,95</b>	<b>-34.686,34</b>	<b>-56,43</b>	<b>-5.896,36</b>	<b>-22,01</b>
Legales	2.798,15	2.960,16	3.063,80	162,01	5,79	103,64	3,50
Especiales	58.672,50	23.824,15	17.824,15	-34.848,35	-59,39	-6.000,00	-25,18
<b>Otros Aportes Patrimoniales</b>	<b>19,40</b>	<b>2.540,73</b>	<b>2.705,74</b>	<b>2.521,33</b>	<b>12996,55</b>	<b>165,01</b>	<b>6,49</b>
<b>Resultados</b>	<b>38,21</b>	<b>0,00</b>	<b>97,42</b>	<b>-38,21</b>	<b>-100</b>	<b>97,42</b>	<b>0,00</b>
Utilidad o Pérdida del Ejercicio	38,21	0,00	97,42	-38,21	-100	97,42	0,00
<b><u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</u></b>	<b><u>334.758,33</u></b>	<b><u>488.684,07</u></b>	<b><u>578.095,27</u></b>	<b>153.925,74</b>	<b>45,98</b>	<b>89.411,20</b>	<b>18,30</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda. (2016)  
Elaborado por: Tenelema, E.

## Análisis Balance General

- Activo

A través del Análisis Horizontal de los períodos 2013, 2014 y 2015, se identifica las principales variaciones en las cuentas de activo, pasivo y patrimonio.

Como se observa en el Gráfico 33 los Activos muestran una tendencia creciente en los últimos años, estos incrementan en 45,98% (USD 153.925,74) en el 2014 con respecto al 2013 y en 18,30% (USD 89.411,20) en el 2015 con respecto al 2014.

La variación en estos períodos fue el aumento en Fondos Disponibles de USD 56.136,04 a USD 108.729,19 en el período 2013-2014 y a USD 139.519,67 en el período 2014-2015, indicando que la institución cuenta con recursos para afrontar sus obligaciones, así como para otorgar créditos.

**Gráfico 33: Evolución de Activos**



**Fuente:** Tabla 33.

**Elaborado por:** Tenelema, E.

La Cartera de Créditos está conformada por Créditos por Vencer, Créditos que No Devengan Intereses y Créditos Vencidos, en el año 2014 muestra un incremento de 33,35%, mientras que para el año 2015 se incrementa un 14,16%.

Las colocaciones en Microcréditos por Vencer muestran una variación mayor con 34,07% en el período 2013-2014, sin embargo, para el período 2014-2015 muestra un leve crecimiento de 8,85%. Respecto a la Cartera de Consumo por Vencer en el año 2014 no registra ningún aumento ni disminución, pero para el año 2015 se registra un aumento de USD 11.742,52.

La Cartera de Créditos Vencida y que no Devenga Intereses tiene gran importancia dentro de la cartera, ya que la cartera vencida hace referencia a aquellas cuotas que no han sido canceladas dentro de los plazos convenidos y cuando una cuota es clasificada como vencida, la diferencia se carga a Cartera que no Devenga Intereses.

Las fluctuaciones más relevantes son Cartera de Créditos para la Microempresa que no Devenga Intereses muestra un decrecimiento de 15,30% al pasar de USD 20355,33 en el 2013 a USD 17241,86 en el 2014 y para el período 2014-2015 evidencia un incremento del 23,63%.

Por otro lado, Cartera de Créditos para la Microempresa Vencida denota un crecimiento de 114,40% en el período 2013-2014 y se genera un ligero aumento de 20,75% en el período 2014-2015.

Cuentas por Cobrar en el período 2013-2014 se incrementa un 25,16% y en el período 2014-2015 se incrementa el 36,57%, debido al rubro de Cuentas por Cobrar Varias que muestra un crecimiento de USD 17.812,48 a USD 30.845,14 en el período 2014-2015.

En el período 2013-2014 Propiedades y Equipo evidencian un crecimiento de 143,01% debido a la adquisición de Unidades de Transporte, mientras que en el período 2014-2015 se presenta un leve crecimiento de 12,33%.

Otros Activos crece el 18,27% en el período 2013-2014 y decrece el 13,34% en el período 2014-2015.

- Pasivo

Como se observa en el Gráfico 34, el pasivo en general mostró una tendencia creciente, así para el año 2014 se incrementó 67,59% (USD 172.567,76) y para el año 2015 creció un 23,38% (USD 100.045,41), esta fluctuación corresponde a las Obligaciones con el Público donde estas pasaron de USD 205.497,65 a USD 411.916,31 en el 2014 y a USD 499.772,26 en el 2015.

**Gráfico 34: Evolución de Pasivos**



**Fuente:** Tabla 33.

**Elaborado por:** Tenelema, E.

Por otra parte las Cuentas por Pagar en el año 2014 muestran una disminución del 52,11% y en el año 2015 disminuye un 45,23%, relacionado a la cancelación de intereses por pagar de las obligaciones contraídas.

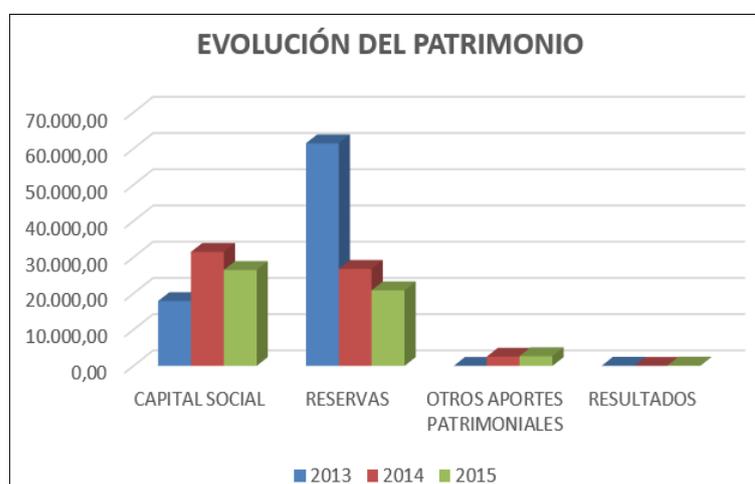
Obligaciones Financieras en el período 2013-2014 muestra una disminución de 72,78% y para el 2015 muestra un crecimiento de 141,43%.

- Patrimonio

Como se observa en el Gráfico 35, el patrimonio de la cooperativa para el 2014 refleja un comportamiento decreciente, al alcanzar en este período la suma de USD 60.805,52 equivalente a una disminución de 23,46%, y para el 2015 decrece el 17,49%.

El Capital Social en el año 2014 incrementa el 75,68% y en el año 2015 disminuye el 15,88%. Reservas disminuye el 56,43% en el año 2014 y en el año 2015 disminuye el 22,01%.

**Gráfico 35: Evolución del Patrimonio**



**Fuente:** Tabla 33.  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

Otros Aportes Patrimoniales en el año 2014 registran un incremento de 12996,55% y en el año 2015 registra un leve incremento del 6,49%.

La cuenta Resultados para el año 2014 registra una disminución del 100%, mientras que el año 2015 se incrementa con un valor de USD 97,42.

Tabla 34: Análisis Horizontal Estado de Resultados

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA FAMILIA LTDA.							
ESTADO DE RESULTADOS							
	2013	2014	2015	2013-2014		2014-2015	
	USD	USD	USD	USD	%	USD	%
<b>INGRESOS</b>	<b>98.018,51</b>	<b>141.262,90</b>	<b>121.188,70</b>	<b>43.244,39</b>	<b>44,12</b>	<b>-20.074,20</b>	<b>-14,21</b>
<b>Intereses y Descuentos Ganados</b>	<b>75.355,40</b>	<b>94.392,20</b>	<b>118.206,03</b>	<b>19.036,80</b>	<b>25,26</b>	<b>23.813,83</b>	<b>25,23</b>
Intereses Por Depósitos		15,49	48,47	15,49	0,00	32,98	212,91
Intereses de Cartera de Créditos	75.317,19	94.338,50	109.290,23	19.021,31	25,25	14.951,73	15,85
Interés de Mora	38,21	38,21	8.867,33	0,00	0,00	8.829,12	23106,83
<b>Ingresos por Servicios</b>	<b>22.659,11</b>	<b>46.868,70</b>	<b>2.982,67</b>	<b>24.209,59</b>	<b>106,84</b>	<b>-43.886,03</b>	<b>-93,64</b>
Servicios Especiales	10,00	0,00	247,00	-10,00	-100	247,00	0,00
Manejo y Cobranzas	152,00	154,00	155,00	2,00	1,32	1,00	0,65
Servicios Cooperativos	22.414,11	46.712,70	2.580,67	24.298,59	108,41	-44.132,03	-94,48
Por Asesoramiento Financiero	79,00	2,00	0,00	-77,00	-97,47	-2,00	-100
<b>Otros Ingresos Operacionales</b>	<b>4,00</b>	<b>2,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-2,00</b>	<b>-50,00</b>	<b>-2,00</b>	<b>-100</b>
<b>GASTOS</b>	<b>92.625,19</b>	<b>140.546,89</b>	<b>120.981,42</b>	<b>47.921,70</b>	<b>51,74</b>	<b>-19.565,47</b>	<b>-13,92</b>
<b>Intereses Causados</b>	<b>15.868,25</b>	<b>11.521,90</b>	<b>29.827,34</b>	<b>-4.346,35</b>	<b>-27,39</b>	<b>18.305,44</b>	<b>158,88</b>
Obligaciones con el Público	14.693,94	7.044,37	29.064,35	-7.649,57	-52,06	22.019,98	312,59
Obligaciones Financieras	1.174,31	4.477,53	762,99	3.303,22	281,29	-3.714,54	-82,96
<b>Provisiones</b>	<b>0,00</b>	<b>3.391,48</b>	<b>935,68</b>	<b>3.391,48</b>	<b>0,00</b>	<b>-2.455,80</b>	<b>-72,41</b>
<b>Gastos de Operación</b>	<b>76.756,94</b>	<b>125.633,51</b>	<b>88.992,33</b>	<b>48.876,57</b>	<b>63,68</b>	<b>-36.641,18</b>	<b>-29,17</b>
Gastos de Personal	42.396,84	57.393,57	56.653,49	14.996,73	35,37	-740,08	-1,29
Honorarios	6.128,90	8.625,95	1.742,15	2.497,05	40,74	-6.883,80	-79,80
Servicios Varios	16.155,13	37.930,80	19.653,39	21.775,67	134,79	-18.277,41	-48,19
Impuestos, Contribuciones y Multas	2.641,06	5.548,70	5.942,14	2.907,64	110,09	393,44	7,09
Depreciaciones	0,00	2.031,25	0,00	2.031,25	0,00	-2.031,25	-100
Otros Gastos	9.435,01	14.103,24	5.001,16	4.668,23	49,48	-9.102,08	-64,54
<b>Otros Gastos y Pérdidas Operacionales</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.226,07</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.226,07</b>	<b>0,00</b>
<b>RESULTADOS</b>	<b>5.393,32</b>	<b>716,01</b>	<b>207,28</b>	<b>-4.677,31</b>	<b>-86,72</b>	<b>-508,73</b>	<b>-71,05</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda. (2016)

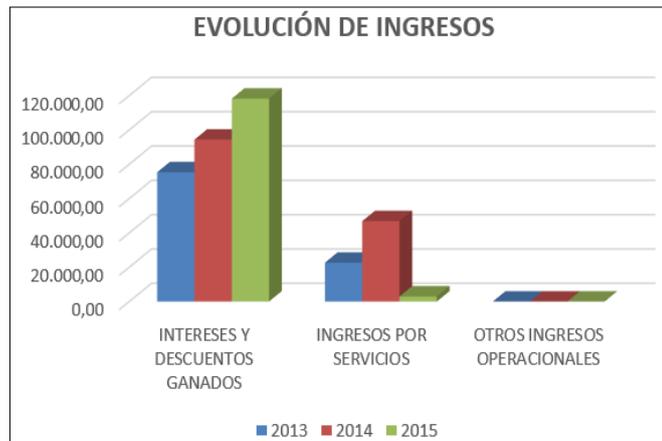
Elaborado por: Tenelema, E.

## Análisis Estado de Resultados

- Ingresos

En el período 2013-2014 la cooperativa incrementó sus ingresos financieros en 44,12%, mientras que para el 2015 decrecieron un 14,21%. Intereses y Descuentos Ganados en el año 2014 incrementa el 25,26% y en el año 2015 incrementa el 25,23%.

**Gráfico 36: Evolución de Ingresos**



**Fuente:** Tabla 34.

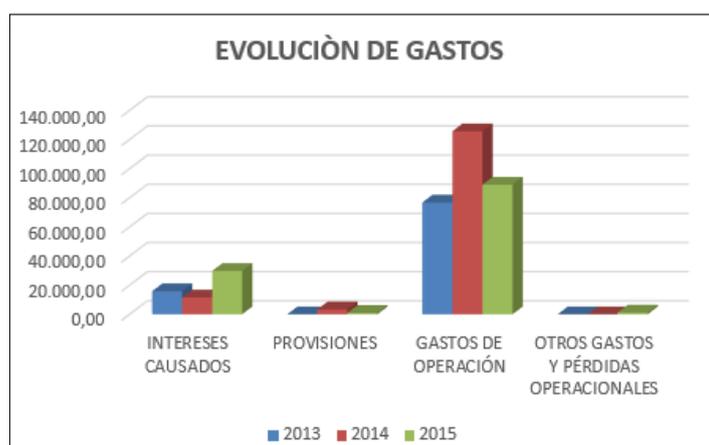
**Elaborado por:** Tenelema, E.

Ingresos por Servicios muestra un incremento de 106,84% en el año 2014 y en el año 2015 disminuye el 93,64%. Otros Ingresos Operacionales en el año 2014 muestran un decrecimiento del 50% y en el año 2015 decrece el 100%.

- Gastos

En el período 2013-2014 Gastos incrementa el 51,74% con una suma de USD 47.921,70 y en el período 2014-2015 disminuye el 13,92% con una suma de USD 19.565,47. Dentro de esta cuenta se encuentran los Intereses Causados producto de Depósitos a la Vista y Depósitos a Plazo, el cual en el período 2013-2014 disminuye el 27,39% y en el período 2014-2015 incrementa el 158,88%.

**Gráfico 37: Evolución de Gastos**



**Fuente:** Tabla 34.  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

Provisiones en el año 2014 incrementa USD 3391,48 en relación al año 2013, en el año 2015 disminuye USD 2455,80. Gastos de Operación en el año 2014 incrementa el 63,68% y en el año 2015 disminuye el 29,17%. Otros Gastos y Pérdidas Operacionales en el período 2013-2014 no registran ningún valor y en el año 2015 presenta un valor de USD 1266,07.

**Gráfico 38: Evolución de Resultados**



**Fuente:** Tabla 34.  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

Después de analizar los ingresos y los gastos se evidencia que los resultados para el año 2014 tienen una disminución de USD 4673,31 es decir el 86,71% y en el año 2015 disminuyen USD 508,73 es decir el 71,05%. Estos valores representan una significativa disminución en la utilidad de los períodos 2013,2014 y 2015.

### 3.5.5.3.3. Análisis de indicadores financieros

El análisis de los Indicadores Financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., de los años 2013, 2014 y 2015 se realizó en base a lo expresado en la Norma Técnica N° 6 adoptado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, pues se han quedado en estudios la implantación de nuevos métodos de análisis financiero para el Sector Financiero Popular y Solidario. Las cifras resultantes para cada indicador se presentan en la Tabla 35.

**Tabla 35: Indicadores Financieros Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda.**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA FAMILIA LTDA.</b>				
<b>INDICADORES FINANCIEROS HISTÓRICOS</b>				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>PERÍODO</b>			<b>PROMEDIO</b>
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	
<b>SUFICIENCIA PATRIMONIAL</b>				
(Patrimonio + Resultados)/Activos Inmovilizados	133,21%	66,82%	44,39%	81,47%
<b>ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS</b>				
Activos Improductivos Netos/Total Activos	31,88%	40,01%	43,47%	38,45%
Activos Productivos/Total Activos	68,12%	59,99%	56,53%	61,55%
Activos Productivos /Pasivos Con Costo	93,58%	69,42%	62,26%	75,09%
<b>Índices de Morosidad</b>				
Morosidad de la Cartera de Créditos para la Microempresa	13,63%	13,84%	15,24%	14,24%
Morosidad de la Cartera Total	13,62%	13,84%	14,77%	14,08%
<b>Cobertura de Provisiones para Cartera Improductiva</b>				
Cobertura de la Cartera Problemática	8,85%	13,71%	12,83%	11,79%
<b>EFICIENCIA MICROECONÓMICA</b>				
Gastos de Operación Estimados/Total Activo Promedio	22,93%	25,71%	15,39%	21,34%
Gastos de Operación /Margen Financiero	93,44%	99,43%	98,41%	97,10%
Gastos de Personal Estimados /Activo Promedio	12,66%	11,74%	9,80%	11,40%
<b>RENTABILIDAD</b>				
Resultados del Ejercicio/Patrimonio Promedio	6,79%	1,18%	0,41%	2,79%
Resultados del Ejercicio/Activo Promedio	1,61%	0,15%	0,04%	0,60%
<b>Intermediación Financiera</b>				
Cartera Bruta / (Depósitos a la Vista + Depósitos a Plazo)	121,08%	81,11%	76,32%	92,84%
<b>Eficiencia Financiera</b>				
Margen de Intermediación Estimado /Patrimonio Promedio	6,78%	1,17%	2,86%	3,60%
Margen de Intermediación Estimado /Activo Promedio	1,61%	0,15%	0,25%	0,67%
<b>LIQUIDEZ</b>				
Fondos Disponibles /Total Depósitos a Corto Plazo	27,32%	26,40%	27,92%	27,21%

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda. (2016)  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

## **Suficiencia Patrimonial**

Mide cuanto de los activos inmovilizados están cubiertos por el patrimonio, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., para los años 2013, 2014 y 2015 mantiene un indicador de 133,21%, 66,82% y 44,39% respectivamente. Esta razón notablemente se ha deteriorado para el año 2015, donde este indicador se ubica en 354,36% para el sector cooperativo.

## **Calidad de Activos**

El indicador de Activos Productivos/Pasivos con Costo, muestra la capacidad de la cooperativa para generar ingresos frente a los pasivos, así se tiene que para los años 2014 y 2015 disminuye con 69,42% y 62,26% respectivamente. Para el año 2015 esta razón se deteriora, demostrando una eficiencia baja en la colocación de activos productivos (créditos) en relación con otros períodos y con el sector cooperativo que se ubica en el año 2015 con 114,60%.

Los índices de morosidad, evidencian que la cartera improductiva de la cooperativa en el año 2015 asciende a 14,77%, valor relativamente alto en comparación con el sector cooperativo que obtuvo 5,30% en el año 2015. En la cooperativa no se ha realizado una eficiente gestión tanto en colocación como en cobranza.

La cobertura de provisiones para cartera improductiva evidencia que no se ha provisionado adecuadamente contra las pérdidas, al contar con tan solo el 12,83% en el 2015, mientras que en el sector cooperativo se ubica en 110,50%.

## **Eficiencia Microeconómica**

Con respecto a Gastos de Operación la cooperativa representa el 22,93%, 25,71% y 15,39% respecto al activo en los años 2013, 2014 y 2015. El costo de manejar los activos presenta niveles altos lo que es desfavorable para la cooperativa frente al sector cooperativo 5,54%. En cuanto al Margen Financiero en el año 2015 el 98,41% es consumido en Gastos Operacionales, encontrándose por arriba del 81,86% del sector cooperativo.

Los Gastos del Personal para los años 2013, 2014 y 2015, tuvieron una proporción de 12,66%, 11,74% y 9,80% en relación al activo. Lo que significa una estimación decreciente del trabajo humano sobre los activos y desfavorablemente alto en comparación con el sector cooperativo que se ubica para el año 2015 en 2,50%.

### **Rentabilidad del Ejercicio**

La Rentabilidad sobre los Activos no indica una buena condición para la cooperativa, ya que, en los años 2013, 2014 y 2015 obtuvieron niveles bajos de 1,61%, 0,15% y 0,04%, en comparación al obtenido en el año 2015 de 1,17% por el sector cooperativo.

Con respecto al Rendimiento sobre el Patrimonio para el 2015 descendió al 0,41%, ya que en el sector cooperativo se muestra en el año 2015 un 8,90%, por lo cual se considera que la gestión en la cooperativa no es tan eficiente porque no genera una rentabilidad adecuada con sus recursos.

### **Índice de Liquidez**

La cooperativa en los períodos 2013, 2014 y 2015 presenta una capacidad de pago de las Obligaciones a Corto Plazo de 27,32%, 26,40% y 27,92%, en el período 2013-2014 la liquidez desciende, sin embargo, en el período 2014-2015 asciende por lo que se evidencia que los fondos disponibles son adecuados para cumplir con los requerimientos de los acreedores. Se encuentra sobre el porcentaje obtenido por el sector cooperativo en el año 2015, el cual fue de 21,03%.

