



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO.**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO: Proyecto de Investigación**

Previo a la obtención del Título de:

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TEMA:**

DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA LTDA, DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, AÑO 2017.

**AUTORA:**

LUZ MAGDALENA YAUCÁN RUIZ

RIOBAMBA- ECUADOR

2018

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría, ha sido desarrollado por la Srta. Luz Magdalena Yaucán Ruiz, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Edison Ruperto Carrillo Parra  
**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

Ing. Mónica Isabel Izurieta Castelo  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Luz Magdalena Yaucán Ruiz, 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, Enero de 2018

Luz Magdalena Yaucán Ruiz

CC.0604998468

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación lo dedico a Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante, enseñándome a enfrentar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia quienes me han apoyado siempre en cada instante de mi vida.

Para mis padres por sus consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

Luz Magdalena Yaucán Ruiz

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida.

A mi familia; especialmente a mis padres, por estar siempre pendientes de mí y por brindarme su apoyo incondicional para llegar a ser profesional.

Agradezco a mis maestros politécnicos quienes a lo largo de la carrera se han convertido en grandes amigos.

A mis amigos con quienes he compartido mi carrera universitaria y con quienes he vivido momentos buenos y malos y aún siguen formando parte de mi vida.

Así mismo deseo expresar las gracias al Ing. Pedro Khipo; Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., por aceptar el tema a desarrollar y proporcionar la información necesaria en todo momento.

Luz Magdalena Yaucán Ruiz

# ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1. Formulación del Problema .....	3
1.1.2. Delimitación del Problema.....	3
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	3
1.3. OBJETIVOS .....	5
1.3.1. Objetivo General .....	5
1.3.2. Objetivos Específicos.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	6
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	6
2.1.1. Antecedentes Históricos.....	6
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	8
2.2.1. Proceso Administrativo .....	8
2.2.2. Etapas del proceso administrativo.....	8
2.2.3. Planeación Financiera .....	10
2.2.4. Plan Financiero: .....	14
2.2.5. Proceso Financiero .....	16
2.2.6. Los estados financieros: .....	17
2.2.7. Análisis Financiero.....	20
2.2.8. Ratios Financieros:.....	21

2.3.	IDEA A DEFENDER .....	26
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....		27
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	27
3.1.1.	Investigación documental: .....	27
3.1.2.	Investigación de campo:.....	27
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	27
3.2.1.	Investigación exploratoria:.....	27
3.2.2.	Investigación descriptiva:.....	28
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	28
3.4.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	29
3.4.1.	Métodos.....	29
3.4.2.	Técnicas.....	29
3.4.3.	Instrumentos .....	30
3.5.	RESULTADOS .....	30
3.5.1.	Interpretación de datos de la encuesta.....	30
3.6.	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER .....	40
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO .....		41
4.1.	TÍTULO: PLAN FINANCIERO. ....	41
4.1.1.	Objetivo General de la propuesta .....	41
4.1.2.	Objetivos específicos de la propuesta .....	41
4.2.	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	41
4.4.1.	Diagnóstico general y financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda. ....	42
4.4.2.	Descripción de la Zona de influencia de la COAC Fernando Daquilema a nivel de cooperativas .....	42
4.4.3.	Análisis Financiero.....	47
4.4.4.	Indicadores Financieros .....	55
4.4.5.	Planificación para la creación de un Manual de funciones propuesto para el personal del área de Negocios específicamente para la unidad de cobranzas y otorgamiento de créditos.....	71
4.4.6.	Planificación para la Clasificación y lineamientos de cada tipo de productos crediticios.....	75
4.4.7.	Planificación del Procedimiento para el otorgamiento de créditos (Flujo grama) .....	80

4.4.8.	Flujo grama del proceso de crédito propuesto: .....	85
4.4.9.	Planificación de políticas de cobro .....	86
4.4.10.	Planificación del Procedimiento de Cobranzas (Flujo grama).....	90
4.4.11.	Planificación para la calificación de la cartera vigente y vencida y envío de la base al buró de crédito .....	94
4.4.12.	Planificación para la integridad y confidencialidad de la información.....	95
4.4.13.	Flujo Grama de Proceso de Cobranzas Propuesto .....	96
4.4.14.	Plan de capacitación.....	97
4.4.15.	Estados Financieros Proforma o Proyectados .....	102
	CONCLUSIONES .....	115
	RECOMENDACIONES.....	117
	BIBLIOGRAFÍA .....	118
	ANEXOS .....	119



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Población y Muestra .....	28
Tabla 2:	Cómo calificaría la gestión financiera de la Cooperativa. ....	31
Tabla 3:	¿Cree Ud. Qué los proceso administrativos de la Cooperativa son ordenados y eficientes? .....	32
Tabla 4:	Cree Ud. Qué el disponer de información financiera confiable y de fácil acceso fortalecerán la toma de decisiones al Consejo de Administración y Vigilancia.....	33
Tabla 5:	Considera importante qué la cooperativa disponga de una estrategia consolidada que permita incrementar la cartera y por ende sus ingresos generando sostenibilidad financiera a largo plazo .....	34
Tabla 6:	Cree usted que el análisis de indicadores financieros permitiría tomar decisiones acertadas en la Cooperativa.....	35
Tabla 7:	Las estrategias que aplica la cooperativa son acordes a sus necesidades .....	36
Tabla 8:	Cree que las decisiones tomadas por la administración se deben basar en información financiera.....	37
Tabla 9:	Cree Ud. que es necesario el diseño de un plan financiero para mejorar la rentabilidad de la Cooperativa .....	38
Tabla 10:	Considera importante que la Cooperativa disponga de una estrategia efectiva y eficiente de recuperación de cartera que permita disminuir los índices de morosidad y mejor calificación de riesgo .....	39
Tabla 11:	Análisis Horizontal y Vertical del Balance General:.....	48
Tabla 12:	Análisis Horizontal Balance General.....	50
Tabla 13:	Análisis Vertical de Estados de Resultados .....	52
Tabla 14:	Análisis Horizontal de Estados de Resultados.....	54
Tabla 15:	Endeudamiento del Activo: .....	56
Tabla 16:	Patrimonio.....	57
Tabla 17:	Endeudamiento del Activo Fijo .....	58
Tabla 18:	Riesgo Crediticio .....	59
Tabla 19:	Riesgo Crediticio .....	60
Tabla 20:	Cobertura de Cartera.....	61
Tabla 21:	Capital de Trabajo Neto .....	62

Tabla 22: Circulante.....	63
Tabla 23: Rendimiento de la Inversión .....	64
Tabla 24: Rendimiento del Capital Propio.....	65
Tabla 25: Cuadro Resumen Indicadores. ....	66
Tabla 26: Análisis FODA: de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda. ....	68
Tabla 27: Matriz de Actividades .....	69
Tabla 28: Indicadores de gestión para el área de crédito .....	88
Tabla 29: Indicadores de gestión para el área de cobranza.....	89
Tabla 30: Calificaciones de la cartera vigente y vencida y envío de la base al buró de crédito .....	95
Tabla 31: Taller de Capacitación N° 1 .....	98
Tabla 32: Taller de Capacitación N° 2.....	99
Tabla 33: Taller de Capacitación N° 3.....	100
Tabla 34: Taller de Capacitación N° 4.....	101
Tabla 35: Estado de situación financiera o Balance general.....	102
Tabla 36: Estado de Situación Financiera.....	103
Tabla 37: Indicadores Financieros Proyectados.....	104
Tabla 38: Nivel Captación Proyectado .....	108
Tabla 39: Nivel Colocación Proyectado .....	108
Tabla 40: ROE Proyectado .....	109
Tabla 41: Costos De La Proyección.....	110
Tabla 42: Ingresos de la proyección .....	110
Tabla 43: Cuadro Resumido Índices Proyectados. ....	114
Tabla 44: Población y Muestra .....	130

## NDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Cómo calificaría la gestión financiera de la Cooperativa. ....	31
Gráfico 2:	Cree Ud. Qué los procesos administrativos de la Cooperativa son ordenados y eficientes.....	32
Gráfico 3:	Cree Ud. Qué el disponer de información financiera confiable y de fácil acceso fortalecerán la toma de decisiones al Consejo de Administración y Vigilancia .....	33
Gráfico 4:	Considera importante qué la cooperativa disponga de una estrategia consolidada .....	34
Gráfico 5:	Cree usted que el análisis de indicadores financieros permitiría tomar decisiones acertadas en la Cooperativa.....	35
Gráfico 6:	Las estrategias que aplica la cooperativa son acordes a sus necesidades ..	36
Gráfico 7:	Cree que las decisiones tomadas por la administración se deben basar en información financiera.....	37
Gráfico 8:	Cree Ud. que es necesario el diseño de un plan financiero para mejorar la rentabilidad de la Cooperativa .....	38
Gráfico 9:	Considera importante que la Cooperativa disponga de una estrategia .....	39
Gráfico 10:	Endeudamiento del Activo.....	56
Gráfico 11:	Patrimonio.....	57
Gráfico 12:	Endeudamiento del Activo Fijo .....	58
Gráfico 13:	Riesgo Crediticio .....	59
Gráfico 14:	Morosidad Ampliada .....	60
Gráfico 15:	Cobertura de Cartera.....	61
Gráfico 16:	Capital de Trabajo Neto.....	62
Gráfico 17:	Circulante.....	63
Gráfico 18:	Rendimiento de la Inversión .....	64
Gráfico 19:	Rendimiento del Capital Propio.....	65
Gráfico 20:	Liquidez .....	106
Gráfico 21:	Rendimiento.....	106
Gráfico 22:	Solvencia.....	107
Gráfico 23:	Calidad De Activos .....	107

## RESUMEN

El presente diseño de un plan financiero para incrementar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, año 2017, tiene por objetivo plantear lineamientos que aporten al direccionamiento en la toma de decisiones financieras y el logro de los objetivos institucionales, para su desarrollo fue necesario el uso de herramientas financieras como el análisis vertical y horizontal además de la interpretación del FODA institucional y la aplicación de índices financieros los cuales aportaron en la formulación de directrices que llevaron a conocer de manera amplia la situación actual de la entidad, llegándose a identificar la inexistencia de un plan financiero, situación que ha provocado una inapropiada gestión administrativa – financiera por parte del personal que labora en la mencionada cooperativa, de igual manera se constató que el personal no cuenta con el conocimiento necesario en planificación estratégica desconociendo los beneficios que esta proporciona. El contexto en general que posee la COAC Fernando Daquilema Ltda., permite confirmar la necesidad de implementar un plan financiero, que guíe de manera correcta los procesos que aportan al mejoramiento de los niveles de rendimiento tanto operativos como económicos y plantee de manera ordenada el desarrollo de cada una de las etapas que presenta el plan para una adecuada toma de decisiones, la descripción del plan ha permitido llegar a la conclusión de que a través de los elementos que lo constituyen se podrá integrar procedimientos que contribuyan al posicionamiento de la institución crediticia, por lo que se recomienda la aplicación de la propuesta.

**Palabras Clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN FINANCIERO> <FODA> <ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL> <INDICADORES FINANCIEROS> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

Ing. Edison Ruperto Carrillo Parra  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## ABSTRACT

The present design of a financial plan to increase the profitability of the Cooperativa of the Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., of the canton Riobamba, province of Chimborazo, year 2017, has the objective of proposing guideline that contribute to the direction in making financial decisions and achievement of the institutional objectives, for its development it was necessary to use financial tools such as vertical and horizontal analysis in addition to the interpretation of the institutional SWOT and the application of the financial indexes which contribute in the formation of guidelines that led to a broad knowledge the current situation of the entity, even identifying the inexistence of a financial plan, a situation has led to an inappropriate administrative-financial management by the staff working in the necessary knowledge in strategic planning ignoring the benefits it provides. The general context of the COAC Fernando Daquilema Ltda., confirms the need to implement a financial plan, which guides the processes that contribute to the improvement in an orderly manner, of each of the stages presented by the plan for adequate decision-making, the description of the plan has led to the conclusion that they contribute to the positioning of the credit institution, so the application of the proposal is recommended.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVES SCIENCES> >FINANCIAL PLAN> <SWOT> <VERTICAL AND HORIZONTAL ANLYSIS> <FINANCIAL INDICATORS> <RIOBAMBA (CANTON)>

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad es necesario que las Cooperativas administren de forma adecuada sus recursos financieros. Esto involucra la toma de decisiones fundamentales, tales como las relacionadas con la expansión del mercado, los tipos de valores que se deben formular para financiar el crecimiento del mismo y objetivos propuestos por la organización, entre otras.

El presente trabajo de titulación, es un aporte para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, año 2017. En el primer capítulo se analiza el Problema, su Planteamiento, Formulación, Justificación y la Delimitación del Problema, elementos objeto de estudio, así como también los Objetivos que se planean para lograr la consolidación del plan financiero.

En el segundo capítulo se hace referencia al Marco Teórico el cual abarca los Antecedentes de la Investigación, la Fundamentación Teórica basada en la Administración, Planificación y Procesos.

El tercer capítulo trata sobre el Marco Metodológico el cual se utiliza para el desarrollo de la investigación, aquí se determina la Modalidad de la Investigación, Tipo de Investigación, Población, Métodos, Técnicas e Instrumentos utilizados en el desenvolvimiento del presente estudio, los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas al personal de la empresa, cuyo análisis respectivo ha permitido la verificación de la idea a defender planteada.

Finalmente en el cuarto capítulo tenemos la propuesta: Diseño de un plan financiero para Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, año 2017, la misma que contiene: Título de la propuesta, objetivos, desarrollo, aspectos que servirán de guía para una mejor toma de decisiones financieras para así mejorar su participación en el mercado.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Hoy en día las cooperativas de ahorro y crédito están luchando por ser más eficientes y tener mayor participación en el mercado, para lograr esto las COACS necesitan un crecimiento constante, lo que las obliga a canalizar sus recursos financieros a varias áreas, la planeación financiera juega un papel muy importante, ya que misma tiene como objetivo maximizar la rentabilidad de la cooperativa.

Como introducción del problema se puede decir que el plan financiero es una herramienta muy importante para cualquier tipo de empresa, ya que con la utilización adecuada y oportuna de la misma, le permitirá proyectarse en el tiempo de manera fiable con opciones reales, estableciendo las pautas para el cambio, con orientaciones para la toma de decisiones acertadas, también podrá establecer cuáles son sus necesidades de mejora, buscar una adecuada manera de emplear eficientemente sus recursos, minimizar los riesgos, a través del establecimiento de estrategias le permitirán desarrollarse de forma eficiente.

Analizando el problema de forma Macro se puede indicar que en el Ecuador muchas de las cooperativas realizan planeaciones financieras por exigencia de la normativa, pero las realizan sin tener claro que las mismas tienen varios enfoques como son el análisis de los flujos y estados financieros, se deben hacer proyecciones de los diversos productos que se oferta, y calcular los efectos de las varias alternativas.

En los últimos años a nivel zonal y provincial ha existido un incremento considerable de cooperativas y en muchos de los casos se ha podido observar que las mismas se han mantenido en el mercado, pero no han crecido, esto se debe a que los consejos de administración en conjunto con el gerente no han realizado una correcta planificación financiera que permita un acertado desempeño económico financiero.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema no cuenta con un plan financiero que le permita evaluar de manera fiable opciones reales o establecer las pautas para el cambio, no existen orientaciones para la toma de decisiones financieras

oportunas para establecer así cuáles son sus necesidades de mejora, buscar una adecuada manera de emplear eficientemente sus recursos, minimizar sus costos y de esta manera mejorar sus resultados a través de estrategias que le permitan crecer.

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

¿El diseño de un Plan Financiero permitirá incrementar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda. del cantón Riobamba.?

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

El presente trabajo de investigación se encuentra delimitado de la siguiente manera.

**Objetivo del estudio:** Proceso administrativo.

**Campo de acción:** Gestión financiera.

**Factor Espacial:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda, Del Cantón Riobamba, provincia de Chimborazo

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

El fin de esta investigación es proporcionar una herramienta que sea el punto de partida para la toma de decisiones financieras y que permitan el desarrollo óptimo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, además de mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la cooperativa, tanto en el área operativa como en la estratégica, ser un medio para el aprendizaje, la retroalimentación permanente y la cualificación de los procesos de toma de decisiones, por lo que será una herramienta fundamental en los procesos de formulación, ejecución y mejoramiento permanente.

Las empresas y cooperativas toman a la planeación financiera solo como un documento plano y no le dan la relevancia que realmente tienen, las planeaciones financieras son muy importantes para cualquier entidad y se deben desarrollarlas dándoles la importancia que realmente tienen, ya que deben de tener en cuenta que una planificación desarrollada de una forma empírica, sin los enfoques antes mencionados



van a dar como resultado, en el mejor de los casos el mismo nivel de rentabilidad de años pasados sin poder acrecentar su nivel y posicionamiento en el mercado.

La idea clara y relevante de una planeación financiera es determinar dónde ha estado la empresa, dónde se halla ahora y hacia dónde va. Si las circunstancias resultan desfavorables, la cooperativa debe tener un plan de apoyo, de modo que no se encuentre desprotegida sin alternativas financieras.

La planeación financiera se puede considerar como un mecanismo que permitirá analizar los flujos financieros de la cooperativa, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, y calcular los efectos de las varias alternativas.

Esta herramienta será para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema un instrumento que brinde la correcta identificación de las necesidades más importantes presentes en la cooperativa, de igual manera la preparación de pronósticos financieros, que le permitirá evaluar, en términos monetarios, los resultados.

Así como también un cuadro de su situación actual que le permite tomar pasos concretos para proteger su capital y asegurar posibles situaciones futuras que le faciliten lograr sus metas a corto y largo plazo.

Es importante también mencionar que se cuenta con la autorización, el apoyo y la colaboración del gerente de la cooperativa, al igual que con todos los colaboradores que en ella laboran siendo esta una ventaja y fortaleza para desarrollar la presente investigación.

Cabe recalcar que la investigación a realizar cuenta con, tiempo necesario para su desarrollo, acceso a las fuentes de información, posibilidad de aplicar los diferentes instrumentos de investigación, disponibilidad de recursos humanos, materiales tecnológicos y económicos.

Otro aspecto de igual importancia es la voluntad férrea por parte de la investigadora que realizará la presente para obtener resultados favorables que puedan ayudar a la cooperativa.

### **1.3. OBJETIVOS**

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

Diseñar un plan financiero que permita el incremento de la rentabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo para el año 2017.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Elaborar un Diagnostico Financiero para la Cooperativa del presente trabajo de investigación.
  - Análisis horizontal, y Vertical de 2015,2016
  - Estados financieros
  - Ratios financieros
- Diseñar estrategias que permitan mejorar los resultados financieros económicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema.
  - Foda
  - Matriz de actividades flujo gramas.
  - Estrategias de colocación.
  - Estrategias de captación.
  - Estrategias de Recuperación.
- Realizar el estudio y evaluación Financiero del Plan, el mismo que servirá para el direccionamiento en la toma de decisiones financieras y el logro de sus objetivos corporativos.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Los antecedentes, son todos aquellos trabajos de investigación que preceden al que se está realizando, pero que además guarda mucha relación con los objetivos del estudio que se aborda.

Se ha revisado y analizado el material bibliográfico que existe en la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo que tiene que ver con este tema de estudio, y de los cuales se ha tomado el enfoque teórico, que determina los objetivos en el contenido del texto, que guardan relación con esta investigación, y que constituyen un aporte de los antecedentes investigativos detallados a continuación:

“Diseño de un plan financiero para el Instituto Superior Tecnológico República Federal de Alemania, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo”. (Gaglay, M. 2015)

“Diseño de una planificación estratégica financiera para la Unidad Educativa Verbo de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, período 2014-2019” (Chacaguasay, M. 2015)

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

Fernando Daquilema de quien la cooperativa toma su nombre, nace en el año de 1845 su nombre significa “Señor con mando” y fue uno de los precursores de la construcción del Estado Plurinacional y Pluricultural. Vivió bajo un sistema de trabajo forzado, de explotación, injustificados impuestos y tributos que se les obligaba pagar a los indígenas, causas sociales que motivaron liderar un gran levantamiento en 1981, año en el cual su pueblo lo llamó Ñukanchik Jatun Apu” (nuestro gran señor) y lo nombró Rey. Daquilema fue fusilado en Yaruquíes el 8 de abril de 1872, por órdenes del gobierno de Gabriel García Moreno.

En su honor, seres humanos visionarios de la parroquia Cacha, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, a finales del siglo pasado decidieron emprender una caja de ahorro, a la que le llamaron “El Banco Puruwa Kacha”. Con el asesoramiento del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, FEPP., en 1990 la entidad se legaliza y se convierte en la Cooperativa de Desarrollo Comunal “Fernando Daquilema”, proveyendo servicios a favor del desarrollo local de la parroquia, el 90 y hasta el 95% de la población son indígenas principales ciudades del Ecuador.

Esta problemática, constituye una de las causas fundamentales y a la vez una oportunidad para que una cooperativa de Ahorro y Crédito con entidad cultural de los pueblos indígenas PURUWAES, con experiencias vividas de haber dado la mano a quien más lo necesita con el esfuerzo de la misma gente y valorar más lo que se hace juntos, nace la necesidad de una entidad cooperativista, con una visión que supero la individualidad para la igualdad sin acepción de personas , para poder enfrentar en mejores condiciones los retos globalizados del presente y futuro.

En el año 2005, gracias a la experiencia y a la visión integradora de una nueva generación de líderes y lideresas, se reforma el estatuto, consiguiendo el 25 de Julio del año 2005 constituir la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., con el objetivo de convertirla en uno de los instrumentos de desarrollo sustentable del pueblo Puruwa.

Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., desarrolla operaciones en seis provincias (Chimborazo, Guayas, Pichincha, Santo Domingo de los Tsáchilas, Santa Elena y El Oro), territorios en los cuales, principalmente atiende en sus cabeceras cantonales. Así, cuenta con dos agencias en Riobamba (La Matriz y La Condamine); tres en Quito (Quito Centro, Quito Sur y Quito Norte); dos agencias en Guayaquil (Guayaquil Centro y Guayaquil Norte); una agencia en La Libertad; una agencia en Santo Domingo de los Tsáchilas; una agencia en Guamote, una agencia en Alausí, una agencia en Machala y, una oficina en la cabecera parroquial de Cacha; las mismas que se encuentran interconectadas en tiempo real, permitiendo un servicio integrado y oportuno a nivel de cualquier sistema financiero – bancario.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., es una organización jurídica que se encuentra legalmente constituida en el país; realiza actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios; y, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria con socios y/o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, a su Reglamento General, a las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del ente regulador.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

En este tópico se presenta las definiciones, conceptos básicos que se aplicarán en el diseño del plan financiero, con la finalidad de enmarcarlos en el ámbito de análisis de la presente investigación, en la primera parte se analizarán los conceptos referentes a la parte del proceso administrativo ya que el tema se encuentra inmerso en el área administrativa, luego se detallarán los aspectos referentes a la parte financiera.

### **2.2.1. Proceso Administrativo**

Es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente. Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. A estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración. Para este autor la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, y la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social”. (Lara Alvarez, 2004).

### **2.2.2. Etapas del proceso administrativo**

Las etapas del proceso administrativo son necesarias para el correcto desarrollo de la organización, de acuerdo al autor Lara Alvarez, (2004), son las siguientes:

- **Planeación**

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades. Se ocupa tanto de los fines (¿qué hay que hacer?).

La planeación es el primer paso del proceso administrativo donde se determina los resultados que pretende alcanzar el grupo social.

Determinar planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de las empresas o cooperativas.

- **La organización**

Es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa, la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros.

- **La dirección**

Es el proceso de dar pasos para hacer actividades colectivas hacia un propósito común hacia los rumbos deseados dando a aplicación de los recursos organizacionales e interpretar los planes que se desarrollaran , el aprovechamiento del conflicto si estos puntos son llevados a cabo en las empresas la dirección de la tal será muy productiva, en diferentes enfoques como son los modelo autoritario o autocrático que es rígido y participativo que es más autocrático, como organizaciones de estructura formal e informal, que son las que actualmente se utilizan que son parecidas a la descentralización.

- **El control**

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

Es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, en una estructura, es controlar y evaluar los errores que se encuentran dentro de la planificación.

### **2.2.3. Planeación Financiera**

En el mundo empresarial siempre está estos factores, estar planificando adecuadamente nuestra actividad y nuestras necesidades.

La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo. (P. 14).

Tanto cuando nos embarcamos en una aventura empresarial como para cualquier empresa en funcionamiento, se deben tener claras las líneas estratégicas que marcan nuestra actividad. (Bordes, 2008)

Como último eslabón, no por ello menos importante, se obtienen las necesidades financieras. ¿Cuántas veces se tienen ideas brillantes que no se pueden materializar por falta de recursos? o lo que es peor, ¿cuántas veces han fracasado proyectos porque no se habían cuantificado correctamente las necesidades financieras y no se puede hacer frente a las deudas? De ahí, la importancia de una adecuada planificación financiera. (ETTINGER, 2008 ).

La correcta identificación de las necesidades supone uno de los aspectos más importantes y trascendentales en la planificación financiera de cualquier empresa. Es preferible dedicar tiempo a identificar dichas necesidades correctamente que convertir el “apagar fuegos” en una actividad cotidiana. De esta manera reducimos la aparición de elevados gastos financieros provocados por negociaciones desfavorables y precipitadas. (Quintero, 2009, pág. 8).

Para desarrollar un plan financiero se deben considerar algunos elementos de política financiera como son:

- La inversión que requiere la empresa en nuevos activos
  - El grado de apalancamiento financiero
  - La cantidad de efectivo a pagar a los accionistas
  - La cantidad de capital de trabajo y liquidez que se requieren de forma continua.
- (Quintero, 2009, pág. 8).

Por su parte Weston (2006) plantea que la planificación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones.

Otros la definen (Brealey y Myer, 1994) como un proceso de análisis de las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y de financiación; proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes, decisión de las alternativas a adoptar y por ultimo comparación del comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero.

También se puede decir que la planificación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo. La planificación financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento. (De la Fuente, 2006)

Según Brealey y Myer, (1994) sostiene que:

La planificación financiera es un proceso de estimar la demanda de recursos (compras, activos, mano de obra, ventas, etc.) teniendo como base las distintas alternativas posibles para alcanzar las metas, auxiliándose de herramientas y técnicas financieras y matemáticas.

Son tres los elementos clave en el proceso de planificación financiera:



1. La planificación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.
2. La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros pro forma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.
3. Los presupuestos de caja y los estados pro forma son útiles no sólo para la planificación financiera interna; sino que forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.(P.15).

El objetivo de la planificación financiera es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.

Etapas que componen el proceso de la planificación:

- 1) Formulación de objetivos y subobjetivos.
- 2) Estudio del escenario, tanto interno como externo, de la empresa en el horizonte del plan.
- 3) Estudio de las alternativas.
- 4) Evaluación de dichas alternativas, ante los objetivos propuestos.
- 5) Elección de la alternativa más idónea.
- 6) Formulación de planes.
- 7) Formulación de presupuestos.

Hasta el punto quinto, las distintas etapas componen el llamado diseño de la estrategia, y las dos últimas constituyen su implantación. (Quintero, 2009, pág. 12).

### **2.2.3.1. Importancia de la Planeación Financiera**

El objetivo de la planeación financiera es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir de manera anticipada las necesidades

de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.

El sistema presupuestario es la herramienta más importante con la que cuenta la administración moderna para alcanzar sus metas. (Ortega, A. 2012)

### **2.2.3.2. Etapas de la Planeación Financiera**

De acuerdo al autor Quintero, J. (2009) sostiene que las etapas que componen el proceso de la planificación son:

- Estudio del escenario, tanto interno como externo, de la empresa en el horizonte del plan.
- Estudio de las alternativas.
- Evaluación de dichas alternativas, ante los objetivos propuestos.
- Elección de la alternativa más idónea.
- Formulación de planes.
- Formulación de presupuestos.

### **2.2.3.3. Condiciones mínimas para la elaboración del planeamiento financiero**

A continuación se fundamentan las tres condiciones mínimas para la elaboración del

Planeamiento Financiero:

#### **a) Estructura de organización definida**

Debe existir nivel jerárquico, interdependencia de las áreas, líneas de comunicación ascendente y descendente, delegación de responsabilidades.

#### **b) Fijación de objetivos en la empresa**

Para Ross et al. (1995) existen algunas políticas financieras básicas sobre las cuales la empresa debe decidir para formar un planeamiento financiero, visando su crecimiento y su rentabilidad. Entre ellas están: las oportunidades de inversiones que se pretende

aprovechar; el grado de endeudamiento que la empresa pretende adoptar; el monto de dinero que la empresa considera apropiado y necesario pagar a los accionistas.