#### **3.5.5.4. Matriz FODA**

Según Gutiérrez, J. (2008), el análisis FODA es una herramienta que permite realizar un cuadro de la situación real del objeto de estudio para obtener un diagnóstico preciso en función de la toma de decisiones acertadas que cumplan con los objetivos y políticas formuladas.

Al analizar el macroambiente y microambiente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., se resume mediante la matriz FODA los factores que favorecen u obstaculizan el logro de sus objetivos.

Es importante mencionar que las fortalezas y debilidades de la cooperativa resultan del análisis interno y las oportunidades y amenazas del análisis externo.

**Tabla 36: Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles de liquidez óptimos</li> <li>• Creciente número de socios</li> <li>• Aumento de colocaciones y captaciones</li> <li>• Capacidad instalada adecuada</li> <li>• Alianzas con instituciones financieras</li> <li>• Capacitaciones periódicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intermediación financiera creciente</li> <li>• Tasas de interés bajas</li> <li>• Leyes que fortalecen el sector cooperativo</li> <li>• Incremento del uso de tecnologías</li> <li>• Disminución de índices de pobreza</li> <li>• Microfinanzas priorizadas por el gobierno actual</li> <li>• Remesas en aumento</li> <li>• Tecnología al alcance de todos</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca innovación de productos y servicios financieros</li> <li>• Falta de automatización en el control interno</li> <li>• Cultura organizacional inadecuada</li> <li>• Nivel de morosidad alto</li> <li>• Patrimonio no regularizado</li> <li>• Disminución de cobranzas</li> <li>• Provisiones insuficientes</li> <li>• Aumento de gastos operacionales</li> <li>• Decreciente fuerza de trabajo</li> <li>• Baja rentabilidad</li> <li>• Deficiente gestión financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PIB decreciente limita las inversiones</li> <li>• Inflación reduce capacidad de endeudamiento de los socios</li> <li>• Competencia creciente en el sector cooperativo</li> <li>• Desempleo afecta capacidad de pago y ahorro</li> <li>• Creciente brecha de desigualdad</li> </ul>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda. (2016)

**Elaborado por:** Tenelema, E.

### 3.6. VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

En la presente investigación la idea a defender es: “La elaboración del Modelo de Gestión Financiera permitirá a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., mejorar su rentabilidad”.

**Tabla 37: Variación de la Cuenta Resultados**

DATOS HISTÓRICOS				DATOS PROYECTADOS		
CUENTA	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Resultados	USD 5.393,32	USD 716,01	USD 207,28	USD 1.796,78	USD 8.479,22	USD 14.910,36
VARIACIÓN		2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
USD		-4.677,31	-508,73	1.589,50	6.682,44	6.431,14
%		-86,72	-71,05	766,84	371,91	75,85

Elaborado por: Tenelema, E.

**Tabla 38: Indicadores de Rentabilidad**

RENTABILIDAD HISTÓRICA				RENTABILIDAD PROYECTADA		
INDICADOR	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Resultados del Ejercicio / Patrimonio Promedio	6,79%	1,18%	0,41%	2,01%	7,91%	11,35%
Resultados del Ejercicio / Activo Promedio	1,61%	0,15%	0,04%	0,22%	0,85%	1,26%

Elaborado por: Tenelema, E.

Por las siguientes razones la idea a defender es veraz: Al comparar los resultados de los años históricos con los obtenidos en los años proyectados se observa un considerable incremento. Puesto que en el año 2016 la cooperativa muestra un aumento de USD 1.589,50 con relación al año 2015. Además, sus indicadores de rentabilidad han mejorado notablemente, en el año 2015 la Rentabilidad del Ejercicio/ Patrimonio Promedio fue de 0,41% y para el año 2016 se proyecta el 2,01%, y la Rentabilidad del Ejercicio/ Activo Promedio en el año 2015 fue de 0,04% y se proyecta para el 2016 un 0,22%.

Las cifras expuestas afirman que, al elaborar un Modelo de Gestión Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., permitirá mejorar su rentabilidad.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1. TÍTULO**

“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA FAMILIA LTDA; UBICADA EN EL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2016”

### **4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

#### **4.2.1. Diseño del Modelo**

Al analizar los distintos tipos de modelos en el Capítulo II, se ha elaborado un Modelo Financiero basado en Pronósticos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., ya que es una herramienta útil para el análisis y evaluación del comportamiento de la institución en distintos escenarios, además facilita la toma de decisiones para una gestión eficiente e incide en el mejoramiento de la rentabilidad de la cooperativa.

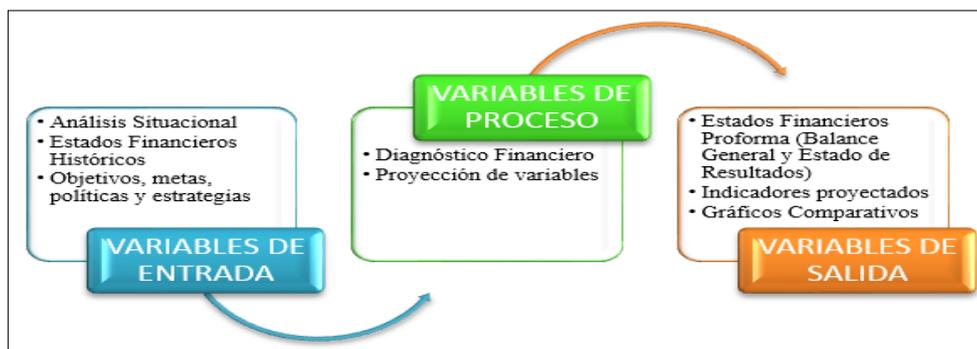
El modelo permite realizar pronósticos del valor de una variable de acuerdo a las políticas y estrategias implantadas por la cooperativa y mide el grado de cumplimiento de los objetivos trazados.

Se ha utilizado la técnica de pronóstico de series de tiempo para las proyecciones, pues se cuenta con la información histórica tanto de la cooperativa y de su entorno, la cual corresponde a los estados financieros de los períodos 2013, 2014 y 2015, indicadores financieros y otras variables financieras.

Se elaboró los Estados Financieros Proformas de la cooperativa para los tres años posteriores al 2015, y el monitoreo del cumplimiento de los objetivos a través del análisis de los indicadores del método CAMEL.

En el diseño del modelo se consideró el enfoque de un sistema, en el cual se identifica las variables elementales o de entrada, variables intermedias o de proceso y variables de resultados o de salida, y se las puede observar en el Gráfico 39.

**Gráfico 39: Variables Modelo Financiero de la COAC Sagrada Familia Ltda.**



Elaborado por: Tenelema, E.

#### 4.2.2. Estructura del Modelo

El modelo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., fue elaborado en el programa Excel, de tal manera que sea fácil y dinámico para la utilización de gerencia, dirigentes o personal responsable del manejo de la información financiera de la cooperativa.

Se encuentra estructurado por 11 hojas electrónicas, creadas para cada una de las variables identificadas. En la Tabla 39 se describe su contenido.

**Tabla 39: Contenido del Modelo Financiero**

N° HOJA	CONTENIDO
1	Datos
2	Objetivos y Estrategias
3	Balance General Histórico
4	Estado de Resultados Históricos
5	Indicadores Financieros Históricos de la Cooperativa
6	Indicadores Financieros Históricos del Sector
7	Proyecciones Financieras
8	Balance General Proyectado
9	Estado de Resultados Proyectado
10	Indicadores Financieros Proyectados
11	Matriz Comparativa

Elaborado por: Tenelema, E.

#### 4.2.2.1. Datos

En esta hoja electrónica se ingresan los datos necesarios para la elaboración del modelo financiero, estos se ajustan por el usuario en función de los años a proyectar.

Se ha considerado el monto de colocaciones y captaciones tanto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., como del sector cooperativo, correspondientes a los años 2013, 2014 y 2015, y sus tasas de interés activa y pasiva.

**Tabla 40: Colocaciones y Captaciones COAC**

DATOS HISTÓRICOS COAC			
DETALLE	2013	2014	2015
Colocaciones	USD 245.816,48	USD 327.784,07	USD 374.206,63
Captaciones	USD 205.497,65	USD 411.916,31	USD 499.772,26

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda. (2016)

**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Tabla 41: Tasas de Interés COAC**

TASAS DE INTERÉS COAC	
Tasa Activa	20,62%
Tasa Pasiva	5,42%

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda. (2016)

**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Tabla 42: Colocaciones y Captaciones Sector Cooperativo**

DATOS HISTÓRICOS SECTOR COOPERATIVO			
DETALLE	2013	2014	2015
Colocaciones	USD 352.729,72	USD 405.109,33	USD 419.520,90
Captaciones	USD 696.450,13	USD 821.612,34	USD 832.423,39

**Fuente:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016)

**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Tabla 43: Tasas de Interés Sector Cooperativo**

TASAS DE INTERÉS SECTOR COOPERATIVO	
Tasa Activa	22,90%
Tasa Pasiva	6,01%

**Fuente:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016)

**Elaborado por:** Tenelema, E.

#### 4.2.2.2. Objetivos y Estrategias Institucionales

Con el fin de lograr una adecuada gestión financiera, se planteó los objetivos y estrategias, en base a la misión, visión y diagnóstico descrito en el Capítulo III, para que incidan de manera efectiva en la cooperativa.

Los objetivos se refieren a lo que la cooperativa espera lograr en el futuro y las estrategias indican el patrón para integrar sus principales metas y políticas, es decir establecen una secuencia coherente de las acciones a realizar. En la Tabla 44 se detallan los objetivos, metas y estrategias.

**Tabla 44: Objetivos y Estrategias**

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS				
	ÁREAS DE MAYOR IMPORTANCIA	OBJETIVOS	META	ESTRATEGIAS
R E N T A B I L I D A D	MOROSIDAD	1. Reducir el índice de morosidad y generar flujos de efectivo para ampliar la cobertura de créditos.	10%	Establecer políticas y procesos de recuperación de cartera claramente definidos.
				Analizar adecuadamente cada una de las "C" del crédito, antes de su otorgación.
	ACTIVIDAD CAPTACIONES	2. Incrementar las captaciones en un porcentaje similar al crecimiento del sector cooperativo	10%	Mantener tasas de interés competitivas.
		3. Regularizar el patrimonio de la institución, a través de la inscripción de aportes de los socios, a fin de mejorar los indicadores de suficiencia patrimonial.	USD 37.500	Incentivar las inversiones en certificados de aportación con un monto mínimo de USD 100 a una tasa del 6% anual
	ACTIVIDAD COLOCACIONES	4. Incrementar la otorgación de créditos en un porcentaje similar al crecimiento del sector cooperativo	10%	Realizar campañas publicitarias de los productos y servicios ofertados por la cooperativa.
				Diversificar la cartera de créditos ofertados por la cooperativa. Mantener tasas de interés activas competitivas, para los distintos tipos de créditos.
LIQUIDEZ	5. Mantener la liquidez en base al promedio del sector de los años 2013-2015, a fin de cumplir con las obligaciones a corto plazo de la cooperativa.	21,71%	Mejorar la cobranza de la cartera de créditos.	
ENDEUDAMIENTO	6. Estructurar alternativas de financiamiento con montos y plazos, acordes a las operaciones de la cooperativa.	-	Mantener lazos de cooperativismo y solidaridad con instituciones del Segmento 5 y otras entidades aliadas	

Elaborado por: Tenelema, E.

Se definieron los objetivos considerando las áreas de mayor importancia para la entidad.

- **Liquidez:** Mantener fondos disponibles necesarios para cumplir con las obligaciones a corto plazo.
- **Endeudamiento:** Alcanzar niveles adecuados de financiamiento para lograr las metas de colocación.
- **Morosidad:** Reducir los niveles de cartera de crédito improductiva.
- **Actividad:** Mejorar la gestión en colocación y captación de recursos para cumplir con el objeto social de la cooperativa.
- **Rentabilidad:** Cumplir con los objetivos y estrategias de liquidez, colocación, captación, morosidad y endeudamiento.

#### **4.2.2.3. Balance General y Estado de Resultados Histórico**

En estas hojas electrónicas se ingresaron el Balance General y el Estado de Resultados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., de los años 2013, 2014 y 2015.

#### **4.2.2.4. Indicadores Financieros Históricos de la Cooperativa y del Sector**

Las dos hojas electrónicas incluyen los indicadores financieros desarrollados con el método CAMEL, descrito en el Capítulo II y de acuerdo a la información obtenida de los estados financieros históricos, se constituye como una herramienta de análisis y medición de la salud financiera de la entidad.

**Tabla 45: Indicadores Financieros COAC**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA FAMILIA LTDA.</b>				
<b>INDICADORES FINANCIEROS HISTÓRICOS</b>				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>PERÍODO</b>			<b>PROMEDIO</b>
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	
<b>SUFICIENCIA PATRIMONIAL</b>				
(Patrimonio + Resultados)/Activos Inmovilizados	133,21%	66,82%	44,39%	81,47%
<b>ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS</b>				
Activos Improductivos Netos/Total Activos	31,88%	40,01%	43,47%	38,45%
Activos Productivos/Total Activos	68,12%	59,99%	56,53%	61,55%
Activos Productivos /Pasivos Con Costo	93,58%	69,42%	62,26%	75,09%
<b>Índices de Morosidad</b>				
Morosidad de la Cartera de Créditos para la Microempresa	13,63%	13,84%	15,24%	14,24%
Morosidad de la Cartera Total	13,62%	13,84%	14,77%	14,08%
<b>Cobertura de Provisiones para Cartera Improductiva</b>				
Cobertura de la Cartera Problemática	8,85%	13,71%	12,83%	11,79%
<b>EFICIENCIA MICROECONÓMICA</b>				
Gastos de Operación Estimados/Total Activo Promedio	22,93%	25,71%	15,39%	21,34%
Gastos de Operación /Margen Financiero	93,44%	99,43%	98,41%	97,10%
Gastos de Personal Estimados /Activo Promedio	12,66%	11,74%	9,80%	11,40%
<b>RENTABILIDAD</b>				
Resultados del Ejercicio/Patrimonio Promedio	6,79%	1,18%	0,41%	2,79%
Resultados del Ejercicio/Activo Promedio	1,61%	0,15%	0,04%	0,60%
<b>Intermediación Financiera</b>				
Cartera Bruta / (Depósitos a la Vista + Depósitos a Plazo)	121,08%	81,11%	76,32%	92,84%
<b>Eficiencia Financiera</b>				
Margen de Intermediación Estimado /Patrimonio Promedio	6,78%	1,17%	2,86%	3,60%
Margen de Intermediación Estimado /Activo Promedio	1,61%	0,15%	0,25%	0,67%
<b>LIQUIDEZ</b>				
Fondos Disponibles /Total Depósitos a Corto Plazo	27,32%	26,40%	27,92%	27,21%

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda. (2016)

**Elaborado por:** Tenelema, E.

Es necesario detallar los indicadores obtenidos por el Segmento 5, ya que se convierten en un parámetro de comparación de niveles adecuados y razonables, para establecer cursos de acción para la cooperativa.

**Tabla 46: Indicadores Financieros Sector Cooperativo**

<b>SECTOR COOPERATIVO</b>				
<b>INDICADORES FINANCIEROS HISTÓRICOS</b>				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>PERÍODOS</b>			
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>PROMEDIO</b>
<b>SUFICIENCIA PATRIMONIAL</b>				
( Patrimonio + Resultados ) / Activos Inmovilizados	354,30%	367,57%	354,36%	358,74%
<b>ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS:</b>				
Activos Improductivos Netos / Total Activos	5,43%	5,47%	6,11%	5,67%
Activos Productivos / Total Activos	94,57%	94,53%	93,92%	94,34%
Activos Productivos / Pasivos con Costo	113,61%	113,22%	114,60%	113,81%
<b>Índices de Morosidad</b>				
Morosidad de la Cartera de Créditos de Consumo Prioritario	3,78%	3,84%	4,46%	4,03%
Morosidad de la Cartera de Microcrédito	6,64%	6,45%	7,36%	6,82%
Morosidad de la Cartera Total	5,05%	5,03%	5,30%	5,13%
<b>Cobertura de Provisiones para Cartera Improductiva</b>				
Cobertura de la Cartera Problemática	110,60%	114,67%	110,50%	111,92%
<b>EFICIENCIA MICROECONOMICA</b>				
Gastos de Operación Estimados / Total Activo Promedio	5,63%	5,40%	5,54%	5,52%
Gastos de Operación / Margen Financiero	81,34%	81,89%	81,86%	81,70%
Gastos de Personal Estimados / Activo Promedio	2,68%	2,56%	2,50%	2,58%
<b>RENTABILIDAD</b>				
Resultados del Ejercicio / Patrimonio Promedio	9,30%	8,98%	8,42%	8,90%
Resultados del Ejercicio / Activo Promedio	1,19%	1,13%	1,17%	1,17%
<b>Intermediación Financiera</b>				
Cartera Bruta / (Depósitos a la Vista + Depósitos a Plazo)	102,74%	99,01%	103,65%	101,80%
<b>Eficiencia Financiera</b>				
Margen de Intermediación Estimado / Patrimonio Promedio	9,41%	8,91%	8,17%	8,83%
Margen de Intermediación Estimado / Activo Promedio	1,29%	1,20%	1,23%	1,24%
<b>LIQUIDEZ</b>				
Fondos Disponibles / Total Depósitos A Corto Plazo	22,52%	21,59%	21,03%	21,71%

**Fuente:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016)

**Elaborado por:** Tenelema, E.

#### 4.2.2.5. Proyección Financiera

Las proyecciones constituyen una herramienta indispensable para pronosticar las operaciones de la cooperativa y genera información oportuna que facilita la evaluación del cumplimiento de los objetivos y agiliza la adecuada toma de decisiones.

Para el desarrollo de las proyecciones financieras se ha tomado en cuenta los datos de la hoja electrónica Objetivos y Estrategias y la hoja electrónica Datos, en la cual se encuentran las captaciones y colocaciones que son de gran importancia porque definen el crecimiento de la cooperativa.

#### 4.2.2.5.1. Colocaciones

Para realizar la proyección de colocaciones tanto de la cooperativa como del sector cooperativo se verifica que estas sigan una tendencia lineal, la cual es necesaria al utilizar la técnica de proyección por serie de datos.

Con los valores de las colocaciones del sector cooperativo de los años 2013, 2014 y 2015 ingresados en la hoja Datos, se determina el valor del coeficiente de correlación en la hoja Proyecciones Financieras, con el fin de medir el grado de relación entre las variables tiempo y colocación, utilizando herramientas de Excel.

**Tabla 47: Colocaciones Históricas Sector Cooperativo**

DATOS HISTÓRICOS COLOCACIONES SECTOR COOPERATIVO		
Período	Años	Colocaciones
2013	1	USD 352.729,72
2014	2	USD 405.109,33
2015	3	USD 419.520,90

**Fuente:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016)  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Gráfico 40: Tendencia Lineal de Colocaciones Sector Cooperativo**



**Fuente:** Tabla 47.  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

Se observa que el coeficiente de correlación entre tiempo y colocación es de 0,9028, lo cual significa una relación positiva entre las variables, ya que entre más se aproxime a 1

más existe una dependencia total, es decir si una de las variables aumenta la otra también lo hace en proporción constante.

La línea de tendencia muestra un crecimiento lineal constante y se obtiene la ecuación:  $y=33.395,59x + 325.662,14$ . Se reemplaza la variable independiente en el enunciado matemático y se generan los valores futuros de las colocaciones del sector cooperativo para los años 2016, 2017 y 2018.

**Tabla 48: Proyección Colocaciones Sector Cooperativo**

PROYECCIÓN COLOCACIONES SECTOR COOPERATIVO			
Período	Años (x)	Colocaciones (y)	Variación Anual
2016	4	USD 459.244,50	9,47%
2017	5	USD 492.640,09	7,27%
2018	6	USD 526.035,68	6,78%

**Elaborado por:** Tenelema, E.

La proyección de las colocaciones de la cooperativa para los años 2016, 2017 y 2018, se realiza con el mismo procedimiento. Se determina el coeficiente de correlación y la ecuación resultante de la línea de tendencia.

**Tabla 49: Colocaciones Históricas Cooperativa**

DATOS HISTÓRICOS COLOCACIONES COAC		
Período	Años	Colocaciones
2013	1	USD 245.816,48
2014	2	USD 327.784,07
2015	3	USD 374.206,63

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda. (2016)

**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Gráfico 41: Tendencia Lineal de Colocaciones Cooperativa**



**Fuente:** Tabla 49.

**Elaborado por:** Tenelema, E.

El coeficiente de correlación resultante es 0,9751, lo cual refleja una excelente relación entre las variables tiempo y colocación. La línea de tendencia muestra un crecimiento lineal constante y se obtiene la ecuación:  $y=64.195,08x + 187.545,58$ . Se reemplaza la variable independiente en el enunciado matemático y se genera los valores futuros para las colocaciones de la cooperativa.

**Tabla 50: Proyección Colocaciones Cooperativa**

<b>PROYECCIÓN COLOCACIONES COAC</b>			
<b>Período</b>	<b>Años (x)</b>	<b>Colocaciones (y)</b>	<b>Variación Anual</b>
2016	4	USD 444.325,88	18,74%
2017	5	USD 508.520,95	14,45%
2018	6	USD 572.716,03	12,62%

**Elaborado por:** Tenelema, E.

Al obtener la proyección de colocaciones de la cooperativa, se procede a calcular el monto de recuperación (10%), el saldo final (colocación – recuperación), la tasa de interés activa (20,62%) y el interés de mora (1,10%).

**Tabla 51: Proyección Colocaciones Absolutas Cooperativa**

<b>PROYECCIÓN COLOCACIONES COAC</b>					
<b>Período</b>	<b>Colocación</b>	<b>Recuperación 10%</b>	<b>Saldo Final</b>	<b>Tasa Interés 20,62%</b>	<b>Interés De Mora 1,10%</b>
2016	USD 444.325,88	USD 44.432,59	USD 399.893,29	USD 82.438,00	USD 906,82
2017	USD 508.520,95	USD 50.852,10	USD 457.668,86	USD 94.348,43	USD 1037,83
2018	USD 572.716,03	USD 57.271,60	USD 515.444,42	USD 106.258,87	USD 1168,85

**Elaborado por:** Tenelema, E.

De acuerdo al objetivo planteado en la hoja Datos, las colocaciones deben incrementarse en un porcentaje similar al crecimiento del sector cooperativo. En el año 2016 las colocaciones no cumplen con la meta propuesta, ni es similar al crecimiento del sector cooperativo. Pero en los años 2017 y 2018, el porcentaje alcanzado es mayor a la meta planteada (10%).

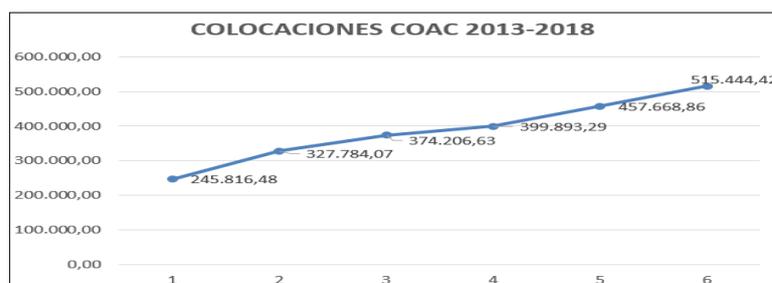
**Tabla 52: Variación Anual Colocaciones Proyectadas**

<b>COLOCACIONES</b>	<b>VARIACIÓN ANUAL COOPERATIVA</b>	<b>VARIACIÓN ANUAL SECTOR COOPERATIVO</b>	<b>META</b>
2016	6,86%	9,47%	10%
2017	14,45%	7,27%	10%
2018	12,62%	6,78%	10%

**Elaborado por:** Tenelema, E.

En el Gráfico 42, se observa la evolución de la cartera de créditos de la cooperativa en los años 2013-2018 y se estima un comportamiento positivo, por lo cual es necesario adoptar los cursos de acción planteados en la hoja de Datos para la colocación de créditos.

**Gráfico 42: Evolución Colocaciones Cooperativa**



Elaborado por: Tenelema, E.

#### 4.2.2.5.2. Captaciones

Se realiza la proyección de las captaciones del sector cooperativo y de la cooperativa con el procedimiento aplicado a colocaciones. Primero se obtiene el coeficiente de correlación y la función lineal utilizando la herramienta Excel.

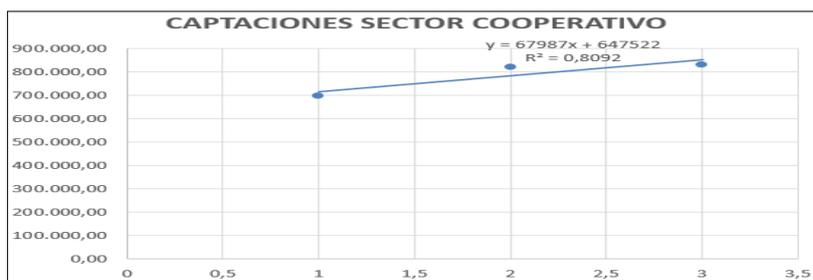
**Tabla 53: Captaciones Históricas Sector Cooperativo**

DATOS HISTÓRICOS CAPTACIONES SECTOR COOPERATIVO		
Período	Años	Captaciones
2013	1	USD 696.450,13
2014	2	USD 821.612,34
2015	3	USD 832.423,39

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016)

Elaborado por: Tenelema, E.

**Gráfico 43: Tendencia Lineal de Captaciones Sector Cooperativo**



Fuente: Tabla 53.

**Elaborado por:** Tenelema, E.

Se observa un positivo coeficiente de correlación de 0,8092 entre las variables tiempo y captación. La línea de tendencia muestra un crecimiento lineal constante y se obtiene la ecuación:  $y=67.984,63x + 647.522,03$ . Se reemplaza la variable independiente en el enunciado matemático y se genera los valores futuros para las captaciones de la cooperativa.

**Tabla 54: Proyección Captaciones Sector Cooperativo**

PROYECCIÓN CAPTACIONES SECTOR COOPERATIVO			
Período	Años (x)	Captaciones (y)	Variación Anual
2016	4	USD 919.468,55	10,46%
2017	5	USD 987.455,18	7,39%
2018	6	USD 1.055.441,81	6,89%

**Elaborado por:** Tenelema, E.

La proyección de las captaciones de la cooperativa para los años 2016, 2017 y 2018, se realiza con el mismo procedimiento. Se determina el coeficiente de correlación y la ecuación resultante de la línea de tendencia.

**Tabla 55: Captaciones Históricas Cooperativa**

DATOS HISTÓRICOS CAPTACIONES COAC		
Período	Años	Captaciones
2013	1	USD 205.497,65
2014	2	USD 411.916,31
2015	3	USD 499.772,26

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda. (2016)

**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Gráfico 44: Tendencia Lineal de Captaciones Cooperativa**



**Fuente:** Tabla 55.

**Elaborado por:** Tenelema, E.

El coeficiente de correlación resultante es 0,9487, lo cual refleja una excelente relación entre las variables tiempo y colocación. La línea de tendencia muestra un crecimiento lineal constante y se obtiene la ecuación:  $y=147.137,31x + 78.120,80$ . Se reemplaza la variable independiente en el enunciado matemático y se genera los valores futuros para las captaciones de la cooperativa.

**Tabla 56: Proyección Captaciones Cooperativa**

<b>PROYECCIÓN CAPTACIONESCOAC</b>			
<b>Período</b>	<b>Años (x)</b>	<b>Captaciones (y)</b>	<b>Variación Anual</b>
2016	4	USD 666.670,02	33,39%
2017	5	USD 813.807,32	22,07%
2018	6	USD 960.944,63	18,08%

**Elaborado por:** Tenelema, E.

También se determina el valor de las proyecciones de depósitos a la vista, depósitos a plazo fijo y tasa de interés pasiva, utilizando la herramienta Excel. A fin de conocer las captaciones absolutas y los intereses causados proyectados.

**Tabla 57: Proyección Depósitos a la Vista y Plazo Fijo**

<b>PROYECCIÓN DEPÓSITOS A LA VISTA COAC</b>				
<b>Período</b>	<b>Saldo Inicial</b>	<b>Depósitos</b>	<b>Total</b>	<b>Tasa de Interés 3,33%</b>
2016	USD 247.718,72	USD 82.725,08	USD 330.443,80	USD 11.014,79
2017	USD 330.443,80	USD 72.930,55	USD 403.374,35	USD 13.445,81
2018	USD 403.374,35	USD 72.930,55	USD 476.304,89	USD 15.876,83
<b>PROYECCIÓN DEPÓSITOS A PLAZO COAC</b>				
<b>Período</b>	<b>Saldo Inicial</b>	<b>Depósitos</b>	<b>Total</b>	<b>Tasa de Interés 7,50%</b>
2016	USD 252.053,54	USD 84.172,68	USD 336.226,22	USD 25.216,97
2017	USD 336.226,22	USD 74.206,76	USD 410.432,98	USD 30.782,47
2018	USD 410.432,98	USD 74.206,76	USD 484.639,73	USD 36.347,98

**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Tabla 58: Proyección Captaciones Absolutas Cooperativa**

<b>PROYECCIÓN CAPTACIONES COAC</b>			
<b>Período</b>	<b>Captaciones</b>	<b>Variación Anual</b>	<b>Intereses Causados</b>
2016	USD 666.670,02	33,39%	USD 36.231,76
2017	USD 813.807,32	22,07%	USD 44.228,28
2018	USD 960.944,63	18,08%	USD 52.224,81

**Elaborado por:** Tenelema, E.

Mediante este procedimiento de cálculo, las captaciones de la cooperativa muestran un porcentaje de crecimiento adecuado, en los años 2016, 2017 y 2018, se está cumpliendo con el objetivo de incrementar las captaciones en un porcentaje similar al del sector cooperativo.

**Tabla 59: Variación Anual Captaciones Proyectadas**

CAPTACIONES	VARIACIÓN ANUAL COOPERATIVA	VARIACIÓN ANUAL SECTOR COOPERATIVO	META
2016	33,39%	10,46%	10%
2017	22,07%	7,39%	10%
2018	18,08%	6,89%	10%

**Elaborado por:** Tenelema, E.

En los tres años proyectados las captaciones de la cooperativa, alcanzan un porcentaje mayor al planteado como meta en la hoja Datos y también sobrepasa el porcentaje de crecimiento del sector cooperativo. Los montos estimados permitirán atender las colocaciones.

**Gráfico 45: Evolución Captaciones Cooperativa**



**Elaborado por:** Tenelema, E.

#### 4.2.2.5.3. Necesidades de Financiamiento

Se verifica que las captaciones proyectadas permitan cubrir las operaciones de crédito proyectadas, comparando el crecimiento absoluto tanto de captaciones como de colocaciones.

**Tabla 60: Determinación de Necesidades de Financiamiento**

AÑO	CRECIMIENTO CAPTACIONES	CRECIMIENTO COLOCACIONES	DIFERENCIA
2016	USD 666.670,02	USD 399.893,29	USD 266.776,73
2017	USD 813.807,32	USD 457.668,86	USD 356.138,47
2018	USD 960.944,63	USD 515.444,42	USD 445.500,20

Elaborado por: Tenelema, E.

Se observa en la Tabla 60, que no existe una diferencia negativa, por lo cual no se elige una opción de financiamiento, para cumplir con las operaciones de crédito. Pero si hubiera requerido un financiamiento, se procedía a estructurar alternativas de financiamiento con montos y plazos acordes a las operaciones de la cooperativa.

#### 4.2.2.5.4. Ingresos

Los ingresos de la cooperativa se definen mayoritariamente por los intereses ganados de las colocaciones realizadas. Para realizar la proyección de ingresos se establece la relación porcentual entre el promedio de cartera de crédito histórica y el promedio de ingresos históricos, y así se genera la tasa promedio de representatividad.

**Tabla 61: Relación Cartera - Ingresos**

INGRESOS	PROMEDIO (2013-2015)
Cartera de Créditos	USD 315.935,73
Intereses y Descuentos Ganados	USD 95.984,54
Relación Porcentual	30,38%
Ingresos por Servicios	USD 24.170,16
Relación Porcentual	7,65%
Otros Ingresos Operacionales	USD 2,00
Relación Porcentual	0,0006%

Elaborado por: Tenelema, E.

Considerando los datos existentes, se estima los ingresos en relación a las colocaciones proyectadas.

**Tabla 62: Ingresos Proyectados**

INGRESOS PROYECTADOS	2016	2017	2018
Intereses y Descuentos Ganados	USD 121.491,72	USD 139.044,53	USD 156.597,35
Ingresos por Servicios	USD 30.593,20	USD 35.013,23	USD 39.433,26
Otros Ingresos Operacionales	USD 2,53	USD 2,90	USD 3,26
<b>TOTAL</b>	USD 152.087,45	USD 174.060,66	USD 196.033,87
<b>VARIACIÓN ANUAL</b>	25,20%	14,45%	12,62%

Elaborado por: Tenelema, E.

#### 4.2.2.5.5. Gastos por Intereses Causados

Los gastos por intereses causados se los determina al sumar la proyección de intereses generados por depósitos a la vista y a plazo fijo calculados anteriormente.

**Tabla 63: Captaciones Intereses Causados**

<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Depósitos a la Vista	USD 11.014,79	USD 13.445,81	USD 15.876,83
Depósitos a Plazo Fijo	USD 25.216,97	USD 30.782,47	USD 36.347,98
<b>TOTAL</b>	<b>USD 36.231,76</b>	<b>USD 44.228,28</b>	<b>USD 52.224,81</b>

**Fuente:** Tabla 57.

**Elaborado por:** Tenelema, E.

Estos datos expuestos indican el pronóstico de los intereses causados, para los períodos 2016-2018.

#### 4.2.2.6. Balance General Proyectado

La proyección del Balance General proporciona información respecto a Activos, Pasivos y Patrimonio de los años 2016, 2017 y 2018. Se realiza la modelación del Balance General mediante los pronósticos elaborados anteriormente y en base a las estrategias de liquidez, actividad, morosidad, endeudamiento y rentabilidad.

##### 4.2.2.6.1. Activos

Para la proyección de activos en los años 2016, 2017 y 2018, se toma en cuenta las siguientes consideraciones:

- En Fondos Disponibles la cuenta Caja se proyecta en base al saldo acumulado del flujo de caja proyectado. Bancos y Otras Instituciones Financieras, se proyecta considerando la estrategia de liquidez.
- La proyección de Cartera de Créditos son las colocaciones proyectadas anteriormente. En Cartera de créditos de Consumo y Microempresa por vencer se aplica el porcentaje de variación anual de colocaciones proyectadas.

- En Cartera de Créditos para la Microempresa que no Devenga Intereses y Vencida se aplica el -10% para la proyección, con el fin de cumplir el objetivo de reducir el índice de morosidad.
- Provisión para Créditos Incobrables se proyecta en base al porcentaje de variación anual de ingresos, con el fin de ampliar la cobertura de créditos.
- En la proyección de Cuentas por Cobrar, los Intereses por Cobrar son generados por la Cartera de Crédito proyectada y en Cuentas por Cobrar Varias se aplica el porcentaje de variación anual de ingresos.
- Propiedades y Equipo se proyecta considerando la depreciación anual y Otros Activos considerando la amortización acumulada.

#### **4.2.2.6.2. Pasivos**

Obligaciones con el Público se proyecta en base a la sumatoria de los Depósitos a la Vista y a Plazo Fijo proyectados anteriormente. Para la proyección de Cuentas por Pagar se toma en cuenta las siguientes consideraciones:

- Los Intereses Causados son generados de las captaciones proyectadas.
- En Obligaciones Patronales se aplica el porcentaje de variación anual de Gastos de Personal, en Retenciones e Impuestos, Contribuciones y Multas se aplica el porcentaje de variación anual de ingresos y en Cuentas por Pagar Varias se aplica el porcentaje de variación anual estipulado en las políticas de la cooperativa.
- Obligaciones Financieras se proyectan considerando el último valor registrado, pues no se requiere de financiamiento adicional.

#### **4.2.2.6.3. Patrimonio**

- Para la proyección del Capital Social se considera el incremento del aporte de los socios, con la estrategia planteada en la hoja de Objetivos y Estrategias, la cual se refiere a incentivar las inversiones en certificados de aportación.
- En las cuentas Reservas y Otros Aportes Patrimoniales, no se aplica ninguna proyección y conservan el valor del año 2015 para los años proyectados, por ser cuentas que no varían dependiendo de las actividades de la cooperativa, sino de las políticas establecidas por los directivos.
- La cuenta Resultados se proyecta en base a la utilidad generada en el Estado de Resultados proyectado.

Tabla 64: Balance General Proyectado

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA FAMILIA LTDA.			
BALANCE GENERAL PROYECTADO			
	2016 USD	2017 USD	2018 USD
<b>ACTIVOS</b>	<b>829.761,97</b>	<b>1.003.192,75</b>	<b>1.183.062,17</b>
<b>Fondos Disponibles</b>	<b>279.865,47</b>	<b>381.335,76</b>	<b>489.244,69</b>
Caja	139.619,90	148.099,12	163.009,49
Bancos y Otras Instituciones Financieras	140.245,57	233.236,64	326.235,21
<b>Cartera de Créditos</b>	<b>399.893,29</b>	<b>457.668,86</b>	<b>515.444,42</b>
Cartera de Créditos de Consumo por Vencer	12.548,56	14.361,55	16.174,53
Cartera de Créditos para la Microempresa por Vencer	342.229,06	397.874,63	454.387,47
Cartera de Créditos para la Microempresa Que No Dev. Intereses	20.501,99	21.117,65	21.405,17
Cartera de Créditos para la Microempresa Vencida	33.681,61	34.693,06	35.165,41
Provisión para Créditos Incobrables	-9.067,93	-10.378,04	-11.688,15
<b>Cuentas por Cobrar</b>	<b>121.147,54</b>	<b>138.650,63</b>	<b>156.153,72</b>
Intereses por Cobrar de Cartera de Créditos	82.438,00	94.348,43	106.258,87
Cuentas por Cobrar Varias	38.709,54	44.302,19	49.894,85
<b>Propiedades y Equipo</b>	<b>24.254,41</b>	<b>22.086,56</b>	<b>19.918,71</b>
Muebles, Enseres y Equipo de Oficina	5.789,06	5.789,06	5.789,06
Equipo de Computación	4.401,05	4.401,05	4.401,05
Unidades de Transporte	18.400,00	18.400,00	18.400,00
Depreciación Acumulada	-4.335,70	-6.503,55	-8.671,40
<b>Otros Activos</b>	<b>4.601,26</b>	<b>3.450,94</b>	<b>2.300,63</b>
Gastos Diferidos	5.751,57	5.751,57	5.751,57
Amortización Acumulada	-1.150,31	-2.300,63	-3.450,94
<b>PASIVOS</b>	<b>740.293,88</b>	<b>896.001,74</b>	<b>1.051.717,10</b>
<b>Obligaciones con el Público</b>	<b>666.670,02</b>	<b>813.807,32</b>	<b>960.944,63</b>
Depósitos a la Vista	330.443,80	403.374,35	476.304,89
Depósitos a Plazo	336.226,22	410.432,98	484.639,73
<b>Cuentas por Pagar</b>	<b>49.282,45</b>	<b>58.616,00</b>	<b>67.957,05</b>
Intereses por Pagar	38.481,76	46.478,28	54.474,81
Obligaciones Patronales	2.331,88	2.460,56	2.596,33
Retenciones	850,71	973,62	1.096,53
Impuestos, Contribuciones y Multas	7.457,17	8.534,56	9.611,96
Cuentas por Pagar Varias	160,92	168,97	177,42
<b>Obligaciones Financieras</b>	<b>24.341,41</b>	<b>23.578,42</b>	<b>22.815,43</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>89.468,09</b>	<b>107.191,01</b>	<b>131.345,07</b>
<b>Capital Social</b>	<b>63.980,20</b>	<b>73.223,90</b>	<b>82.467,59</b>
Aportes de Socios	63.980,20	73.223,90	82.467,59
<b>Reservas</b>	<b>20.887,95</b>	<b>20.887,95</b>	<b>20.887,95</b>
Legales	3.063,80	3.063,80	3.063,80
Especiales	17.824,15	17.824,15	17.824,15
<b>Otros Aportes Patrimoniales</b>	<b>2.705,74</b>	<b>2.705,74</b>	<b>2.705,74</b>
<b>Resultados</b>	<b>1.894,20</b>	<b>10.373,42</b>	<b>25.283,79</b>
Utilidad o Pérdida del Anterior Ejercicio	97,42	1.894,20	10.373,42
Utilidad o Pérdida del Presente Ejercicio	1.796,78	8.479,22	14.910,36
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>829.761,97</b>	<b>1.003.192,75</b>	<b>1.183.062,17</b>

Elaborado por: Tenelema, E.

#### 4.2.2.7. Estado de Resultados Proyectado

El Estado de Resultados proyectado proporciona información de los ingresos y gastos esperados para los años 2016, 2017 y 2018. Se realiza la modelación del Estado de Resultados mediante los pronósticos elaborados anteriormente y en base a las estrategias planteadas en la hoja de Objetivos y Estrategias.

##### 4.2.2.7.1. Ingresos

- La proyección de Ingresos y Descuentos Ganados, Ingresos Por Servicios y Otros Ingresos Operacionales, se basa en el cálculo realizado anteriormente en la hoja de Proyecciones Financieras.
- En Intereses y Descuentos Ganados se realiza las siguientes consideraciones: Intereses de Cartera de Créditos e Interés de Mora se generan en base a las colocaciones proyectadas.
- La proyección de Intereses por Depósitos es la diferencia entre el valor de Intereses y Descuentos Ganados con Intereses de Cartera de Créditos e Interés de Mora, con el fin de no variar el valor total de Ingresos y Descuentos Ganados proyectado inicialmente.
- Para la proyección de Ingresos por Servicios se toma en cuenta el porcentaje de variación anual, generado en la hoja de Proyecciones Financieras.