Como los planes financieros envuelven conjuntos de hipótesis, es oportuno decir que se preparen planes alternativos, principalmente en el caso de planes a largo plazo.

#### **2.2.4. Plan Financiero:**

El plan financiero es la expresión en cifras de lo que se espera de la empresa, en él se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basadas en los diferentes estados contables y financieros de la misma. También es considerado un “instrumento de planificación y gestión financiera como base en operaciones efectivas que contemplan ingresos, gastos, déficit y su financiación. (Lemus, 2012)

Aunque la obtención de éste plan es el objetivo final de la planificación; éste no se da con observaciones vagas, echas por encima, de las situaciones financieras de la empresa solo se presenta después de un extenso y minucioso análisis de todos los efectos, tanto positivos como negativos, que se pueden presentar para cada decisión que se tome con respecto a la financiación o inversión.

Existen dos niveles básicos para el plan financiero, en función del ciclo de la empresa a que hagamos referencia:

- a) Plan a largo plazo, correspondiente al ciclo largo, cuyas variables instrumentales serían las inversiones a realizar y la financiación necesaria.
- b) Plan a corto plazo, correspondiente al ciclo corto, para el cuál estarían prefijadas las estructuras económicas (activo permanente) y financieras (pasivo fijo), en sus magnitudes más importantes, por el Plan a largo plazo. Sus variables instrumentales serían el volumen de ingresos, y el coste de los mismos.

Ahora bien, la separación entre los dos tipos de presupuestos no es posible, ya que el segundo de ellos se encuentra dentro del marco de referencia del primero. Es más,

ambos exigen un ajuste perfecto, no sólo en términos de renta, sino también en términos estrictamente monetarios (cobros y pagos). Por tanto, el tercer elemento fundamental de la documentación presupuestaria es el llamado Presupuesto de Tesorería. (Weston, 2006, pp.90-91).

#### **2.2.4.1.Importancia:**

El plan financiero es una necesidad para toda empresa, grande o pequeña; pues muy a menudo, por un "error de tesorería", empresas rentables han fracasado o han visto trasformar su personalidad. Este plan incluye las guías necesarias para hacer frente a los imprevistos inherentes a la actividad industrial o comercial. (Lemus, 2012)

#### **2.2.4.2.Fases de un plan financiero**

Para que un Plan Financiero sea efectivo se debe estar claro donde se encuentra la empresa y hacia donde va. Uno de los errores más graves que cometen las pequeñas y medianas empresas es creer que no necesitan realizar planes a largo plazo y mucho menos si son financieros, cuando se habla de presupuesto es una herramienta que todas las empresas deben implementar sin importar su tamaño.

Para que las ideas sean viables, la empresa exitosa y se logra llegar al plan principal se debe dividir en dos rubros: el Plan de Operaciones y el Plan Financiero, en este caso le diremos cuáles son los 6 fases para hacer un Plan Financiero efectivo:

- Fase 1: Establecer los estados financieros y proyectarlos. Analizando cuál es la realidad que presenta la organización actualmente y hacia dónde quiere ir. Se deben definir las utilidades futuras y cuáles son las razones financieras, incluyendo rentabilidad, liquidez y apalancamiento.
- Fase 2: Determine los fondos necesarios analizando cuánto es la capital que debe invertir para que su empresa, equipo e inventarios crezcan.
- Fase 3: Deberá pronosticar cuál será su disponibilidad de capital en el tiempo estimado, lo ideal es ver y analizar todas las opciones, saber detalladamente cuáles serán las fuentes de financiamiento para su empresa.

- Fase 4: Realice un sistema de control, con el cual se puedan verificar sus recursos correctamente.
- Fase 5: Recordando que existen factores externos que pueden cambiar el rumbo financiero, Puede haber alteraciones como tasas de interés, reformas financieras, crisis económicas, entre otros.
- Fase 6: Establezca un sistema de compensación, basándose en el desempeño. Se debe incentivar la productividad y la competitividad de la gente para alcanzar los logros. (SETZER, 2010)

### **2.2.5. Proceso Financiero**

“El Proceso Financiero es Gestionar, Administrar y Controlar eficientemente los recursos necesarios a fin de proveer a las diferentes unidades con el objetivo de lograr las metas institucionales. El proceso financiero a futuro estudia la realización de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y de mercadotecnia, para satisfacer los requerimientos financieros. También si los resultados iniciales proyectados no son satisfactorios, el proceso financiero debe tratar de identificar los cambios potenciales en las operaciones que producirán resultados satisfactorios. El proceso financiero continúa hasta la fase de implementación, y trata del proceso de retroalimentación y de ajuste que se requiera para asegurarse de la adherencia a los planes para modificarlos, como consecuencia de cambios imprevistos en el ambiente operativo.

De este modo el proceso financiero permite a la empresa determinar oportunamente sus requerimientos de financiamiento, dándole así amplias oportunidades para obtenerlos fondos en una forma óptima”. (Rodriguez Valencia, 2002 )

- a) Aumento de liquidez del sistema financiero, complementado con la existencia de una competencia bancaria, donde se empieza a valorar la calidad de los servicios que prestan las Entidades Financieras.
- b) Aparición de los índices de referencia del mercado interbancario, para establecer los costes de financiación.
- c) Proliferación de instrumentos financieros.

d) Concepto de gestión financiera eficiente. Entre ellos destaca la gestión de la posición de tesorería en fecha- valor y el concepto de tesorería como centro de beneficio.

#### **2.2.6. Los estados financieros:**

Los estados financieros, también denominados estados contables, son informes que utilizan las instituciones para dar a conocer la situación económica, financiera y los cambios que experimentan las mismas a una fecha o período determinado. Esta información resulta útil tanto para la Administración como para los entes reguladores y otros interesados entre ellos los accionistas y acreedores.

“El objetivo de los estados financieros es proveer información sobre el patrimonio del ente emisor a una fecha y su evolución económica y financiera en el período que abarcan, para facilitar la toma de decisiones económicas”. (Concha, C 2008)

##### **2.2.6.1. Clasificación de los estados financieros básicos:**

El Balance General o Estado de Situación Financiera

El Estado de Resultados

El Estado de Flujos de Efecivo.

##### **2.2.6.2. Balance general**

El Balance General presenta la situación financiera del ente económico a una fecha determinada.

Este documento contable refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento determinado. Consta de tres componentes, el activo, el pasivo y el patrimonio. El activo muestra todos los bienes y derechos que posee el ente. El pasivo refleja las obligaciones o compromisos que tiene el ente a corto, mediano y largo plazo. El Patrimonio es la diferencia entre los activos y los pasivos de la empresa en una determinada fecha. Es decir, que el patrimonio neto consiste en la diferencia entre el activo y el pasivo, considerando por pasivo únicamente las obligaciones frente a terceros. (Amat. O, 2002)

El Balance General cumple con dos propósitos fundamentales:

- Ofrecer información a usuarios externos del ente económico.
- Es la fuente de información a gerentes y demás ejecutivos de la organización para la toma de decisiones financieras.
- El activo suele subdividirse en inmovilizado y activo circulante. El primero incluye los bienes muebles e inmuebles que constituyen la estructura física de la empresa, y el segundo la tesorería, los derechos de cobro y las mercaderías. En el pasivo se distingue pasivo a largo plazo y pasivo circulante. El pasivo a largo plazo lo constituyen las deudas a largo plazo y el pasivo circulante son capitales ajenos a corto plazo.

Refleja la situación financiera de un ente económico, ya sea de una organización pública o privada, a una fecha determinada y permite efectuar un análisis comparativo de la misma; incluye el activo, el pasivo y el patrimonio. (Flores J, 2009)

### **2.2.6.3. Estado de Resultados:**

Es un documento donde se informa detallada y ordenadamente como se obtuvo la utilidad del ejercicio contable, además de mostrar el resultado de las operaciones de una entidad durante un periodo determinado. Presenta la situación económica de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa.

Al igual que en el balance general, el estado de pérdidas y ganancias se considera como la herramienta financiera más útil para evaluar la gestión económica realizada por la empresa y sirve como orientador en la toma de decisiones.

El Estado de Pérdidas y Ganancias resume las transacciones de los ingresos y gastos que tienen lugar en un período, con el objetivo de determinar la ganancia o pérdida que el negocio obtuvo en las actividades. La presentación de las partidas en el estado de resultados se inicia con los ingresos provenientes de la venta de los bienes o servicios, de los cuales se deducen los costos y gastos de administración y ventas, obteniéndose la utilidad o pérdida operativa. Adicionalmente,

en el Estado de Pérdidas y Ganancias se presentan ingresos y gastos de naturaleza diferente a las que son del giro del negocio; los que se conocen como otros ingresos y gastos. Si a la utilidad de operación se le adicionan los otros ingresos y se le deducen los otros gastos, se obtiene la utilidad neta del período. Finalmente de esta última utilidad deben estimarse los respectivos impuestos, para obtener la utilidad después de impuestos. Algunas cuentas del estado de resultados son:

**Ingresos:**

Incremento patrimonial originado por la prestación de un servicio o la venta de un producto, relacionados con el giro del negocio.

**Gastos:**

Son los ingresos, relacionados también con las operaciones de la empresa.

**Costo de Ventas:**

Representa el costo de los productos terminados y vendidos en una empresa industrial y el costo de mercaderías vendidas en una empresa comercial. (Breitner. L, 2010)

**2.2.6.4. Estado de Flujos de Efectivo:**

“El Estado de Flujo de Efectivo permite identificar el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiamiento. Permite analizar todas las actividades que inciden en los cambios del nivel efectivo.” (Amat. O, 2002)

El objetivo del Estado de Flujo de Efectivo es presentar información pertinente y concisa, de las entradas y salidas de efectivo de un ente económico, durante un periodo determinado; así se puede establecer la capacidad de la empresa para generar flujos futuros de efectivo. Se puede evaluar la capacidad para cumplir con sus obligaciones, determinar el financiamiento interno y externo, analizar los cambios presentados en el efectivo, y establecer las diferencias entre la utilidad neta y los ingresos y egresos.



Para efectuar un análisis adecuado, se debe encontrar claramente las variaciones del efectivo en un periodo determinado debido a la influencia de las actividades de:

**Operación:**

Ocasiona efectos en los resultados de la empresa y se relacionan con la producción y generación de bienes y con la prestación de servicios.

**Inversión:**

Incluyen el otorgamiento y cobro de préstamos, la adquisición y venta de inversiones y todas las operaciones consideradas como no operacionales

**Financiamiento:**

El flujo de efectivo demuestra la liquidez de la empresa y la capacidad para cumplir con todas las obligaciones en ese momento. Las empresas deben disponer efectivamente las entradas y salidas de efectivo con el fin de mantener una situación regular ante la Administración.

**2.2.7. Análisis Financiero**

El análisis financiero consiste en tomar las cifras de los estados financieros de una empresa, al igual que la información básica de tipo cualitativo, y, con base en la misma, obtener información y conclusiones importantes sobre la situación financiera del negocio, sus fortalezas sus debilidades y las acciones que es necesaria emprender para mejorar dicha situación. (Bordes, 2008)

Los aspectos que se deben evaluar, en su orden, se compendian en los puntos siguientes:

- Actividad de la empresa.
- Tamaño de la empresa.
- En qué están representados los activos.
- Incidencia de los activos diferidos.
- Relación deuda/patrimonio.

- Composición del patrimonio.
- Volumen y crecimiento de ventas.
- Valor y crecimiento de la unidad operacional.
- Valor y crecimiento de la unidad neta.
- Incidencia de los ajustes por inflación. (Ortiz, 2013).

#### **2.2.8. Ratios Financieros:**

Teniendo en cuenta la necesidad de la existencia de calidad de los valores se recurren a los ratios financieros, éstos constituyen una forma sistemática de examinar, desde el punto de vista financiero a la empresa y su funcionamiento.

Estos indicadores calculados a partir de los valores obtenidos en los estados contables (Balances, Estados de Resultados y otros) sirven para medir la liquidez, la solvencia y la rentabilidad de las empresas.

El análisis de las razones financieras involucra dos tipos de comparaciones. En primer lugar, el analista puede comparar una razón presente con las razones pasadas y futuras esperadas para la misma compañía. La razón circulante (razón de activo circulante o pasivo circulante) para el final del año actual podría ser comparada con la razón circulante del final del año anterior. Cuando las razones financieras correspondientes a varios años se presentan en una hoja de cálculo, el analista puede estudiar la forma en que se da el cambio y determinar si ha habido una mejoría o un empeoramiento en las condiciones y desempeño financieros a través del tiempo. Las razones financieras pueden ser calculadas para proyecciones. En las comparaciones a través del tiempo, lo mejor es comparar no solo las razones financieras sino también las cifras absolutas. (Estupiñan, 2006)

##### **2.2.8.1. Objetivos del Método de Ratios Financieros:**

Los ratios financieros tienen por objetivo facilitar la interpretación de los estados financieros y traducir esta información proporcionada en índices y porcentajes, que permitan desarrollar una aproximación relativa de la información

financiera de la empresa, con el propósito de que sirva de base para el diagnóstico financiero. Es decir, presentar un

"Cuadro Resumido" de los indicadores financieros que sean capaces de revelar algunas tendencias y apoyar el análisis efectuado.

### **2.2.8.2. Tipos de Razones**

Las razones financieras pueden agruparse en cuatro tipos; de liquidez, deuda, rotación y rentabilidad

#### **2.2.8.2.1 Razones de liquidez**

Miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas. Expresan no solamente el manejo de las finanzas totales de la empresa, sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Facilitan examinar la situación financiera de la compañía frente a otras, en este caso los ratios se limitan al análisis del activo y pasivo corriente. (Estupiñan, 2006)

Una buena imagen y posición frente a los intermediarios financieros requiere: mantener un nivel de capital de trabajo suficiente para llevar a cabo las operaciones que sean necesarias para generar un excedente, que permita a la empresa continuar normalmente con su actividad y que produzca el dinero suficiente para cubrir las necesidades de los gastos financieros que le demande su estructura de endeudamiento en el corto plazo.

Estos ratios son cuatro:

- **Ratio de liquidez general o razón corriente**

El ratio de liquidez general lo obtenemos dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. El activo corriente incluye básicamente las cuentas de efectivo y equivalente de efectivo, cuentas y letras por cobrar, valores de fácil negociación y existencias. Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de corto

plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

$$\mathbf{Liquidez\ General} = \frac{\mathit{Activo\ Corriente}}{\mathit{Pasivo\ Corriente}} = \mathit{veces}$$

- **Ratio prueba ácida**

Este indicador proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo. Es algo más severa que la anterior, es calculada activo circulante y para pasivo circulante.

$$\mathbf{Prueba\ Ácida} = \frac{\mathit{Activo\ circilante}}{\mathit{Pasivo\ circulante}} = \mathit{veces}$$

- **Ratio de liquidez absoluta**

Permite medir la capacidad efectiva de la empresa en el corto plazo. Nos indica la capacidad de la empresa para operar con sus activos más líquidos, sin recurrir a sus flujos de venta. Calculamos este ratio dividiendo el total de los saldos de efectivo y equivalente de efectivo entre el pasivo corriente.

$$\mathbf{Liquidez\ absoluta} = \frac{\mathit{Efectivo\ y\ Equivalente\ de\ efectivo}}{\mathit{Pasivo\ Corriente}} = \%$$

- **Ratio capital de trabajo**

El Capital de Trabajo, es lo que le queda a la firma después de pagar sus deudas inmediatas, es la diferencia entre los Activos Corrientes menos Pasivos Corrientes; algo así como el dinero que le queda para poder operar en el día a día.

$$\mathbf{capital\ de\ trabajo\ neto} = \mathit{Activo\ Corriente} - \mathit{Pasivo\ Coriente}$$

### 2.2.8.2.2 Razones operativas

El Ratios de gestión, operativos o de rotación evalúa la eficiencia de la empresa en sus cobros, pagos, inventarios y activo.

**Ratio de periodo de cobro:** Indica el número de días en que se recuperan las cuentas por cobrar a sus clientes.  $(\text{Cuentas por cobrar comerciales} / \text{Ventas al crédito}) \times 360$

**Ratio de rotación por pagar:** Mide el plazo que la empresa cuenta para cancelar bonificaciones.  $\text{Compras al crédito} / \text{Cuentas por pagar comerciales}$

**Ratio de periodo de pagos:** Determina el número de días en que la empresa se demora en pagar sus deudas a los proveedores.  $(\text{Cuentas por pagar comerciales} / \text{Compras al crédito}) \times 360$

### 2.2.8.2.3 Razones de endeudamiento

#### Razones de solvencia, endeudamiento o apalancamiento

Estos ratios, muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales. Dan una idea de la autonomía financiera de la misma. Combinan las deudas de corto y largo plazo.

**Endeudamiento del Activo:** Permite determinar el nivel de autonomía financiera, Cuando el índice es alto indica que la empresa depende de demasiado de los acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento, o que se está descapitalizando y funciona con una estructura financiera más arriesgada. Contrario a lo anotado anteriormente, un índice bajo representa un grado elevado de independencia de la empresa frente a sus acreedores.

$$\textit{Endeudamiento total} = \frac{\textit{Total Pasivo}}{\textit{Total Activo}} = \%$$

## **Estructura del capital**

Se lo define como el ratio que muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio.

### **Endeudamiento Patrimonial:**

Mide el grado de compromiso del Patrimonio para con los acreedores de la empresa. Se debe dejar claro que los Pasivos no se pueden pagar con el Patrimonio, puesto que los dos constituyen un compromiso para la cooperativa.

Lo calculamos dividiendo el total del pasivo entre el valor del patrimonio:

$$\text{Endeudamiento patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}} = \%$$

#### **2.2.8.2.4 Razones de rentabilidad:**

Expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder existir.

“Miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial.” (Estupiñan, 2006)

Los indicadores de rentabilidad son muy variados, los más importantes y que estudiamos aquí son: la rentabilidad sobre el patrimonio, rentabilidad sobre activos totales y margen neto sobre ventas.

### **Rendimiento sobre el patrimonio**

Esta razón lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre el patrimonio neto de la empresa. Mide la rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista.

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} = \%$$

### **Rendimiento sobre la inversión**

Es la habilidad de la administración de la empresa para producir utilidades con los activos disponibles. Mientras más altos sean sus índices el rendimiento es mejor.

Es una medida de la rentabilidad del negocio como proyecto independiente de los accionistas.

$$\text{Rentabilidad sobre la inversión} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} = \%$$

### **2.3. IDEA A DEFENDER**

El Diseño de un Plan Financiero, incrementará la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo. A través del establecimiento de estrategias que permitan mitigar el riesgo financiero, con orientaciones para la toma de decisiones acertadas en lo referente a la entrega de créditos.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

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

Las modalidades de investigación que se utilizaron en el presente trabajo son las citadas a continuación:

#### **3.1.1. Investigación documental:**

Esta investigación es documental puesto que mediante consultas documentales se conoció a fondo temas que se necesitaron anexar a la investigación.

Para realizar la investigación se acudió a la obtención de información para aplicar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos libros, revistas, e internet.

#### **3.1.2. Investigación de campo:**

Es una investigación de campo, porque se realizó la recopilación de información en el lugar de los hechos donde nació el problema de estudio, también se realizó una encuesta a todas las personas que conforman la Cooperativa.

### **3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1. Investigación exploratoria:**

La investigación exploratoria terminó a partir de los datos recolectados, los factores relevantes del problema y que aspectos fueron necesarios para el desarrollo del trabajo investigativo.



### 3.2.2. Investigación descriptiva:

Se utilizó una investigación descriptiva porque se describieron los hechos que se dieron en la cooperativa los mismos que tuvieron un proceso en el cual se determinaron las bases legales, leyes, reglamentos, estatutos, principios y normas que rigen las actividades de la cooperativa.

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población que se investigó para la realización de este trabajo de investigación estuvo conformada por los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

**Tabla 1: Población y Muestra**

<b>CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</b>	
<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>
Presidente	Pablo Guachilema Minta
Secretario	José Manuel Buñay Lluilema
Vocal principal 1	Manuela Chimbolema Vendobal
Vocal principal 2	Pablo Guachilema Minto
Vocal principal 3	Cesar Humberto Hipo Bastidas
Vocal principal 4	José Manuel Guaman Yuquilema
Vocal principal 5	Pedro Shigla Guzñay
Vocal principal 6	José Manuel Buñay Lluilema
Vocal principal 7	Juana Pilamunga Pilamunga
Vocal principal 8	María José Gomez Bacuy
Vocal principal 9	Inés María Vinlasaca Mora
<b>CONSEJO DE VIGILANCIA</b>	
<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>
Presidente	Jorge Moyolema Yuquilema
Secretario	María Doraliza Quito Agualongo
Vocal principal 1	Narciso Morocho Tene
Vocal principal 2	Mariano Morocho Tene
Vocal principal 3	Delia Ines Pomaquero Saez
Vocal principal 4	Jorge Moyolema Yuquilema
Vocal principal 5	María Doraliza Quito Agualongo

**Fuente:** COAC Fernando Daquilema

**Elaborado por:** Luz Yaucan

El listado presentó a las 17 personas incluidas en estas las 9 personas que conforman el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia, el Gerente, Contador y la Secretaria de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

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

#### **3.4.1. Métodos**

##### **3.4.1.1. Método inductivo- deductivo:**

Este proceso de conocimiento se inició con la observación de los procesos que se han ejecutado en la entidad financiera, lo que permitió llegar a conclusiones generales sobre el cumplimiento de normas y disposiciones legales que rigen el accionar de la cooperativa.

##### **3.4.1.2. Método analítico- Sistemático:**

Consistió en la separación de un todo, para luego separar los procedimientos que se efectuaron en las diferentes áreas de la institución en elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos que se produjeron al interior de la cooperativa y posteriormente sintetizar los hechos ocurridos en el periodo analizado.

#### **3.4.2. Técnicas**

Para la recolección de la información se aplicó encuestas que contemplaron estrategias metodológicas requeridas por los objetivos y la idea a defender, que condujeron al diseño de un Plan Financiero, con el objetivo de incrementar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

Para el proceso de recolección de la información, se aplicaron las siguientes técnicas:

#### **3.4.2.1. Encuestas**

Con la finalidad de obtener datos y opiniones importantes de todos los funcionarios de la Cooperativa, se realizaron encuestas, las mismas que estuvieron estructuradas conforme a la necesidad de la obtención de información confiable.

#### **3.4.2.2. Observación**

Se aplicó esta técnica de observación puesto que se logró captar la realidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo., mediante la observación directa de los procedimientos y los requerimientos que tengan solicitados a los socios.

#### **3.4.3. Instrumentos**

En esta investigación se aplicó los siguientes instrumentos:

- Cuestionarios
- Guía de observación
- Internet

### **3.5. RESULTADOS**

#### **3.5.1. Interpretación de datos de la encuesta.**

Encuesta dirigida al consejo de administración, consejo de vigilancia, gerente, secretaria y contadora de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

## PREGUNTA N° 1

¿Cómo calificaría la gestión financiera de la Cooperativa?

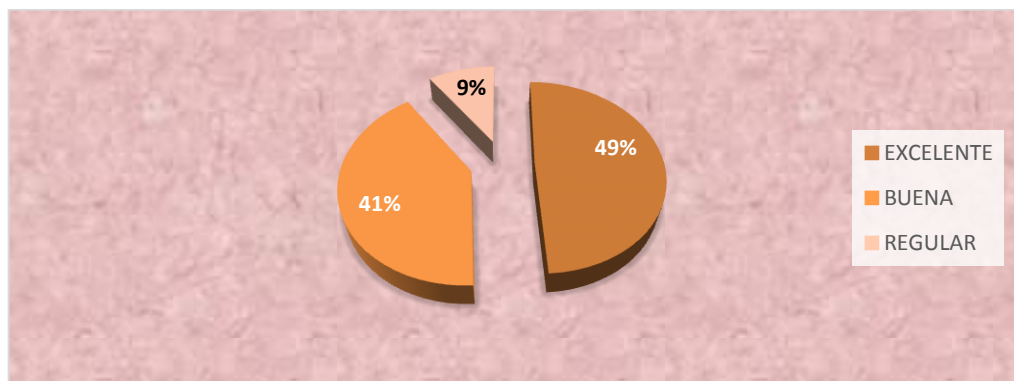
**Tabla 2: Cómo calificaría la gestión financiera de la Cooperativa.**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	8	49%
BUENA	7	41%
REGULAR	2	10%
TOTAL	17	100,00%

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema .

**Elaborado por:** Luz Magdalena Yaucán Ruiz.

**Gráfico 1: Cómo calificaría la gestión financiera de la Cooperativa.**



**Fuente:** Tabla N° 2

**Elaborado por:** Luz Magdalena Yaucán Ruiz.

### Interpretación

Según la encuesta aplicada se establece que el 49% de las personas encuestadas manifiesta que la gestión financiera de la cooperativa es excelente, mientras que el otro 41%, manifiesta que la gestión financiera de la cooperativa es buena y finalmente el 9% manifiesta que la gestión financiera es regular.

### Análisis:

La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias por lo que es importante que la cooperativa mantenga una excelente gestión financiera.

## PREGUNTA N° 2

¿Cree Ud. Qué los proceso administrativos de la Cooperativa son ordenados y eficientes?

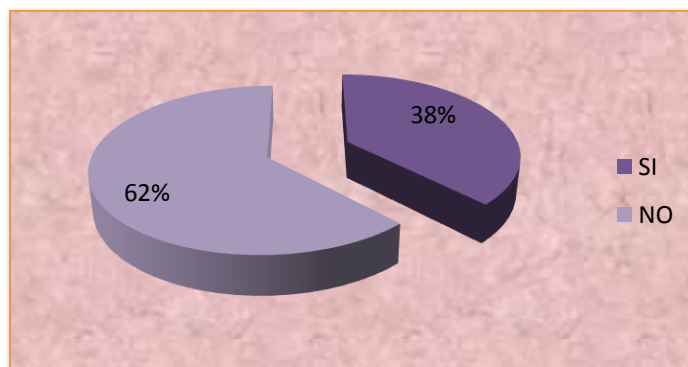
**Tabla 3: ¿Cree Ud. Qué los proceso administrativos de la Cooperativa son ordenados y eficientes?**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	38%
NO	11	62%
TOTAL	17	100%

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema .

**Elaborado por:** Luz Magdalena Yaucán Ruiz.

**Gráfico 2: Cree Ud. Qué los procesos administrativos de la Cooperativa son ordenados y eficientes**



**Fuente:** Tabla N° 3

**Elaborado por:** Luz Magdalena Yaucán Ruiz.

### Interpretación

Según la encuesta aplicada se determina que el 38% de los encuestados manifiestan que la cooperativa cuenta con procesos administrativos ordenados y eficientes, mientras que el 62% indica que la cooperativa no cuenta con procesos administrativos ordenados y eficientes.

### Análisis

El 62% contestaron que la cooperativa no cuenta con procesos administrativos ordenados y eficientes lo que puede ocasionar diversas confusiones y problemas pues el 38% contestaron que la cooperativa si con procesos administrativos ordenados y eficientes por lo que se puede concluir que no hay información clara respecto a la Administración que mantiene la cooperativa

### PREGUNTA N° 3

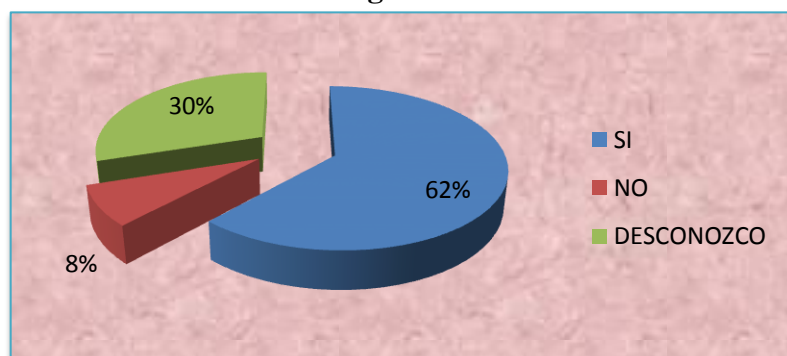
¿Cree Ud. Qué el disponer de información financiera confiable y de fácil acceso fortalecerán la toma de decisiones al Consejo de Administración y Vigilancia?

**Tabla 4: Cree Ud. Qué el disponer de información financiera confiable y de fácil acceso fortalecerán la toma de decisiones al Consejo de Administración y Vigilancia**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	62%
NO	1	8%
DESCONOZCO	5	30%
TOTAL	17	100%

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema .  
**Elaborado por:** Luz Magdalena Yaucán Ruiz.