**Tabla 65: Variación Anual de Ingresos por Servicios**

<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	
<b>Año</b>	<b>Variación Porcentual</b>
2016	925,70%
2017	14,45%
2018	12,62%

**Elaborado por:** Tenelema, E.

#### 4.2.2.7.2. Gastos

Para la proyección de Intereses Causados se considera lo siguiente:

- Obligaciones con el Público se genera a partir de las captaciones proyectadas y se le adiciona el interés estimado de los certificados de aportación, de acuerdo a la estrategia establecida en la hoja de Objetivos y Estrategias.
- En Obligaciones Financieras se mantiene el valor del año 2015, ya que no se requiere de financiamiento para los años proyectados. Provisiones se proyecta en base al porcentaje de variación anual de ingresos.

**Tabla 66: Variación Anual de Ingresos Proyectados**

AÑO	VARIACIÓN PORCENTUAL
2016	25,50%
2017	14,45%
2018	12,62%

**Elaborado por:** Tenelema, E.

Gastos de Operación se proyecta con las siguientes consideraciones:

- Gastos de Personal se aplica el porcentaje promedio de variación anual del sueldo básico, calculado en la hoja de Proyecciones Financieras.
- En Honorarios, Servicios Varios y Otros Gastos se aplica el porcentaje de variación anual establecido en las políticas de la cooperativa.

**Tabla 67: Tasa de Promedio del Sueldo Básico**

PERÍODO	SBU	VARIACIÓN
2013	USD 318,00	
2014	USD 340,00	6,92%
2015	USD 354,00	4,12%
<b>PROMEDIO</b>		5,52%

**Fuente:** El Comercio. (2016)

**Elaborado por:** Tenelema, E.

**Tabla 68: Política Gastos de Operación**

<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	
Anualmente los Gastos Operacionales no se incrementarán más del	5%

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda. (2016)  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

- En Impuestos, Contribuciones y Multas se aplica el porcentaje de variación anual de ingresos. En Depreciaciones y Amortizaciones se mantiene el valor del año 2015, para los tres períodos proyectados.
- En Otros Gastos y Pérdidas Operacionales se aplica el porcentaje de variación anual de ingresos, ya que si los ingresos aumentan por ende los gastos también aumentan.

Al realizar las debidas proyecciones tanto de ingresos como de gastos, se genera los resultados para los años proyectados, los cuales tienen una tendencia creciente.

**Tabla 69: Estado de Resultados Proyectado**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA FAMILIA LTDA.</b>			
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>			
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
	<b>USD</b>	<b>USD</b>	<b>USD</b>
<b>INGRESOS</b>			
<b>Intereses y Descuentos Ganados</b>	<b>121.491,72</b>	<b>139.044,53</b>	<b>156.597,35</b>
Intereses por Depósitos	38.146,90	43.658,27	49.169,63
Intereses de Cartera de Créditos	82.438,00	94.348,43	106.258,87
Interés de Mora	906,82	1.037,83	1.168,85
<b>Ingresos por Servicios</b>	<b>30.593,20</b>	<b>35.013,23</b>	<b>39.433,26</b>
Servicios Especiales	2.533,48	2.899,51	3.265,54
Manejo y Cobranzas	1.589,83	1.819,53	2.049,22
Servicios Cooperativos	26.469,89	30.294,19	34.118,50
<b>Otros Ingresos Operacionales</b>	<b>2,53</b>	<b>2,90</b>	<b>3,26</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>152.087,45</b>	<b>174.060,66</b>	<b>196.033,87</b>
<b>GASTOS</b>			
<b>Intereses Causados</b>	<b>39.244,75</b>	<b>47.241,27</b>	<b>55.237,80</b>
Obligaciones con el Público	38.481,76	46.478,28	54.474,81
Obligaciones Financieras	762,99	762,99	762,99
<b>Provisiones</b>	<b>9.067,93</b>	<b>10.378,04</b>	<b>11.688,15</b>
<b>Gastos de Operación</b>	<b>100.439,32</b>	<b>106.201,14</b>	<b>112.214,27</b>
Gastos de Personal	59.779,60	63.078,20	66.558,82
Honorarios	1.829,26	1.920,72	2.016,76
Servicios Varios	20.636,06	21.667,86	22.751,26
Impuestos, Contribuciones y Multas	7.457,17	8.534,56	9.611,96
Depreciaciones	4.335,70	4.335,70	4.335,70
Amortizaciones	1.150,31	1.150,31	1.150,31
Otros Gastos	5.251,22	5.513,78	5.789,47
<b>Otros Gastos y Pérdidas Operacionales</b>	<b>1.538,67</b>	<b>1.760,98</b>	<b>1.983,28</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>150.290,67</b>	<b>165.581,44</b>	<b>181.123,51</b>
<b>RESULTADOS</b>	<b>1.796,78</b>	<b>8.479,22</b>	<b>14.910,36</b>

**Elaborado por:** Tenelema, E.

#### 4.2.2.8. Indicadores Proyectados

La Cooperativa de Ahorro y Sagrada Familia Ltda., registra los siguientes índices financieros para los años 2016, 2017 y 2018.

**Tabla 70: Indicadores Proyectados**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA FAMILIA LTDA.</b>			
<b>INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS</b>			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>PERÍODO</b>		
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>SUFICIENCIA PATRIMONIAL</b>			
(Patrimonio + Resultados)/Activos Inmovilizados	46,77%	55,18%	65,51%
<b>ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS</b>			
Activos Improductivos Netos/Total Activos	40,34%	35,66%	32,65%
Activos Productivos/Total Activos	59,66%	64,34%	67,35%
Activos Productivos /Pasivos con Costo	71,64%	77,08%	81,00%
<b>Índices de Morosidad</b>			
Morosidad de la Cartera de Créditos de Consumo	0,00%	0,00%	0,00%
Morosidad de la Cartera de Créditos para la Microempresa	13,67%	12,30%	11,07%
Morosidad de la Cartera Total	13,25%	11,92%	10,73%
<b>Cobertura de Provisiones para Cartera Improductiva</b>			
Cobertura de la Cartera Problemática	16,74%	18,60%	20,66%
<b>EFICIENCIA MICROECONÓMICA</b>			
Gastos de Operación Estimados/Total Activo Promedio	12,10%	10,59%	9,49%
Gastos de Operación /Margen Financiero	96,79%	91,21%	86,92%
Gastos de Personal Estimados /Activo Promedio	7,20%	6,29%	5,63%
<b>RENTABILIDAD</b>			
Resultados del Ejercicio/Patrimonio Promedio	2,01%	7,91%	11,35%
Resultados del Ejercicio/Activo Promedio	0,22%	0,85%	1,26%
<b>Intermediación Financiera</b>			
Cartera Bruta / (Depósitos a la Vista + Depósitos a Plazo)	61,34%	57,51%	54,86%
<b>Eficiencia Financiera</b>			
Margen de Intermediación Estimado /Patrimonio Promedio	3,73%	9,55%	12,86%
Margen de Intermediación Estimado /Activo Promedio	0,40%	1,02%	1,43%
<b>LIQUIDEZ</b>			
Fondos Disponibles /Total Depósitos a Corto Plazo	41,98%	46,86%	50,91%

Elaborado por: Tenelema, E.

#### 4.2.2.9. Matriz Comparativa

A fin de conocer detalladamente la salud financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., se comparan los resultados de los indicadores financieros con el promedio del sector cooperativo correspondiente al Segmento 5. Los datos se evalúan de acuerdo a la siguiente técnica de semaforización:

- Verde: Indica que se encuentra por arriba de la meta, se ha cumplido con el objetivo o se ha superado la meta.
- Amarillo: Indica que se encuentra por debajo de la meta, pero en un término aceptable, el objetivo fue regularmente cumplido.
- Rojo: Indica que se encuentra desfasado de la meta propuesta, no se ha cumplido con el objetivo.

**Gráfico 46: Matriz Comparativa**

NOMBRE DEL INDICADOR	PERÍODO			PROMEDIO COAC	PROMEDIO SECTOR
	2016	2017	2018		
<b>SUFICIENCIA PATRIMONIAL</b>					
(PATRIMONIO+RESULTADOS)/ACTIVOS INMOVILIZADOS	46,77%	55,18%	65,51%	55,82%	358,74%
<b>ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS</b>					
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS/TOTAL ACTIVOS	40,34%	35,66%	32,65%	36,22%	5,67%
ACTIVOS PRODUCTIVOS/TOTAL ACTIVOS	59,66%	64,34%	67,35%	63,78%	94,34%
ACTIVOS PRODUCTIVOS /PASIVOS CON COSTO	71,64%	77,08%	81,00%	76,57%	113,81%
<b>ÍNDICES DE MOROSIDAD</b>					
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,03%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA	13,67%	12,30%	11,07%	12,35%	6,82%
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	13,25%	11,92%	10,73%	11,97%	5,13%
<b>COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA</b>					
COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	16,74%	18,60%	20,66%	18,66%	111,92%
<b>EFICIENCIA MICROECONÓMICA</b>					
GASTOS DE OPERACIÓN ESTIMADOS/TOTAL ACTIVO PROMEDIO	12,10%	10,53%	9,49%	10,73%	5,52%
GASTOS DE OPERACIÓN /MARGEN FINANCIERO	96,79%	91,21%	86,92%	91,64%	81,70%
GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS /ACTIVO PROMEDIO	7,20%	6,29%	5,63%	6,37%	2,58%
<b>RENTABILIDAD</b>					
RESULTADOS DEL EJERCICIO/PATRIMONIO PROMEDIO	2,01%	7,91%	11,35%	7,09%	8,90%
RESULTADOS DEL EJERCICIO/ACTIVO PROMEDIO	0,22%	0,85%	1,26%	0,77%	1,17%
<b>INTERMEDIACIÓN FINANCIERA</b>					
CARTERA BRUTA / (DEPÓSITOS A LA VISTA + DEPÓSITOS A PLAZO)	61,34%	57,51%	54,86%	57,90%	101,80%
<b>EFICIENCIA FINANCIERA</b>					
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO /PATRIMONIO PROMEDIO	3,73%	9,55%	12,86%	8,71%	8,83%
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO /ACTIVO PROMEDIO	0,40%	1,02%	1,43%	0,95%	1,24%
<b>LIQUIDEZ</b>					
FONDOS DISPONIBLES /TOTAL DEPÓSITOS A CORTO PLAZO	41,98%	46,86%	50,91%	46,58%	21,71%

Elaborado por: Tenelema, E.

## **Suficiencia Patrimonial**

En base a la información generada en el modelo, se observa que, al aplicar la estrategia de regularización del patrimonio, el indicador obtenido es muy bajo y se encuentra en una situación de peligro en comparación con el sector cooperativo (358,74%), esto se debe a que los activos inmovilizados de la cooperativa no se encuentran cubiertos adecuadamente por el patrimonio.

Mientras que al comparar con el indicador obtenido en el año 2015 (44,39%), se muestra un leve mejoramiento para los períodos proyectados (46,77%, 55, 18% y 65,51%). Y se debe al incremento de las aportaciones de los socios realizado, con el fin de corregir la condición en la que se encuentra.

Sin embargo, para alcanzar un indicador similar al del sector cooperativo se debe gestionar un aumento más alto de aportaciones.

## **Calidad de Activos**

El indicador Activos Productivos/Pasivo Con Costo muestra un porcentaje bajo en relación al sector cooperativo (113,81%), la capacidad de la entidad para generar ingresos frente a los pasivos con costo ha mejorado en comparación con el año 2015 (62,26%), ya que en los años proyectados se obtiene 71,64%, 77,08% y 81% respectivamente.

Se observa en los indicadores de morosidad que en los períodos proyectados la cartera improductiva de la cooperativa va disminuyendo (13,25%, 11,92% y 10,73%), en relación con el año 2015 (14,77%). En comparación con el sector cooperativo (5,13%), la cooperativa muestra indicadores muy altos, es decir posee porcentajes de morosidad desfavorables.

Por lo cual es necesario continuar con la estrategia implantada que toma en cuenta la gestión de colocación y cobranza, para reducir el índice de morosidad, a fin de lograr un indicador similar al del sector cooperativo.

El indicador de Cobertura de Provisiones obtenido en los años proyectados (16,74%, 18,60% y 20,66%), evidencia que la cooperativa no posee una provisión adecuada contra las pérdidas en comparación con el sector cooperativo (111,92%). Al relacionar con el año 2015 (12,83%), muestra un leve incremento en la cobertura de provisiones para cartera improductiva.

Es indispensable considerar una cobertura adecuada para la cartera improductiva.

### **Eficiencia Microeconómica**

Los Gastos de Operación respecto al Activo en los años proyectados (12,10%, 10,59% y 9,49%), muestran que el costo de manejar activos va disminuyendo y se encuentra por debajo del indicador obtenido en el año 2015 (15,39%). Al comparar con el sector cooperativo (5,52%), la cooperativa muestra porcentajes altos desfavorables.

En el Margen Financiero se observa porcentajes altos (96,79%, 91,21% y 86,92%), para los períodos proyectados al compararlos con el sector cooperativo (81,70%). Con relación al año 2015 (98,41%), los índices generados por la cooperativa denotan una ligera disminución.

Debido a que se aplicó para los años proyectados la política de un control adecuado en gastos operacionales.

Los Gastos del Personal con relación al activo se encuentran por arriba del promedio del sector cooperativo (2,58%), es decir la estimación del trabajo humano sobre los activos para los años proyectados es de 7,20%, 6,29% y 5,63% respectivamente. En comparación con el año 2015 (9,80%), la cooperativa muestra una tendencia a la baja.

### **Rentabilidad del ejercicio**

El indicador de Rentabilidad sobre los Activos para los años proyectados es de 0,22%, 0,85% y 1,26% respectivamente, esto indica que la cooperativa tiene una buena condición en comparación con el año 2015 (0,04%). Pero en relación al sector

cooperativo (1,17%), se observa que en el año 2018 la cooperativa logra un porcentaje mayor al del sector.

La Rentabilidad sobre el Patrimonio en los años proyectados presenta los siguientes porcentajes 2,01%, 7,91% y 11,35%, lo cual demuestra que en el año 2018 el indicador logrado es mayor al del sector cooperativo (8,90%). Y el rendimiento del año 2015 (0,41%), se observa un notable mejoramiento en los porcentajes de los años proyectados.

Esto significa que la gestión realizada en la entidad para los años 2016, 2017 y 2018, es buena, pues la rentabilidad generada con recursos propios va mejorando en cada año proyectado.

### **Liquidez**

Para los años proyectados la capacidad de pago de las obligaciones a corto plazo de la cooperativa ha mejorado notoriamente, obteniendo los siguientes porcentajes 41,98%, 46,86% y 50,91% respectivamente, y en comparación con el sector cooperativo se ubican por encima del promedio (21,71%). Con respecto al porcentaje obtenido en el año 2015 (27,92%), se observa un incremento significativo.

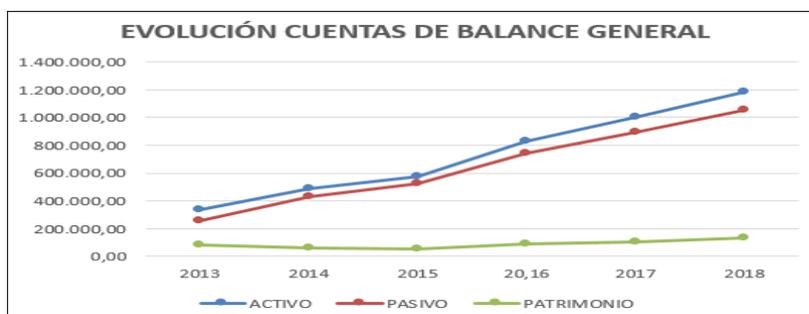
Se observa en la Matriz Comparativa que en los períodos proyectados la mayor parte de los indicadores financieros tienen color rojo debido a que no alcanzan un porcentaje similar o superior al del sector cooperativo.

Al comparar los indicadores financieros obtenidos en los años proyectados 2016, 2017 y 2018, con los indicadores obtenidos por la cooperativa en el año 2015, se observa un notable mejoramiento, evidenciando la efectividad de las estrategias planteadas.

#### **4.2.2.10. Evolución de Cuentas del Balance General**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., en los años proyectados 2016, 2017 y 2018, evidencia un crecimiento paulatino y constante en sus cuentas de Balance General.

**Gráfico 47: Evolución de Activo, Pasivo y Patrimonio**



**Elaborado por:** Tenelema, E.

En el Patrimonio se produce el cambio más significativo, ya que después del declive en el 2015 (USD 50.171,31), se observa una tendencia creciente (USD 89.468,09; USD 107.191,01 y USD 131.345,07), coadyuvada a mejorar la situación financiera de la cooperativa en los años proyectados. En el Activo se mantiene una tendencia de crecimiento constante (USD 829.761,97; USD 1.003.192,75 y USD 1.183.062,17), la cual incide positivamente en los resultados de la entidad para los períodos proyectados. El Pasivo se mantiene en un adecuado nivel (USD 740.293,88; USD 896.001,74 y USD 1.051.717,10), el cual permite solventar las operaciones de la cooperativa.

#### **4.2.2.11. Evolución de la Cuenta Resultados**

Luego del decrecimiento de los resultados en los años 2013 – 2015 (USD 5.393,32; USD 716,01 y USD 207,28), se evidencia que a partir del año 2016 la situación financiera de la cooperativa mejora, debido a la adecuada gestión en colocación de créditos y al control de gastos, dando como resultado una utilidad con tendencia creciente (USD 1.796,78; USD 8.479,22 y USD 14.910,36).

**Gráfico 48: Evolución de Resultados**



Elaborado por: Tenelema, E.

### 4.3. MANUAL DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

Un manual para el usuario es una guía importante, en la cual se expone de forma clara y concisa el funcionamiento del Modelo de Gestión Financiera. Se detalla cada una de las relaciones entre las variables, fórmulas y pasos secuenciales para la ejecución del modelo.

#### 4.3.1. Usuarios

El uso del manual será exclusivamente para la gerencia, dirigentes y personal a cargo de la información financiera de la cooperativa. Para utilizarlo se requiere el conocimiento de finanzas, contabilidad y herramientas Excel.

#### 4.3.2. Operación del Modelo

El Modelo de Gestión Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., está conformado por 11 hojas de cálculo, diseñadas con el objeto de facilitar su utilización. Las hojas electrónicas son de datos y de cálculos.

- Datos: Contienen información histórica que debe ingresar el usuario, esta información sirve para calcular el valor de las variables independientes.
- Cálculo: Contienen fórmulas y cálculos matemáticos, que debe manipular el usuario.

Las hojas electrónicas que forman parte del modelo propuesto son las siguientes: Datos, Objetivos y Estrategias, Balance General Histórico, Estado de Resultados Histórico,

Indicadores Financieros Históricos de la Cooperativa, Indicadores Financieros Históricos del Sector, Proyecciones Financieras, Balance General Proyectado, Estado de Resultados Proyectado, Indicadores Financieros Proyectados y Matriz Comparativa.

#### 4.3.2.1. Hoja de Cálculo Datos

En esta hoja electrónica se ingresa la información sobre las variables dependientes que forman parte del modelo, las cuales permiten generar los resultados esperados. Se encuentra dividida en dos partes:

En la primera parte se ingresa datos de la cooperativa, referentes a las colocaciones y captaciones de los tres últimos períodos, tipos de créditos, tipos de depósitos, montos, plazos y tasas de interés, con el fin de obtener la información necesaria para las debidas proyecciones, tal y como se muestra en los siguientes gráficos:

**Gráfico 49: Datos Colocaciones Cooperativa**

	A	B	C	D	E	F
6						
7		<b>DATOS HISTÓRICOS COAC</b>				
8		<b>DETALLE</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	
9		COLOCACIONES	245.816,48	327.784,07	374.206,63	
10		CAPTACIONES	205.497,65	411.916,31	499.772,26	
11						
12						
13		<b>COLOCACIONES</b>				
14		<b>TIPOS</b>	<b>MONTO</b>	<b>PLAZO</b>	<b>TASA DE INTERÉS</b>	<b>PROMEDIO</b>
15		CONSUMO	600	6 MESES	15,75%	
16			2000	12 MESES	15,71%	15,91%
17			5000	24 MESES	16,26%	
18		MICROCRÉDITO	600	6 MESES	25,40%	
19			1000	12 MESES	25,35%	25,32%
20			5000	24 MESES	25,22%	
21						
22		TASA ACTIVA PROMEDIO	20,62%			
23		INTERÉS DE MORA	1,10%			
24						

Elaborado por: Tenelema, E.

**Gráfico 50: Datos Captaciones Cooperativa**

	A	B	C	D	E	F	G
25							
26		<b>CAPTACIONES DEPÓSITOS A PLAZO FIJO</b>					
27		<b>MONTOS</b>	<b>PLAZO 30 A 60 DÍAS</b>	<b>PLAZO 61 A 120 DÍAS</b>	<b>PLAZO 121 A 180 DÍAS</b>	<b>PLAZO 181 A 360 DÍAS</b>	<b>MAYOR 360 DÍAS</b>
28		DE \$300 HASTA \$10000	DEL 5% HASTA EL 10%	DEL 5% HASTA EL 10%	DEL 5% HASTA EL 10%	DEL 5% HASTA EL 10%	DEL 5% HASTA EL 10%
29		DE \$10001 HASTA \$100000	DEL 7% HASTA EL 10%	DEL 7% HASTA EL 10%	DEL 7% HASTA EL 10%	DEL 7% HASTA EL 10%	DEL 7% HASTA EL 10%
30		MÁS DE \$100000	DEL 7% HASTA EL 10%	DEL 7% HASTA EL 10%	DEL 7% HASTA EL 10%	DEL 7% HASTA EL 10%	DEL 7% HASTA EL 10%
31							
32		<b>TASA PROMEDIO DEPÓSITOS A PLAZO</b>	7,50%				
33							
34		<b>CAPTACIONES DEPÓSITOS A LA VISTA</b>					
35		<b>TIPOS</b>	<b>TASA DE INTERÉS</b>				
36		AHORROS VISTA	4% ANUAL PARA CUALQUIER MONTO				
37		AHORRO ENCAJE	2% ANUAL PARA CUALQUIER MONTO				
38		AHORRO ESTUDIANTIL	4% ANUAL PARA CUALQUIER MONTO				
39							
40		<b>TASA PROMEDIO DEPÓSITOS A LA VISTA</b>	3,33%				
41							
42		<b>TASA PASIVA PROMEDIO</b>	5,42%				
43							

Elaborado por: Tenelema, E.

En la segunda parte se ingresan los datos del sector cooperativo referentes a las colocaciones y captaciones de los tres últimos períodos, tipos de créditos, montos, plazos, tasa de interés activa y pasiva, obtenidas en los Boletines Estadísticos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con el objeto de servir como parámetro de comparación.

Gráfico 51: Datos Sector Cooperativo

	H	J	K	L	M	N
5						
6		<b>SEGMENTO 5</b>				
7		<b>DATOS HISTÓRICOS SECTOR COOPERATIVO</b>				
8		<b>DETALLE</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	
9		COLOCACIONES COACS	352.729,72	405.109,33	413.520,90	
10		CAPTACIONES COACS	636.450,13	821.612,34	832.423,39	
11						
12		<b>COLOCACIONES SECTOR</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	
13		VARIACIÓN ANUAL		14,85%	3,56%	
14		<b>PROMEDIO</b>	9,20%			
15						
16		<b>CAPTACIONES SECTOR</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	
17		VARIACIÓN ANUAL		17,97%	1,32%	
18		<b>PROMEDIO</b>	9,64%			
19						
20		<b>COLOCACIONES TASAS MÁXIMAS SECTOR COOPERATIVO</b>				
21		<b>TIPOS</b>	<b>MONTO</b>	<b>PLAZO</b>	<b>TASA DE INTERÉS</b>	<b>PROMEDIO</b>
22		CONSUMO	600	6 MESES	16,30%	16,30%
23	2000		12 MESES	16,30%		
24	5000		24 MESES	16,30%		
25		MICROCRÉDITO	600	6 MESES	30,50%	29,50%
26	1000		12 MESES	30,50%		
27	5000		24 MESES	27,50%		
28						
29						
30		<b>TASA ACTIVA PROMEDIO</b>	22,90%			
31						
32		<b>TASA PASIVA PROMEDIO</b>	6,01%			
33						

Elaborado por: Tenelema, E.

#### 4.3.2.2. Hoja de Cálculo Objetivos y Estrategias

Es una hoja de datos en la que se incluye las variables independientes para realizar los pronósticos financieros.

- En la columna D se ingresan los objetivos diseñados para el Modelo de Gestión Financiera.
- En la columna E se ingresa el valor numérico de las metas a alcanzar en cada objetivo definido.
- En la columna F se ingresan las estrategias necesarias para el cumplimiento de los objetivos y metas.

**Gráfico 52: Hoja de Cálculo Objetivos y Estrategias**

	A	B	C	D	E	F	G
6				OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS			
7			ÁREAS DE MAYOR IMPORTANCIA	OBJETIVOS	META	ESTRATEGIAS	
8			MOROSIDAD	1. Reducir el índice de morosidad y generar flujos de efectivo para ampliar la cobertura de créditos.	10%	Establecer políticas y procesos de recuperación de cartera claramente definidos.	
9						Analizar adecuadamente cada una de las "C" del crédito, antes de su otorgación.	
10			ACTIVIDAD CAPTACIONES	2. Incrementar las captaciones en un porcentaje similar al crecimiento del sector cooperativo	10%	Mantener tasas de interés competitivas.	
11			ENDEUDAMIENTO	3. Regularizar el patrimonio de la institución, a través de la inscripción de aportes de los socios, a fin de mejorar los indicadores de suficiencia patrimonial.	37.500	Incentivar las inversiones en certificados de aportación con un monto mínimo de \$100 a una tasa del 6% anual	
12						Realizar campañas publicitarias de los productos y servicios ofertados por la cooperativa.	
13			ACTIVIDAD COLOCACIONES	4. Incrementar la otorgación de créditos en un porcentaje similar al crecimiento del sector cooperativo	10%	Diversificar la cartera de créditos ofertados por la cooperativa.	
14						Mantener tasas de interés activas competitivas, para los distintos tipos de créditos.	
15			LIQUIDEZ	5. Mantener la liquidez en base al promedio del sector de los años 2013-2015, a fin de cumplir con las obligaciones a corto plazo de la cooperativa.	21,71%	Mejorar la cobranza de la cartera de créditos.	
16			ENDEUDAMIENTO	6. Estructurar alternativas de financiamiento con montos y plazos, acordes a las operaciones de la cooperativa.	-	Mantener lazos de cooperativismo y solidaridad con instituciones del Segmento 5 y otras entidades aliadas	

**Elaborado por:** Tenelema, E.

Además, en esta hoja electrónica se ingresa los datos estimados para cumplir con la estrategia del mejoramiento de suficiencia patrimonial y la política de la cooperativa que incide en los Gastos Operacionales.

**Gráfico 53: Datos Adicionales Objetivos y Estrategias**

	A	B	C	D	E	F
18						
19			ESCENARIOS	SOCIOS	APORTE	TASA INTERÉS %
20			OPTIMISTA	2000	200.000	12.000,00
21			CONSERVADOR	1250	125.000	7.500,00
22			PESEMISTA	375	37.500	2.250,00
23						
24						
25			POLÍTICA DE LA COOPERATIVA			
26			GASTOS DE OPERACIÓN			
27			Anualmente los Gastos Operacionales no se incrementarán más del			3%

**Elaborado por:** Tenelema, E.

### 4.3.2.3. Hoja de Cálculo Balance General Histórico

En esta hoja electrónica de datos se ingresan las cuentas del Balance General, valores numéricos correspondientes a los tres últimos años sobre los cuales se realizan los pronósticos.

- En la columna B se ingresa el nombre de las cuentas que conforman el Balance General.
- En las columnas C, D y E se ingresan los valores numéricos de cada cuenta registrada.

**Gráfico 54: Hoja de Cálculo Balance General Histórico**

	A	B	C	D	E
7			2013	2014	2015
8		<b>ACTIVOS</b>	<b>334.758,33</b>	<b>488.684,07</b>	<b>578.095,27</b>
9		FONDOS DISPONIBLES	56.136,04	108.729,19	139.519,67
10		CAJA	43.018,10	103.429,21	137.823,12
11		BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	13.117,94	5.299,98	1.696,53
12		<b>CARTERA DE CRÉDITOS</b>	<b>245.816,48</b>	<b>327.784,07</b>	<b>374.206,63</b>
13		CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER	208,15	0,00	11.742,52
14		CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	214.723,39	287.879,19	313.352,89
15		INTERESES	20.355,33	17.241,86	21.316,74
16		CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENCIDA	13.527,24	29.001,88	35.020,13
17		PROVISIÓN PARA CRÉDITOS INCOBRABLES	-2.997,63	-6.338,86	-7.225,65
18		<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>18.835,83</b>	<b>23.574,08</b>	<b>32.195,14</b>
19		INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CRÉDITOS	3.500,00	5.761,60	1.350,00
20		PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES	174,80	0,00	0,00
21		CUENTAS POR COBRAR VARIAS	15.161,03	17.812,48	30.845,14
22		<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>9.679,51</b>	<b>23.522,26</b>	<b>26.422,26</b>
23		MUEBLES, ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA	5.615,06	5.789,06	5.789,06
24		EQUIPO DE COMPUTACIÓN	4.201,05	4.401,05	4.401,05
25		UNIDADES DE TRANSPORTE	0,00	15.500,00	18.400,00
26		DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-136,60	-2.167,85	-2.167,85
27		<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>4.290,47</b>	<b>5.074,47</b>	<b>5.751,57</b>
28		GASTOS DIFERIDOS	4.290,47	5.074,47	5.751,57

Elaborado por: Tenelema, E.

#### 4.3.2.4. Hoja de Cálculo Estado de Resultados Histórico

Es una hoja electrónica de datos en la que se ingresan las cuentas que conforman el Estado de Resultados y los valores numéricos correspondientes a los tres últimos años sobre los cuales se realizan los pronósticos.

- En la columna B se ingresa el nombre de las cuentas del Estado de Resultados.
- En las columnas C, D y E se ingresan los valores numéricos de cada una de las cuentas, registradas por año.

**Gráfico 55: Hoja de Cálculo Estado de Resultados Histórico**

	A	B	C	D	E
7			2013	2014	2015
8		<b>INGRESOS</b>			
9		INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	75.355,40	94.392,20	118.206,03
10		INTERESES POR DEPÓSITOS	0,00	15,49	48,47
11		INTERESES DE CARTERA DE CRÉDITOS	75.317,19	94.338,50	109.290,23
12		INTERES DE MORA	38,21	38,21	8.867,33
13		<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>22.659,11</b>	<b>46.868,70</b>	<b>2.982,67</b>
14		SERVICIOS ESPECIALES	10,00	0,00	247,00
15		MANEJO Y COBRANZAS	152,00	154,00	155,00
16		SERVICIOS COOPERATIVOS	22.414,11	46.712,70	2.580,67
17		POR ASESORAMIENTO FINANCIERO	79,00	2,00	0,00
18		OTROS INGRESOS OPERACIONALES	4,00	2,00	0,00
19		<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>98.018,51</b>	<b>141.262,90</b>	<b>121.188,70</b>
20					
21		<b>GASTOS</b>			
22		INTERESES CAUSADOS	15.868,25	11.521,90	29.827,34
23		OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	14.693,94	7.044,37	29.064,35
24		OBLIGACIONES FINANCIERAS	1.174,31	4.477,53	762,99
25		PROVISIONES	0,00	3.391,48	935,68
26		<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>76.756,94</b>	<b>125.633,51</b>	<b>88.992,33</b>
27		GASTOS DE PERSONAL	42.396,84	57.393,57	56.653,49
28		HONORARIOS	6.128,90	8.625,95	1.742,15
29		SERVICIOS VARIOS	16.155,13	37.930,80	19.653,39

Elaborado por: Tenelema, E.

#### 4.3.2.5. Hoja de Cálculo Indicadores Históricos

En el modelo propuesto se incluye el conjunto de indicadores financieros, los cuales se aplican en los estados financieros históricos.

- En la columna B se ingresa el nombre de los indicadores financieros.
- En las columnas C, D y E se ingresan las fórmulas para el respectivo cálculo.
- En la columna F se realiza el promedio de los valores obtenidos en los tres años analizados, utilizando la fórmula =PROMEDIO (C10:E10).

**Gráfico 56: Hoja de Cálculo Indicadores Históricos Cooperativa**

	B	C
6	<b>INDICADORES FINANCIEROS HISTÓRICO</b>	
7	<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>PERÍODO</b>
8		2013
9	<b>SUFICIENCIA PATRIMONIAL</b>	
10	(PATRIMONIO+RESULTADOS)ACTIVOS INMOVILIZADOS	(B.G.HISTÓRICO/C42+E.R.HISTÓRICO/C35)/(B.G.HISTÓRICO/C15+B.G.HISTÓRICO/C16+B.G.HISTÓRICO/C17+B.G.HISTÓRICO/C18+B.G.HISTÓRICO/C22+B.G.HISTÓRICO/C27)
11	<b>ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS</b>	
12	ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS/TOTAL ACTIVOS	(B.G.HISTÓRICO/C3-B.G.HISTÓRICO/C1+B.G.HISTÓRICO/C15+B.G.HISTÓRICO/C16+B.G.HISTÓRICO/C17+B.G.HISTÓRICO/C18+B.G.HISTÓRICO/C22+B.G.HISTÓRICO/C27)/B.G.HISTÓRICO/C8
13	ACTIVOS PRODUCTIVOS/TOTAL ACTIVOS	(B.G.HISTÓRICO/C1+B.G.HISTÓRICO/C13+B.G.HISTÓRICO/C14)/B.G.HISTÓRICO/C8
14	ACTIVOS PRODUCTIVOS /PASIVOS CON COSTO	(B.G.HISTÓRICO/C1+B.G.HISTÓRICO/C13+B.G.HISTÓRICO/C14)/(B.G.HISTÓRICO/C32+B.G.HISTÓRICO/C33+B.G.HISTÓRICO/C40)
15	<b>ÍNDICES DE MOROSIDAD</b>	
16	MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA	(B.G.HISTÓRICO/C15+B.G.HISTÓRICO/C16)/(B.G.HISTÓRICO/C14+B.G.HISTÓRICO/C15+B.G.HISTÓRICO/C16)
17	MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	(B.G.HISTÓRICO/C15+B.G.HISTÓRICO/C16)/(B.G.HISTÓRICO/C13+B.G.HISTÓRICO/C14+B.G.HISTÓRICO/C15+B.G.HISTÓRICO/C16)
18	<b>COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA</b>	
19	COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	(B.G.HISTÓRICO/C17)/(B.G.HISTÓRICO/C15+B.G.HISTÓRICO/C16)/(1-1)
20	<b>EFICIENCIA MICROECONÓMICA</b>	
21	GASTOS DE OPERACIÓN ESTIMADOS/TOTAL ACTIVO PROMEDIO	E.R.HISTÓRICO/C28/B.G.HISTÓRICO/C8
22	GASTOS DE OPERACIÓN /MARGEN FINANCIERO	E.R.HISTÓRICO/C28/(E.R.HISTÓRICO/C9-E.R.HISTÓRICO/C22+E.R.HISTÓRICO/C13-E.R.HISTÓRICO/C25)
23	GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS /ACTIVO PROMEDIO	E.R.HISTÓRICO/C27/B.G.HISTÓRICO/C8
24	<b>RENTABILIDAD</b>	
25	RESULTADOS DEL EJERCICIO/PATRIMONIO PROMEDIO	E.R.HISTÓRICO/C35/B.G.HISTÓRICO/C42
26	RESULTADOS DEL EJERCICIO/ACTIVO PROMEDIO	E.R.HISTÓRICO/C35/B.G.HISTÓRICO/C8
27	<b>INTERMEDIACIÓN FINANCIERA</b>	
28	CARTERA BRUTA (DEPÓSITOS A LA VISTA + DEPÓSITOS A PLAZO)	(B.G.HISTÓRICO/C13+B.G.HISTÓRICO/C14+B.G.HISTÓRICO/C15+B.G.HISTÓRICO/C16)/(B.G.HISTÓRICO/C32+B.G.HISTÓRICO/C33)
29	<b>EFICIENCIA FINANCIERA</b>	
30	MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO /PATRIMONIO PROMEDIO	(E.R.HISTÓRICO/C9-E.R.HISTÓRICO/C22+E.R.HISTÓRICO/C13-E.R.HISTÓRICO/C25-E.R.HISTÓRICO/C28)/B.G.HISTÓRICO/C42
31	MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO /ACTIVO PROMEDIO	(E.R.HISTÓRICO/C9-E.R.HISTÓRICO/C22+E.R.HISTÓRICO/C13-E.R.HISTÓRICO/C25-E.R.HISTÓRICO/C28)/B.G.HISTÓRICO/C8
32	<b>LIQUIDEZ</b>	
33	FONDOS DISPONIBLES /TOTAL DEPÓSITOS A CORTO PLAZO	B.G.HISTÓRICO/C31/(B.G.HISTÓRICO/C32+B.G.HISTÓRICO/C33)

Elaborado por: Tenelema, E.

Se expone el cálculo de los indicadores financieros para el primer año histórico, para los siguientes años se arrastra la fórmula con el puntero hacia la derecha.

#### 4.3.2.6. Hoja de Cálculo Indicadores del Sector

En esta hoja de cálculo se ingresan los indicadores del sector cooperativo, tomando en cuenta las razones del segmento al que la entidad pertenece, a fin de servir como herramienta de análisis y comparación. Estos indicadores se obtienen de los Boletines emitidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

- En la columna B se ingresa el nombre de los indicadores financieros.
- En las columnas C, D y E se ingresan las fórmulas para el respectivo cálculo.
- En la columna F se realiza el promedio de los valores obtenidos en los tres años analizados, utilizando la fórmula =PROMEDIO (C10:E10).

Gráfico 57: Hoja de Cálculo Indicadores Históricos Sector

	A	B	C	D	E	F
6		<b>INDICADORES FINANCIEROS HISTÓRICOS</b>				
7		<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>PERÍODOS</b>			
8			<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>PROMEDIO</b>
9		<b>SUFICIENCIA PATRIMONIAL</b>				
10		( PATRIMONIO + RESULTADOS ) / ACTIVOS INMOVILIZADOS	354,30%	367,57%	354,36%	358,74%
11		<b>ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS:</b>				
12		ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS / TOTAL ACTIVOS	5,43%	5,47%	6,11%	5,67%
13		ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	94,57%	94,53%	93,92%	94,34%
14		ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	113,61%	113,22%	114,60%	113,81%
15		<b>INDICES DE MOROSIDAD</b>				
16		MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO	3,78%	3,84%	4,46%	4,03%
17		MOROSIDAD DE LA CARTERA DE MICROREDITO	6,64%	6,45%	7,36%	6,82%
18		MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	5,05%	5,03%	5,30%	5,13%
19		<b>COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA</b>				
20		COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	110,60%	114,67%	110,50%	111,92%
21		<b>EFICIENCIA MICROECONOMICA</b>				
22		GASTOS DE OPERACION ESTIMADOS / TOTAL ACTIVO PROMEDIO	5,63%	5,40%	5,54%	5,52%
23		GASTOS DE OPERACION / MARGEN FINANCIERO	81,34%	81,89%	81,86%	81,70%
24		GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS / ACTIVO PROMEDIO	2,68%	2,56%	2,50%	2,58%
25		<b>RENTABILIDAD</b>				
26		RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO	9,30%	8,98%	8,42%	8,90%
27		RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO	1,19%	1,13%	1,17%	1,17%
28		<b>INTERMEDIACION FINANCIERA</b>				
29		CARTERA BRUTA / (DEPOSITOS A LA VISTA + DEPOSITOS A PLAZO)	102,74%	99,01%	103,65%	101,80%
30		<b>EFICIENCIA FINANCIERA</b>				
31		MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / PATRIMONIO PROMEDIO	9,41%	8,91%	8,17%	8,83%

Elaborado por: Tenelema, E.

#### 4.3.2.7. Hoja de Cálculo Proyecciones

En esta hoja de cálculo se establece las relaciones entre las variables dependientes e independientes para generar los pronósticos de colocaciones y captaciones.

##### 4.3.2.7.1. Proyección de Colocaciones

Al verificar que los datos históricos de las colocaciones presentan una tendencia lineal se procede a utilizar el método de mínimos cuadrados.

- Se ingresan los valores históricos de las colocaciones del sector cooperativo en las celdas correspondientes, teniendo en cuenta que los años son la variable independiente y los valores son la variable dependiente.
- El modelo está configurado para que el cálculo de los mínimos cuadrados se realice automáticamente en las columnas E, F, G y H.