**Gráfico 3: Cree Ud. Qué el disponer de información financiera confiable y de fácil acceso fortalecerán la toma de decisiones al Consejo de Administración y Vigilancia**



**Fuente:** Tabla N° 4

**Elaborado por:** Luz Magdalena Yaucán Ruiz.

**Interpretación** Según la encuesta aplicada se establece que el 62% de las personas encuestadas manifiesta que el disponer de información financiera confiable y de fácil acceso fortalecerán la toma de decisiones al Consejo de Administración y Vigilancia, mientras que el 8%, manifiesta el no disponer de información financiera confiable y de fácil acceso no afectaría y no fortalecerá la toma de decisiones al Consejo de Administración y Vigilancia y el 30% indica que desconoce del tema.

**Análisis** Analizando los resultados, 62 % de los encuestados consideran que si debería de disponerse de la información financiera confiable para que exista una mejor toma de decisiones por parte de los consejos de Administración y Vigilancia, lo que permitirá que la cooperativa no incurra en acciones incorrectas o ineficientes.

#### PREGUNTA N° 4

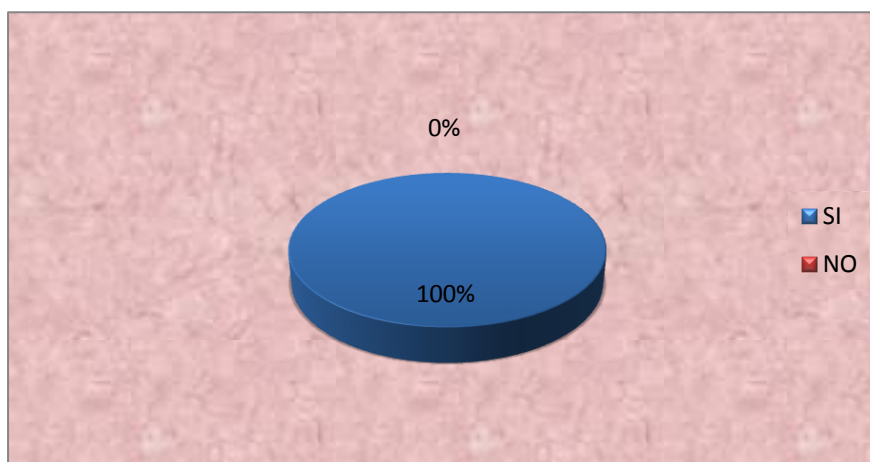
¿Considera importante que la cooperativa disponga de una estrategia consolidada que permita incrementar la cartera y por ende sus ingresos generando sostenibilidad financiera a largo plazo?

**Tabla 5: Considera importante que la cooperativa disponga de una estrategia consolidada que permita incrementar la cartera y por ende sus ingresos generando sostenibilidad financiera a largo plazo**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	100%
NO	0	0%
TOTAL	17	100%

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema .  
**Elaborado por:** Luz Magdalena Yaucán Ruiz.

**Gráfico 4: Considera importante que la cooperativa disponga de una estrategia consolidada que permita incrementar la cartera y por ende sus ingresos generando sostenibilidad financiera a largo plazo**



**Fuente:** Tabla N° 5  
**Elaborado por:** Luz Magdalena Yaucán Ruiz.

**Interpretación** Según la encuesta aplicada se establece que el 100% de las personas encuestadas manifiestan que si consideran importante que la cooperativa disponga de una estrategia consolidada que permita incrementar la cartera y por ende sus ingresos generando sostenibilidad financiera a largo plazo

**Análisis** Que la cooperativa disponga de una estrategia consolidada que permita incrementar la cartera y por ende sus ingresos generando sostenibilidad financiera a largo plazo, es primordial para disponer de mejores resultados que permitan un crecimiento sostenible y sustentable.

## PREGUNTA N° 5

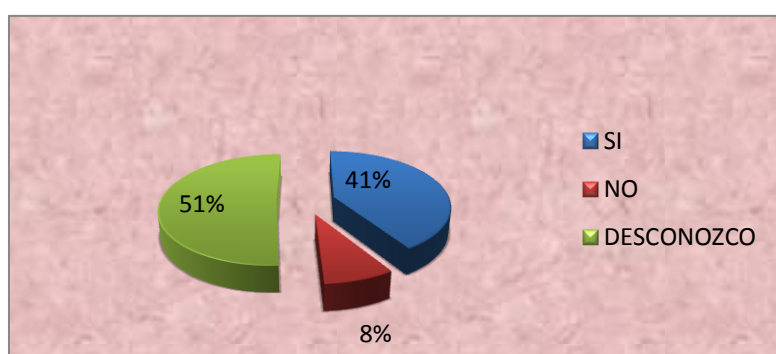
¿Cree usted que el análisis de indicadores financieros permitiría tomar decisiones acertadas en la Cooperativa?

**Tabla 6: Cree usted que el análisis de indicadores financieros permitiría tomar decisiones acertadas en la Cooperativa**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	41%
NO	1	8%
DESCONOZCO	9	51%
TOTAL	17	100%

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema .  
**Elaborado por:** Luz Magdalena Yaucán Ruiz.

**Gráfico 5: Cree usted que el análisis de indicadores financieros permitiría tomar decisiones acertadas en la Cooperativa**



**Fuente:** Tabla N° 6  
**Elaborado por:** Luz Magdalena Yaucán Ruiz.

### Interpretación

Según la encuesta aplicada se pudo determinar que el 41% de las personas encuestadas mencionaron que el análisis de indicadores financieros permitiría tomar decisiones financieras acertadas, mientras que el 8% manifestaron que el análisis de indicadores financieros no permitiría tomar decisiones financieras acertadas y el 51% indicaron que desconocían del tema.

### Análisis

Los ratios financieros son indicadores que guían al gerente hacia una buena dirección de la cooperativa o empresa, le proporciona sus objetivos y sus estándares, ayuda al gerente a orientarlo hacia las estrategias a largo plazo más beneficiosas, además a la toma de decisiones efectivas a corto plazo.



## PREGUNTA N° 6

¿Las estrategias que aplica la cooperativa son acordes a sus necesidades?

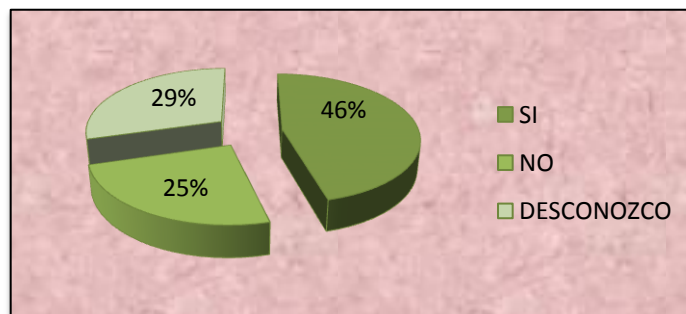
**Tabla 7: Las estrategias que aplica la cooperativa son acordes a sus necesidades**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	46%
NO	4	25%
DESCONOZCO	5	29%
TOTAL	17	100%

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema .

**Elaborado por:** Luz Magdalena Yaucán Ruiz.

**Gráfico 6: Las estrategias que aplica la cooperativa son acordes a sus necesidades**



**Fuente:** Tabla N° 7.

**Elaborado por:** Luz Magdalena Yaucán Ruiz.

### Interpretación

Según la encuesta aplicada se pudo determinar que el 46% de las personas encuestadas mencionaron que las estrategias que aplica la cooperativa son acordes a sus necesidades, mientras que el 25% manifestaron las estrategias no están acordes a las necesidades de la misma y el 29% indicaron que desconocían del tema.

### Análisis

Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, en la cooperativa hay un porcentaje considerable que cree que las estrategias no están acorde a las necesidades de la cooperativa.

## PREGUNTA N° 7

¿Cree que las decisiones tomadas por la administración se deben basar en información financiera?

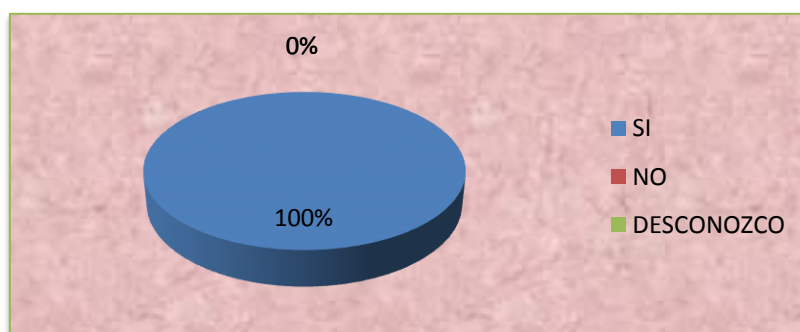
**Tabla 8: Cree que las decisiones tomadas por la administración se deben basar en información financiera**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	100%
NO	0	0
DESCONOZCO	0	0
TOTAL	17	100%

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema .

**Elaborado por:** Luz Magdalena Yaucán Ruiz.

**Gráfico 7: Cree que las decisiones tomadas por la administración se deben basar en información financiera**



**Fuente:** Tabla N° 8.

**Elaborado por:** Luz Magdalena Yaucán Ruiz.

### Interpretación

Según la encuesta aplicada se pudo determinar que el 100% de los encuestados manifiestan que las decisiones tomadas por la administración se deben basar en información financiera.

### Análisis

De acuerdo a la interpretación el 100% de encuestados afirman que la administración se debe basar en información financiera que no es más que información que produce la contabilidad indispensable para la administración y el desarrollo de la cooperativa y por lo tanto es procesada y concentrada para uso de la gerencia y personas que trabajan en la cooperativa.

## PREGUNTA N° 8

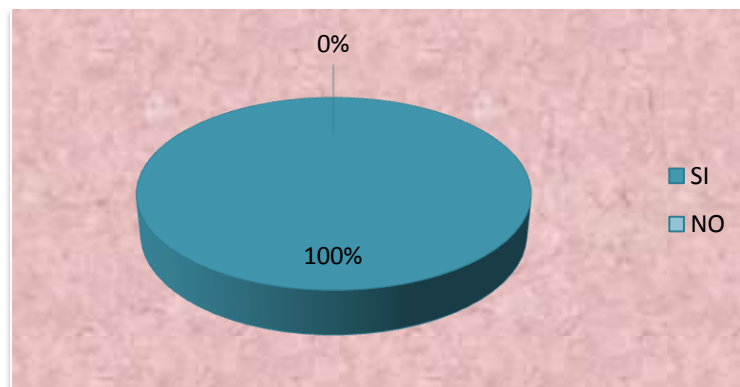
¿Cree Ud. que es necesario el diseño de un plan financiero para mejorar la rentabilidad de la Cooperativa?

**Tabla 9: Cree Ud. que es necesario el diseño de un plan financiero para mejorar la rentabilidad de la Cooperativa**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	100%
NO	0	0%
TOTAL	17	100%

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema .  
**Elaborado por:** Luz Magdalena Yaucán Ruiz.

**Gráfico 8: Cree Ud. que es necesario el diseño de un plan financiero para mejorar la rentabilidad de la Cooperativa**



**Fuente:** Tabla N°9  
**Elaborado por:** Luz Magdalena Yaucán Ruiz.

## Interpretación

Según la encuesta aplicada se pudo determinar que el 100% de los encuestados manifiestan que es necesario el diseño de un plan financiero para mejorar la rentabilidad de la empresa.

## Análisis

De acuerdo a la interpretación la cooperativa necesita el diseño de un plan financiero el mismo que permite conseguir información, tomar decisiones, actuar, evaluar y plantearse metas de corto, mediano y largo plazo.

### PREGUNTA N° 9

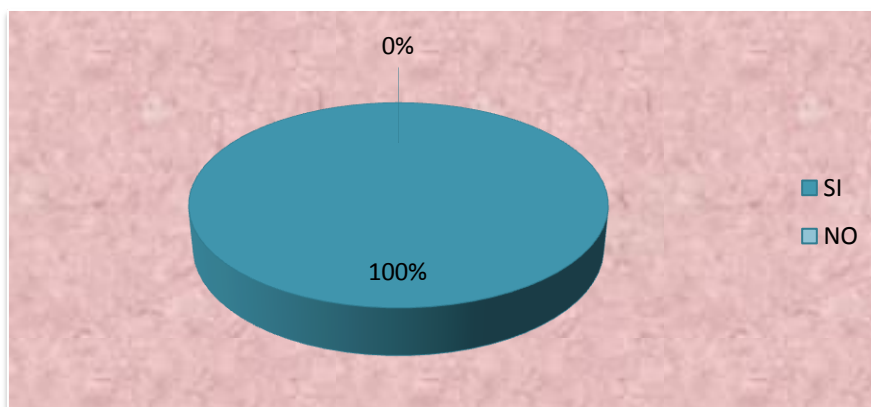
¿Considera importante que la Cooperativa disponga de una estrategia efectiva y eficiente de recuperación de cartera que permita disminuir los índices de morosidad y mejor calificación de riesgo?

**Tabla 10: Considera importante que la Cooperativa disponga de una estrategia efectiva y eficiente de recuperación de cartera que permita disminuir los índices de morosidad y mejor calificación de riesgo**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	100%
NO	0	0%
TOTAL	17	100%

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema .  
**Elaborado por:** Luz Magdalena Yaucán Ruiz.

**Gráfico 9: Considera importante que la Cooperativa disponga de una estrategia efectiva y eficiente de recuperación de cartera que permita disminuir los índices de morosidad y mejor calificación de riesgo**



**Fuente:** Tabla N° 10  
**Elaborado por:** Luz Magdalena Yaucán Ruiz.

**Interpretación** Según la encuesta aplicada se pudo determinar que el 100% de los encuestados manifiestan que es importante que la Cooperativa disponga de una estrategia efectiva y eficiente de recuperación de cartera que permita disminuir los índices de morosidad y mejor calificación de riesgo.

**Análisis** De acuerdo a la interpretación la cooperativa necesita de una estrategia efectiva y eficiente de recuperación de cartera que permita disminuir los índices de morosidad y mejor calificación de riesgo lo que deja entender la prioridad del diseño de un plan financiero. .

### **3.6. VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER**

En consideración a las preguntas 5,7 y 8 de las encuesta realizada a el Consejo de Administración, Consejo de vigilancia, gerente, secretario y contadora de la Cooperativa se puede afirmar que el diseño de un plan financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, incrementará la rentabilidad de la misma, de este modo se puede decir que la idea inicial sobre el supuesto del trabajo de investigación se ha cumplido.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1. TÍTULO: PLAN FINANCIERO.**

Plan Financiero para incrementar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, año 2017.

#### **4.1.1. Objetivo General de la propuesta**

Diseñar un plan financiero que permita el incremento de la rentabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo para el año 2017.

#### **4.1.2. Objetivos específicos de la propuesta**

- Diagnosticar la situación actual de los procesos económicos y financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema teniendo así un conocimiento de la realidad financiera que afronta la Cooperativa.
- Determinar la necesidad de elaborar un Plan Financiero para la COAC Fernando Daquilema Ltda.
- Desarrollar un plan financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema el mismo que servirá para el direccionamiento en la toma de decisiones financieras y el logro de sus objetivos corporativos.

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

El diseño del plan financiero contendrá políticas y estrategias que permitirán disminuir el riesgo crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.

#### **4.4.1. Diagnóstico general y financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.**

##### **4.2.2.1. La Cooperativa**

Debido a la deficiente y escasas oportunidades de trabajo y financiamiento para generar unidades productivas en las propias comunidades, el 90 y hasta el 95% de la población indígena económicamente activa de Cacha y Chimborazo, forman parte de la gran masa migratoria en las principales ciudades del Ecuador y otros países de mayor desarrollo, en donde muchos son explotados severamente por los intermediarios financieros ilegales conocidos como usureros o vulgarmente llamados (chulqueros), esto por la poca y escasa atención en cuanto a servicios financieros se refiere por parte de la banca formal.

##### **4.2.2.2 Actividad que realiza la Cooperativa**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema “Ltda., desarrolla operaciones en las principales provincias o ciudades del país, (Chimborazo, Guayas, Pichincha, Santo Domingo de los Tsáchilas, Santa Elena y El Oro), territorios en los cuales, principalmente atiende en sus cabeceras cantonales. Así, cuenta con dos agencias en Riobamba (La Matriz y La Condamine); tres en Quito (Quito Centro, Quito Sur y Quito Norte); dos agencias en Guayaquil (Guayaquil Centro y Guayaquil Norte); una agencia en La Libertad; una agencia en Santo Domingo de los Tsáchilas; una agencia en Guamote, una agencia en Alausi, una agencia en Machala y, una oficina en la cabecera parroquial de Cacha; las mismas que se encuentran interconectadas en tiempo real, permitiendo un servicio integrado y oportuno a nivel de cualquier sistema financiero – bancario.

#### **4.4.2. Descripción de la Zona de influencia de la COAC Fernando Daquilema a nivel de cooperativas**

La cooperativa observó la gran deficiencia que surgió en el sector productivo por su gran preocupación se centró en entregar oportunidades de hacer crecer la economía de su comunidad y poco a poco seguir desarrollándose en la zona actual, notamos

claramente el crecimiento que ha tenido desde sus inicios desde 1990 que fue legalizada por sus fundadores y es por ello que decimos que a pesar de que se encuentran en un mercado competitivo, en las cuales todos tratan de entregar servicios similares para satisfacer a sus socios.

Entre sus competidores a nivel de cooperativas se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito RIOBAMBA LTDA. Como el competidor directo, y otras cooperativas que se mencionan a continuación que se encuentran en el mercado competitivo:

MUSHUC RUNA

CHIBULEO

CACHA LTDA.

PUSHAK RUNA

MUSHUC YUYAY

4 DE OCTUBRE

7 DE OCTUBRE

29 DE SEPTIEMBRE

ACCION Y DESARROLLO

JATUN LLACTA PURA

LOS ANDES

MAKITA KUNCHIK MINGA LTDA.

KULLQUI WASI

Es por ello que la COAC Fernando Daquilema no se ha quedado atrás, conjuntamente con los profesionales que integra la institución y sus conocimientos aportados han logrado desenvolverse en las actividades que realizan obteniendo resultados satisfactorios.

#### **4.4.2.1.Misión y Visión Institucional**

**Misión** Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito con principios y valores cristianos, que fomentamos el desarrollo económico - social de nuestros socios/os



## **Visión**

Ser una Cooperativa de Ahorro y Crédito del segmento uno con enfoque intercultural, basada en principios y valores cristianos.

## **Misión propuesta**

Somos una institución financiera intercultural, de la economía popular y solidaria, que brinda productos y servicios financieros de calidad, accesibles y oportunos, con claros enfoques de innovación, eficiencia, transparencia y mejora continua; apoyando el desarrollo socioeconómico de los asociados, con un equipo humano íntegro y comprometido.

## **Visión propuesta**

A diciembre de 2022 seremos una institución financiera intercultural; sólida, eficiente y confiable, en constante crecimiento y expansión, comprometidos con contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros socios.

### **4.4.2.2. Valores**

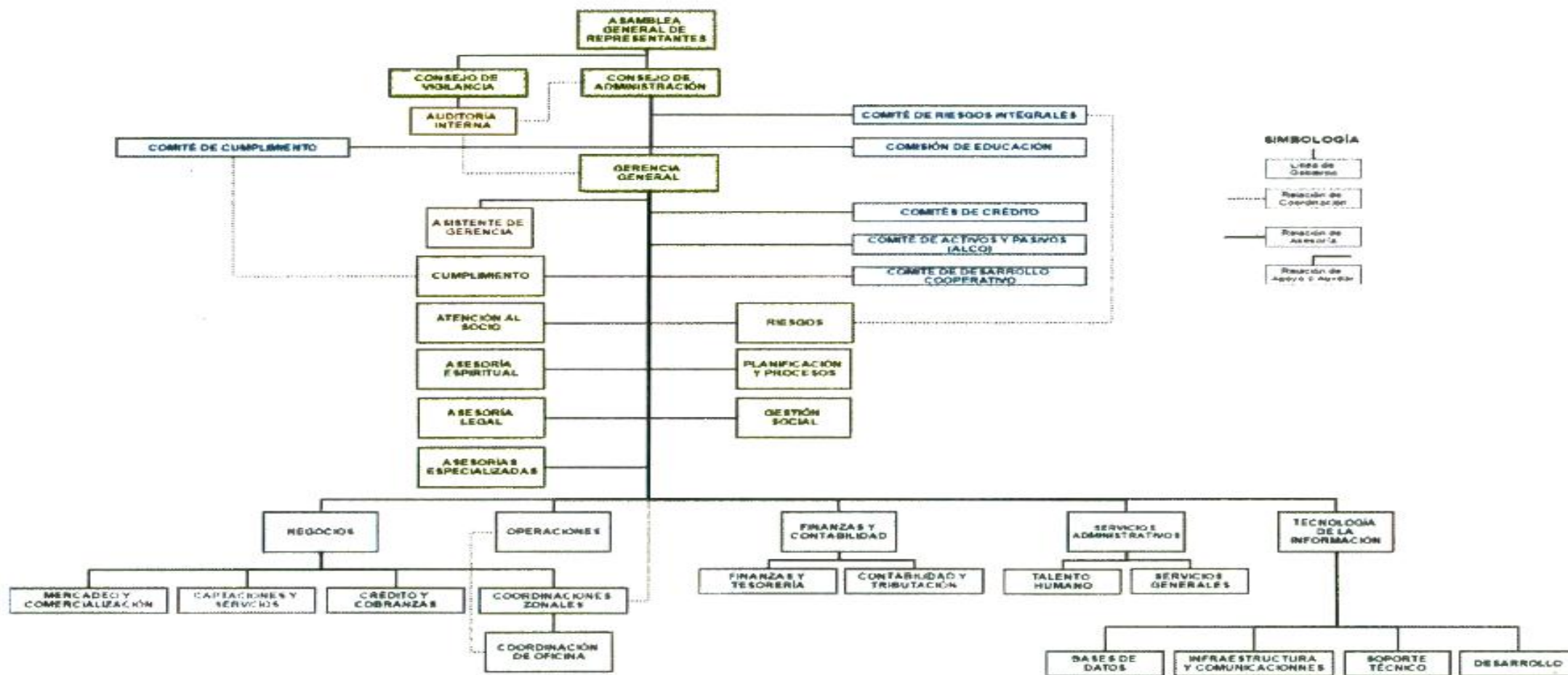
- Solidaridad
- Transparencia
- Ética moral
- Pro actividad
- Trabajo en equipo
- Equidad de genero

Motivados por los valores citados y contando con un equipo comprometido con fundamentos cooperativistas, Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda. Contribuye a un Ecuador más justo, aportando al desarrollo integral de su grupo meta, mediante la mejora de las condiciones socioeconómicas de las personas de bajos recursos económicos a través de la expansión sostenible de la oferta de servicios financieros y micro financieros adecuados y eficientes.

#### **4.4.2.3.Objetivos Estratégicos**

- Analizar la inestabilidad política y financiera del riesgo país, con el propósito de prevenir la insolvencia de la COAC Fernando Daquilema Ltda.
- Establecer estrategias para el incremento de los ingresos, manteniendo los gastos operativos de la Cooperativa.
- Elaborar planes estratégicos en el área crediticia, quien se encargará de controlar y estudiar detenidamente la documentación presentada previa a la otorgación del crédito, asegurándose de esa manera el retorno eficaz del dinero.
- Elaborar estrategias de capacitación para el personal con conocimientos en atención al cliente, técnicas crediticias y empowerment.
- Destinar estrategias de cumplimiento para la aplicación de control de metas y objetivos.
- Desarrollar estrategias para la captación de depósitos a plazo fijo, con la finalidad de llegar a pequeñas y grandes empresas con el fin de incrementar el número de ahorristas.
- Mejorar y diversificar los servicios que presta la COAC, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes, con lo que se evitará comentarios inadecuados en la sociedad, evitándonos el desprestigio.

#### 4.4.2.4. Estructura organizacional actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.  
 Elaborado por: Luz Yaucán

#### **4.4.3. Análisis Financiero**

El Análisis Financiero dispone de las herramientas para analizar e interpretar los Estados Financieros, para lo cual utilizaremos el Análisis Horizontal y Análisis Vertical, que consiste en determinar el peso proporcional (porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del Estado Financiero analizado. Lo que permitirá establecer la estructura y la composición de los Estados Financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.

##### **4.4.3.1. Análisis Horizontal**

Realizar un análisis comparativo de un año con respecto a otro, permite determinar el comportamiento o la variación que ha tenido el valor de las cuentas de un periodo a otro, de tal manera que es importante realizar el cálculo de las variaciones tanto absoluta como relativa, pues esta información ayudará a la toma de decisiones a los directivos empresariales. Para el cálculo emplearemos la siguiente fórmula:

$$\text{Análisis Horizontal} = \frac{\text{Valor (Año 2 - Año 1)}}{\text{Año 1}}$$

##### **4.4.3.2. Análisis Vertical**

Es una técnica del análisis financiero, consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del Estado Financiero, con respecto a los totales del activo, pasivo y patrimonio del estado de situación general, o sobre el total de ingresos del estado de resultados. Teniéndose como aspecto importante la interpretación de los porcentajes.

Para lo cual utilizaremos la siguiente fórmula:

$$\text{Análisis Vertical} = \frac{\text{Valor Parcial}}{\text{Valor Base}} * 100$$

Como se puede observar, el Análisis Vertical del Análisis Financiero identifica con claridad cómo están compuestas las cuentas del Balance General de la COAC Fernando Daquilema Ltda

**Tabla 11: Análisis Horizontal y Vertical del Balance General:**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA LTDA.  
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO  
(EN DÓLARES)**

**ANÁLISIS VERTICAL**

COD.	CUENTAS	ANÁLISIS VERTICAL			
		2015	PORCENTAJE	2016	PORCENTAJE
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>49.044.746,23</b>	<b>100,00%</b>	<b>61.930.012,24</b>	<b>100,00%</b>
1.1	FONDOS DISPONIBLES	4.934.356,99	10,06%	10.395.927,94	16,79%
1.3	INVERSIONES	1.028.849,45	2,10%	1.590.602,93	2,57%
1.4	CARTERA DE CRÉDITOS	39.463.250,40	80,46%	45.434.975,18	73,37%
1.6	CUENTAS POR COBRAR	658.240,18	1,34%	651.653,56	1,05%
1.7	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCIÓN	0	0,00%	35.493,45	0,06%
1.8	PROPIEDADES Y EQUIPO	2.133.193,35	4,35%	3.235.215,85	5,22%
1.9	OTROS ACTIVOS	826.855,86	1,69%	586.143,33	0,95%
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>	<b>43.492.860,34</b>	<b>100,00%</b>	<b>54.996.225,31</b>	<b>100,00%</b>
2.1	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	38.451.162,89	88,41%	50.308.652,13	91,48%
2.5	CUENTAS POR PAGAR	1.150.621,81	2,65%	1.315.673,95	2,39%
2.6	OBLIGACIONES FINANCIERAS	3.680.482,11	8,46%	3.120.393,27	5,67%
2.9	OTROS PASIVOS	210.593,53	0,48%	251.505,96	0,46%
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>5.551.885,89</b>	<b>100,00%</b>	<b>6.933.786,93</b>	<b>100,00%</b>
3.1	CAPITAL SOCIAL	2.884.914,55	51,96%	3.201.983,71	46,18%
3.3	RESERVAS	716.062,52	12,90%	1.993.378,56	28,75%
3.4	OTROS APORTES PATRIMONIALES	1.366.508,52	24,61%	1.422.697,62	20,52%
3.5	SUPERÁVIT POR VALUACIONES	34.010,29	0,61%	34.010,29	0,49%
3.6	RESULTADOS	550.390,01	9,91%	281.716,75	4,06%
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>49.044.746,23</b>		<b>61.930.012,24</b>	

**FUENTE:** COAC Fernando Daquilema Ltda.

**Elaborado por:** Luz Yaucán

#### **4.4.3.3. Interpretación del Análisis Vertical del Balance General**

##### **Activo:**

La cartera de créditos representa el 80,46% para el 2015 mientras que para el año 2016 representa el 73,37% significando un crecimiento del número de créditos a los socios. Seguido por los fondos disponibles que representan el 10,06% para el año 2015 y el 16,79% para el 2016 lo que significa que ha existido un aumento de los valores de esta cuenta, lo que quiere decir que se captaron nuevos clientes. Luego las propiedades y equipo para el 2015 fue de 4,35% incrementándose para el año 2016 con el 5,22%, seguido de las inversiones para el año 2015 fueron del 2,10%, mientras que para el 2016 fue del 2,57%, las cuentas por cobrar para el año 2015 se tuvo el 1,34% hubo un leve crecimiento con respecto al 2016 con el 1,05%. Mientras que los otros activos en el 2015 fue de 1,69% y para el 2016 se tuvo el 0,95% notándose un decrecimiento en esta cuenta, así pues los bienes realizables para el año 2015 fue del 0% y para el año 2016 aparece con el 0,06%.