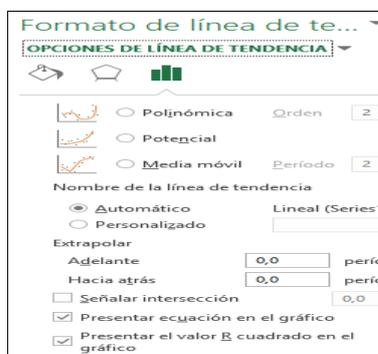
Gráfico 58: Proyección Colocaciones Sector

	A	B	C	D	E	F	G	H
9								
10		DATOS HISTÓRICOS COLOCACIONES SECTOR COOPERATIVO			MÍNIMOS CUADRADOS			
11		PERÍODO	AÑOS (x)	COLOCACIONES (y)	$x^2$	xy	a	b
12		2013	1	352.729,72	1	352.729,72	33.285,59	225.663,14
13		2014	2	405.109,33	4	810.218,66		
14		2015	3	419.520,90	9	1.258.562,70	$a = \frac{\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}}$	$b = \frac{\sum y - a(\sum x)}{n}$
15	SUMA		6	1.177.359,95	14	2.421.511,08	$y = a(x) + b$	
16		PROYECCIÓN COLOCACIONES SECTOR COOPERATIVO						
17		PERÍODO	AÑOS (x)	COLOCACIONES (y)	VARIACIÓN ANUAL			
18		2016	4	459.244,50	9,47%			
19		2017	5	492.640,09	7,27%			
20		2018	6	526.035,68	6,78%			
21								
22								

Elaborado por: Tenelema, E.

- Se calcula el coeficiente de correlación a través de la representación gráfica, para lo cual se resalta las celdas de colocaciones históricas, en el menú se elige la opción Insertar, Gráfico de Dispersión.
- En uno de los puntos de la gráfica se da clic derecho, Agregar Línea de Tendencia, opción Lineal y se activa las casillas de Presentar ecuación en el gráfico y Presentar valor R cuadrado en el Gráfico.

Gráfico 59: Formato Línea de Tendencia



Elaborado por: Tenelema, E.

- Se verifica que los resultados generados en la gráfica sean iguales a los calculados en las celdas configuradas. Y se procede a realizar las proyecciones con la ecuación resultante,  $y=ax+b$ . Además, se realiza el cálculo de la variación anual con la fórmula  $((\text{Año } 2/\text{Año } 1)-1)$ .

Para la proyección de colocaciones de la cooperativa se aplica el mismo procedimiento realizado en colocaciones del sector cooperativo.

- Se toma en cuenta para el cálculo del valor absoluto de colocación, el porcentaje de recuperación fijado en la hoja de cálculo Objetivos y Estrategias. Con los porcentajes fijados en la hoja de cálculo Datos se realiza el cálculo de Intereses Ganados e Interés de Mora

**Gráfico 60: Proyección Colocaciones Cooperativa**

	B	C	D	E	F	G
33						
34	PROYECCIÓN COLOCACIONES COAC					
35	PERÍODO	AÑOS (a)	COLOCACIONES (q)	VARIACIÓN ANUAL		
36	2016	4	444.325,88	18,74%		
37	2017	5	508.520,95	14,45%		
38	2018	6	572.716,03	12,62%		
39						
40						
41	PROYECCIÓN COLOCACIONES COAC					
42	PERÍODO	COLOCACIÓN	RECUPERACIÓN 10%	SALDO FINAL	TASA INTERÉS 20,62%	INTERÉS DE MORA 1,10%
43	2016	444.325,88	C43*OBJETIVOS Y ESTR	C43-D43	E43*DATOS/SF346	F43*DATOS/SF348
44	2017	508.520,95	50.852,10	457.668,86	94.348,43	1037,83
45	2018	572.716,03	57.271,60	515.444,42	106.258,87	1168,83
46						
47						
48	COLOCACIONES	VARIACIÓN ANUAL				
49	2016	(E43-D31)-1				
50	2017	=VALOR!				
51	2018	12,62%				

Elaborado por: Tenelema, E.

#### 4.3.2.7.2. Proyección de Captaciones

Se verifica que los datos históricos de las captaciones tanto del sector como de la cooperativa presenten una tendencia lineal y se procede a utilizar el método de mínimos cuadrados aplicado anteriormente en la proyección de colocaciones.

- Se ingresa en la tabla de mínimos cuadrados los valores históricos de captaciones del sector cooperativo en las celdas correspondientes y se genera automáticamente los resultados.
- Se genera el gráfico de dispersión resaltando las variables dependientes e independientes.

- Se verifica los resultados obtenidos en la gráfica con los de la tabla y se procede a calcular los pronósticos de captaciones con la ecuación correspondiente.

**Gráfico 61: Proyección Captaciones Sector**

	B	C	D	E	F	G	H
55	DATOS HISTÓRICOS CAPTACIONES SECTOR COOPERATIVO			MÍNIMOS CUADRADOS			
56	PERÍODO	AÑOS (x)	CAPTACIONES (y)	x <sup>2</sup>	xy	a	b
57	2013	1	696.450,13	1	696.450,13	67.986,63	647.572,03
58	2014	2	821.612,34	4	1.643.224,68		
59	2015	3	832.423,39	9	2.497.270,17		
60		6	2.350.485,86	14	4.836.944,98		
61							
62	PROYECCIÓN CAPTACIONES SECTOR COOPERATIVO						
63	PERÍODO	AÑOS (x)	CAPTACIONES (y)	VARIACIÓN ANUAL			
64	2016	4	919.468,55	10,46%			
65	2017	5	987.455,18	7,39%			
66	2018	6	1.053.441,81	6,89%			
67							

Elaborado por: Tenelema, E.

Para la proyección de captaciones de la cooperativa se aplica el mismo procedimiento de captaciones proyectadas del sector, pero se toma en cuenta los porcentajes establecidos en la hoja de cálculo Datos, con el fin de determinar los valores proyectados de depósitos a la vista y depósitos a plazo fijo, con sus tasas de interés correspondientes.

**Gráfico 62: Proyección Captaciones Cooperativa**

	B	C	D	E	F
80	PROYECCIÓN CAPTACIONES COAC				
81	PERÍODO	AÑOS (x)	CAPTACIONES (y)	VARIACIÓN ANUAL	
82	2016	4	666.670,02	33,39%	
83	2017	5	813.807,32	22,07%	
84	2018	6	960.944,63	18,08%	
85					
86					
87	PROYECCIÓN DEPÓSITOS A LA VISTA COAC				
88	PERÍODO	SALDO INICIAL	DEPÓSITOS	TOTAL	TASA DE INTERÉS 3,33%
89	2016	B.G HISTÓRICO!E32	C89*E82	D89+C89	E89*DATOS!C\$40
90	2017	D89+C89	#¡VALOR!	#¡VALOR!	#¡VALOR!
91	2018	#¡VALOR!	#¡VALOR!	#¡VALOR!	#¡VALOR!
92					
93					
94	PROYECCIÓN DEPÓSITOS A PLAZO COAC				
95	PERÍODO	SALDO INICIAL	DEPÓSITOS	TOTAL	TASA DE INTERÉS 7,50%
96	2016	B.G HISTÓRICO!E33	C96*E82	C96+D96	E96*DATOS!C\$32
97	2017	C96+D96	#¡VALOR!	#¡VALOR!	#¡VALOR!
98	2018	#¡VALOR!	#¡VALOR!	#¡VALOR!	#¡VALOR!
99					
100	PROYECCIÓN CAPTACIONES COAC				
101	PERÍODO	CAPTACIONES	VARIACIÓN ANUAL	INTERESES CAUSADOS	
102	2016	E89+E96	(C102/D76)-1	F89+F96	
103	2017	#¡VALOR!	#¡VALOR!	#¡VALOR!	
104	2018	#¡VALOR!	#¡VALOR!	#¡VALOR!	
105					

Elaborado por: Tenelema, E.

#### 4.3.2.7.3. Proyección de Financiamiento

La necesidad de financiamiento en períodos futuros se lo define realizando la diferencia entre las captaciones absolutas y las colocaciones absolutas.

**Gráfico 63: Determinación de Necesidades de Financiamiento**

	A	B	C	D	E
109					
110		AÑO	CRECIMIENTO CAPTACIONES	CRECIMIENTO COLOCACIONES	DIFERENCIA
111		2016	C102	E43	C111-D111
112		2017	813.807,32	457.668,86	356.138,47
113		2018	960.944,63	515.444,42	445.500,20

Elaborado por: Tenelema, E.

Al obtener diferencias positivas en los años proyectados no se realiza ninguna alternativa de financiamiento.

#### 4.3.2.7.4. Proyección de Ingresos y Gastos

Los ingresos y gastos son relativos a las principales actividades de la cooperativa, es decir están directamente relacionados con el crecimiento en el tiempo de las colocaciones y captaciones.

Para proyectar los ingresos se calcula el promedio histórico de Cartera de Créditos, Intereses y Descuentos Ganados, Ingresos por Servicios y Otros Ingresos Operacionales, con el fin de determinar la relación porcentual existente.

**Gráfico 64: Relación Cartera de Créditos - Ingresos**

	A	B	C
158			
159		<b>INGRESOS</b>	<b>PROMEDIO (2013-2015)</b>
160		CARTERA DE CRÉDITOS	PROMEDIO(B.G HISTÓRICO/C12:E12)
161		INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	PROMEDIO(E.R HISTÓRICO/C9:E9)
162		RELACIÓN PORCENTUAL	(C161/C160)
163		INGRESOS POR SERVICIOS	PROMEDIO(E.R HISTÓRICO/C13:E13)
164		RELACIÓN PORCENTUAL	C163/C160
165		OTROS INGRESOS OPERACIONALES	PROMEDIO(E.R HISTÓRICO/C18:E18)
166		RELACIÓN PORCENTUAL	C165/C160

Elaborado por: Tenelema, E.

A partir de los porcentajes generados se realiza el cálculo de la proyección de ingresos en relación a la Cartera de Créditos proyectada anteriormente. También se calcula la variación anual del total de ingresos y de cada una de las cuentas de ingresos con las siguientes fórmulas:

**Gráfico 65: Ingresos Proyectados**

	A	B	C	D	E
168					
169		<b>INGRESOS PROYECTADOS</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
170		INTERESES Y DESCUENTOS GANAD	C162*E43	139.044,53	156.597,35
171		INGRESOS POR SERVICIOS	C164*E43	35.013,23	39.433,26
172		OTROS INGRESOS OPERACIONALES	C166*E43	2,90	3,26
173		<b>TOTAL</b>	<b>SUMA(C170:C172)</b>	<b>174.060,66</b>	<b>196.033,87</b>
174		<b>VARIACIÓN ANUAL</b>	<b>(C173/E.R.HISTÓRICO!E19)-1</b>	<b>#¡VALOR!</b>	<b>0,13</b>
175					
176		<b>VARIACIÓN ANUAL</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
177		INTERESES Y DESCUENTOS GANAD	(C170/E.R.HISTÓRICO!E9)-1	#¡VALOR!	12,62%
178		INGRESOS POR SERVICIOS	S!(C171/E.R.HISTÓRICO!E13)-1	#¡VALOR!	12,62%
179		OTROS INGRESOS OPERACIONALES	0,00%	#¡VALOR!	12,62%
180					

**Elaborado por:** Tenelema, E.

Para realizar el cálculo de Intereses Causados proyectados se realiza la sumatoria de los intereses generados en la proyección de Depósitos a la Vista y Depósitos a Plazo Fijo.

**Gráfico 66: Intereses Causados Proyectados**

	H	I	J	K
94				
95		<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
96		DEPÓSITOS A LA VISTA	F89	13.445,81
97		DEPÓSITOS A PLAZO FIJO	F96	30.782,47
98		<b>TOTAL</b>	<b>SUMA(I96:I97)</b>	<b>44.228,28</b>
				<b>52.224,81</b>

**Elaborado por:** Tenelema, E.

#### 4.3.2.8. Hoja de Cálculo Balance General Proyectado

Para la proyección del Balance General se toma en cuenta la información de la hoja de cálculo Datos y los resultados generados en la hoja de cálculo Proyecciones Financieras.

Fondos Disponibles se obtienen a través de los flujos de efectivo proyectados, y del incremento en Bancos considerando la estrategia de liquidez, planteada en la hoja de cálculo Objetivos y Estrategias.

**Gráfico 67: Flujo de Efectivo Proyectado**

A	B	C	D	E
6	<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO</b>			
7		2016	2017	2018
8	<b>INGRESOS</b>			
9	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	121.491,72	139.044,53	156.597,35
10	INGRESOS POR SERVICIOS	30.593,20	35.013,23	39.433,26
11	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	2,53	2,90	3,26
12	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>152.087,45</b>	<b>174.060,66</b>	<b>196.033,87</b>
13				
14	<b>EGRESOS</b>			
15	INTERESES CAUSADOS	39.244,75	47.241,27	55.237,80
16	PROVISIONES	9.067,93	10.378,04	11.688,15
17	GASTOS DE OPERACIÓN	100.439,32	106.201,14	112.214,27
18	OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS OPERACIONALES	1.538,67	1.760,98	1.983,28
19	<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>150.290,67</b>	<b>165.381,44</b>	<b>181.123,51</b>
20	<b>SALDO NETO</b>	<b>1.796,78</b>	<b>8.479,22</b>	<b>14.910,36</b>
21	<b>SALDO ACUMULADO</b>	<b>139.619,90</b>	<b>148.099,12</b>	<b>163.009,49</b>

Elaborado por: Tenelema, E.

Cartera de Créditos son las colocaciones proyectadas anteriormente. En Propiedades y Equipo se realiza la respectiva depreciación anual. En Cuentas por Cobrar se ingresan los intereses generados por las colocaciones proyectadas. En Otros Activos se realiza la correspondiente amortización constante.

En Obligaciones con el Público se ingresan las captaciones proyectadas. En Cuentas por pagar se ingresan los Intereses Causados proyectados, el incremento de Obligaciones Patronales según el porcentaje de variación anual del Sueldo Básico, y la variación de Cuentas por Pagar aplicadas la política de la cooperativa.

En el Capital Social se aplica el incremento del aporte de los socios planteado en la hoja de Objetivos y Estrategias, con el fin de mejorar el índice de Suficiencia Patrimonial.

**Gráfico 68: Hoja de Cálculo Balance Proyectado**

A	B	C	D	E
6	<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>			
7		2016	2017	2018
8	<b>ACTIVOS</b>	<b>829.761,97</b>	<b>1.003.192,75</b>	<b>1.183.062,17</b>
9	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>279.866,47</b>	<b>381.335,76</b>	<b>489.244,69</b>
10	CAJA	139.619,90	148.099,12	163.009,49
11	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	140.245,57	233.236,64	326.235,21
12	<b>CARTERA DE CRÉDITOS</b>	<b>399.893,29</b>	<b>467.668,86</b>	<b>515.444,42</b>
13	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER	12.548,56	14.361,55	16.174,53
14	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	342.229,06	397.874,63	454.387,47
15	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA QUE NO DEV. INTERESES	20.501,99	21.117,65	21.405,17
16	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENCIDA	33.681,61	34.693,06	35.165,41
17	PROVISIÓN PARA CRÉDITOS INCOBRABLES	-9.067,93	-10.378,04	-11.688,15
18	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>121.147,54</b>	<b>138.650,63</b>	<b>156.153,72</b>
19	INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CRÉDITOS	82.438,00	94.348,43	106.258,87
20	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	38.709,54	44.302,19	49.894,85
21	<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>24.254,41</b>	<b>22.086,56</b>	<b>19.918,71</b>
22	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA	5.789,06	5.789,06	5.789,06
23	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	4.401,05	4.401,05	4.401,05
24	UNIDADES DE TRANSPORTE	18.400,00	18.400,00	18.400,00
25	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-4.335,70	-6.503,55	-8.671,40
26	<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>4.601,26</b>	<b>3.450,94</b>	<b>2.300,63</b>
27	GASTOS DIFERIDOS	5.751,57	5.751,57	5.751,57
28	AMORTIZACIÓN ACUMULADA	-1.150,31	-2.300,63	-3.450,94

Elaborado por: Tenelema, E.

#### 4.3.2.9. Hoja de Cálculo Estado de Resultados Projectado

El Estado de Resultados proyectado se modela en base a los datos históricos y a la información obtenida en la hoja de cálculo Proyecciones Financieras.

En Ingresos se ingresa los resultados de la hoja de cálculo Proyecciones Financieras. En Intereses Causados se ingresa los intereses de las captaciones proyectadas. En Provisiones se aplica el porcentaje de variación anual de ingresos, con el fin de incrementar la cobertura de cartera problemática.

En Gastos de Operación se aplica la política establecida en la cooperativa, la cual menciona un incremento no mayor al 5% anual. Para calcular Resultados se realiza la diferencia entre los Ingresos y los Gastos proyectados.

**Gráfico 69: Hoja de Cálculo Estado de Resultados Projectado**

		C	D	E
		2016	2017	2018
7	A			
8	B			
9	<b>INGRESOS</b>			
10	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	121.491,72	139.044,53	156.597,35
11	INTERESES POR DEPÓSITOS	38.146,90	43.658,27	49.169,63
12	INTERESES DE CARTERA DE CRÉDITOS	82.438,00	94.348,43	106.258,87
13	INTERES DE MORA	906,82	1.037,83	1.168,85
14	<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>30.593,20</b>	<b>35.013,23</b>	<b>39.433,26</b>
15	SERVICIOS ESPECIALES	2.533,48	2.899,51	3.265,54
16	MANEJO Y COBRANZAS	1.589,83	1.819,53	2.049,22
17	SERVICIOS COOPERATIVOS	26.469,89	30.294,19	34.118,50
18	<b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>2,53</b>	<b>2,90</b>	<b>3,26</b>
19	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>152.087,45</b>	<b>174.060,66</b>	<b>196.033,87</b>
20	<b>GASTOS</b>			
21	INTERESES CAUSADOS	39.244,75	47.241,27	55.237,80
22	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	38.481,76	46.478,28	54.474,81
23	OBLIGACIONES FINANCIERAS	762,99	762,99	762,99
24	<b>PROVISIONES</b>	<b>9.067,93</b>	<b>10.378,04</b>	<b>11.688,15</b>
25	<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>100.439,32</b>	<b>106.201,14</b>	<b>112.214,27</b>
26	GASTOS DE PERSONAL	59.779,60	63.078,20	66.558,82
27	HONORARIOS	1.829,26	1.920,72	2.016,76
28	SERVICIOS VARIOS	20.636,06	21.667,86	22.751,26
29	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	7.457,17	8.534,56	9.611,96
30	DEPRECIACIONES	4.335,70	4.335,70	4.335,70
31	AMORTIZACIONES	1.150,31	1.150,31	1.150,31
32	<b>OTROS GASTOS</b>	<b>5.251,22</b>	<b>5.513,78</b>	<b>5.789,47</b>

Elaborado por: Tenelema, E.

#### 4.3.2.10. Hoja de Cálculo Indicadores Projectados

El cálculo de los indicadores proyectados se realiza automáticamente a través de la metodología CAMEL, aplicando las fórmulas utilizadas en los indicadores históricos de la cooperativa, pero en base a los resultados obtenidos en los Estados Financieros proyectados.

**Gráfico 70: Hoja de Cálculo Indicadores Proyectados**

	A	B	C	D	E
6		<b>INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS</b>			
7		<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>PERÍODO</b>		
8			2016	2017	2018
9		<b>SUFICIENCIA PATRIMONIAL</b>			
10		(PATRIMONIO+RESULTADOS)/ACTIVOS INMOVILIZADOS	46,77%	55,18%	65,51%
11		<b>ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS</b>			
12		ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS/TOTAL ACTIVOS	40,34%	35,66%	32,65%
13		ACTIVOS PRODUCTIVOS/TOTAL ACTIVOS	59,66%	64,34%	67,35%
14		ACTIVOS PRODUCTIVOS/PASIVOS CON COSTO	71,64%	77,08%	81,00%
15		<b>INDICES DE MOROSIDAD</b>			
16		MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO	0,00%	0,00%	0,00%
17		MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA	13,67%	12,30%	11,07%
18		MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	13,25%	11,92%	10,73%
19		<b>COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA</b>			
20		COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	16,74%	18,60%	20,66%
21		<b>EFICIENCIA MICROECONÓMICA</b>			
22		GASTOS DE OPERACIÓN ESTIMADOS/TOTAL ACTIVO PROMEDIO	12,10%	10,59%	9,49%
23		GASTOS DE OPERACIÓN /MARGEN FINANCIERO	96,79%	91,21%	86,92%
24		GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS /ACTIVO PROMEDIO	7,20%	6,29%	5,63%
25		<b>RENTABILIDAD</b>			
26		RESULTADOS DEL EJERCICIO/PATRIMONIO PROMEDIO	2,01%	7,91%	11,35%
27		RESULTADOS DEL EJERCICIO/ACTIVO PROMEDIO	0,22%	0,85%	1,26%
28		<b>INTERMEDIACIÓN FINANCIERA</b>			
29		CARTERA BRUTA / (DEPÓSITOS A LA VISTA + DEPÓSITOS A PLAZO)	61,34%	57,51%	54,86%
30		<b>EFICIENCIA FINANCIERA</b>			
31		MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO /PATRIMONIO PROMEDIO	3,73%	9,55%	12,86%
32		MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO /ACTIVO PROMEDIO	0,40%	1,02%	1,43%
33		<b>LIQUIDEZ</b>			
34		FONDOS DISPONIBLES /TOTAL DEPÓSITOS A CORTO PLAZO	41,98%	46,86%	50,91%

Elaborado por: Tenelema, E.