##### **Pasivo:**

Las obligaciones con el público representan los valores más altos teniendo para el año 2015 el 88,41% mientras que para el año 2016 representa el 91,48% lo que significa que se ha incrementado los socios o las inversiones de los mismos. Luego tenemos las obligaciones financieras 8,46% para el 2015 mientras que para el 2016 presenta un decrecimiento del 5,67 % quiere decir que quizá no se contrajo nuevas obligaciones financieras. Seguido por las cuentas por pagar a terceros que representa el 2,65% para el año 2015 mientras que para el año 2016 representa el 2,39% existiendo una disminución comparado los dos años de análisis, además tenemos otros pasivos para el año 2015 se tuvo el 0,48%, y para el 2016 0.46%. **Patrimonio:**

El capital social representa el 51,96% para el año 2015 mientras que hay una disminución para el año 2016 del 46,18%, se nota un crecimiento en las reservas de un año a otro así para el 2015 12,90% y para el 2016 el 28,75%, caso contrario se evidencia en la cuenta otros aportes patrimoniales en el 2015 tenemos el 24,61%, decreció con respecto al 2016 se tiene el 20,52%, al igual que el resultado del ejercicio para el 2015

**Tabla 12: Análisis Horizontal Balance General**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA LTDA.  
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO  
(EN DÓLARES)  
ANÁLISIS HORIZONTAL**

COD.	Cuentas	PERIODOS		ANÁLISIS HORIZONTAL	
		2015	2016	2016-2015	
				VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>49.044.746,23</b>	<b>61.930.012,24</b>	<b>12.885.266,01</b>	<b>26,27%</b>
1.1	FONDOS DISPONIBLES	4.934.356,99	10.395.927,94	5.461.570,95	110,68%
1.3	INVERSIONES	1.028.849,45	1.590.602,93	561.753,48	54,60%
1.4	CARTERA DE CRÉDITOS	39.463.250,40	45.434.975,18	5.971.724,78	15,13%
1.6	CUENTAS POR COBRAR	658.240,18	651.653,56	-6.586,62	-1,00%
1.7	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCIÓN	0	35.493,45	35.493,45	0,00%
1.8	PROPIEDADES Y EQUIPO	2.133.193,35	3.235.215,85	1.102.022,50	51,66%
1.9	OTROS ACTIVOS	826.855,86	586.143,33	-240.712,53	-29,11%
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>	<b>43.492.860,34</b>	<b>54.996.225,31</b>	<b>11.503.364,97</b>	<b>26,45%</b>
2.1	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	38.451.162,89	50.308.652,13	11.857.489,24	30,84%
2.5	CUENTAS POR PAGAR	1.150.621,81	1.315.673,95	165.052,14	14,34%
2.6	OBLIGACIONES FINANCIERAS	3.680.482,11	3.120.393,27	-560.088,84	-15,22%
2.9	OTROS PASIVOS	210.593,53	251.505,96	40.912,43	19,43%
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>5.551.885,89</b>	<b>6.933.786,93</b>	<b>1.381.901,04</b>	<b>0,2489066</b>
3.1	CAPITAL SOCIAL	2.884.914,55	3.201.983,71	317.069,16	10,99%
3.3	RESERVAS	716.062,52	1.993.378,56	1.277.316,04	178,38%
3.4	OTROS APORTES PATRIMONIALES	1.366.508,52	1.422.697,62	56.189,10	4,11%
3.5	SUPERÁVIT POR VALUACIONES	34.010,29	34.010,29	0,00	0,00%
3.6	RESULTADOS	550.390,01	281.716,75	-268.673,26	-48,82%
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>49.044.746,23</b>	<b>61.930.012,24</b>	<b>12.885.266,01</b>	<b>26,27%</b>

FUENTE: COAC Fernando Daquilema Ltda.

Elaborado por: Luz Yaucàn

#### **4.4.3.3.1. Interpretación del Análisis Horizontal del Balance General.**

##### **Activos:**

Las cuentas que mayor crecimiento dentro del Grupo de Activo son los fondos disponibles que se incrementaron en un valor de 5.461.570,95 Dólares comparado el año 2016 con el año 2015 que representa un 110,68% de crecimiento, seguido por la cuenta inversiones que creció de un periodo a otro en 561.753,48 dólares, es decir se invirtió más en el año 2016 con respecto al año 2015 representa el 54,60% de crecimiento.

En tercer lugar, se tiene los activos fijos que creció un 51,66% que representa 1.102.022,50 USD, luego tenemos la cartera de créditos con un porcentaje de crecimiento en el año 2016 del 15,13% con respecto al año anterior y representa 5.971.724,78 dólares, así pues se denota una disminución del 1% en las cuentas por cobrar, seguidamente se presenta el Grupo de Otros activos que decrecieron un 29,11% que representa un valor de -240.712,53 dólares.

##### **Pasivos:**

Las cuentas que tuvieron mayor crecimiento son las obligaciones con el público que crecieron el 30,84% que corresponde al valor de 11.857.489,24USD y cuentas por pagar tuvo un incremento 14,34%, representando la cantidad de 165.052,14USD, este crecimiento se debe a que se incrementaron los depósitos a la vista e inversiones de los socios de la cooperativa, luego tenemos a otros pasivos con un aumento del 19,43% con la cantidad de 40.912,43USD, en cambio las obligaciones financieras decrecieron en un -15,22% que representa un valor de 560.088,84USD esto se debe a que se pagaron deudas a las instituciones financieras que tiene la cooperativa y no se ha realizado nuevos préstamos.

##### **Patrimonio:**

El total de patrimonio tiene un incremento del 24,89% mientras que la cuenta de reservas tuvo un incremento sustancial de 178,38% esto se debe a que la mayoría del excedente mantenido en el año 2016 se lo declaró como reserva legal



**Tabla 13: Análisis Vertical de Estados de Resultados**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA LTDA.  
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO  
(EN DÓLARES)  
ANÁLISIS VERTICAL**

COD.	CUENTAS	ANÁLISIS VERTICAL			
		2015	PORCENTAJE	2016	PORCENTAJE
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>9.213.264,94</b>	<b>100,00%</b>	<b>10.411.076,14</b>	<b>100,00%</b>
5.1	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	8.951.213,83	97,16%	10.053.494,10	96,57%
5.2	INGRESOS POR SERVICIOS	144.140,52	1,56%	182.981,93	1,76%
5.4	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	19.402,88	0,21%	47.650,34	0,46%
5.6	OTROS INGRESOS	98.507,71	1,07%	126.949,77	1,22%
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>	<b>8.662.874,93</b>	<b>100,00%</b>	<b>10.129.359,39</b>	<b>100,00%</b>
4.1	INTERESES CAUSADOS	2.595.559,67	29,96%	3.275.587,44	32,34%
4.4	PROVISIONES	926.294,86	10,69%	1.191.034,04	11,76%
4.5	GASTOS DE OPERACIÓN	4.814.243,40	55,57%	5.445.227,57	53,76%
4.7	OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS	30.935,21	0,36%	58.733,77	0,58%
4.8	IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	295.841,79	3,42%	158.776,57	1,57%
	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>550.390,01</b>	<b>5,97%</b>	<b>281.716,75</b>	<b>2,71%</b>

**FUENTE:** COAC Fernando Daquilema Ltda.

**Elaborado por:** Luz Yaucàn.

## **Análisis Vertical del Estados de Resultados**

**Ingresos.** la cuenta que representa el mayor porcentaje son los intereses y descuentos que representan para el año 2015 el 97,16% mientras que para el año 2016 es de 96,57% existiendo un ligero decremento debido a que bajó la cuota de colocación de créditos, seguido por los ingresos por servicios teniendo un 1,56% en el año 2015 mientras que su valor asciende no tan significativo del 1,76%, tenemos también otros ingresos con 1,07% para el 2015 y para el 2016 1,22%, mientras que otros ingresos operacionales tiene un valor de 0,21% para el año 2015 y se nota un incremento para el año 2016 0,46%.

**Gastos o Egresos.** la cuenta de Gastos operativos con sus subcuentas representan el mayor porcentaje con un 55,57% para el año 2015 habiendo un decrecimiento para el año 2016 del 53,76% decremento que puede ser consecuencia de la disminución en el gasto de nómina, publicidad, etc. Seguidos por los intereses causados para el año 2015 representa el 29,96% mientras que para el año 2016 representa el 32,34% existiendo incremento esto se debe ya que se ha pagado más interés a los socios por su dinero que tienen en la cooperativa.

Tabla 14: Análisis Horizontal de Estados de Resultados

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA LTDA.**  
**ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO**  
**(EN DÓLARES)**  
**ANÁLISIS HORIZONTAL**

CÓD.	CUENTAS	PERIODOS		ANÁLISIS HORIZONTAL	
		2015	2016	2016-2015	
				VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>9.213.264,94</b>	<b>10.411.076,14</b>	<b>1.197.811,20</b>	<b>13,00%</b>
5.1	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	8.951.213,83	10.053.494,10	1.102.280,27	12,31%
5.2	INGRESOS POR SERVICIOS	144.140,52	182.981,93	38.841,41	26,95%
5.4	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	19.402,88	47.650,34	28.247,46	145,58%
5.6	OTROS INGRESOS	98.507,71	126.949,77	28.442,06	28,87%
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>	<b>8.662.874,93</b>	<b>10.129.359,39</b>	<b>1.466.484,46</b>	<b>16,93%</b>
4.1	INTERESES CAUSADOS	2.595.559,67	3.275.587,44	680.027,77	26,20%
4.4	PROVISIONES	926.294,86	1.191.034,04	264.739,18	28,58%
4.5	GASTOS DE OPERACIÓN	4.814.243,40	5.445.227,57	630.984,17	13,11%
4.7	OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS	30.935,21	58.733,77	27.798,56	89,86%
4.8	IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	295.841,79	158.776,57	-137.065,22	-46,33%
	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>550.390,01</b>	<b>281.716,75</b>	<b>-268.673,26</b>	<b>-48,82%</b>

**FUENTE:** COAC Fernando Daquilema Ltda.

**Elaborado por:** Luz Yaucàn.

#### **4.2.2.6. Análisis Horizontal del Estados de Resultados**

##### **Ingresos:**

En el grupo de ingresos la mayor cuenta que se ha incrementado es la de otros ingresos operacionales representa el 145,58%, luego encontramos un aumento en otros ingresos con el 28,87%, seguido de otros ingresos con el 26,95% y por último tenemos la cuenta intereses y descuentos con el 12,31% debido a que se incrementó los ingresos por intereses ganados en los créditos a los socios de la cooperativa.

##### **Gastos:**

Dentro del grupo de gastos la que mayor incremento ha tenido es la cuenta otros gastos y pérdidas en un 89,86%, seguida de las provisiones con el 28,58%, como se obtuvo más depósitos de los clientes se tuvo que realizar mayor provisión en el año 2016 los intereses causados con el 26,20%, seguidamente de los gastos de operación con el 13,11%, hay que notar que hubo un decremento en la cuenta impuesto y participación a empleados del 46,33% en el año 2016, con respecto del año 2015

#### **4.4.4. Indicadores Financieros**

El análisis por el Método de índices financieros, es el método más utilizado en el estudio de los estados financieros, que por ser de empleo vertical no se afectan por la inflación de un país o una región. Proporcionan unidades contables y financieras de medida y de comparación, a través de las cuales, la relación por división entre sí de dos datos financieros directos, permiten analizar el estado actual o pasado de una organización en función de niveles óptimos definidos para ella.

En relación a la comparación de los datos, está debe cumplir ciertas condiciones:

- Los datos Financieros que se relacionan, deben corresponder a un mismo momento o periodo en el tiempo.
- Debe existir relación económica, financiera y administrativa entre las cantidades a comparar.

- Las unidades de medida en las cuales están expresadas las cantidades de ambos datos a relacionar, deben ser consistentes unas con otras.

**Endeudamiento del Activo:** Permite determinar el nivel de autonomía financiera, Cuando el índice es alto indica que la empresa depende de demasiado de los acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento, o que se está descapitalizando y funciona con una estructura financiera más arriesgada. Contrario a lo anotado anteriormente, un índice bajo representa un grado elevado de independencia de la empresa frente a sus acreedores.

**Formula:**

$$\text{Endeudamiento Total} = \frac{\text{Pasivos Total}}{\text{Activos Total}} * 100$$

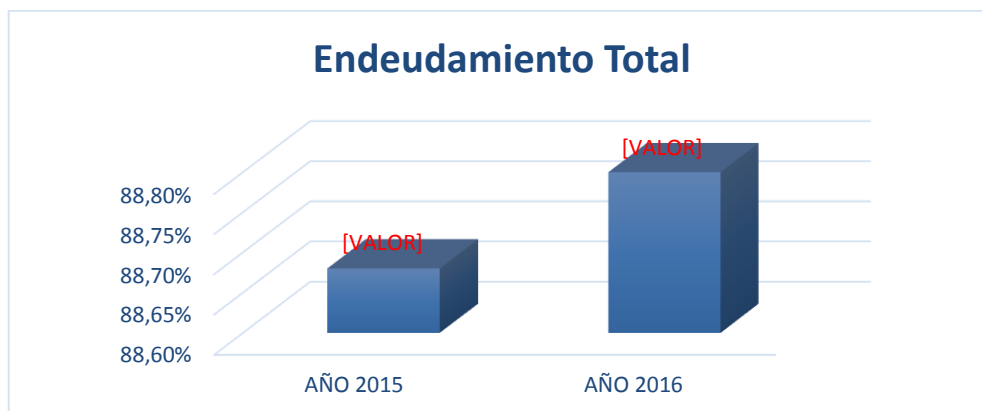
**Tabla 15: Endeudamiento del Activo:**

AÑO 2015	AÑO 2016
Endeudamiento Total = $\frac{43.492.860,34}{49.044.746,23}$	Endeudamiento Total= $\frac{54.996.225,31}{61.930.012,24}$
Endeudamiento Total= 0,88680	Endeudamiento Total= 0,88804
Endeudamiento Total = <b>88,68%</b>	Endeudamiento Total= <b>88,80%</b>

**Fuente:** COAC Fernando Daquilema Ltda.

**Elaborado por:** Luz Yaucàn.

**Gráfico 10: Endeudamiento del Activo**



**Fuente:** COAC Fernando Daquilema Ltda.

**Elaborado por:** Luz Yaucàn

Este índice nos indica que el Activo Total estuvo comprometido en 88.68% en el 2015 y en un 88.80% en el 2016 con el Pasivo Total, porcentajes sumamente elevados, representando un riesgo para la cooperativa.

**Endeudamiento Patrimonial:**

Mide el grado de compromiso del Patrimonio para con los acreedores de la empresa. Se debe dejar claro que los Pasivos no se pueden pagar con el Patrimonio, puesto que los dos constituyen un compromiso para la cooperativa.

**Fórmula:**

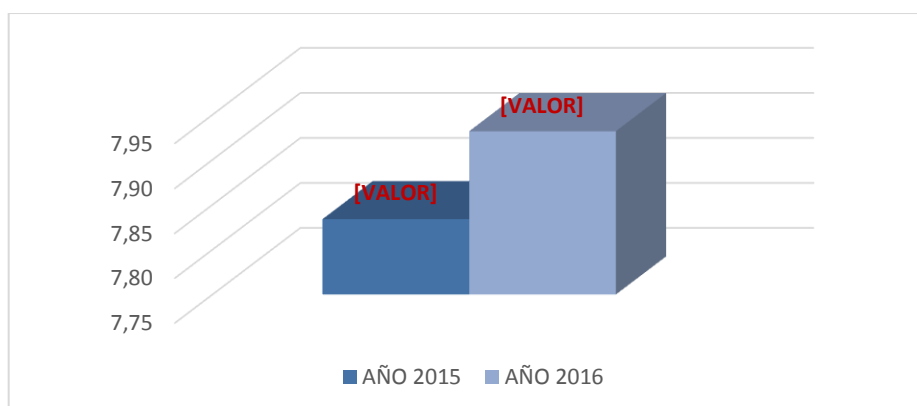
$$\text{Patrimonio} = \frac{\text{Pasivos Total}}{\text{Patrimonio}} * 100$$

**Tabla 16: Patrimonio**

AÑO 2015	AÑO 2016
Patrimonio= $\frac{43.492.860,34}{5.551.885,89}$	Patrimonio= $\frac{54.996.225,31}{6.933.786,93}$
Patrimonio= 7,83	Patrimonio= 7,93

**FUENTE:** COAC Fernando Daquilema Ltda.  
**Elaborado por.** Luz Yaucán.

**Gráfico 11: Patrimonio**



**FUENTE:** COAC Fernando Daquilema Ltda.  
**Elaborado por.** Luz Yaucán .

Para el año 2015 este índice estableció el 7,83 y para el año 2016 el 7,93 lo que indica que por cada dólar que financian la cooperativa 7,83USD lo hacen los acreedores en el 2015 y 7,93USD en el año 2016, indicando que son los terceros quienes financian en mayor parte los créditos que la cooperativa otorga.

**Endeudamiento del Activo Fijo:** Indica la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida de activos fijos. Si el cálculo de este indicador da un cociente igual o mayor a 1, significa que la totalidad del activo fijo se pudo financiar con el patrimonio de la institución sin necesidad de préstamo de terceros.

**Formula**

$$\text{Endeudamiento del Activo Fijo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Tangible}}$$

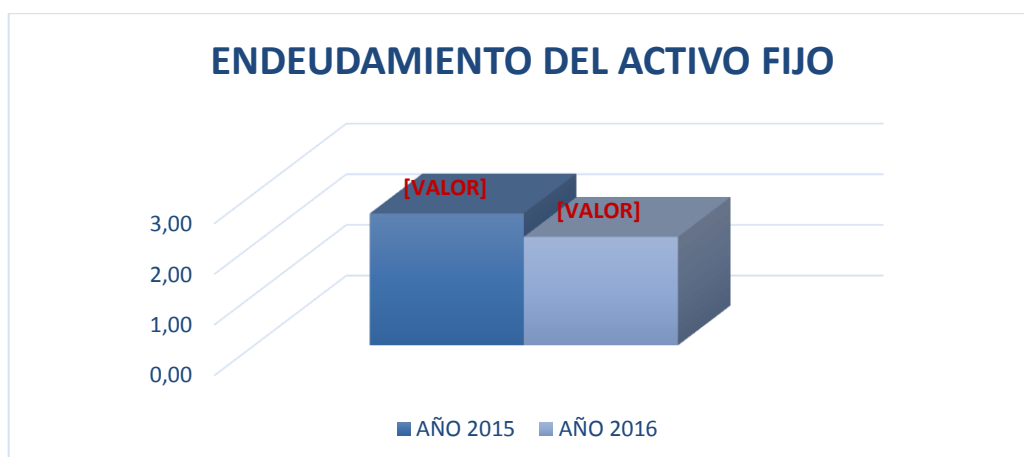
**Tabla 17: Endeudamiento del Activo Fijo**

AÑO 2015		AÑO 2016	
Endeudamiento del Activo Fijo=	$\frac{5.551.885,89}{2.133.193,35}$	Endeudamiento del Activo Fijo=	$\frac{6.933.786,93}{3.235.215,85}$
Endeudamiento del Activo Fijo=	2,60	Endeudamiento del Activo Fijo=	2,14

**FUENTE:** COAC Fernando Daquilema Ltda.

**Elaborado por:** Luz Yaucán

**Gráfico 12: Endeudamiento del Activo Fijo**



**FUENTE:** COAC Fernando Daquilema Ltda.

**Elaborado por:** Luz Yaucán

**Morosidad de Cartera:** Evalúa la proporción de la cartera que se encuentra en mora. La relación es mientras más baja está, mejor es.

**Formula**

$$\text{Riesgo Crediticio} = \frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Cartera Total}} * 100$$

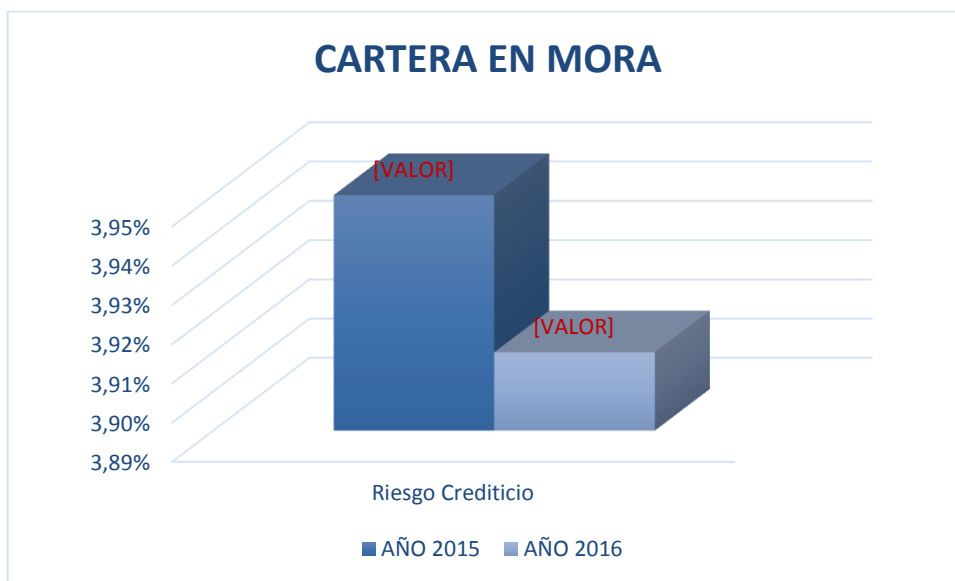
**Tabla 18: Riesgo Crediticio**

AÑO 2015		AÑO 2016	
Riesgo Crediticio=	$\frac{1.575.024,33}{39.839.458,75}$	Riesgo Crediticio=	$\frac{1.801.552,89}{46.090.381,01}$
Riesgo Crediticio=	0,03953	Riesgo Crediticio=	0,03909
Riesgo Crediticio=	3,95%	Riesgo Crediticio=	3,91%

**FUENTE:** COAC Fernando Daquilema Ltda.

**Elaborado por:** Luz Yaucán

**Gráfico 13: Riesgo Crediticio**



**FUENTE:** COAC Fernando Daquilema Ltda.

**Elaborado por:** Luz Yaucán



## Morosidad Ampliada:

### Formula

$$\text{Riesgo Crediticio} = \frac{\text{Cartera Improductiva}}{\text{Cartera Total}} * 100$$

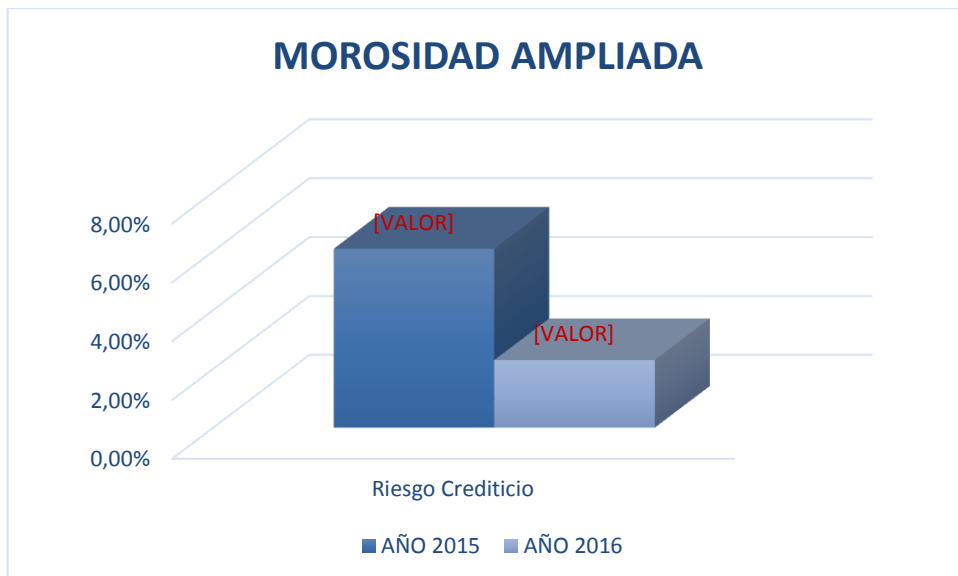
Tabla 19: Riesgo Crediticio

AÑO 2015		AÑO 2016	
Riesgo	2.422.464,31	Riesgo	1.062.375,85
Crediticio=	39.839.458,75	Crediticio=	46.090.381,01
Riesgo	0,06081	Riesgo	0,02305
Crediticio=		Crediticio=	
Riesgo	6,08%	Riesgo	2,30%
Crediticio=		Crediticio=	

FUENTE: COAC Fernando Daquilema Ltda.

Elaborado por: Luz Yaucán.

Gráfico 14: Morosidad Ampliada



FUENTE: COAC Fernando Daquilema Ltda.

Elaborado por: Luz Yaucán

**Cobertura de Cartera para Cartera Vencida:** Mide el nivel de protección que la entidad asume ante el riesgo de cartera morosa. La relación es la siguiente: entre más alta es mejor.

**Fórmula:**

$$\text{Cobertura de Cartera} = \frac{\text{Provisión de Cartera}}{\text{Cartera Vencida}} * 100$$

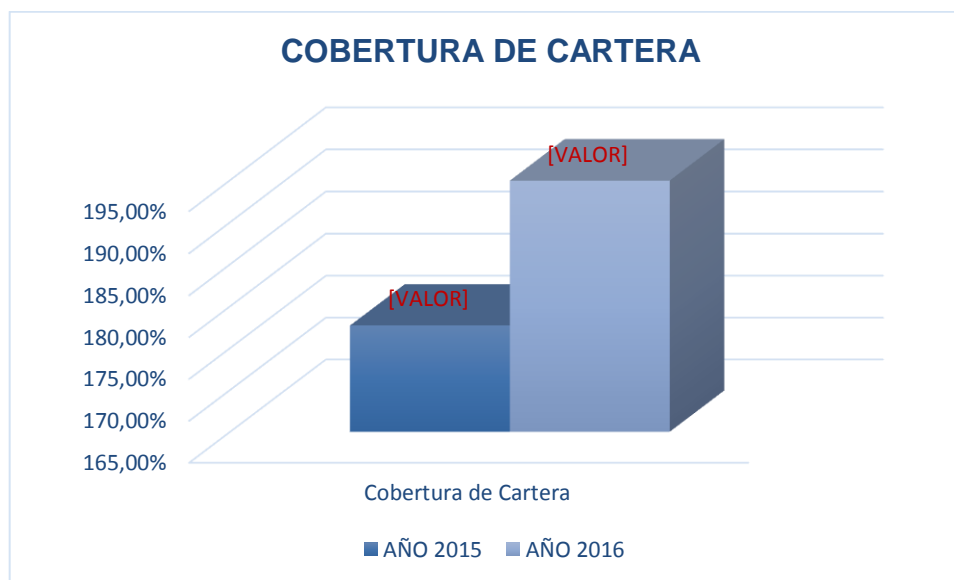
**Tabla 20: Cobertura de Cartera**

AÑO 2015		AÑO 2016	
Cobertura de Cartera=	$\frac{2.798.672,66}{1.575.024,33}$	Cobertura de Cartera=	$\frac{3.511.773,62}{1.801.552,89}$
Cobertura de Cartera=	1,777	Cobertura de Cartera=	1,949
Cobertura de Cartera=	177,69%	Cobertura de Cartera=	194,93%

**FUENTE:** COAC Fernando Daquilema Ltda.

**Elaborado por:** Luz Yaucán

**Gráfico 15: Cobertura de Cartera**



**FUENTE:** COAC Fernando Daquilema Ltda.

**Elaborado por:** Luz Yaucán

## Liquidez

Las razones de liquidez miden la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo, a medida de que estas se vencen. Representan la situación

financiera y la facilidad de transformar en dinero los activos circulantes. Es decir cuando mayor es el índice mayor es dicha capacidad.

Capital de Trabajo Neto: Es el capital de trabajo propio de la empresa y mide el grado de protección de los acreedores a corto plazo.