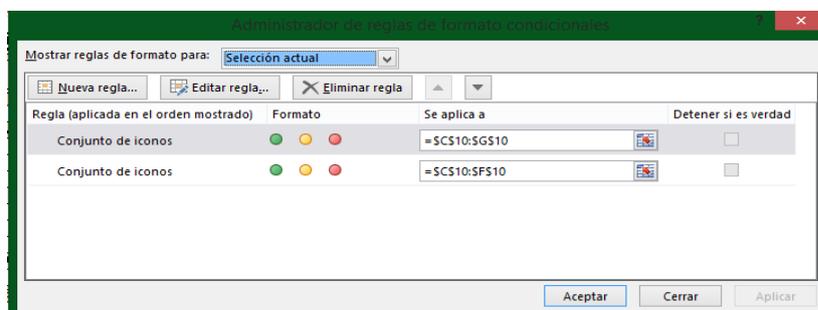
#### 4.3.2.11. Matriz Comparativa

En esta hoja de cálculo los indicadores proyectados de la cooperativa y el promedio de los indicadores del sector cooperativo ingresan automáticamente. Y a través de la herramienta Excel Formato Condicional se analiza y evalúa cada indicador.

Se resalta los porcentajes del indicador y en el menú se elige la opción Formato Condicional, se hace clic en Conjunto de Iconos y se genera la semaforización.

Para cambiar las restricciones de la semaforización se elige la opción Administrar Reglas.

**Gráfico 71: Herramienta Formato Condicional**



Elaborado por: Tenelema, E.

## CONCLUSIONES

- El Modelo de Gestión Financiera permitirá en los próximos períodos mejorar los índices de rentabilidad de la cooperativa, a través de la gestión eficiente de sus recursos financieros.
- El diagnóstico de situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., ha permitido conocer las causas de la baja rentabilidad y sus necesidades en materia de gestión financiera.
- En el Modelo de Gestión Financiera se establece como parámetro de medición los indicadores CAMEL, pues dan a conocer la salud financiera de la cooperativa y el grado de cumplimiento de los objetivos trazados.

## **RECOMENDACIONES**

Luego de realizar las respectivas conclusiones se recomienda:

- Implementar el Modelo de Gestión Financiera para el mejoramiento de la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda.
- Realizar frecuentemente diagnósticos financieros de la cooperativa, pues la examinación permite descubrir las falencias para la toma de decisiones oportunas.
- Evaluar permanente los resultados, el efectivo y la cartera de crédito al implementar el modelo de gestión financiera en la entidad, para cuantificar el nivel de logros en relación a las proyecciones realizadas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alemán, M. (2008). Modelos Financieros en Excel. México: Grupo Cultural.
- Almeida, J., & Chiriboga, L. (2002). Metodologías "Off Site" de Análisis y Supervisión Financiera. Quito: Renacer.
- Amaru, M. (2009). Fundamentos de Administración. México: Pearson Educación.
- Amaya, J. (2010). Toma de Decisiones Gerenciales. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Baena, D. (2010). Análisis Financiero. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Besley, S. (2001). Fundamentos de Administración Financiera. México: McGraw Hill.
- Block, S., & Hirt, G. (2008). Fundamentos de Administración Financiera. México: McGraw Hill.
- Camacho, V., & López, Y. (2007). Administración Financiera. México: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw Hill.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda. (2016). Riobamba: COACSF.
- Córdoba, M. (2007). Gerencia Financiera Empresarial. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- De Llano, P., & Piñeiro, C. (2007). Modelos de Gestión Financiera. Madrid: McGraw Hill.
- Estupiñan, R. (2008). Análisis Financiero y de Gestión. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gitman, L. (2007). Principios de Administración Financiera. México: Pearson Educación.
- Gutiérrez, J. (2008). Modelos Financieros con Excel: Herramientas para mejorar la toma de decisiones empresariales. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Marques, F. (2011). Modelos Financieros a través de Excel. Buenos Aires: Alfaomega.

Mayes, T. (2010). Análisis Financiero con Microsoft Excel. México: Cengage Learning

.

Ochoa, G. (2001). Administración Financiera. México: McGraw Hill.

Richardson, D. (2009). Sistema de Monitoreo Perlas. Wisconsin: Profit Editorial.

Rodriguez, A., & Txomin, J. (2008). Modelización Financiera Aplicada. Madrid: Delta Publicaciones.

Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). Fundamentos de Administración Financiera. México: Pearson Educación .

Vargas, G. (2006). Introducción a la Teoría Económica un Enfoque Latinoamericano. México: Pearson Educación.

## **LINKOGRAFÍA**

Banco Central del Ecuador. (2016). Cuestiones Económicas. Recuperado el 16 de Mayo de 2016, de [https://www.bce.fin.ec/cuestiones\\_economicas/](https://www.bce.fin.ec/cuestiones_economicas/)

Bustamante, J. (2006). Análisis Horizontal. Recuperado el 18 de Abril de 2016, de <https://es.scribd.com/doc/2941779/Analisis-Vertical-y-Analisis-Horizontal-Administracion-Contabilidad>

Caicedo, L. (2011). Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Manantial de Oro Ltda.". Recuperado el 17 de Abril de 2016, de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/4936/1/T-ESPE-032995.pdf>

Cartuche, M. (23 de Noviembre de 2013). Análisis Financiero. Recuperado el 18 de Abril de 2016, de Sistema de Monitoreo Perlas: <https:// analisisfinancierotres.wordpress.com/2013/11/23/sistema-de-monitoreo-perlas/>

Copa, M. (2013). Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo, Período 2013. Recuperado el 15 de Abril de 2016, de <https://prezi.com/.../copy-of-copy-of-escuela-superior-politecnica-de-chimborazo>

Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2016). Logros de Revolución Ciudadana. Recuperado el 04 de Junio de 2016, de <http://www.planificacion.gob.ec/>

El Comercio. (2016). Ingresos Tributarios. Recuperado el 03 de Junio de 2016, de <http://www.elcomercio.com/tag/economia>

El Universo. (2016). Factores Económicos. Recuperado el 18 de Mayo de 2016, de <http://www.eluniverso.com/economia>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2016). Estadísticas Económicas. Recuperado el 20 de Mayo de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

Moyolema, M. (2010). La Gestión Financiera y su Impacto en la Rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kuriñan. Recuperado el 16 de Abril de 2016, de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1944>

Pavón, D. (2014). Propuesta de un Modelo de Gestión Administrativo - Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional, Período 2013-2017. Recuperado el 15 de Abril de 2016, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/2960>

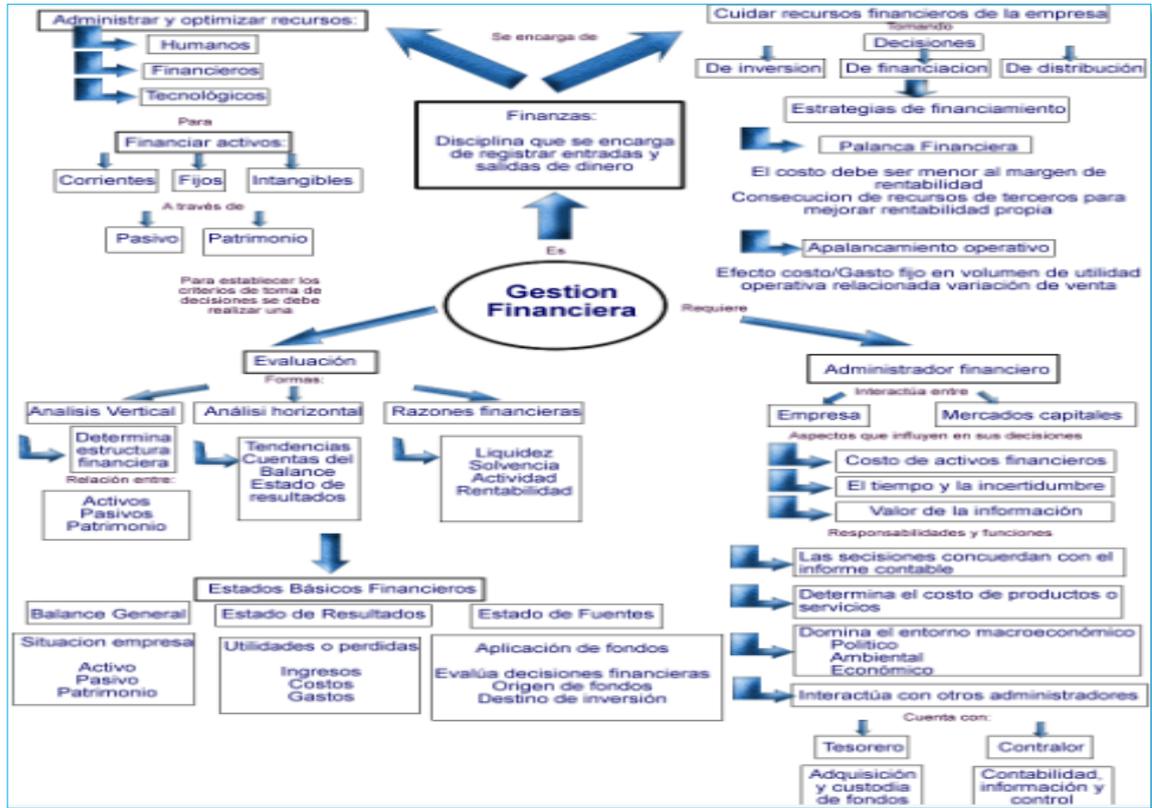
Superintendencia de Bancos y Seguros. (2016). Sistema Financiero. Recuperado el 02 de Junio de 2016, de [http://www.sbs.gob.ec:7778/practg/p\\_index](http://www.sbs.gob.ec:7778/practg/p_index)

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016). Indicadores Financieros. Recuperado el 02 de Junio de 2016, de <http://www.seps.gob.ec/>

Urbina, M. (2013). Modelo de Gestión Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pakarymuy Ltda. Recuperado el 15 de Abril de 2016, de [repositorio.espe.edu.ec/xmlui/handle/21000/.../browse](http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/handle/21000/.../browse)

# ANEXOS

## Anexo 1: Gestión Financiera en la Empresa



Fuente: Besley, S. (2001)

## Anexo 2: Clasificación de Modelos Financieros



Fuente: Rodríguez, A. y Txomin, J. (2008)

### Anexo 3: Razones Financieras

RAZONES	FUNCIÓN	INDICADOR
Índice de Liquidez	Evalúan la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, convierte los activos en efectivo, a través de ello se puede tener un criterio sobre la solvencia del efectivo actual y de su capacidad para mantenerse solvente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Neto de Trabajo</li> <li>• Razón Circulante</li> <li>• Prueba Ácida</li> </ul>
Índice de Rentabilidad	Mide la eficiencia de la gestión realizada a través de los rendimientos de ventas e inversiones, controlan costos y gastos que se han realizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margen Bruto de Utilidad</li> <li>• Margen de Utilidades Operacionales</li> <li>• Margen Neto de Utilidad</li> <li>• Rendimiento de Inversión</li> <li>• Rendimiento de Capital Común</li> <li>• Utilidades por Acción</li> </ul>
Índice de Cobertura	Es aquel que expresa el nivel de protección que tiene la entidad financiera ante los créditos impagos que se encuentran en sus carteras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veces que se ha ganado el interés</li> <li>• Cobertura Total del Pasivo</li> <li>• Razón de Cobertura Total</li> </ul>
Índice de Endeudamiento	Son los indicadores de estructura de capital y de solvencia que se encarga de medir el grado de financiamiento de la empresa mediante deudas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Endeudamiento sobre activos totales</li> <li>• Concentración de endeudamiento</li> <li>• Leverage o apalancamiento</li> </ul>
Índice de Actividad y Rotación	Son aquellos que establecen la efectividad con la que se están usando los recursos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de días de Cartera a mano</li> <li>• Rotación de Cartera</li> <li>• Número de días Inventario a Mano</li> <li>• Rotación de Inventarios</li> <li>• Ciclo Operacional</li> <li>• Rotación Activos Operacionales</li> <li>• Rotación Activos Fijos</li> <li>• Rotación Activo Total</li> <li>• Rotación del Capital de Trabajo</li> <li>• Rotación Proveedores</li> </ul>

**Fuente:** Estupiñan, R. (2008)  
**Elaborado por:** Tenelema, E.

## Anexo 4: Indicadores PERLAS

ÁREA	INDICADOR	META
<b>Protección</b>	Provisión para préstamos incobrables / Provisión requerida para préstamos morosos > 12 meses	100%
	Provisión neta para préstamos incobrables / Provisión requerida para préstamos morosos de 1 a 12 meses	35%
	Castigo total de préstamos morosos > 12 meses	100%
	Castigos anuales de préstamos / Cartera promedio	Lo mínimo
	Recuperación de cartera castigada / Castigos acumulados	>75%
	Solvencia: Pasivo total / Activo total	>111%
<b>Estructura Financiera</b>	Préstamos netos / Activo total	70-80%
	Inversiones líquidas / Activo total	≤ 16%
	Inversiones financieras / Activo total	≤ 2%
	Inversiones no financieras / Activo total	0%
	Depósitos de ahorro / Activo total	70-80%
	Crédito externo / Activo total	0-5%
	Aportaciones / Activo total	≤ 20%
	Capital institucional / Activo total	≥ 10%
Capital institucional neto / Activo total	≥ 10%	
<b>Rendimiento y Costos</b>	Ingresos por préstamos / Promedio créditos netos	Tasa empresarial
	Ingresos por inversiones líquidas / Promedio inversiones líquidas	Tasa del mercado
	Ingresos por inversiones financieras / Promedio inversiones financieras	Tasa del mercado
	Costos Financieros: Depósitos de ahorro / Promedio depósitos de ahorro	Tasa del mercado > Inflación
	Costos financieros: depósitos de ahorro / Promedio depósito de ahorro	Tasas del mercado
	Costos Financieros: aportaciones / Promedio aportaciones	Tasas del mercado ≥ Inflación
	Margen bruto / Promedio activo total	Relacionado al indicador 8
	Gastos operativos / Promedio activo total	≤ 5%
	Provisiones Activos de Riesgo / Promedio Activo Total	Lo necesario para cubrir 100% de morosidad >12 meses y 35% morosidad de 1-2 meses
	Otros Ingresos y Gastos / Promedio Activo Total	Lo mínimo
	Excedente Neto / Promedio Activo Total (ROA)	Indicador 8 > 10%
Excedente neto / Promedio Capital Institucional + Capital Transitorio	>Inflación	
<b>Liquidez</b>	(Inversiones a corto plazo + Activos líquidos – Cuentas por pagar a corto plazo) / Depósito de Ahorro	15 – 20%
	Reservas de liquidez / Depósitos de ahorro	10%
	Activos líquidos improductivos / Activo total	<1%
<b>Activos Improductivos</b>	Morosidad total / Cartera bruta	≤ 5%
	Activos improductivos / Activo total	≤ 5%
	(Capital Institucional Neto + Capital Transitorio + Pasivos sin costo) / Activos Improductivos	≥ 200%
<b>Señales Expansivas</b>	Crecimiento de préstamos	70-80%
	Crecimiento de inversiones líquidas	≤16%
	Crecimiento de inversiones financieras	≤2%
	Crecimiento de inversiones no financieras	=0%
	Crecimiento de depósitos de ahorro	70-80%
	Crecimiento de crédito externo	0-5%
	Crecimiento de aportaciones	≤20%
	Crecimiento de capital institucional	≥10%
	Crecimiento de capital institucional neto	≥10%
	Crecimiento del número de asociados	≥15%
Crecimiento del activo total	>Inflación + 10%	

Fuente: Cartuche, M. (2013)  
Elaborado por: Tenelema, E.

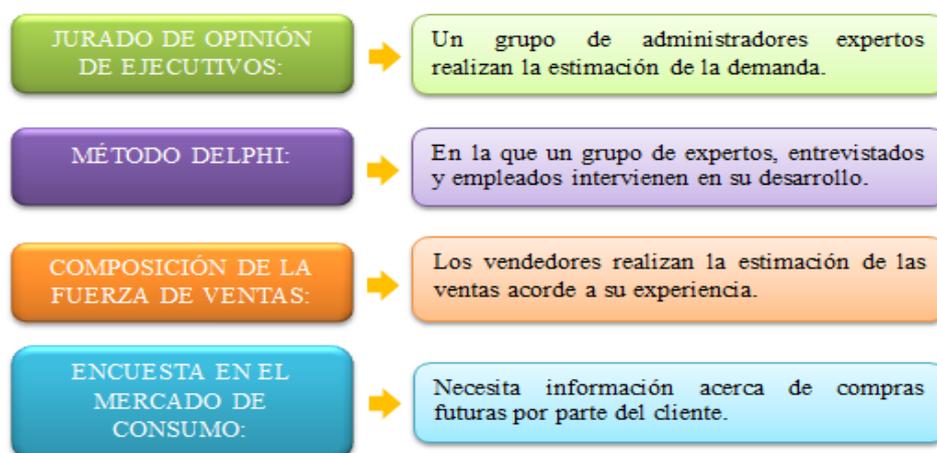
## Anexo 5: Indicadores CAMEL

<b>CAPITAL</b>	$(\text{Patrimonio} + \text{Resultados}) / \text{Activos inmovilizados}$
<b>CALIDAD DE ACTIVOS</b>	$(\text{Activos improductivos netos}) / \text{Total activos}$
	$\text{Activos productivos} / \text{Total activos}$
	$\text{Activos productivos} / \text{Pasivos con costo}$
	Índices de morosidad
	Cartera de créditos
	Crédito comercial
	Crédito de consumo
	Microempresa
	Cobertura de provisiones para la cartera improductiva
<b>MANEJO ADMINISTRATIVO</b>	$\text{Gastos de operación} / \text{Total activo promedio}$
	Grado de absorción: $\text{Gastos de operación} / \text{Margen financiero}$
	$\text{Gastos de personal} / \text{Activo total promedio}$
<b>RENTABILIDAD DEL EJERCICIO</b>	$\text{Resultados del ejercicio estimados} / \text{Patrimonio promedio}$
	$\text{Resultados del ejercicio estimados} / \text{Activo promedio}$
	$\text{Margen de intermediación estimado} / \text{Patrimonio promedio}$
	$\text{Margen de intermediación estimado} / \text{Activo promedio}$
<b>LIQUIDEZ</b>	$\text{Fondos disponibles} / \text{Total depósitos a corto plazo}$

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros. (2016)

**Elaborado por:** Tenelema, E.

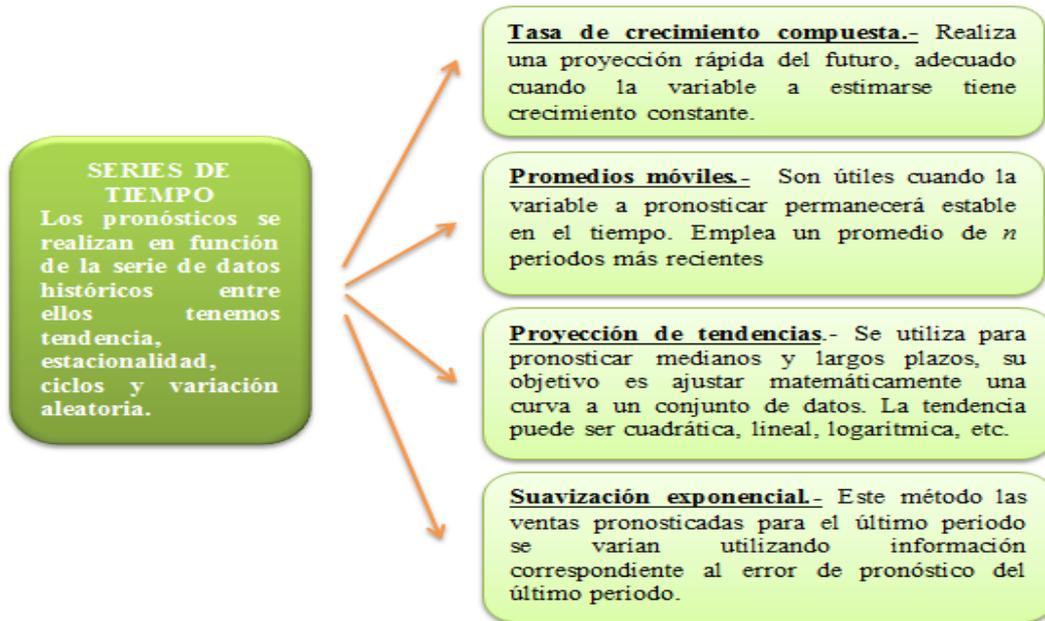
## Anexo 6: Técnicas de Pronósticos Cualitativos



**Fuente:** Ochoa, G. (2001)

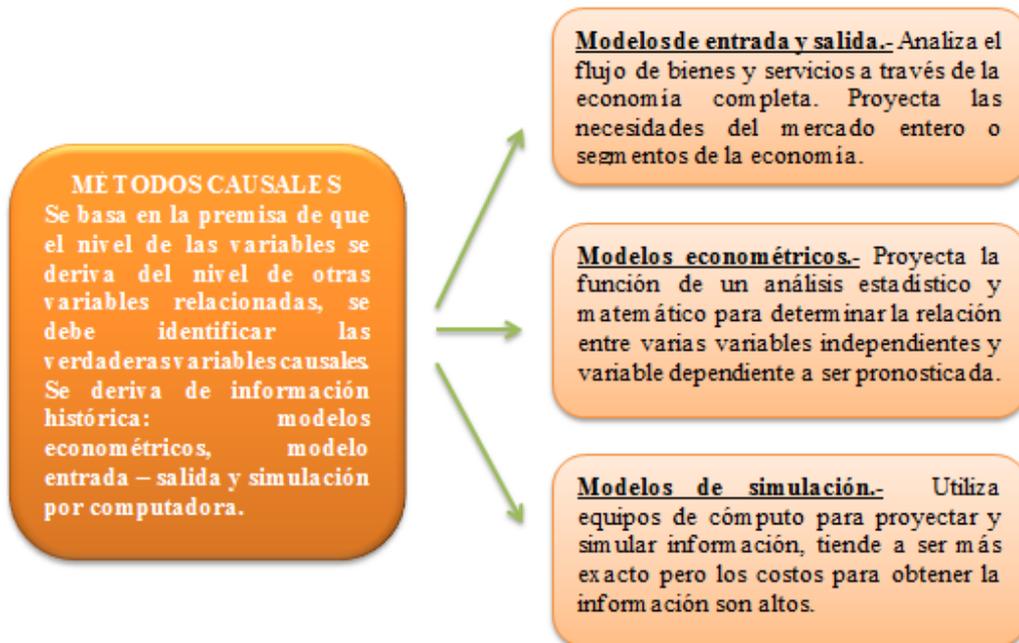
**Elaborado por:** Tenelema, E.