**Fórmula:**

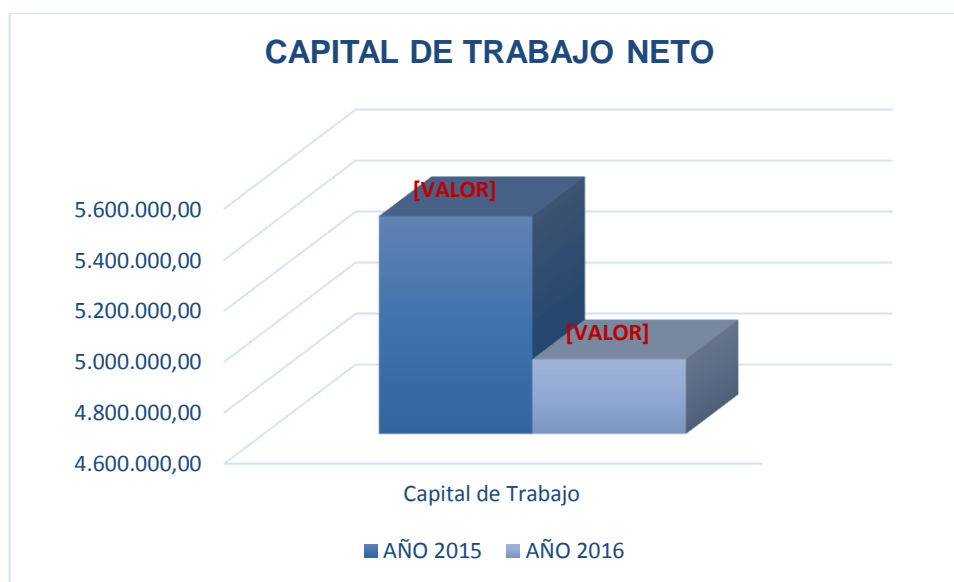
$$\text{Capital de Trabajo Neto} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

**Tabla 21: Capital de Trabajo Neto**

AÑO 2015		AÑO 2016	
CTN=	45055847,57-39601784,70	CTN=	56518050,13-51624326,08
CTN=	5.454.062,87	CTN=	4.893.724,05

FUENTE: COAC Fernando Daquilema Ltda.  
Elaborado por: Luz Yaucán

**Gráfico 16: Capital de Trabajo Neto**



FUENTE: COAC Fernando Daquilema Ltda.  
Elaborado por: Luz Yaucán.

**Razón Circulante:** Mide la relación a corto plazo del activo circulante con el pasivo circulante y puede interpretarse como el número de unidades monetarias disponibles para pagar cada unidad monetaria de la deuda a corto plazo.

**Fórmula:**

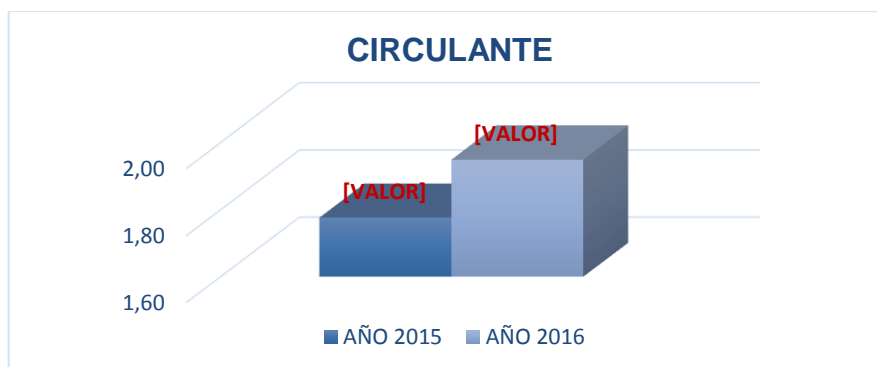
$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

**Tabla 22: Circulante**

	AÑO 2015		AÑO 2016
Circulante=	$\frac{45.055.847,57}{39.601.784,70}$	Circulante=	$\frac{56.518.050,13}{51.624.326,08}$
Circulante=	1,78	Circulante=	1,95

**FUENTE:** COAC Fernando Daquilema Ltda.  
**Elaborado por:** Luz Yaucán

**Gráfico 17: Circulante**



**FUENTE:** COAC Fernando Daquilema Ltda.  
**Elaborado por:** Luz Yaucán

Según los datos obtenidos se puede concluir que para el 2015 se contó con 1,78 y para el 2016 1,95, lo que quiere decir que la cooperativa tuvo 1,95 USD por cada dólar que debe pagar. A los resultados se los puede considerar como adecuados, pues la relación mayor a 1, es un indicador de solvencia a corto plazo.

## **Rendimiento**

Se denominan también de rentabilidad y expresan la habilidad de la gerencia para obtener utilidades para la empresa y sus propietarios.

## Rendimiento de la Inversión:

Es la habilidad de la administración de la empresa para producir utilidades con los activos disponibles. Mientras más altos sean sus índices el rendimiento es mejor.

### Fórmula:

$$\text{Rendimiento de la Inversión} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

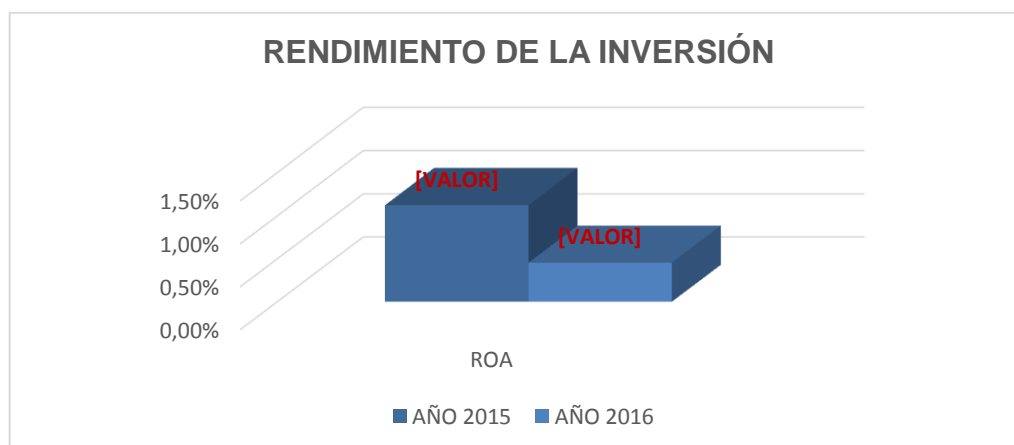
Tabla 23: Rendimiento de la Inversión

AÑO 2015		AÑO 2016	
Rendimiento de la inversión=	$\frac{550.390,01}{49.044.746,23}$	Rendimiento de la inversión=	$\frac{281.716,75}{61.930.012,24}$
Rendimiento de la inversión=	0,011	Rendimiento de la inversión=	0,005
Rendimiento de la inversión=	1,12%	Rendimiento de la inversión=	0,45%

FUENTE: COAC Fernando Daquilema Ltda.

Elaborado por: Luz Yaucán

Gráfico 18: Rendimiento de la Inversión



FUENTE: COAC Fernando Daquilema Ltda.

Elaborado por: Luz Yaucán

En el año 2015 la cooperativa tuvo un incremento de la inversión de 1,12% y para el 2016 el 0.45%, lo que nos hace saber que los activos totales han generado el 1,12% de las utilidades en el año 2015 y en el año 2016 solo el 0,45%. Reflejando una ineficiencia de la administración para aprovechar el crecimiento de los activos totales a través de la cartera de créditos para lograr un aumento de la utilidad generada en el año 2016, pues así como el crecimiento de los activos ha generado un crecimiento en los

ingresos los gastos lo han hecho en proporción mayor dando lugar a la disminución de la utilidad.

### Rendimiento del Capital Propio:

Es la utilidad que tiene la empresa en relación con el capital contable o Patrimonio.

### Fórmula:

$$\text{Rendimiento del Capital Propio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

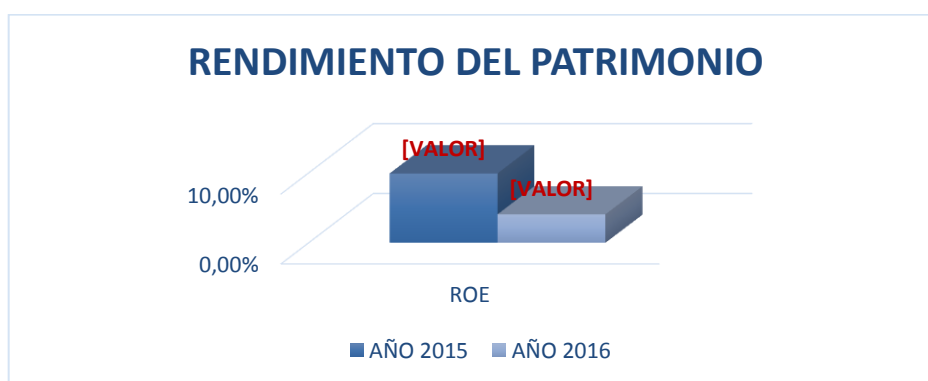
**Tabla 24: Rendimiento del Capital Propio**

AÑO 2015		AÑO 2016	
Rendimiento de Capital Propio=	$\frac{550.390,01}{5.551.885,89}$	Rendimiento de Capital Propio=	$\frac{281.716,75}{6.933.786,93}$
Rendimiento de Capital Propio=	0,099	Rendimiento de Capital Propio=	0,041
Rendimiento de Capital Propio=	9,91%	Rendimiento de Capital Propio=	4,06%

FUENTE: COAC Fernando Daquilema Ltda.

Elaborado por: Luz Yaucán

**Gráfico 19: Rendimiento del Capital Propio**



FUENTE: COAC Fernando Daquilema Ltda.

Elaborado por: Luz Yaucán

En el 2015 el índice arrojó el 9,91% y para el 2016 4,06%, lo que significa que cada dólar invertido por los propietarios en la cooperativa generó 9,91% de utilidades para el año 2015, mientras que para el 2016 el 4,06%, decremento presentado porque los gastos crecieron en proporción mayor a los ingresos.

**Tabla 25: Cuadro Resumen Indicadores.**

INDICADORES	AÑOS	
	2015	2016
Endeudamiento Total	<b>88,68</b>	<b>88,80</b>
Endeudamiento Patrimonial	<b>7,83</b>	<b>7,93</b>
Endeudamiento de activos Fijos	<b>2,60</b>	<b>2,14</b>
<b>MOROSIDAD DE CARTERA</b> <b>Riesgo Crediticio</b>	<b>3,95%</b>	<b>3,91%</b>
<b>MOROSIDAD AMPLIADA</b> Riesgo Crediticio	<b>6,08%</b>	<b>2,30%</b>
Cobertura de Cartera para cartera Vencida	<b>177,69%</b>	<b>194,93%</b>
Capital de Trabajo Neto	<b>544062,87</b>	<b>4.893.724,05</b>
Prueba Acida.	<b>1,78</b>	<b>1,95</b>
Rendimiento de Inversión.	<b>1,12%</b>	<b>0,45%</b>
Rendimiento de Capital Propio	<b>9,91%</b>	<b>4,06%</b>

**Fuente:** COAC Fernando Daquilema Ltda.

**Elaborado por:** Luz Yaucán

#### **4.4.4.1. Análisis situacional del departamento de crédito y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda. A través de una FODA.**

El objetivo de realizar el ANÁLISIS FODA, es realizar un diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda. Para definir su situación actual. Esta es una técnica utilizada para analizar las fortalezas y debilidades del departamento de crédito y cobranzas, así como las oportunidades y amenazas del mercado.

Para ello a continuación se realiza el análisis FODA donde podemos darnos cuenta que tenemos, y que nos hace falta, seguidamente de las oportunidades que se nos presenta y las amenazas de la misma.

**Fortalezas:** aquellos elementos positivos que la Cooperativa ya posee y que constituyen recursos muy importantes para alcanzar los objetivos de la Cooperativa.

**Debilidades:** Aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene, y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

**Oportunidades:** Son elementos o factores del ambiente que contribuyen con la Cooperativa en la ejecución de sus objetivos.

**Amenazas:** Son elementos o factores del ambiente que perjudican al departamento de crédito y cobranzas en la ejecución de sus objetivos.

A continuación se realiza el análisis FODA, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.



**Tabla 26:** Análisis FODA: de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.

<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>  <b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<p><b>O1.</b> Pasar al control de la Superintendencia de Bancos y demás Organismos.</p> <p><b>O2.</b> Crear nuevas Agencias</p> <p><b>O3.</b> Ubicación Geográfica</p>	<p><b>A1.</b> Competencia desleal por parte del Sistema Cooperativo de la región.</p> <p><b>A2.</b> No aplicar las recomendaciones o seguimiento a la Política Crediticia.</p> <p><b>A3.</b> Crisis económica del País.</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>
<p><b>F1.</b> Personal capacitado.</p> <p><b>F2.</b> Capacidad de cada uno de los colaboradores de la institución.</p> <p><b>F3.</b> Confiabilidad y credibilidad de Los Socios.</p> <p><b>F4.</b> Asesores de crédito con Profesionalismo</p>	<p><b>1.-</b> Mejorar la calidad de nuestros servicios</p> <p><b>2.-</b> Propiciar y desarrollo y permanencia del personal en el área.</p> <p><b>3.-</b> Elaborar programas de motivación.</p>	<p><b>1.-</b> Establecer políticas claras para la conexión de créditos.</p> <p><b>2.-</b> Aprovechar del personal capacitado para, así manejo de diferentes áreas para el caso debe tener que transferir personal o disminuir algunas áreas o funcionales.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
<p><b>D1.</b> Indicis de la morosidad</p> <p><b>D2.</b> Falta del personal especializado que realice el análisis Crediticio correcto.</p> <p><b>D3.</b> Falta de estudio de mercado.</p> <p><b>D4.</b> No cuenta con un manual de Créditos y de cobranzas.</p> <p><b>D5.</b> Falta de seguimiento y control de las operaciones de crédito por parte del Consejo de Vigilancia.</p>	<p><b>1.-</b> desarrollar un estudio del mercado.</p> <p><b>2.-</b> diseñar nuevos productos financieros que satisfagan las necesidades de los actuales y futuros socios.</p> <p><b>3.-</b> realizar una auditoria administrativa y financiera para determinar errores e inconvenientes y poder plantear soluciones inmediatas.</p>	<p><b>1.-</b> articular mejor los componentes de nuestro sistema cooperativista.</p> <p><b>2.-</b> iniciar un programa de evaluación de desempeño para estimular la gestión, conocer mejor las necesidades y expectativas de nuestros socios y clientes.</p>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.

**Elaborado por:** Luz Yaucán

## Estrategias Tácticas

En el desarrollo del Plan Financiero se irá detallando las diferentes actividades a implementar para el logro del incremento de la rentabilidad de la COAC Fernando Daquilema Ltda.

**Tabla 27: Matriz de Actividades**

<b>OBJETIVO</b>	<b>META</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESULTADOS</b>
Mejorar la atención al cliente	Eficacia y eficiencia de los trabajadores	Capacitando al personal de la cooperativa.	Clientes satisfechos
Incrementar los ingresos manteniendo el gasto operativo.	2.0%	Fomentar el ahorro infantil	Crecer en el rendimiento operativo sobre Patrimonio
		Planes familiares de ahorro	
		Otorgar créditos grupales	
		Otorgar microcréditos con convenios institucionales, todas estas acciones lograrán un incremento de la cartera crediticia.	
Controlar adecuadamente los créditos otorgados	Mantener una morosidad menor al 5%	Asignar personal que realice recordatorios a través de llamadas telefónicas que se acerca la fecha de pago del crédito.	Recuperación inmediata del dinero, que le dará mayor liquidez a la Cooperativa.
		Premios por pagos puntuales de los créditos	
Empoderar al personal de la Cooperativa.	Mejorar el desempeño del personal	Mínima parte de sus sueldos se los dará en acciones, con lo que conseguiríamos que el personal se sienta parte de la cooperativa y cuide los	Eficiencia del personal y efectividad de los recursos.

		intereses de la misma	
Capacitar a los asesores de crédito para mejorar su desempeño.	Obtener un servicio de calidad con la satisfacción del socio	Desarrollando talleres de capacitación.	Identificar, documentar y disminuir tiempos de respuesta en los procesos crediticios
		Diversificar los tipos de crédito que se pueda otorgar a los clientes	
Desarrollar estrategias para la captación de depósitos a plazo fijo, con la finalidad de llegar a empresas.	Incrementar la liquidez para otorgar nuevos créditos.	Diseñar cronogramas para visitar a diferentes empresas	Pronosticando el incremento de 3 captaciones diarias de depósitos a plazo fijo
Mejorar el catálogo de servicios y  Crear un simulador de crédito en la Web	Captar nuevos clientes	Reestructurar el catálogo de servicios en la Web	Ofrecer un mejor servicio a los clientes actuales y potenciales.
		Generando un simulador de crédito en la Web, servicio que ayudará a los clientes para tomar la decisión porque tipo de crédito optar.	

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.

**Elaborado por:** Luz Yaucán

#### **4.4.5. Planificación para la creación de un Manual de funciones propuesto para el personal del área de Negocios específicamente para la unidad de cobranzas y otorgamiento de créditos.**

##### **Perfil y funciones del personal de créditos y cobranzas**

El manual orgánico funcional de la cooperativa que a continuación se presenta, describe el propósito general del puesto y actividades relacionadas con el desempeño financiero dentro de la unidad de crédito y cobranzas para una adecuada gestión organizacional e identifica la autoridad y responsabilidades a nivel de funcionarios.

##### **4.4.5.1. Perfil y funciones del jefe de crédito**

###### **Propósito general:**

Planificar, organizar, dirigir, coordinar y supervisar el cumplimiento eficaz y oportuno de las operaciones de crédito, las políticas y la misión de la empresa a fin de satisfacer los requerimientos de sus clientes externos e internos.

###### **Funciones**

- Elaborar un plan de trabajo anual para el desarrollo del departamento de cobranzas y otorgamiento de créditos, y presenta a la gerencia general, para su aprobación, seguimiento y evaluación.
- Mejorar los servicios de cobranzas y otorgamiento de créditos, evalúa y propone la factibilidad de implementar nuevas líneas o productos de crédito de acuerdo a las necesidades del mercado.
- Cumplir y hacer cumplir a los oficiales de crédito, políticas, reglamentos de créditos, manual de crédito y las que emita el Consejo de Administración, Gerencia General y organismos de control.
- Revisar los requisitos de la carpeta de crédito del socio y la opinión técnica del oficial de crédito, previo a elevar su opinión de rechazo o aprobación de crédito en

los montos establecidos en el reglamento vigente o envía al gerente o comité de crédito si las circunstancias lo requieran.

- Participar con derecho a voz y voto en el Comité de Crédito.
- Analizar y preparar los reportes estadísticos sobre el otorgamiento del crédito, cuadros de morosidad, y demás complementarios, que considere necesario para la evaluación del servicio de crédito.
- Desarrollar e implementar estrategias para evitar riesgos crediticios, avaluando y asegurando la recuperación del crédito concedido, e informar periódicamente a la Gerencia General sobre el movimiento de la cartera.
- Investigar y analizar las líneas de crédito existente en el mercado financiero, proponiendo reformas a políticas vigentes y/o creación de nuevos productos para mantener y mejorar la competitividad institucional.
- Preparar, revisar y supervisar la información que se reporta periódicamente al Buró de información crediticia y otros organismos de control, del área inherente a su trabajo.
- Coordinar con los oficiales de crédito la recuperación de los créditos en mora.

**Características del puesto:**

- Reportar al Gerente General y Consejo de Administración.
- Capacidad de mando, liderazgo, negociación, análisis, iniciativa, toma de decisiones, ética, honestidad, confiabilidad, responsabilidad, excelentes relaciones personales, trabajo bajo presión y sociabilidad.
- Conocimiento en atenciónal cliente, administración de crédito y cobranzas, riesgo del crédito, riesgo de mercado, recuperación de cartera, análisis y evaluación del crédito, elaboración de informes técnicos, cálculo financiero, disposiciones de instituciones de control, manejo de tecnología.

## **Relaciones funcionales**

- INTERNAS: Oficiales de crédito, gerente general, consejo de administración.
- EXTERNAS: clientes y Abogado Externo

## **Requisitos mínimos**

- Título profesional en Administración de Empresas, Finanzas acorde a la finalidad de la cooperativa
- Experiencia de 1 a 2 años en actividades similares

### **4.4.5.2. Perfil y funciones del oficial de crédito**

#### **Propósito general:**

Mantener una cartera sana en los créditos orientados a diferentes líneas de crédito, a través de la aplicación de métodos de análisis, evaluación, administración y seguimiento de créditos, los mismos que estarán adecuados a las características de cada sector, que contribuyan en la satisfacción de los requerimientos de los asociados y en concordancia a las normas, reglamentos, políticas y procedimientos vigentes en la cooperativa.

#### **Funciones:**

- Evaluar, calificar y aprobar las solicitudes de crédito confrontando información, analizando financieramente y proyectando el impacto del crédito en los diferentes tipos de crédito a financiar y así determinar la capacidad de pago del solicitante, de acuerdo al cupo asignado.
- Evaluar las garantías ofrecidas en respaldo del crédito, siempre a conveniencia de la cooperativa.
- Administrar la cartera de crédito bajo su responsabilidad, manteniendo en orden archivo los expedientes de crédito.

- Informar y asesorar a los solicitantes sobre los diferentes tipos de crédito que dispone la cooperativa.
- Receptar y administrar las solicitudes de crédito que hay en la cooperativa y revisar la carpeta de crédito del socio, porque es un respaldo exigida en la institución.
- Será responsable directo del proceso de crédito, desde su otorgamiento, por lo tanto debe realizar una supervisión y control para la buena colocación del crédito.
- Emitir su opinión técnica, calificar las solicitudes de crédito presentadas y trasladar su informe al jefe de crédito y cobranzas.
- Preparar reportes sobre la situación de la cartera bajo su administración y presentar al Jefe de crédito y cobranzas.
- Coordinar con él con responsable de la recuperación de la cartera en su administración.
- Verificar telefónica y personalmente los datos de clientes para la inspección, así como el análisis del negocio.

**Características del puesto:**

- El titular reporta al jefe de cobranzas y cobranzas
- Es responsable por la adecuada verificación, estudio y evaluación de las solicitudes de crédito.
- Es responsable y confidencial la información que maneja tanto a nivel individual en solicitudes de créditos.
- Es responsable del correcto llenado de los pagarés, legalización de firmas y su entrega diaria al jefe de crédito.
- Recuperación de la cartera, análisis y evaluación del crédito, elaboración de informes financieros.

### **Relaciones funcionales:**

- INTERNAS: Contabilidad, Sistemas, Tesorería, Auditoría Externa.
- EXTERNAS: Público en general.

#### **4.4.6. Planificación para la Clasificación y lineamientos de cada tipo de productos crediticios**

##### **Tipos de Crédito de la COAC Fernando Daquilema Ltda.**

Los créditos que la Cooperativa Fernando Daquilema Ltda. Se otorgan y se agrupan conforme a la actividad y perfil de los socios, por parte de las instituciones controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; en las siguientes categorías:

- Créditos Hipotecarios
- Microcréditos
- Especial
- Credi iglesias

##### **Requisitos para los créditos**

- Ser socio de la Cooperativa.
- Foto tamaño carnet actualizada a color del deudor.
- Copia de la cédula de identidad y papeleta de votación actualizada: deudores y garantes (cónyuge o pareja actual).
- Planilla del último pago de un servicio básico del deudor y garante del lugar donde vive (agua, luz, teléfono).
- Certificado de ingresos: copia del rol de pagos, copia de las facturas del negocio del último mes, copia del Registro Único de Contribuyentes (RUC).
- Credencial (mercados)



#### **4.4.6.1. Créditos Hipotecarios**

- Escritura Pública.
- Avalúo del bien por perito calificado de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).
- Pago del predio actualizado
- Certificado de Gravámenes y requisitos anteriores.

#### **4.4.6.2. Microcréditos**

Créditos destinados al fortalecimiento y/o mejoramiento de pequeños negocios o unidades de producción realizados por los (as) socios en forma individual o grupal.

Es todo crédito concedido a un prestatario, persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades.

Orientados a solventar las diversas necesidades financieras empresariales como requerimientos para adquisición de materia prima, productos para la comercialización, insumos, mantenimiento de equipos y maquinas, gastos operativos, etc. (microcrédito capital de trabajo).

- Orientados a financiar proyectos de inversión, ampliaciones y adecuaciones, adquisición de maquinaria, equipos o en general activos fijos para la empresa (microcrédito inversión).
- La fuente principal de pago constituye el producto de las ventas o ingresos generados por la actividad productiva, de servicios o comercial, determinada a través del análisis del flujo de la unidad familiar en su conjunto.

Se otorgarán hasta un máximo de 1.000.00 dólares, a un plazo máximo de 6 meses, previo al cumplimiento de los siguientes requisitos:

- Ser socio de la Cooperativa.
- Copia de documentos personales del solicitante.
- Un garante.
- Copia de pago (predio urbano, luz o agua) del solicitante y garante.
- Original de título de propiedad de un artículo o artefacto y/o escritura pública o contrato de compra y venta de un bien inmueble o mueble) como prenda.
- Llenar la solicitud de crédito.

### **Interés por Mora**

Para calcular el interés por mora se lo realizará de la siguiente manera: La tasa de interés más el interés mora se multiplica por el valor del capital impago se divide para 360 días y este valor se multiplica por los días vencidos

### **Encaje**

Está conformado por los saldos que el socio tenga en aportaciones y/o en depósitos de ahorro.

El encaje deberá permanecer inamovible hasta la cancelación de la totalidad del crédito. La relación porcentual de encaje-préstamo se establece en la Plantilla de Crédito.

#### **4.4.6.3. Crédito especial**

Crédito destinado a socios que tienen una muy buena trayectoria en depósitos de ahorros e inversiones que por su nombre se destinará a cubrir oportunidades de negocios del socio (a) en corto plazo, es decir, este crédito se facilitará a socios (as) con solvencia económica.

#### 4.4.6.4. Credi iglesias

Crédito destinado a los socios agrupados en organizaciones de hecho y/o jurídicas vinculadas con la religión cuyo destino sea la construcción, compra de bienes y eventos religiosos.

<b>CREDI IGLESIAS</b>				
<b>Garantía quirografaria:</b>	hasta	USD	\$	20.000
<b>Garantía hipotecaria:</b>	hasta	USD	\$	100.000
<b>Plazo:</b>	hasta 48 meses			

#### 4.4.6.5. Montos y plazos de los tipos de crédito que otorga la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda,

##### **MICRO CREDITO**

Dirigido a micro empresarios que cuenten con unidades de producción, comercio y servicios, para iniciar y/o ampliar su negocio

<b>MICRO CREDITO</b>				
<b>Sin garante:</b>	hasta	USD	\$	6.000
<b>Garantía quirografaria:</b>	hasta	USD	\$	25.000
<b>Garantía hipotecario:</b>	hasta	USD	\$	80.000
<b>Plazo:</b>	hasta 48 meses			

##### **DE CONSUMO**

Para adquisición de consumo, servicios o gastos no relacionados con una actividad cuya fuente de pago sea de bajo relación de dependencia.

<b>CONSUMO</b>				
<b>Sin garante:</b>	hasta	USD	\$	3.000
<b>Garantía quirografaria:</b>	hasta	USD	\$	25.000
<b>Garantía hipotecaria:</b>	hasta	USD	\$	35.000
<b>Plazo:</b>	hasta 48 meses			

## VIVIENDA

Destinados a la compra, construcción, remodelación, ampliación y mejora de la vivienda o adquisición de terreno para la vivienda.

VIVIENDA			
<b>Garantía hipotecaria:</b>	hasta	USD	\$ 30.000
<b>Plazo:</b>	hasta 15 años.		
<b>Tasa de interés</b>	10.70%		

## CREDI MOVIL

Dirigido para nuestros socios comerciantes en los diferentes mercados populares del país para la capital de trabajo, incremento y ampliación del negocio.

CREDIMOVIL			
<b>Sin garante:</b>	hasta	USD	\$ 10.000
<b>Garantía quirografaria:</b>	hasta	USD	\$ 25.000
<b>Pagos:</b>	diarios, semanalmente o quincenal, a través de DaquiMovil		
<b>Plazo:</b>	hasta 48 meses		

## CREDITO AGROPECUARIO

Dirigido a micro, pequeños y medianos empresarios que se dediquen en la actividad agropecuaria.

AGROPECUARIO			
<b>Sin garante:</b>	hasta	USD	\$ 6.000
<b>Garantía quirografaria:</b>	hasta	USD	\$ 25.000
<b>Tasa:</b>	115%		
<b>Pagos</b>	por ciclo de producción		

#### **4.4.7. Planificación del Procedimiento para el otorgamiento de créditos (Flujo grama)**

El proceso del trámite de crédito comprenderá, todos los pasos que deberán darse en la administración de la cartera, iniciando desde la entrevista del socio hasta la recuperación del crédito.

- **Entrevista al Socio.**

El socio se acercará al Asesor de Créditos y Cobranzas para plantear sus necesidades l el Asesor dará a conocer la información necesaria al socio y los requerimientos de seguridad y rentabilidad de la Cooperativa.

- **Solicitud de Crédito.**

Es en forma escrita y con la firma del solicitante, codeudores y/ o garantes.