## Anexo 7: Series de Tiempo - Pronósticos Cuantitativos



Fuente: Alemán, M. (2008)  
Elaborado por: Tenelema, E.

## Anexo 8: Métodos Causales - Pronósticos Cuantitativos



Fuente: Alemán, M. (2008)  
Elaborado por: Tenelema, E.

## Anexo 9: Colocaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito

COLOCACIONES	OCTUBRE 2015	NOVIEMBRE 2015	DICIEMBRE 2015	ENERO 2016	FEBRERO 2016	MARZO 2016
Cartera Comercial	155.549.555,06	158.753.950,69	176.313.165,94	173.541.880,50	151.763.891,82	155.099.823,79
Cartera Consumo	1.882.200.810,41	1.891.308.013,01	2.267.137.401,46	2.299.147.174,73	2.181.646.018,18	1.805.407.147,17
Cartera Microempresa	1.405.278.408,43	1.403.015.005,30	1.468.047.170,37	1.482.632.959,86	1.426.985.712,98	1.328.099.635,98
Cartera Vivienda	196.515.493,49	195.233.133,08	283.711.998,13	283.007.286,44	270.235.878,72	279.050.182,29
<b>TOTAL</b>	<b>3.639.544.267,39</b>	<b>3.648.310.102,08</b>	<b>4.195.209.735,90</b>	<b>4.238.329.301,53</b>	<b>4.030.631.501,70</b>	<b>3.567.656.789,23</b>

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016)

## Anexo 10: Captaciones COAC's 2015

Valores	FECHA DE CORTE	
SALDO	NUMERO DE CLIENTES	NUMERO DE CUENTAS
31-mar-15	31-mar-15	31-mar-15
<b>7.409.077.849,04</b>	<b>5.829.177</b>	<b>6.339.599</b>

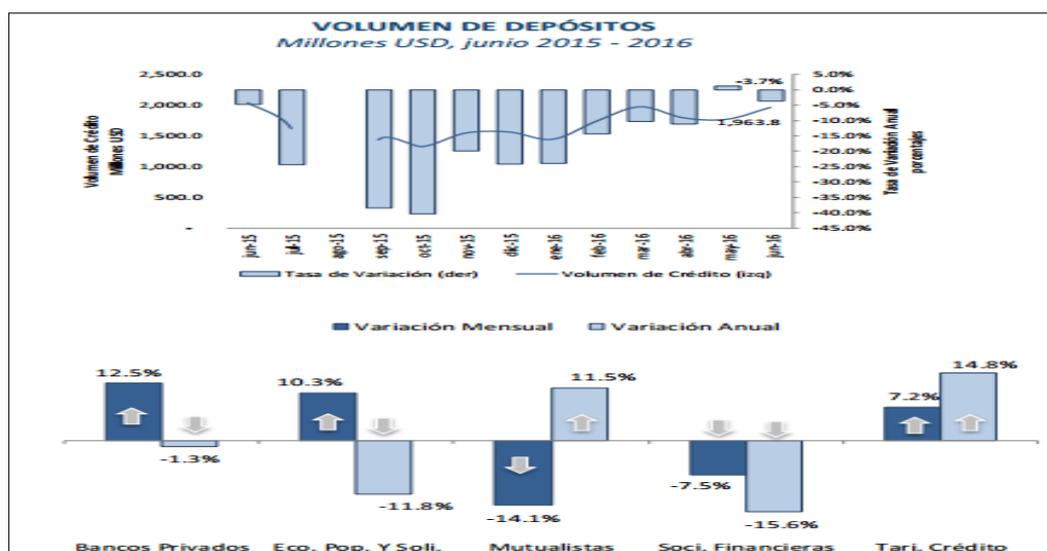
Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016)

## Anexo 11: Captaciones COAC's 2016

Valores	FECHA DE CORTE	
SALDO	NÚMERO DE CLIENTES	NÚMERO DE CUENTAS
31-mar-16	31-mar-16	31-mar-16
<b>8.013.447.094,21</b>	<b>6.385.708</b>	<b>7.466.048</b>

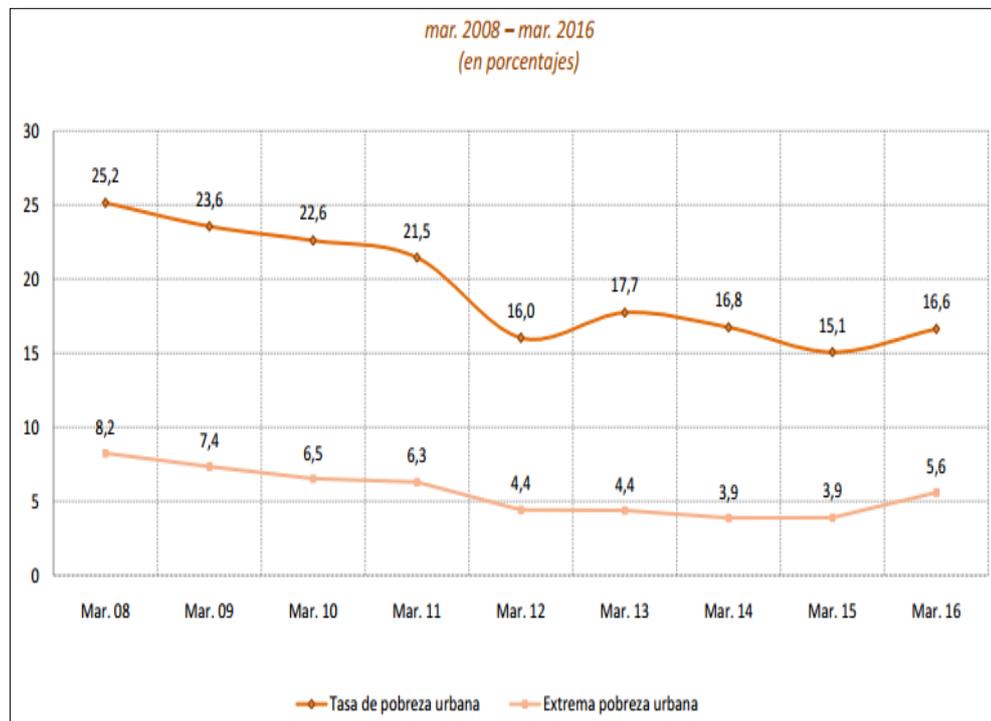
Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016)

## Anexo 12: Volumen de Depósitos



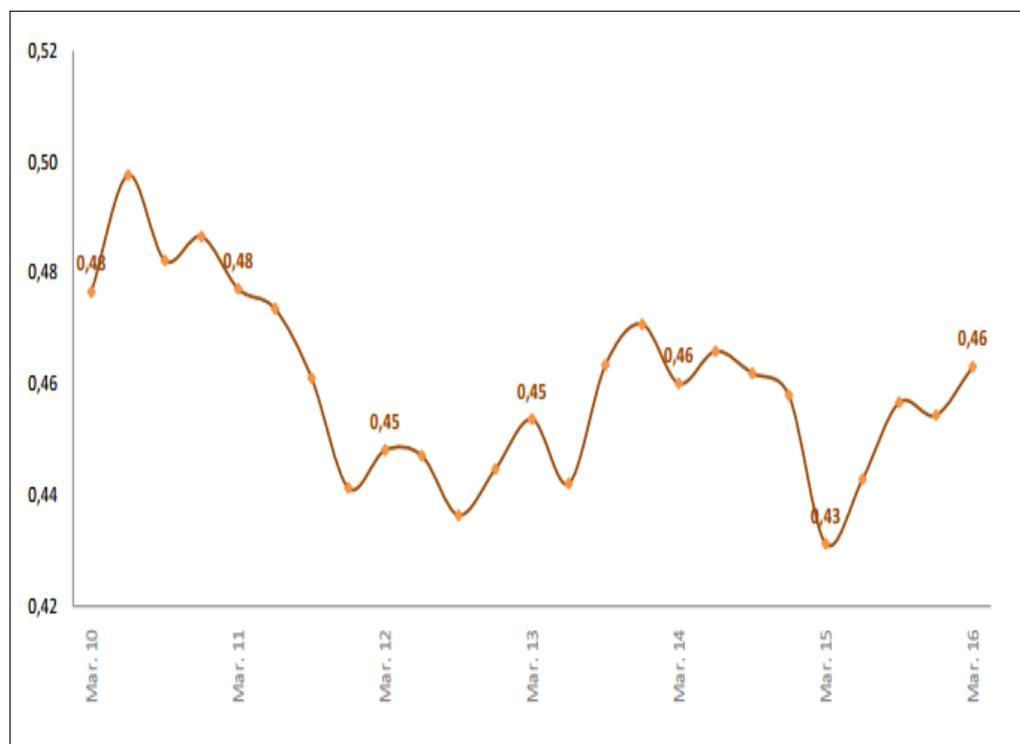
Fuente: Banco Central del Ecuador. (2016)

### Anexo 13: Pobreza y Extrema Pobreza Nacional



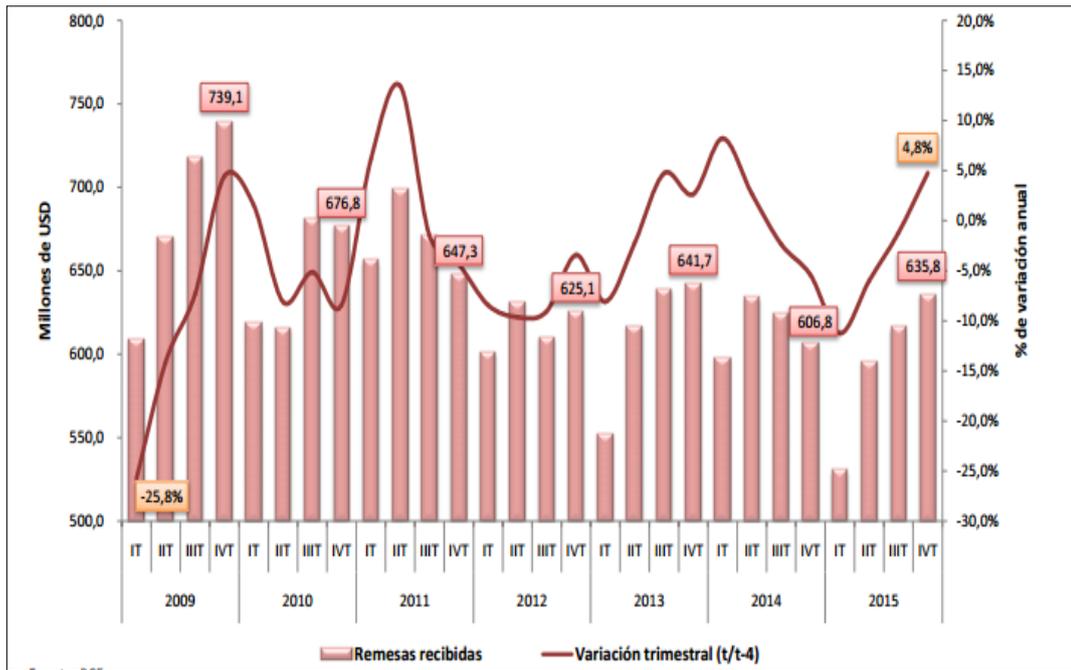
Fuente: Banco Central del Ecuador. (2016)

### Anexo 14: Coeficiente de Gini Urbano



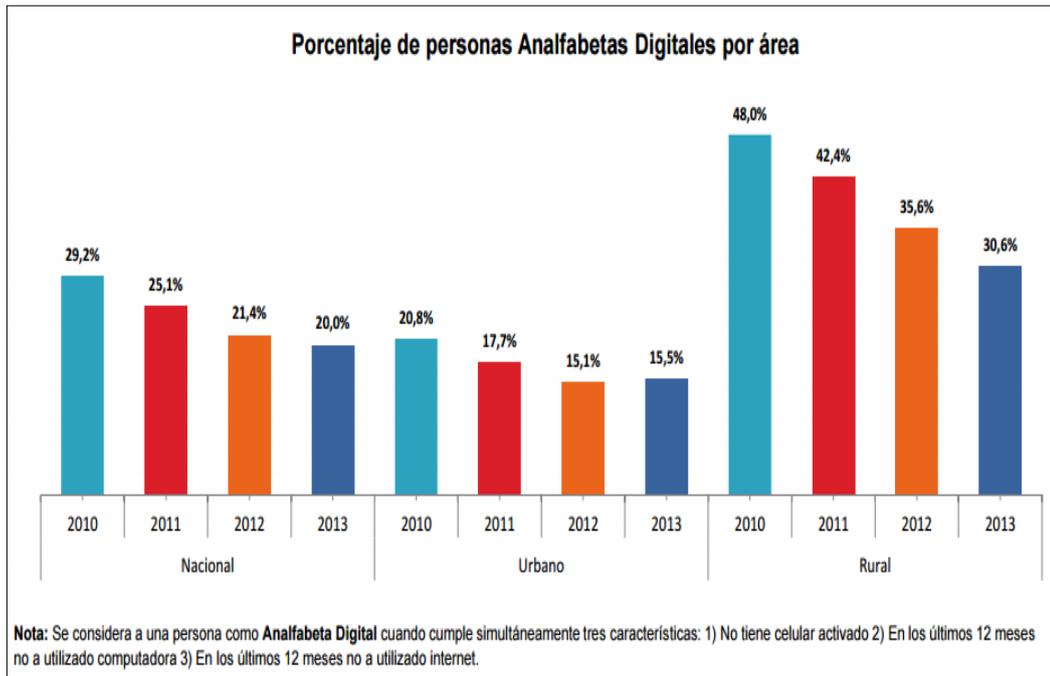
Fuente: Banco Central del Ecuador. (2016)

## Anexo 15: Remesas



Fuente: Banco Central del Ecuador. (2016)

## Anexo 16: Analfabetismo Digital



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016)

## Anexo 17: Guía de Entrevista dirigida al gerente de COAC



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



### GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA COAC SAGRADA FAMILIA LTDA.

“Modelo de Gestión Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda.; ubicada en el Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, período 2016”

**OBJETIVO:** Conocer sobre la gestión financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., del cantón Riobamba, a fin de determinar su impacto en la rentabilidad.

### DATOS GENERALES

**Entrevistado:** Lcdo. Juan Manuel Hipo  
**Cargo:** Gerente  
**Entrevistadora:** Eliana Tenelema  
**Lugar:** Riobamba, Espejo 24 -18 y Orozco.  
**Fecha:** 25/06/2016

### PREGUNTAS

1. ¿Qué funciones principales cumple usted dentro de la cooperativa?
2. ¿La cooperativa cuenta con una normativa especial que promueva el control del personal?  
¿Quién lo aplica?
3. ¿Proporciona al personal el equipo tecnológico necesario para optimizar las actividades en la cooperativa?
4. ¿Existe un Plan Estratégico en la cooperativa? ¿Qué puntos básicos se pretende alcanzar y en qué tiempo?
5. ¿Considera que existen factores internos y externos que influyen en una adecuada gestión financiera? ¿Cuáles?
6. ¿Los productos financieros que ofrece la cooperativa son acordes a las necesidades de los socios?
7. ¿Según su punto de vista qué impacto tiene una deficiente gestión financiera en la cooperativa?
8. ¿Qué mecanismos administrativos y financieros considera usted que son los más importantes para alcanzar un crecimiento empresarial idóneo?
9. ¿Qué métodos financieros aplica actualmente para alcanzar niveles de rentabilidad razonables?
10. ¿Cada qué tiempo se realiza y analiza los informes financieros?
11. ¿Cómo considera usted que son los niveles de rentabilidad de la cooperativa en la actualidad? ¿Por qué?
12. ¿En su opinión cuál es la importancia de contar con un modelo de gestión financiera en la cooperativa?

13. ¿Considera usted que un modelo de gestión financiera contribuirá al mejoramiento de la rentabilidad de la cooperativa? ¿Por qué?

**Anexo 18: Encuesta dirigida al personal administrativo de la COAC**



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



**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA COAC SAGRADA  
FAMILIA LTDA.**

“Modelo de Gestión Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda.; ubicada en el Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, período 2016”

**OBJETIVO:** Conocer diferentes opiniones acerca de la gestión financiera que se ejerce en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., para recabar información relevante a la problemática presentada.

**PREGUNTAS**

¿Se aplica algún modelo de gestión financiera en la cooperativa?

SI NO

¿Al contar con un modelo de gestión financiera la cooperativa mejorará la planificación y control de los recursos financieros?

SI NO

¿Conoce usted la misión, visión, objetivos y metas de la cooperativa?

SI NO

¿En qué medida contribuye usted al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales?

Alta Media Baja

¿Existe algún funcionario que le supervise o audite sus funciones y responsabilidades?

SI NO

¿A qué sector pertenecen la mayor parte de los socios?

Urbano Rural

¿Se mantiene un aceptable flujo de información con gerencia y los demás departamentos para buscar sugerencias respecto al mejoramiento de la gestión financiera de la cooperativa?

SI NO

¿Conoce usted la existencia de estrategias para el manejo del área financiera?

SI NO

¿Considera usted importante un adecuado análisis financiero para la toma de decisiones?

SI NO

¿Existe una política de análisis y revisión constante para mantener la vigencia, oportunidad y control financiero frente a las cambiantes condiciones del entorno?

SI NO

Gracias por su colaboración.

## Anexo 19: Encuesta dirigida a socios de la COAC



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



### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COAC SAGRADA FAMILIA LTDA.

“Modelo de Gestión Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda.; ubicada en el Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, período 2016”

**OBJETIVO:** Conocer el criterio de los socios acerca de la gestión financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., para recabar información relevante a la problemática presentada.

### PREGUNTAS

1. ¿Los productos financieros que ofrece la cooperativa son acordes a sus necesidades?

SI

NO

2. ¿De los productos financieros que brinda la cooperativa cuáles utiliza usted?

Ahorros a la vista

Créditos emergentes

Ahorros planificados

Microcréditos

Inversiones a plazo fijo

Servicios Adicionales

3. ¿Las tasas de interés de la cooperativa son competitivas y acordes con el mercado financiero actual?

SI

NO

4. ¿Cómo considera usted la información financiera otorgada por el personal de la cooperativa?

Buena

Regular

Mala

5. ¿Cómo considera usted la gestión que ha venido realizando el gerente de la cooperativa?

Eficiente

Deficiente

Desconoce

*Gracias por su colaboración.*

**Anexo 20: Ficha de observación a la COAC**



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



**FICHA DE OBSERVACIÓN DE LA COAC SAGRADA FAMILIA LTDA.**

“Modelo de Gestión Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda.; ubicada en el Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, período 2016”

**OBJETIVO:** Recabar información relativa a la problemática presentada para elaborar un Modelo de Gestión Financiera que mejore la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda.

**DATOS GENERALES**

**Elaborada por:** Eliana Tenelema  
**Lugar:** Riobamba, Espejo 24 -18 y Orozco.  
**Fecha:** 25/06/2016

ÁREA	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	OBSERVACIÓN

--	--	--	--