El asesor de crédito deberá indicar al menos: las condiciones del crédito (monto, tasa de interés, plazo tipo de garantía, forma de pago entre otros.)

- **Inspección y Evaluación de los Solicitantes.**

Aquí se determina las condiciones Socio-Económicas- Financieras del solicitante y su unidad familiar para el otorgamiento del crédito y su capacidad de pago para cumplir con su obligación.

El resultado de la inspección y evaluación de los solicitantes sirven para determinar la capacidad de pago y evaluar aspectos cualitativos que nos permitan hacer un buen análisis para minimizar los riesgos.

- **Análisis Crediticio.**

Dependiendo del grado de desarrollo y riesgo de la actividad se debe profundizar en la evaluación, lo que permite realizar un análisis adecuado al tamaño estacionalidad y complejidad del negocio.

Esta etapa no es sino evaluar la información proporcionada por el solicitante aplicando el buen juicio y prudencia, para determinar la solvencia económica y poder tomar una decisión adecuada para su recomendación o aprobación.

#### **a) Capacidad Empresarial**

La capacidad empresarial nos indica los elementos básicos en el proceso financiero para sacar adelante a una empresa, con los niveles óptimos de rentabilidad, eficiencia y oportunidad. En todo el proceso financiero intervienen los factores de evaluación, unos elementos de formulación, unas funciones empresariales definidas, unos campos

#### **b) Estabilidad Familiar**

Es un aspecto cualitativo importante que se debe considerar en el análisis de un solicitante ya que nos ayudará a tomar una decisión correcta. Se deberán analizar aspectos como:

- Número de dependientes
- Tiempo de residencia en un determinado lugar
- Estatus de vida
- Referencias personales tanto de vecinos como de proveedores.

#### **c) Moral de Pago**

Al analizar este aspecto es necesario conocer.

- Historial de crédito con el sistema financiero y comercial
- Historial de pago de cuentas de servicios básicos y otras deudas
- Prestar atención a los problemas judiciales

La evaluación deberá estar complementada con el informe de verificación del solicitante y garantes. El resultado de la evaluación determinará el riesgo de cada crédito los cuales pueden ser: Riesgo Normal, Riesgo Potencial, Deficiente, Dudoso Recaudo o Pérdida.

- **El Riesgo es Normal (“A”)**

Cuando la capacidad de pago del prestatario es evidente, al momento de la evaluación no ofrezca dudas sobre el cobro de los intereses y del capital prestado, el prestatario ha cumplido con el cronograma de pagos de préstamos anteriores y que no esté en mora en otras operaciones.

- **Será considerado Riesgo Potencial (“B”).**

Aquellos prestatarios que hayan incurrido en mora de 31 y 90 días en sus obligaciones anteriores.

- **Son considerados Créditos con Riesgo Deficiente (“C”),** los prestatarios presenten fuertes debilidades financieras como son: la ejecución de las garantías se ven limitadas, demuestran información referencial adversa, han tenido sucesivas renovaciones o prórrogas, su morosidad está comprometida entre los 3y 6 meses.

- **Dudoso Recaudo (“D”);** pertenecen a este categoría aquellos prestatarios que no alcanzan a generar ingresos suficientes para el pago de los intereses ni para amortizar el principal en un plazo razonable, lo que obliga a prorrogar los vencimientos. Cuando las garantías ofrecidas solo sirven para recuperar una parte los valores adeudados.

- **Son considerados como Pérdida (“E”),** aquellos préstamos cuyos prestatarios hayan sido declarados en quiebra o insolvencia, o cuyas garantías o patrimonio remanente son de escaso o nulo valor en relación al monto solicitado.

#### **d) Verificación en el Buró de Crédito**

La verificación de la información será mediante el buró de crédito, se realizará con el sistema que se opera en la cooperativa [www.creditreport.ec](http://www.creditreport.ec)

En el caso de registrar C, D, E el solicitante, la solicitud presentada será rechazada, de igual forma se actuará si se registra C, D, E con la garantía presentada siendo para el caso, el cambio del garante.

#### ▪ **Verificación telefónica**

Se comprobará y se validará telefónicamente toda la información personal del solicitante, cónyuge y garantes a través de las referencias telefónicas tanto domiciliaria como laboral a fin de comprobar la veracidad de la información presentada.

#### e) **Determinación del Monto Recomendado**

En este se determinara de acuerdo a la capacidad de pago.

#### f) **Recomendación al Comité de Crédito**

Todas las operaciones de crédito deben ser sustentadas a través de una propuesta de crédito, como un informe escrito donde se incluirá aspectos relevantes del solicitante y de la evaluación, el mismo que remitirá al comité de crédito.

#### g) **Resolución de Créditos**

Es la que hace la evaluación previa de riesgo para los créditos y es además quien toma la decisión de entregar o negar el crédito.

#### h) **Acreditación y Desembolso**

En esta instancia concluye el proceso del análisis crediticio y se efectiviza la solicitud del cliente. Es decir abonarán en su cuenta el dinero entregado como crédito previo la formalización de documentos que sustentan el mismo.

**i) Custodio, y responsable de los documentos del crédito** Con el propósito de llevar un adecuado ordenamiento y control de los créditos que concede la cooperativa a sus socios, se instituye la carpeta de crédito, la cual será custodiada por el funcionario de crédito y responsable por el expediente de cada socio prestamista; la carpeta contendrá secuencialmente la siguiente información.

- Solicitud de crédito
- Copias de la cedula de identidad, del socio y conyugue



- Copia del RUC, en caso de ser comerciante
- Ultimo recibo de pago de servicios básicos (agua, luz o teléfono)
- Verificación de información en el buró de crédito
- Informe de inspección domiciliaria y/o del negocio en caso de requerirlo
- Certificado que acredite sus ingresos
- Copias de documentos que acrediten la propiedad del titular
- Garantía hipotecaria (certificados de gravamen actualizado en renovaciones)
- Informe del avalúo ofrecido en garantía
- Resolución del comité de crédito
- Formalización o desembolso
- Copia del pagare
- Informe de visitas y/o comunicaciones de seguimiento del crédito

**j) Del garante - Aval personal**

- Información personal del garante
- Copias de documentos personales actualizados que abalice.
- Copia del RUC
- Pago de servicio básico (agua, luz o teléfono)
- Certificado que acredite sus ingresos
- Copias de documentos que acrediten propiedades

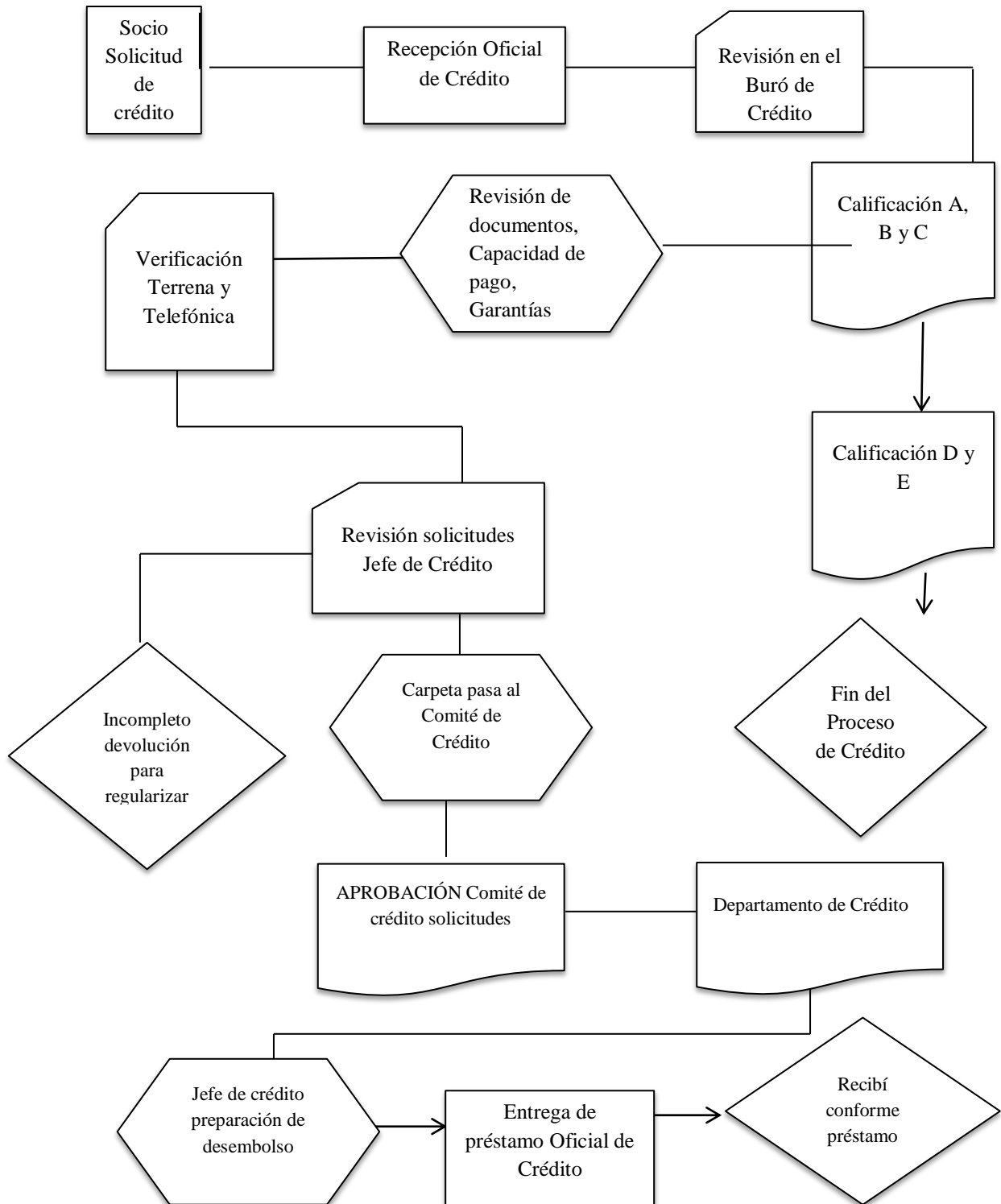
La información requerida de la carpeta, será permanentemente actualizada por el funcionario de crédito, por las gestiones que se realicen en la vigencia del crédito y/o cuando el socio solicita un nuevo crédito.

**Seguimiento.-** Es importante la supervisión y monitoreo por parte del encargado del préstamo para lograr minimizar el riesgo de las operaciones ya que nos permite tomar medidas preventivas ante cualquier situación sospechosa.

**Recuperación**

Las gestiones de recuperación se deben realizar a partir del primer día que un crédito entra en vencido a fin de mantener una cartera sana y evitar las provisiones por créditos morosos.

**4.4.8. Flujo grama del proceso de crédito propuesto:**



**Elaborado por:** Luz Yaucán

#### **4.4.9. Planificación de políticas de cobro**

Las políticas generales de cobro es la combinación de procedimientos que se llevan a cabo incluyendo técnicas de cobranza desde muy generales hasta más específicas, la definición de una política dependerá del valor de dinero dedicado al procedimiento de cobro. Debido a la falta de inclusión de las políticas de cobranza, se sugiere se consideren las siguientes políticas que permita el desarrollo de una mejor gestión en el proceso de cobranza, con la finalidad de reducir situaciones poco favorables por la falta de estas y así evitar un perjuicio para la cooperativa.

Con lo anteriormente mencionado, sugerimos a continuación de manera detallada políticas que permitan un mejor control para el proceso de cobranza con el que cuenta la cooperativa.

##### **4.4.9.1. Política de recuperación y cobranza preventiva**

- Análisis de capacidad de pago del solicitante y garantías para la prevención de la cartera vencida
- Montos
- Técnicas de contacto: el proceso de cobranza se desarrollara a través de:
  - ✓ Llamada telefónica,
  - ✓ Envío de comunicaciones escritas,
  - ✓ Mensajes a celular,
  - ✓ Correo electrónico,
  - ✓ Visitas personalizadas,
  - ✓ Entre otros,

Tomando en cuenta los siguientes casos:

- ✓ Socios que regularmente se atrasan.
- ✓ Socios que por su situación económica incumplen con la cuota o pago del crédito.
- ✓ Socios irresponsables.

- **Horarios Atención:** El proceso de cobranza se lo realizara de lunes a viernes en horarios normales de oficina, adicionalmente los días sábados de 8:30 a 12:30 incluyendo feriados, ampliando los horarios en quincena y cierre de mes con dos horas adicionales a los horarios anteriormente mencionados.
- La cooperativa conformará equipos de cobranza que permitan el seguimiento y cobro de cartera vencida, considerando el área geográfica y el tiempo en mora.

#### **4.4.9.2. Política en la etapa de crédito en mora**

- El trámite legal para créditos vencidos iniciará a partir del día 61 de vencimiento del crédito, aplicado a cualquier tipo de crédito que maneje la cooperativa
- Si el caso permite la liquidación de la deuda de cartera morosa, se aplicará al socio (deudor) gastos por recuperación que correspondan, como siguen:
  - ✓ Gastos judiciales de cobranza.
  - ✓ Intereses de mora.
  - ✓ Intereses vencidos.
  - ✓ Gastos por prima de seguros.

Según sea el caso, si el socio no acredite los valores por prima de seguros, calculada en la cuota mensual, este valor se acumulará para el cobro del dividendo inmediato futuro.

Los gastos de gestión en la cobranza serán aplicados a socios en los que exista un proceso de gestión de cobro y/o recaudación, mismos que son imputables al dividendo inmediato a pagar.

#### **4.4.9.3. Elaboración de indicadores.**

Es importante tener en cuenta que es muy difícil mejorar lo que no se puede medir, y es en base a esta premisa que se considera fundamental implantar una serie de indicadores que permitan medir tanto la gestión como la recuperación de cartera y la concesión de la misma.

**Tabla 28: Indicadores de gestión para el área de crédito**

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA
Nivel de aprobación de créditos	$\frac{\text{número de solicitudes aprobadas}}{\text{número de solicitudes ingresadas}}$
Nivel de aprobación de créditos	$\frac{\text{número de días de aprobación}}{\text{número de días estimados de aprobación}}$
Nivel de aprobación de créditos	$\frac{\text{número de solicitudes negadas}}{\text{número de solicitudes ingresadas}}$
Nivel de cumplimiento colocación de crédito	$\frac{\text{total de cartera colocada mensual}}{\text{total de cartera presupuestada}}$
Nivel de negación de créditos	$\frac{\text{número de solicitudes negadas}}{\text{número de solicitudes ingresadas}}$
Nivel de gestión oficial de crédito	$\frac{\text{número de solicitudes sin proceso}}{\text{número de solicitudes ingresadas}}$
Crecimiento de cartera	$\frac{\text{saldo final de cartera} - \text{saldo inicial de cartera}}{\text{saldo inicial de cartera}}$
Promedio atención de crédito horas trabajadas	$\frac{\text{número de solicitudes ingresadas}}{\text{total de horas trabajadas en el mes}}$

**Fuente:** Estupiñan Gaitán, R -O., (2006).” Análisis Financiero y de Gestión”,2da Edición, Bogotá, Edit. Ecoe

**Elaborado por:** Luz Yaucán

- **Nivel de aprobación de créditos:** permite medir al usuario la eficiencia del responsable en la aprobación de créditos por aprobación de solicitudes confrontando el número de solicitudes ingresadas o receptadas por el departamento de créditos y cobranzas.
- **Nivel de negación de créditos:** permite medir al usuario el incumplimiento de algún requisito por parte del socio que no permite la aprobación de los créditos.
- **Nivel de cumplimiento colocación de cartera:** indicador que permite determinar cuánto se ha cumplido en forma proporcional y vertical, de los valores que se han presupuestado inicialmente.
- **Crecimiento de cartera:** indicador que permite al usuario verificar el porcentaje de crecimiento que ha tenido la cooperativa en un periodo determinado.
- **Promedio atención de crédito horas trabajadas:** indicador elaborado para medir la eficiencia del responsable del área de crédito en la recepción de solicitudes.

**Tabla 29: Indicadores de gestión para el área de cobranza**

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA
Recuperación preventiva de créditos por socios	$\frac{\text{número de socios al día en los pagos}}{\text{número de notificaciones preventivas al socio}}$
<b>Monto recuperado</b>	$\text{saldo inicial de cartera vencida} \\ - \text{saldo final de cartera vencida}$
<b>Cumplimiento de operaciones de crédito</b>	$\frac{\text{monto recuperado mensual}}{\text{total de cartera vencida presupuestada}}$
<b>Créditos por comenzar juicio</b>	$\text{total de créditos vencidos} - \text{total de créditos (-61 días)}$

**Fuente:** Estupiñan Gaitán, R -O., (2006).” Análisis Financiero y de Gestión”,2da Edición, Bogotá, Edit. Ecoe

**Elaborado por:** Luz Yaucán

- **Recuperación preventiva de créditos por socio:** indicador que permite identificar en forma proporcional el cumplimiento de los socios en sus obligaciones para con la cooperativa, una vez sido notificados preventivamente.
- **Monto recuperado:** indicador que permite identificar en valores absolutos la variación de la cartera recuperada entre un periodo a otro.
- **Cumplimiento de operaciones de crédito:** indicador que permite analizar en forma vertical, cuanto corresponde en proporción a los valores realmente recuperados y confrontarlos con lo que la cooperativa ha presupuestado.
- **Créditos por comenzar juicio:** indicador que permite segregar la totalidad de créditos vencidos y determinar el número de créditos que pasan a un proceso judicial.

#### **4.4.10. Planificación del Procedimiento de Cobranzas (Flujo grama)**

##### **4.4.10.1. Control y manejo de la cartera de crédito**

La cobranza es una función administrativa y también financiera, es administrativa porque su ejercicio queda enmarcado dentro de una estructura organizacional que funciona en base a políticas y procedimientos. Es muy importante que el oficial de crédito haga un adecuado ordenamiento de su portafolio de prestatarios y realice visitas y/o utilice otros medios de comunicación periódica con los deudores; debe preverse resultados eficaces en cuanto a mantener una cartera sana y productiva. Cuando se trate de créditos orientados a las actividades productivas, el seguimiento y control deberá ser más puntual; es decir, acudir al centro de actividades del socio a fin de comprobar el uso del crédito y de ser posible, asesorarlo financieramente; el propósito es comprometer más al socio con la cooperativa y lograr un buen comportamiento crediticio; es decir evitar se ponga en mora.

##### **4.4.10.2. Planificación del Procedimiento de cobranzas**

Por esta razón los compromisos contraídos con la cooperativa, serán requeridos para sus regularización y/o replanteo de las obligaciones; de no tener éxito, se procederá con la

acción judicial y ejecución de las garantías, hasta recuperar el crédito, más sus intereses y gastos ocasionados, cabe mencionar que debemos ganar ante nuestros socios la reputación de tener procedimientos de cobranza eficiente y firmes.

- Todos los días el oficial de crédito tendrá una lista de socios morosos al ingresar al sistema para la gestión de cobro.
- Dependiendo de los días de vencimiento se enviará al notificador y en el caso de carteras vencidas de más de 90 días se realizará un cronograma de visitas por parte del oficial de crédito.
- El listado para la cobranza del socio moroso por parte del oficial de crédito o notificador consta de los siguientes datos; capital vencido, interés normal, mora, recargos por el retraso. Esta información puede ser visualizada en el sistema o impresa para el envío de la gestión terrena.
- Al momento en que una cuenta vencida ingresa al sistema de cobranzas automáticamente se genera los recargos por retraso y bloquea los fondos disponibles tanto del deudor como del garante(s), además el garante no podrá realizar ninguna operación de crédito.
- Las notificaciones se enviarán de acuerdo al número de días de retraso en el pago ya sea este al deudor o garante(s).
- El compromiso de pago por parte del socio, será informado e ingresado al sistema para su control y espera.
- Al no existir respuesta alguna de la obligación vencida por parte del deudor a los constantes requerimientos de pago, y cuando el garante mantiene una cuenta activa ya sea de ahorros, depósito a plazo fijo, o a la vista serán transferidos para el pago parcial o total de la deuda solidaria, para el efecto se tomará en cuenta la autorización firmada por el garante al momento del desembolso del crédito.

El resultado de cada gestión ya sea esta telefónica o terrena se registrará en el sistema dentro del histórico de pagos del cliente moroso.



#### **4.4.10.3. Planificación de Consideraciones para el motivo del retraso en el pago**

- La mala interpretación de las condiciones del crédito por parte del deudor, lo que hace que este postergue sus pagos.
- Una deficiente administración del negocio del deudor, expone a una severa falta de liquidez e incluso puede conducirlo a la quiebra.
- Endeudamiento en exceso, por encima de la capacidad de pago real del cliente

Todas estas causas de atraso, pueden minimizarse si observamos rigurosamente los procedimientos establecidos dentro del marco de la política de cobranzas.

#### **4.4.10.4. Planificación de Recuperación de la cartera en mora y judicial**

El éxito dentro de la recuperación de la cartera vencida dependerá del buen análisis crediticio realizado, es decir que todos los datos del socio, garante(s) fueron debidamente calificados y verificados, además deberá estar adjunta copias de documentos o títulos de propiedades de poseer bienes muebles o inmuebles, y de una gestión de cobranzas a tiempo.

#### **4.4.10.5. Planificación para el Seguimiento a las operaciones vencidas**

Se realizarán monitoreos a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos, envío de mensajes, visitas a socios morosos con el fin de dar seguimiento a la cartera vencida y conseguir el pago, el mismo que deberá realizar el oficial de crédito conjuntamente con el Jefe de Crédito.

Con el fin de mantener una cartera productiva y minimizar los riesgos del no pago se fija las siguientes etapas de la cobranza.

#### **4.4.10.6. Planificación para Recargos por cobranza**

Los gastos que ocasione el proceso de la recuperación de la obligación vencida ya sea estas las gestiones terrenas, pre-legal, será asumida por el cliente moroso. Este recargo se aplicará a las cuotas vencidas más los intereses normales y moros.

#### **4.4.10.7. Planificación para la Gestión cobranzas**

Las operaciones básicas de la cobranza pueden conceptualizarse como el conjunto de operaciones necesarias para transformar un activo exigible en un activo disponible.

#### **4.4.10.8. Tele cobranzas**

Se notificará telefónicamente a partir del 2do hasta el 6to día de vencimiento de la cuota, con un recordatorio amable, el sistema realizará de forma automática un proceso al final del día, que consiste el paso de la cartera vigente a vencida, de todos los clientes que no han cancelado es así que al siguiente día se contará con una lista de socios con cuentas vencidas para la gestión de cobro.

#### **4.4.10.9. Gestión Terrena**

Se notificará a partir del 7mo día de vencimiento con un recordatorio solicitando el pago, para ello se enviará la notificación 01. Se notificará a partir de los 15 días de vencimiento de la cuota con la notificación 02. Se notificará a partir de los 30 días de vencimiento de la cuota con la notificación para el garante(s).

#### **4.4.10.10. Gestión Judicial**

A partir de los 90 días de vencimiento de la cuota, se exigirá el pago del crédito vencido vía judicial, solicitando medidas precautelarias a elección de la Cooperativa pudiendo optar en contra del garante o del solicitante. La acción judicial se iniciara con un objetivo claramente definido” garantizar la recuperación de las cuentas vencidas”. El resultado de esta gestión será conseguir que el pago de la deuda sea asumido por el Garante, embargar bienes del deudor o garante, recibir bienes como parte de pago.

Para ello se seguirá los siguientes procedimientos que deben observarse para la coordinación con la cobranza judicial.

- El oficial de Crédito y Cobranzas deberá seleccionar las cuentas cuyo trámite de cobranza, por los medios directos, no dio resultados positivos, lo que hace necesario iniciar acciones desde el departamento legal.

- Una vez identificadas las cuentas morosas, se prepara un informe resumido de cada una de ellas, y con el visto bueno del Jefe de Crédito se solicitará la autorización de la Gerencia General para proceder a dicho trámite.
- Obtenida las autorizaciones pertinentes, se deben sacar copias de toda la carpeta de los documentos requeridos y que son pruebas instrumentales de la deuda, adjuntando el pagaré original y archivando una copia.

#### **4.4.11. Planificación para la calificación de la cartera vigente y vencida y envío de la base al buró de crédito**

Todos los meses al 30 se realizará el proceso de la calificación de la cartera, validando cada operación de crédito de acuerdo a los siguientes parámetros:

Para ser considerado o calificado tipo “A” la cuota deberá registrar un vencimiento no mayor a 15 días.

Con 16 hasta 30 días de vencimiento del pago la calificación obtenida será “ B “Si la cuota retrasada esta entre 31 y 60 días de vencimiento la calificación siguiente será “ C “ esta calificación claramente es para las cuentas vencidas que presenten debilidades financieras fuertes, cuentas que hayan sido renovadas constantemente, hayan solicitado prorrogas frecuentes.

La siguiente calificación es “D “, cuando el rango de morosidad está ubicada desde los 61 hasta los 90 días en adelante, esta categoría se define también a aquellos socios que sus ingresos económicos son insuficientes, las garantías presentadas sirven para recuperar una parte del crédito vencido.

Y la última etapa del proceso de calificación, “E “considerada como un riesgo de pérdida están los pagos vencidos de más de 90 días en adelante. A continuación el siguiente cuadro de resumen de la calificación:

**Tabla 30:** Calificaciones de la cartera vigente y vencida y envío de la base al buró de crédito

<b>Calificación</b>	<b>Días de vencimiento</b>	
A	1	15
B	16	30
C	31	60
D	61	90
E	91	Días en adelante

**Elaborado por:** Luz Yaucán

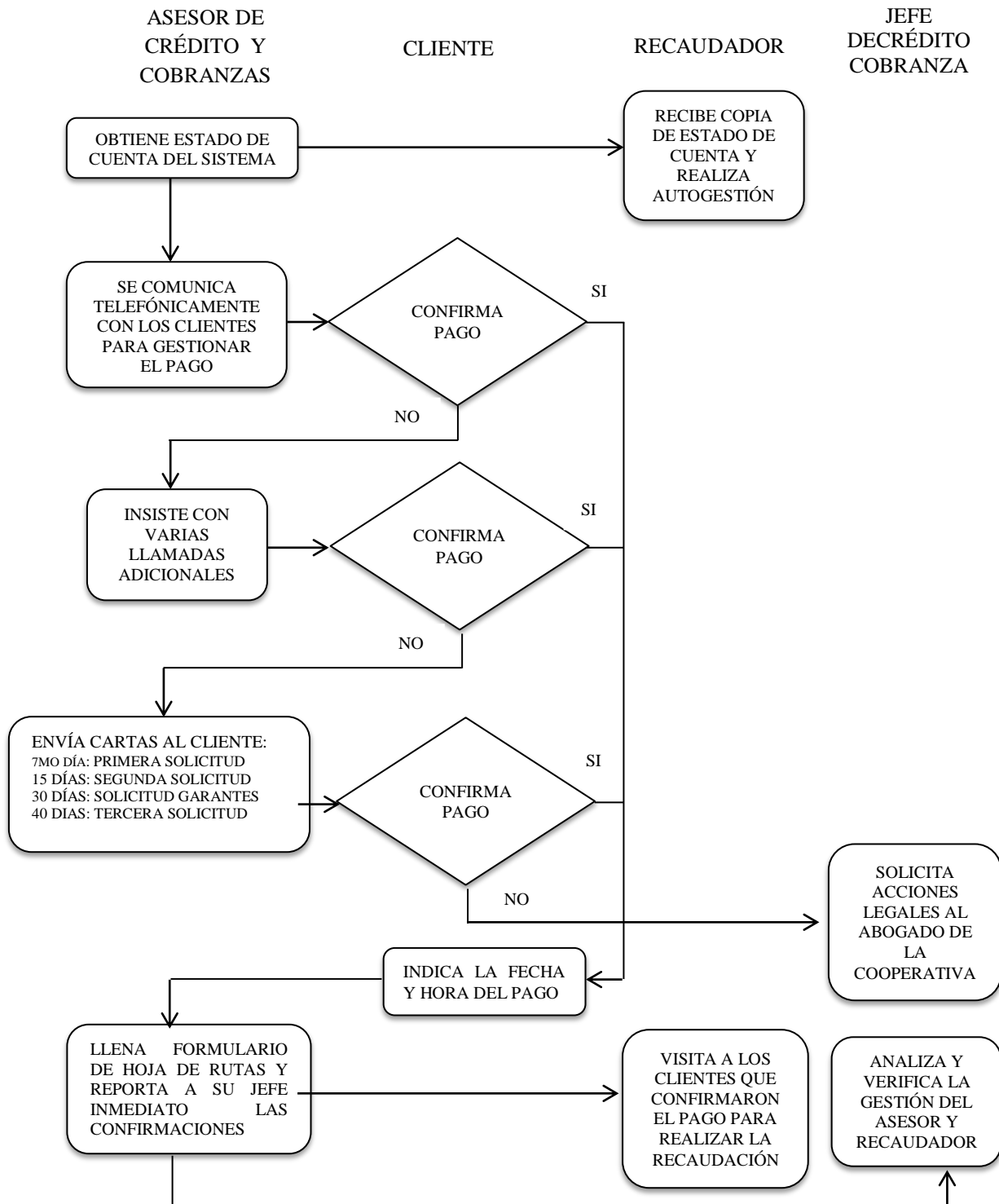
De esta manera se procederá a la calificación de los días de vencimiento mediante la aplicación de la anterior tabla.

#### **4.4.12. Planificación para la integridad y confidencialidad de la información**

Todos los expedientes enunciados tienen el carácter de confidenciales. Por ningún motivo los expedientes podrán ser retirados del custodio, alguna excepción podrá presentarse cuando el Jefe de Crédito lo autorice con memorando firmado por la Gerencia General.

Los oficiales de crédito, jefes de crédito, abogado, tienen acceso a estos expedientes en sus respectivas jurisdicciones, debiendo declarar constancia del registro con su firma. Los oficiales de crédito serán los responsables de mantener actualizados los expedientes de los clientes asignados.

#### 4.4.13. Flujo Grama de Proceso de Cobranzas Propuesto



Elaborado por: Luz Yaucán

#### **4.4.14. Plan de capacitación**

Los planes de capacitación de los empleados y trabajadores son el recurso más valioso de toda la actividad de talento humano; de allí la necesidad de invertir en tales planes, con el objetivo de mejorar el conocimiento y las habilidades del personal que labora en una organización.

Desarrollar las capacidades del trabajador proporciona beneficios tanto para éstos como para la organización. A los colaboradores les ayuda a incrementar sus conocimientos, habilidades y cualidades; a la organización la favorecerá al incrementar los costos-beneficios.

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los resultados humanos en la organización, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil, al utilizar y desarrollar las actitudes de éste. De esta manera, la organización se volverá más fuerte, productiva y rentable.

Por lo tanto, es responsabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., capacitar a cada nuevo talento humano que se contrate.

Las capacitaciones propuestas se recomienda que tengan una duración de 8 horas laborables y se las realice cada trimestre.

## Taller de Capacitación N° 1

**TEMA:** Atención al Cliente

**DIRIGIDO A:** Todo el personal de la Cooperativa

### OBJETIVO GENERAL:

- Ofrecer una atención de calidad a los clientes.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Incrementar el conocimiento del personal de la Cooperativa sobre la atención al cliente para llegar al mismo sin mayor inconveniente.
- Conseguir clientes más satisfechos.

**COSTO:** \$500

**Tabla 31:** Taller de Capacitación N° 1

CONTENIDO	ACTIVIDADES	MATERIALES	RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Técnicas para servir al cliente</li><li>➤ Los factores claves para generar una cultura de excelente servicio.</li><li>➤ Profesionalism o en el servicio y la atención al cliente.</li><li>➤ Dinámica del trato al cliente</li></ul>	<p>Exposición del facilitador</p> <p>Determinar a través de la participación de los asistentes las mejores técnicas para llegar al cliente</p> <p>Participación activa en las actividades programadas</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Infocus</li><li>➤ Computadora</li><li>➤ Pizarra de tiza líquida</li><li>➤ Borrador</li><li>➤ Folletos</li><li>➤ otros</li></ul>	Organizadores del taller.

**Elaborado por:** Luz Yaucan.

## Taller de Capacitación N° 2

**TEMA:** Empowerment.

**DIRIGIDO A:** Todo el personal de la Cooperativa

**OBJETIVO GENERAL:**

- Dar a conocer en que consiste la filosofía de trabajo del Empowerment.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Mejorar la competitividad del personal de la Cooperativa
- Obtener responsabilidad y mayor compromiso por parte del personal de la Cooperativa.

**COSTO:** \$600

**Tabla 32:** Taller de Capacitación N° 2

<b>CONTENIDO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Principios del empowerment</li><li>➤ Aplicación del Empowerment</li><li>➤ Beneficios del empowerment</li><li>➤ Creencias y valores del empowerment</li></ul>	<p>Exposición del facilitador</p> <p>Determinar a través de la participación de los asistentes las ventajas que se llegarían a obtener a través de la aplicación del empowerment</p> <p>Participación activa en las actividades programadas</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Infocus</li><li>➤ Computadora</li><li>➤ Pizarra de tiza líquida</li><li>➤ Borrador</li><li>➤ Folletos</li></ul>	Organizadores del taller

**Elaborado por:** Luz Yaucán



### Taller de Capacitación N°3

**TEMA:** Tipos de créditos de la cooperativa.

**DIRIGIDO A:** Clientes internos y externos

**OBJETIVO GENERAL:**

- Dar a conocer los tipos de créditos y determinar su función.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Disminuir clientes en mora a través del seguimiento del crédito.
- Obtener clientes más satisfechos

**COSTO:** \$400

**Tabla 33:** Taller de Capacitación N° 3

<b>CONTENIDO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Créditos dirigidos</li><li>➤ Créditos sin encaje</li><li>➤ Seguimiento de un crédito</li><li>➤ Como utilizar los créditos</li></ul>	<p>Exposición del facilitador</p> <p>Determinar a través de la participación de los asistentes las ventajas de los créditos y saber cómo utilizarlos</p> <p>Participación activa en las actividades programadas</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Infocus</li><li>➤ Computadora</li><li>➤ Pizarra de tiza líquida</li><li>➤ Borrador</li><li>➤ Folletos</li></ul>	<p>Organizadores del taller</p> <p>Asesores de crédito de la cooperativa</p>

**Elaborado por:** Luz Yaucán

## Taller de Capacitación N° 4

**TEMA:** Técnicas de Estudio Crediticio y Capacidad de Pago.

**DIRIGIDO A:** Asesores de crédito de la Cooperativa.

### OBJETIVO GENERAL:

- Realizar un buen estudio del crédito analizando capacidad de pago de los clientes

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Utilizar estrategias para asesorar de mejor manera a los clientes
- Disminuir cartera vencida

**COSTO:** \$400

**Tabla 34:** Taller de Capacitación N° 4

CONTENIDO	ACTIVIDADES	MATERIALES	RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Técnicas para realizar un buen análisis crediticio</li><li>➤ Estudio de capacidad de pago</li><li>➤ Técnicas de análisis financiero de clientes</li></ul>	<p>Exposición del facilitador</p> <p>Determinar a través de la participación de los asistentes las mejores técnicas para realizar un buen análisis crediticio.</p> <p>Participación activa en las actividades programadas</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Infocus</li><li>➤ Computadora</li><li>➤ Pizarra de tiza liquida</li><li>➤ Borrador</li><li>➤ Folletos</li><li>➤ otros</li></ul>	<p>Organizadores del taller</p> <p>Asesores de cobranzas y otorgamiento de créditos</p>

**Elaborado por:** Luz Yaucán

#### 4.4.15. Estados Financieros Proforma o Proyectados

Los Estados Financieros Proforma o proyectados, pronosticados o presupuestados son herramientas de la planificación financiera que se utiliza para resumir información relevante asociada a eventos que ocurrirán en el futuro y estos son:

##### 4.4.15.1. Estado de situación financiera o Balance general

Estado de Resultados, y

Estado de Flujo del efectivo

Estado de Resultados Proyectado

Para realizar la proyección del estado de resultados se tomó como base el análisis del Rendimiento operativo sobre el Patrimonio (ROE), el mismo que se propone incrementar para los años siguientes manteniendo o reduciendo el gasto operativo, para lo cual se estableció el crecimiento del 2.0% sobre los ingresos, arrojando los siguientes datos.

**Tabla 35: Estado de situación financiera o Balance general**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA LTDA.  
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO  
(EN DÓLARES)**

COD.	CUENTAS	PROYECTADO		
		AÑO 2016	2017	2018
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>10.411.076,14</b>	<b>10.619.297,66</b>	<b>10.831.683,62</b>
5.1	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	10.053.494,10	10.254.563,98	10.459.655,26
5.2	INGRESOS POR SERVICIOS	182.981,93	186.641,57	190.374,40
5.4	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	47.650,34	48.603,35	49.575,41
5.6	OTROS INGRESOS	126.949,77	129.488,77	132.078,54
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>	<b>10.129.359,39</b>	<b>10.223.042,03</b>	<b>10.318.598,32</b>
4.1	INTERESES CAUSADOS	3.275.587,44	3.341.099,19	3.407.921,17
4.4	PROVISIONES	1.191.034,04	1.214.854,72	1.239.151,82
4.5	GASTOS DE OPERACIÓN	5.445.227,57	5.445.227,57	5.445.227,57
4.7	OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS	58.733,77	59.908,45	61.106,61
4.8	IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	158.776,57	161.952,10	165.191,14
	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>281.716,75</b>	<b>396.255,64</b>	<b>513.085,30</b>

**Elaborado por:** Luz Yaucán

**Tabla 36: Estado de Situación Financiera**

COD.	CUENTAS	AÑO		
		2016	2017	2018
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>61.930.012,24</b>	<b>63.168.612,48</b>	<b>64.431.984,73</b>
1.1	FONDOS DISPONIBLES	10.395.927,94	10.603.846,50	10.815.923,43
1.3	INVERSIONES	1.590.602,93	1.622.414,99	1.654.863,29
1.4	CARTERA DE CRÉDITOS	45.434.975,18	46.343.674,68	47.270.548,18
1.6	CUENTAS POR COBRAR	651.653,56	664.686,63	677.980,36
1.7	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCIÓN	35.493,45	36.203,32	36.927,39
1.8	PROPIEDADES Y EQUIPO	3.235.215,85	3.299.920,17	3.365.918,57
1.9	OTROS ACTIVOS	586.143,33	597.866,20	609.823,52
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>	<b>54.996.225,31</b>	<b>56.033.741,95</b>	<b>57.092.008,92</b>
2.1	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	50.308.652,13	51.314.825,17	52.341.121,68
2.5	CUENTAS POR PAGAR	1.315.673,95	1.341.987,43	1.368.827,18
2.6	OBLIGACIONES FINANCIERAS	3.120.393,27	3.120.393,27	3.120.393,27
2.9	OTROS PASIVOS	251.505,96	256.536,08	261.666,80
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>6.933.786,93</b>	<b>7.048.325,82</b>	<b>7.165.155,48</b>
3.1	CAPITAL SOCIAL	3.201.983,71	3.201.983,71	3.201.983,71
3.3	RESERVAS	1.993.378,56	1.993.378,56	1.993.378,56
3.4	OTROS APORTES PATRIMONIALES	1.422.697,62	1.422.697,62	1.422.697,62
3.5	SUPERÁVIT POR VALUACIONES	34.010,29	34.010,29	34.010,29
3.6	RESULTADOS	281.716,75	396.255,64	513.085,30
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>61.930.012,24</b>	<b>63.168.612,49</b>	<b>64.431.984,73</b>
	FINANCIAMIENTO EXTERNO		<b>86.544,72</b>	<b>174.820,33</b>

Elaborado por: Luz Yaucán

La proyección del estado financiero indica que la COAC., Fernando Daquilema Ltda., puede incrementar su rentabilidad mediante la gestión adecuada de los recursos por medio de las actividades propias, a través de la implementación de las estrategias antes sugeridas, el seguimiento y control en los gastos administrativos y operativos de la institución

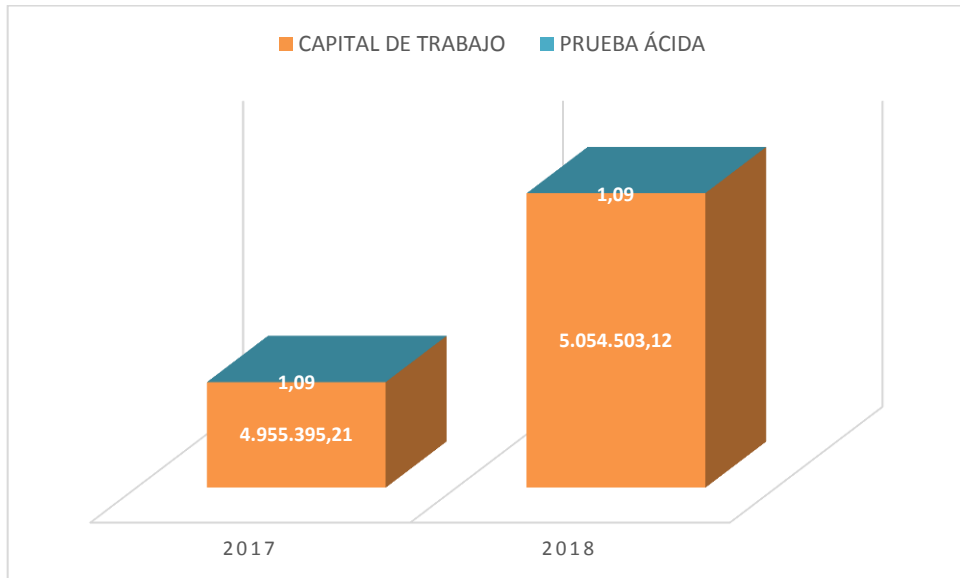
**Tabla 37: Indicadores Financieros Proyectados**

INDICADORES	FÓRMULA	PERIODOS		ANÁLISIS
		2017	2018	
<b>LIQUIDEZ</b>				
CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CIRCULANTE - PASIVO CIRCULANTE	4.955.395,21	5.054.503,12	El resultado del cálculo del índice al ser positivo nos indica que la COAC., en el año 2017 y 2018 podrá solventar sus obligaciones a corto plazo.
PRUEBA ÁCIDA	ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE	1,09	1,09	Se puede concluir que para el 2017 y 2018 se contará con el 1,09, que quiere decir que la cooperativa tendrá 1,09 USD por cada dólar que deba pagar.
<b>RENDIMIENTO</b>				
RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN	UTILIDAD NETA/ACTIVOS TOTALES	0,0088	0,0105	La capacidad de la COAC., para generar utilidades por cada dólar del Activo total invertido, va creciendo con relación al año anterior, notándose una mejora en el nivel de eficacia en la gestión. De aplicarse las estrategias propuestas se incrementará el margen de utilidad sobre los ingresos obtenidos.
RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO	UTILIDAD NETA/PATRIMONIO	0,06	0,07	Representa el costo de oportunidad que se mantiene en la Cooperativa y cuando mayor sea su resultado mejor será para la institución. Por lo tanto el resultado obtenido nos indica que su Patrimonio genera 0,06 centavos por cada dólar invertido en recursos propios en el 2017, mientras que en el 2018 se observa un leve crecimiento de 0,07 centavos por cada dólar invertido
<b>SOLVENCIA</b>				

ENDEUDAMIENTO SOBRE ACTIVO TOTAL	$(\text{PASIVO TOTAL}/\text{ACTIVO TOTAL}) * 100$	88,71%	88,61%	Se puede concluir que el Activo total para el año 2017 estará comprometido en el 88,71% y para el 2018 presentará el 88,61%, con el Pasivo total, aunque presenta un leve decremento en el 2018, las cantidades porcentuales se muestran elevadas, indicando un nivel riesgoso para la Cooperativa.
Endeudamiento Patrimonial	PASIVO TOTAL/PATRIMONIO	7,95	7,97	Este índice nos indica que para el año 2017 se tendrá el 7,95 veces y para el año 2018 el 7,97 veces, indicando que por cada dólar que financia la Cooperativa 7,95 y 7,97 USD lo harán los acreedores para cada año respectivamente.
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	PATRIMONIO/ACTIVO FIJO TANGIBLE	2,14	2,13	Indica que si el resultado del cálculo es igual o mayor a 1 nos indica que la totalidad del Activo Fijo se pudo financiar con el Patrimonio, sin necesidad de préstamos de terceros.
<b>CALIDAD DE ACTIVOS</b>				
MOROSIDAD SIMPLE	$(\text{CARTERA VENCIDA}/\text{CARTERA TOTAL}) * 100$	3,91%	3,91%	Significa que la cooperativa para el año 2017 presentará un índice de morosidad del 3,91% y que se mantendrá el mismo porcentaje para el 2018, se estima aceptable para este tipo de índice.
MOROSIDAD AMPLIADA	$(\text{CARTERA IMPRODUCTIVA}/\text{CARTERA TOTAL}) * 100$	6,20%	6,20%	Este indicador mide la verdadera morosidad de la Cooperativa, la cual se encontrará por encima del 5%, en los años 2017 y 2018, la misma que se irá reduciendo si se aplica las estrategias propuestas para la recuperación de la cartera.
COBERTURA DE CARTERA	$(\text{PROVISIÓN DE CARTERA}/\text{CARTERA IMPRODUCTIVA}) * 100$	122,95%	122,95%	Este ratio mide la protección que la Cooperativa asume ante el riesgo de cartera morosa, mientras el porcentaje del resultado es alto se puede cubrir las provisiones de cuentas incobrables.

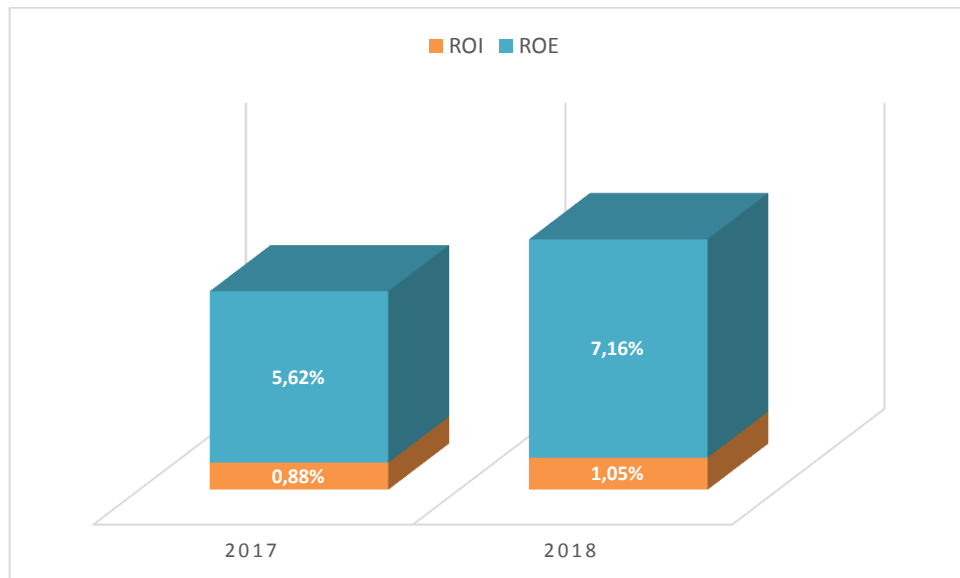
Elaborado por: Luz Yaucán

**Gráfico 20: Liquidez**



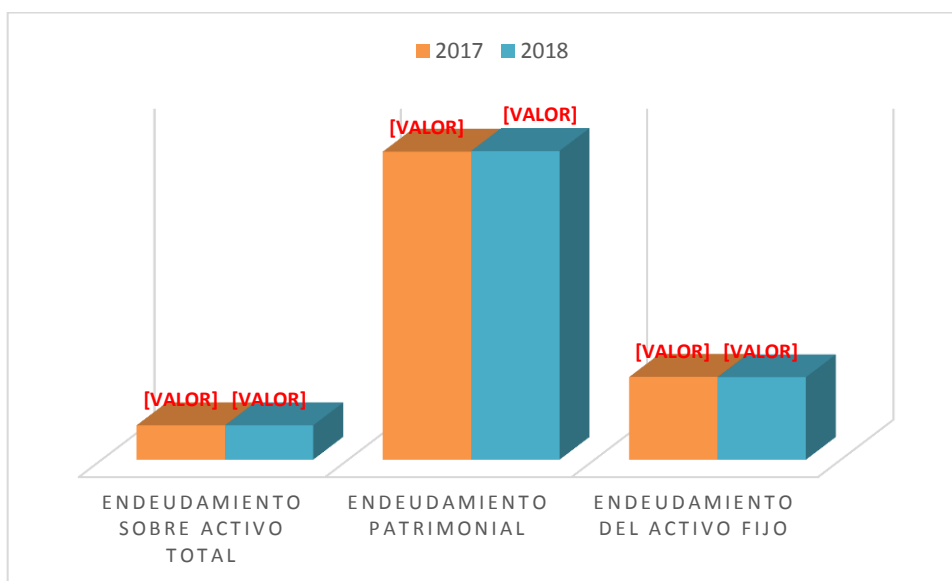
**Elaborado por:** Luz Yaucán

**Gráfico 21: Rendimiento**



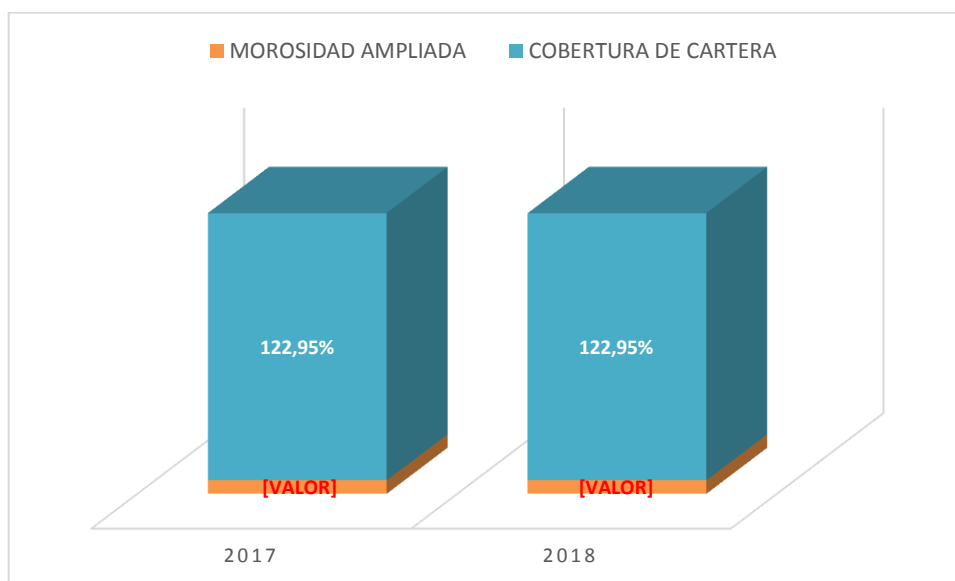
**Elaborado por:** Luz Yaucán

**Gráfico 22: Solvencia**



**Elaborado por:** Luz Yaucán

**Gráfico 23: Calidad De Activos**



**Elaborado por:** Luz Yaucán



#### 4.4.15.2. Evaluación del Plan Financiero

##### Indicadores Financieros Proyectados

**Tabla 38: Nivel Captación Proyectado**

CUENTA	AÑOS			
	2015	2016	2017	2018
ACTIVO	49.044.746,23	61.930.012,24	63.168.612,48	64.431.984,73
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	38.451.162,89	50.308.652,13	51.314.825,17	52.341.121,68
<b>NIVEL DEL ACTIVO TOTAL FINANCIADO CON DEPÓSITO DE AHORROS</b>	<b>78,40%</b>	<b>81,23%</b>	<b>81,23%</b>	<b>81,23%</b>
<b>META</b>	<b>70%-80%</b>	<b>70%-80%</b>	<b>70%-80%</b>	<b>70%-80%</b>

Elaborado por: Luz Yaucán.

De acuerdo al Balance General Proyectado, el nivel de captación cumple con la meta recomendada de los Indicadores Perlas correspondiente al ratio E5 (Estructura Financiera), meta que sobre pasa lo estipulado, según la World Council of Credit Unions, INC (WOCCU)

Pues el objetivo de alcanzar este nivel es destinarlo inmediatamente a la cartera de crédito con el propósito de que según la tasa de interés genere la mayor utilidad.

**Tabla 39: Nivel Colocación Proyectado**

CUENTA	AÑOS			
	2015	2016	2017	2018
CARTERA DE CRÉDITOS	39.839.458,75	46.090.381,01	47.012.188,63	47.952.432,40
PROVISIÓN PARA CRÉDITOS INCOBRABLES	-2.798.672,66	-3.511.773,62	-602.172,81	-614.216,26
ACTIVO	49.044.746,23	61.930.012,24	63.168.612,48	64.431.984,73
<b>NIVEL DEL ACTIVO TOTAL INVERTIDO EN LA CARTERA DE CRÉDITO</b>	<b>75,52%</b>	<b>68,75%</b>	<b>73,47%</b>	<b>73,47%</b>
<b>META</b>	<b>70%-80%</b>	<b>70%-80%</b>	<b>70%-80%</b>	<b>70%-80%</b>

Elaborado por: Luz Yaucán

Como se puede observar en el año 2016 el indicador no cumple con la meta recomendada por los indicadores Perlas, pese a no llegar al objetivo, la rentabilidad

sigue creciendo, pero en los años 2015, 2017 y 2018 se llega al cumplimiento de la meta.

### **Rentabilidad**

En lo referente a este punto el margen de utilidad nos permite medir la rentabilidad.

**Tabla 40: ROE Proyectado**

CUENTA	AÑOS			
	2015	2016	2017	2018
UTILIDAD NETA	550.390,01	281.716,75	396.255,64	513.085,30
INGRESOS	9.213.264,94	10.411.076,14	10.619.297,66	10.831.683,62
<b>ROE</b>	<b>5,97%</b>	<b>2,71%</b>	<b>3,73%</b>	<b>4,74%</b>

**Elaborado por:** Luz Yaucán

De acuerdo a los resultados obtenidos se obtiene un margen de utilidad en los años proyectados, en el 2017 el 3,73% y en el 2018 del 4,74%, de aplicar los objetivos propuestos en el plan financiero se incrementaría las utilidades año tras año.

### **Análisis del punto de Equilibrio**

El punto de equilibrio nos indica que cantidad de dinero debemos colocar en el mercado para no tener ni pérdidas ni ganancias en función de los costos fijos y variables.

- Los costos fijos de la Cooperativa están compuestos por los gastos operativos donde se encuentran las siguientes cuentas: gastos de personal, gastos por suministros y proveeduría.
- Los costos variables están compuestos de los intereses causados de las captaciones y las provisiones de la cartera de crédito que son cuentas que dependen del volumen de las operaciones.

**Tabla 41: Costos De La Proyección**

CUENTA	AÑOS		TOTAL
	2017	2018	
<b>COSTO FIJO</b>	<b>5.445.227,57</b>	<b>5.445.227,57</b>	
GASTO DE OPERACIÓN	5.445.227,57	5.445.227,57	10.890.455,14
<b>COSTO VARIABLE</b>	<b>4.555.953,91</b>	<b>4.647.072,99</b>	9.203.026,90
INTERÉS CAUSADO	3.341.099,19	3.407.921,17	6.749.020,36
PROVISIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO	1.214.854,72	1.239.151,82	2.454.006,54
<b>TOTAL COSTO</b>	<b>10.001.181,48</b>	<b>10.092.300,56</b>	<b>20.093.482,04</b>

Elaborado por: Luz Yaucán

**Tabla 42: Ingresos de la proyección**

CUENTA	AÑOS		TOTAL
	2017	2018	
<b>INGRESOS</b>	<b>10.619.297,66</b>	<b>10.831.683,62</b>	
INTERESE Y DESCUENTOS GANADOS	10.254.563,98	10.459.655,26	20.714.219,24
INGRESOS POR SERVICIOS	186.641,57	190.374,40	377.015,97
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	48.603,35	49.575,41	98.178,76
OTROS INGRESOS	129.488,77	132.078,54	261.567,31
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>10.619.297,66</b>	<b>10.831.683,62</b>	<b>21.450.981,28</b>

Elaborado por: Luz Yaucán

### Cálculo del Punto de Equilibrio en Unidades Monetarias

**Fórmula:**

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\left(1 - \left(\frac{\text{Costo Variable}}{\text{Venta Total}}\right)\right)}$$

**Desarrollo:**

CF= Costo Fijo=	10.890.455,14
CV= Costo Variable=	9.203.026,90
VT= Colocación Total=	21.450.981,28
<b>Punto de Equilibrio=</b>	<b>19.073.466,64</b>

Para llegar al punto de equilibrio entre los ingresos y los costos la Cooperativa Fernando Daquilema Ltda., debe colocar en los dos años de proyección del Plan Financiero 19.073.466,64USD para no generar ni pérdidas ni ganancias, tener identificado los costos de los años 2017-2018 no sirve como base de referencia para tomar como punto de análisis que desde el año 2018, podemos cumplir en alcanzar la rentabilidad deseada.

### **Índice de Absorción**

**Fórmula:**

$$\text{Índice de Absorción} = \frac{\text{Punto de Equilibrio}}{\text{Ingresos Totales}}$$

**Desarrollo:**

<b>PE=</b>	19.073.466,64
<b>IT(VT)=</b>	21.450.981,28
<b>IA=</b>	0,889165227
<b>IA=</b>	88,92%

El 88,92% de los ingresos totales deben destinarse para alcanzar el punto de equilibrio en estos años de proyección 2017, 2018, lo que nos brinda una visión clara de factibilidad, aplicando las estrategias, confirmando que la investigación nos garantiza la rentabilidad y viabilidad.

### **Margen que proporciona Utilidad**

**Fórmula:**

$$\text{MPU} = 1 - \text{Índice de Absorción}$$

**Desarrollo:**

<b>IA=</b>	88,92%
<b>MPU=</b>	1-88,92%
<b>MPU=</b>	11,08%

## **Evaluación del Beneficio/Costo**

Este indicador en la década de los sesenta y setenta tuvo mucha aceptación para la formulación de grandes proyectos de inversión del sector público, dichos recursos financieros provenientes de la banca de desarrollo, sustentándose en el principio de obtener y alcanzar niveles de producción considerables con la mínima utilización de recursos.

Pues en esta evaluación se comparan los costos incurridos a lo largo de la vida del proyecto y los beneficios que generará en dicho periodo.

La evaluación o criterio de beneficio/costo se calcula de la siguiente manera:

1. Obtener el valor presente de los ingresos considerados en el proyecto los mismos que serán los beneficios generados.
2. Se obtiene el valor actual de los costos o gastos de manera general; y,
3. Con los valores actuales de los números 1 y 2 se obtienen la relación beneficio/costo.

La tasa Beneficio se expresa a través de la siguiente expresión:

**Fórmula:**

$$\text{Beneficio/Costo} = \frac{\text{Beneficios Actualizados}}{\text{Egresos Actualizados}}$$

Esto puede arrojar los siguientes resultados:

$$\boxed{\text{B/C} = \begin{matrix} > \\ < \end{matrix} 1}$$

- Cuando es mayor a la unidad, el proyecto es aceptable, toda vez que el valor actual de los beneficios es mayor que el valor actual de los egresos.
- Es igual a 1, cuando el valor actual de los beneficios es igual al de los egresos, es decir que el valor actual del proyecto se hace cero, o lo que puede ser que el proyecto se lo realiza o no.

- Y si la razón es menor a 1, el proyecto no es conveniente por cuanto el valor de los beneficios actualizados son menores que los ingresos esperados.

**Desarrollo:**

<b>Ingresos=</b>	21.450.981,28
<b>Costos=</b>	20.541.640,34
<b>B/C=</b>	1,04

Como la relación Beneficio/Costo es mayor que 1, podemos afirmar que la propuesta es de captación y colocación es factible y beneficioso para la cooperativa, lo que quiere decir que en este caso es mejor colocar dinero en créditos que tener dinero en fondos disponibles.

La propuesta plantea deberá ser monitoreada y evaluada en cualquier momento porque puede sufrir cualquier variación ya sea por diferentes factores e imprevistos que pueden suscitarse en el transcurso del tiempo.

**Tabla 43:** Cuadro Resumido Índices Proyectados.

<b>AÑOS</b> <b>INDICADORES</b>	<b>AÑO 2016</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>
<b>1. LIQUIDEZ</b>			
1.1.Capital de Trabajo	<b>4.893.724,05</b>	<b>4.955395.21</b>	<b>5.054503,12</b>
<b>2. RENDIMIENTO</b>			
2.1.Rendimiento de Inversión	<b>0,45%</b>	<b>0,0088</b>	<b>0,0105</b>
2.1.1. Rendimiento del Capital	<b>4,06%</b>	<b>0.06</b>	<b>0,07</b>
<b>3. SOLVENCIA</b>			
3.1.Endeudamiento Patrimonial	<b>7,93</b>	<b>7,95</b>	<b>7,97</b>
3.1.1. Endeudamiento del Activo Total	<b>88,80%</b>	<b>88,71%</b>	<b>88,61%</b>
<b>4. CALIDAD DE ACTIVOS</b>			
4.1. Morosidad Simple	<b>3,91%</b>	<b>3,91%</b>	<b>3,91%</b>
4.1.1. Morosidad Ampliada	<b>2,30%</b>	<b>6,20%</b>	<b>6,20%</b>
4.1.2. Cobertura de Cartera	<b>194,93%</b>	<b>122,95%</b>	<b>122,95%</b>
<b>TOTAL RENTABILIDAD ( ROE )</b>			<b>3.73%</b>
<b>4.74%</b>			
<b>TOTAL PUNTO DE EQUILIBRIO = 19.073. 466,64</b>			
<b>TOTAL COSTO BENEFICIO = 1,04</b>			

**Elaborado por:** Luz Yaucán.

## CONCLUSIONES

Para culminar el trabajo de titulación, se procede a redactar las conclusiones de cada uno de los objetivos específicos planteados así como también las recomendaciones obtenidas a lo largo del trabajo:

- Luego de haber elaborado el marco teórico, se logró obtener gran cantidad de referencia teórica conceptual sobre el tema, el mismo que se constituyó como un pilar fundamental para la investigación. La teoría referente a la planificación financiera fue la base que sirvió de sustento para la propuesta del desarrollo del trabajo de Titulación.
- Con el diagnóstico de la situación actual de los procesos económicos y financieros de la COAC Fernando Daquilema, permitió conocer la realidad financiera que afronta la Cooperativa; el diagnóstico de la situación actual se realizó con el propósito de identificar las oportunidades de mejoramiento y las necesidades de fortalecimiento para facilitar el desarrollo de la estrategia general.
- Al desarrollar el plan financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema se logró planificar estrategias financieras que permitirán que la Cooperativa tenga un direccionamiento adecuado en la toma de decisiones financieras y que permita de esta forma llegar a conseguir el logro de sus objetivos corporativos
- Se pudo identificar también que en la cooperativa no existía una planificación para la creación de un manual de funciones, para el personal del departamento de crédito y cobranzas en la cooperativa, así como también no cuenta con estrategias ni políticas que le permita disminuir el riesgo crediticio en la cooperativa.
- Al no existir una planificación para realizar los procesos del área de crédito, no se puede aplicar correctamente el otorgamiento de créditos y la gestión de cobranzas, razón por la cual existe un inadecuado manejo de la cartera de crédito, ocasionando problemas a la administración y un mayor riesgo crediticio.



- Para el año proyectado se desarrolló mediante estrategias planteadas, se logró encontrar que la Cartera de Crédito opera normalmente en la COAC, con un buen rendimiento económico para cada área operativo.

## RECOMENDACIONES

- Implementar las estrategias y políticas planteadas las mismas que permitan a la cooperativa mejorar la administración del área de cobranzas y disminuir el riesgo crediticio.
- Diseñar programas de capacitación y motivación que estén orientados a incrementar el desempeño y la productividad de los empleados, comprometiéndoles a cooperar en la consecución de las metas institucionales establecidas.
- Implementar el manual de crédito y cobranzas con la finalidad de mejorar la administración de la cartera de crédito y la colocación de nuevos préstamos.
- Aplicar la presente investigación, será de mucha utilidad para el desarrollo de los procesos de crédito y cobranzas.
- Lograr un nivel adecuado de liquidez de modo que permita mejorar el crecimiento de la organización, y de los clientes internos y externos.
- Aplicar las estrategias planteadas para un buen rendimiento económico financieros, en el área de Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia, para una buena toma de decisiones necesarias en la COAC.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bordes, D. (2008). *Manual de planificación económico financiera empresarial a corto plazo*. 3ª ed. Barcelona: Random House Mondadori .
- De la Fuente, O. (2006). *Mercado de Capitales*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Ettinger, R. (2008). *Créditos y Cobranzas*. 5ª ed. New York: Ecacsa.
- Lara, J. (2004). *Administración Financiera*. 11ª ed. Quito: McGraw-Hill.
- Martinez, P. (2005). *Diccionario Práctico de Términos Económicos Financieros*. 3ª ed. Quito: Grafitext.
- Mazon, M. (2002). *Estadística para Administración y Economía*. 10 ed. México: Alfa y Omega.
- Ortiz, H. (2013). *Análisis Financiero Aplicado*. 2ª ed. Cali: Externado.
- Rodriguez, J. (2002). *Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos*. 3ª ed. México: Alfa y Omega.
- Sabino, C. (1991). *Diccionarios de economía y finanzas*. Caracas: Panapo,
- Setzer, G. (2010). *Administración financiera Correlacionada con las NIF*. 4ª ed. México: McGraw-Hill.
- Sosa, R. (2012). *Uso y utilidad de los Incoterms 2010 en el comercio, aduanas y contratos de compraventa internacional*. México: Editorial CCG.
- Taboada, A. (2012). *Teoría de la Empresa :las propuestas de coase, alchian y demsetz, williamson, penrose y nooteboom*. Recuperado de [http://www.izt.uam.mx/economiatyp/numeros/numeros/36/articulos\\_PDF/36\\_1\\_Articulo.pdf](http://www.izt.uam.mx/economiatyp/numeros/numeros/36/articulos_PDF/36_1_Articulo.pdf)

# ANEXOS

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA LTDA.</b>			
<b>BALANCE GENERAL CONSOLIDADO</b>			
<b>(EN DÓLARES)</b>			
<b>COD.</b>	<b>CUENTAS</b>	<b>PERIODOS</b>	
		<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>49.044.746,23</b>	<b>61.930.012,24</b>
<b>11</b>	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>4.934.356,99</b>	<b>10.395.927,94</b>
1101	CAJA	553.616,50	896.822,91
1103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	4.310.731,92	9.439.288,97
1104	EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	70.008,57	59.816,06
<b>13</b>	<b>INVERSIONES</b>	<b>1.028.849,45</b>	<b>1.590.602,93</b>
1305	MANTENIDA HASTA SU VENCIMIENTO DE ENTIDADES SECTOR PRIVADO Y SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO	1.028.849,45	1.592.765,34
1399	(PROVISIÓN PARA INVERSIONES)	0,00	-2.162,41
<b>14</b>	<b>CARTERA DE CRÉDITOS</b>	<b>39.463.250,40</b>	<b>45.434.975,18</b>
1402	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO POR VENCER	685.337,73	1.248.240,30
1404	CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER	39.154.121,02	44.842.140,71
1426	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO QUE NO DEVENGA INTERESES	24.980,79	16.397,74
1428	CARTERA DE MICROCRÉDITO QUE NO DEVENGA INTERESES	822.459,19	1.038.417,16
1449	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL PRIORITARIO VENCIDA	6.879,00	0,00
1450	CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO VENCIDA	22.736,92	7.560,95
1452	CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA	1.545.408,41	1.793.991,94
1499	(PROVISIÓN PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)	-2.798.672,66	-3.511.773,62
<b>16</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>658.240,18</b>	<b>651.653,56</b>
1602	INTERESES POR COBRAR DE INVERSIONES	7.960,04	21.944,69
1603	INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CRÉDITOS	529.721,81	568.710,99
1690	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	150.114,82	60.997,88
1699	(PROVISIÓN PARA CUENTAS POR COBRAR)	-29.556,49	0,00
<b>17</b>	<b>BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCIÓN</b>	<b>0,00</b>	<b>35.493,45</b>
1702	BIENES ADJUDICADOS POR PAGO	0,00	35.493,45

<b>18</b>	<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>2.133.193,35</b>	<b>3.235.215,85</b>
1801	TERRENOS	237.537,50	538.812,70
1802	EDIFICIOS	1.497.364,21	1.952.570,65
1803	CONSTRUCCIONES Y REMODELACIONES EN CURSO	21.721,40	291.751,68
1805	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA	327.007,25	416.584,88
1806	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	448.164,37	538.212,44
1807	UNIDADES DE TRANSPORTE	240.102,77	362.704,65
1890	OTROS	114.951,74	148.860,26
1899	(DEPRECIACIÓN ACUMULADA)	-753.655,89	-1.014.281,41
<b>19</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>826.855,86</b>	<b>586.143,33</b>
1901	INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	160.564,48	65.301,15
1904	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	368.772,64	124.084,19
1905	GASTOS DIFERIDOS	218.893,98	274.980,45
1906	MATERIALES, MERCADERÍAS E INSUMOS	8.343,53	31.725,55
1990	OTROS	70.281,23	91.657,63
1999	(PROVISIÓN PARA OTROS ACTIVOS)	0,00	-1.605,64
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>	<b>43.492.860,34</b>	<b>54.996.225,31</b>
<b>21</b>	<b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>	<b>38.451.162,89</b>	<b>50.308.652,13</b>
2101	DEPÓSITOS A LA VISTA	16.046.369,44	20.573.309,83
2103	DEPÓSITOS A PLAZO	22.008.603,77	29.465.287,72
2105	DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	396.189,68	270.054,58
<b>25</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>1.150.621,81</b>	<b>1.315.673,95</b>
2501	INTERESES POR PAGAR	704.805,00	933.057,93
2503	OBLIGACIONES PATRONALES	162.947,61	106.029,78
2504	RETENCIONES	31.103,42	32.458,32
2505	CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS Y MULTAS	167.818,83	92.702,57
2590	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	83.946,95	151.425,35
<b>26</b>	<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>3.680.482,11</b>	<b>3.120.393,27</b>
2602	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL PAÍS	1.283.083,86	108.211,38
2603	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DELEXTERIOR	500.000,00	1.000.000,00
2606	OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL SECTOR PÚBLICO	1.897.398,25	2.012.181,89
<b>29</b>	<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>210.593,53</b>	<b>251.505,96</b>
2990	OTROS	210.593,53	251.505,96
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>5.551.885,89</b>	<b>6.933.786,93</b>
<b>31</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>2.884.914,55</b>	<b>3.201.983,71</b>
3103	APORTES DE SOCIOS	2.884.914,55	3.201.983,71
<b>33</b>	<b>RESERVAS</b>	<b>716.062,52</b>	<b>1.993.378,56</b>
3301	FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA LEGAL	713.699,60	1.991.015,64

3303	ESPECIALES	22,92	22,92
3305	REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	2.340,00	2.340,00
<b>34</b>	<b>OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>	<b>1.366.508,52</b>	<b>1.422.697,62</b>
3401	OTROS APORTES PATRIMONIALES	1.366.508,52	1.422.697,62
<b>35</b>	<b>SUPERÁVIT POR VALUACIONES</b>	<b>34.010,29</b>	<b>34.010,29</b>
3501	SUPERÁVIT POR VALUACIONES DE PROPIEDADES	34.010,29	34.010,29
<b>36</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>550.390,01</b>	<b>281.716,75</b>
3603	UTILIDAD DEL EJERCICIO	2.282.448,87	2.070.321,64
3604	(PÉRDIDA DEL EJERCICIO)	-1.732.058,86	-1.788.604,89
	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>49.044.746,23</b>	<b>61.930.012,24</b>

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA LTDA.</b>			
<b>ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO</b>			
<b>(EN DÓLARES)</b>			
<b>CÓD.</b>	<b>CUENTAS</b>	<b>PERIODOS</b>	
		<b>2015</b>	<b>2016</b>
	<b>INGRESOS</b>	<b>9.213.264,94</b>	<b>10.411.076,14</b>
<b>51</b>	<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	<b>8.951.213,83</b>	<b>10.053.494,10</b>
5101	DEPÓSITOS	21.668,75	30.234,16
5103	INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIÓN EN TÍTULOS VALORES	37.694,46	81.258,00
5104	INTERESE DE CARTERA DE CRÉDITOS	8.891.850,62	9.942.001,94
<b>54</b>	<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>144.140,52</b>	<b>182.981,93</b>
5404	MANEJO Y COBRANZAS	61.601,62	97.330,76
5405	SERVICIOS COOPERATIVOS	0,00	4,00
5490	OTROS SERVICIOS	82.538,90	85.647,17
<b>55</b>	<b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>19.402,88</b>	<b>47.650,34</b>
5501	UTILIDADES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	0,00	11.127,48
5503	DIVIDENDOS O EXCEDENTES POR CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	19.269,78	15.300,00
5590	OTROS	133,10	21.222,86
<b>56</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>98.507,71</b>	<b>126.949,77</b>
5601	UTILIDAD DE VENTAS DE BIENES	6.989,29	4.283,87
5604	RECUPERACIONES DE ACTIVOS	83.499,35	120.505,90
5690	OTROS	8.019,07	2.160,00
	<b>GASTOS</b>	<b>8.662.874,93</b>	<b>10.129.359,39</b>
<b>41</b>	<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>2.595.559,67</b>	<b>3.275.587,44</b>
4101	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	2.388.841,93	3.046.898,66
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	206.717,74	228.688,78
<b>44</b>	<b>PROVISIONES</b>	<b>926.294,86</b>	<b>1.191.034,04</b>
4401	INVERSIONES	0,00	2.162,41

4402	CARTERA DE CRÉDITOS	897.429,69	1.151.215,99
4403	CUENTAS POR COBRAR	28.865,17	36.050,00
4405	OTROS ACTIVOS	0,00	1.605,64
<b>45</b>	<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>4.814.243,40</b>	<b>5.445.227,57</b>
4501	GASTOS DE PERSONAL	2.640.784,15	2.729.744,26
4502	HONORARIOS	269.898,07	422.483,92
4503	SERVICIOS VARIOS	814.729,56	944.910,97
4504	IMPUESTOS, CONTIBUCIONES Y MULTAS	314.056,34	374.780,81
4505	DEPRECIACIONES	188.989,77	267.427,71
4506	AMORTIZACIONES	108.323,33	113.308,95
4507	OTROS GASTOS	477.462,18	592.570,95
<b>47</b>	<b>OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS</b>	<b>30.935,21</b>	<b>58.733,77</b>
4703	INTERES Y COMISIONES DEVENGADOS EN EJERCICIOS ANTERIORES	30.935,21	58.733,77
<b>48</b>	<b>IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS</b>	<b>295.841,79</b>	<b>158.776,57</b>
4810	PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	128.022,96	66.074,00
4815	IMPUESTO A LA RENTA	167.818,83	92.702,57
	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>550.390,01</b>	<b>281.716,75</b>

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA LTDA.**  
**BALANCE GENERAL CONSOLIDADO PROYECTADO**  
**(EN DÓLARES)**

COD.	CUENTAS	AÑO	% DE LOS INGRESOS	PROYECTADO	
		2016		2017	2018
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>61.930.012,24</b>		<b>63.168.612,48</b>	<b>64.431.984,73</b>
<b>11</b>	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>10.395.927,94</b>	<b>99,85%</b>	<b>10.603.846,50</b>	<b>10.815.923,43</b>
1101	CAJA	896.822,91	8,61%	914.759,37	933.054,56
1103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	9.439.288,97	90,67%	9.628.074,75	9.820.636,24
1104	EFEITOS DE COBRO INMEDIATO	59.816,06	0,57%	61.012,38	62.232,63
<b>13</b>	<b>INVERSIONES</b>	<b>1.590.602,93</b>	<b>15,28%</b>	<b>1.622.414,99</b>	<b>1.654.863,29</b>
1305	MANTENIDA HASTA SU VENCIMIENTO DE ENTIDADES SECTOR PRIVADO Y SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO	1.592.765,34	15,30%	1.624.620,65	1.657.113,06
1399	(PROVISIÓN PARA INVERSIONES)	-2.162,41	-0,02%	-2.205,66	-2.249,77
<b>14</b>	<b>CARTERA DE CRÉDITOS</b>	<b>45.434.975,18</b>	<b>436,41%</b>	<b>46.343.674,68</b>	<b>47.270.548,18</b>
1402	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO POR VENCER	1.248.240,30	11,99%	1.273.205,11	1.298.669,21
1404	CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER	44.842.140,71	430,72%	45.738.983,52	46.653.763,19
1426	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO QUE NO DEVENGA INTERESES	16.397,74	0,16%	16.725,69	17.060,21
1428	CARTERA DE MICROCRÉDITO QUE NO DEVENGA INTERESES	1.038.417,16	9,97%	1.059.185,50	1.080.369,21
1449	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL PRIORITARIO VENCIDA	0,00	0,00%	0,00	0,00
1450	CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO VENCIDA	7.560,95	0,07%	7.712,17	7.866,41
1452	CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA	1.793.991,94	17,23%	1.829.871,78	1.866.469,21
1499	(PROVISIÓN PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)	-3.511.773,62	-33,73%	-3.582.009,09	-3.653.649,27
<b>16</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>651.653,56</b>	<b>6,26%</b>	<b>664.686,63</b>	<b>677.980,36</b>
1602	INTERESES POR COBRAR DE INVERSIONES	21.944,69	0,21%	22.383,58	22.831,26
1603	INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CRÉDITOS	568.710,99	5,46%	580.085,21	591.686,91
1690	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	60.997,88	0,59%	62.217,84	63.462,19
1699	(PROVISIÓN PARA CUENTAS POR COBRAR)	0,00	0,00%	0,00	0,00

<b>17</b>	<b>BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCIÓN</b>	<b>35.493,45</b>	<b>0,34%</b>	<b>36.203,32</b>	<b>36.927,39</b>
1702	BIENES ADJUDICADOS POR PAGO	35.493,45	0,34%	36.203,32	36.927,39
<b>18</b>	<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>3.235.215,85</b>	<b>31,07%</b>	<b>3.299.920,17</b>	<b>3.365.918,57</b>
1801	TERRENOS	538.812,70	5,18%	549.588,95	560.580,73
1802	EDIFICIOS	1.952.570,65	18,75%	1.991.622,06	2.031.454,50
1803	CONSTRUCCIONES Y REMODELACIONES EN CURSO	291.751,68	2,80%	297.586,71	303.538,45
1805	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA	416.584,88	4,00%	424.916,58	433.414,91
1806	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	538.212,44	5,17%	548.976,69	559.956,22
1807	UNIDADES DE TRANSPORTE	362.704,65	3,48%	369.958,74	377.357,92
1890	OTROS	148.860,26	1,43%	151.837,47	154.874,21
1899	(DEPRECIACIÓN ACUMULADA)	-1.014.281,41	-9,74%	-1.034.567,04	-1.055.258,38
<b>19</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>586.143,33</b>	<b>5,63%</b>	<b>597.866,20</b>	<b>609.823,52</b>
1901	INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	65.301,15	0,63%	66.607,17	67.939,32
1904	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	124.084,19	1,19%	126.565,87	129.097,19
1905	GASTOS DIFERIDOS	274.980,45	2,64%	280.480,06	286.089,66
1906	MATERIALES, MERCADERÍAS E INSUMOS	31.725,55	0,30%	32.360,06	33.007,26
1990	OTROS	91.657,63	0,88%	93.490,78	95.360,60
1999	(PROVISIÓN PARA OTROS ACTIVOS)	-1.605,64	-0,02%	-1.637,75	-1.670,51
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>	<b>54.996.225,31</b>		<b>56.033.741,95</b>	<b>57.092.008,92</b>
<b>21</b>	<b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>	<b>50.308.652,13</b>	<b>483,22%</b>	<b>51.314.825,17</b>	<b>52.341.121,68</b>
2101	DEPÓSITOS A LA VISTA	20.573.309,83	197,61%	20.984.776,03	21.404.471,55
2103	DEPÓSITOS A PLAZO	29.465.287,72	283,02%	30.054.593,47	30.655.685,34
2105	DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	270.054,58	2,59%	275.455,67	280.964,79
<b>25</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>1.315.673,95</b>	<b>12,64%</b>	<b>1.341.987,43</b>	<b>1.368.827,18</b>
2501	INTERESES POR PAGAR	933.057,93	8,96%	951.719,09	970.753,47
2503	OBLIGACIONES PATRONALES	106.029,78	1,02%	108.150,38	110.313,38
2504	RETENCIONES	32.458,32	0,31%	33.107,49	33.769,64
2505	CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS Y MULTAS	92.702,57	0,89%	94.556,62	96.447,75
2590	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	151.425,35	1,45%	154.453,86	157.542,93
<b>26</b>	<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>3.120.393,27</b>		<b>3.120.393,27</b>	<b>3.120.393,27</b>
2602	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL PAÍS	108.211,38		108.211,38	108.211,38
2603	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DELEXTERIOR	1.000.000,00		1.000.000,00	1.000.000,00

2606	OBIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL SECTOR PÚBLICO	2.012.181,89		2.012.181,89	2.012.181,89
<b>29</b>	<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>251505,96</b>	<b>2,42%</b>	<b>256.536,08</b>	<b>261.666,80</b>
2990	OTROS	251.505,96	2,42%	256.536,08	261.666,80
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>6.933.786,93</b>		<b>7.048.325,82</b>	<b>7.165.155,48</b>
<b>31</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>3.201.983,71</b>		<b>3.201.983,71</b>	<b>3.201.983,71</b>
3103	APORTES DE SOCIOS	3.201.983,71		3.201.983,71	3.201.983,71
<b>33</b>	<b>RESERVAS</b>	<b>1.993.378,56</b>		<b>1.993.378,56</b>	<b>1.993.378,56</b>
3301	FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA LEGAL	1.991.015,64		1.991.015,64	1.991.015,64
3303	ESPECIALES	22,92		22,92	22,92
3305	REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	2.340,00		2.340,00	2.340,00
<b>34</b>	<b>OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>	<b>1.422.697,62</b>		<b>1.422.697,62</b>	<b>1.422.697,62</b>
3401	OTROS APORTES PATRIMONIALES	1.422.697,62		1.422.697,62	1.422.697,62
<b>35</b>	<b>SUPERÁVIT POR VALUACIONES</b>	<b>34.010,29</b>		<b>34.010,29</b>	<b>34.010,29</b>
3501	SUPERÁVIT POR VALUACIONES DE PROPIEDADES	34.010,29		34.010,29	34.010,29
<b>36</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>281.716,75</b>		<b>396.255,64</b>	<b>513.085,30</b>
3603	UTILIDAD DEL EJERCICIO	2.070.321,64		396.255,64	513.085,30
3604	(PÉRDIDA DEL EJERCICIO)	-1.788.604,89			
	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>61.930.012,24</b>		<b>63.168.612,48</b>	<b>64.431.984,73</b>
	<b>FINANCIAMIENTO EXTERNO</b>			<b>86.544,71</b>	<b>174.820,33</b>



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**PROGRAMA CARRERA: LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y**

**AUDITORÍA**

**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**



**ANEXO.1 Edificio la matriz de la cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema de la ciudad d Riobamba provincia Chimborazo**



**ANEXO.2 Encuesta aplicada a los del Consejo de Administración, Consejo de vigilancia, Gerente, secretario y contadora de la Cooperativa.**

**ENCUESTA**

**Objetivo:** Recopilar información sobre los requerimientos existentes para los cuales se diseñará un plan financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema.

1. ¿Cómo calificaría la gestión financiera de la Cooperativa?

EXCELENTE ( )

BUENA ( )

REGULAR ( )

2. ¿Cree Ud. Qué los proceso administrativos de la Cooperativa son ordenados y eficientes?

SI ( )

NO ( )

3. ¿Cree Ud. Qué el disponer de información financiera confiable y de fácil acceso fortalecerán la toma de decisiones al Consejo de Administración y Vigilancia?

SI ( )

NO ( )

DESCONOZCO ( )

4. ¿Considera importante que la cooperativa disponga de una estrategia consolidada que permita incrementar la cartera y por ende sus ingresos generando sostenibilidad financiera a largo plazo?

SI ( )

NO

5. ¿Cree usted que el análisis de indicadores financieros permitiría tomar decisiones acertadas en la Cooperativa?

SI ( )

NO ( )

DESCONOZCO ( )

6. ¿Las estrategias que aplica la cooperativa son acordes a sus necesidades?

SI ( )

NO ( )

DESCONOZCO ( )

7. ¿Cree que las decisiones tomadas por la administración se deben basar en información financiera?

SI ( )

NO ( )

DESCONOZCO ( )

8. ¿Cree Ud. que es necesario el diseño de un plan financiero para mejorar la rentabilidad de la Cooperativa?

SI ( )

NO ( )

9. ¿Considera importante que la Cooperativa disponga de una estrategia efectiva y eficiente de recuperación de cartera que permita disminuir los índices de morosidad y mejor calificación de riesgo?

SI ( )

NO ( )

**ANEXO .3 Los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.**

**Tabla 44: Población y Muestra**

<b>CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</b>	
<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>
Presidente	Pablo Guachilema Minta
Secretario	José Manuel Buñay Lluilema
Vocal principal 1	Manuela Chimbolema Vendobal
Vocal principal 2	Pablo Guachilema Minto
Vocal principal 3	Cesar Humberto Hipo Bastidas
Vocal principal 4	José Manuel Guaman Yuquilema
Vocal principal 5	Pedro Shigla Guzñay
Vocal principal 6	José Manuel Buñay Lluilema
Vocal principal 7	Juana Pilamunga Pilamunga
Vocal principal 8	María José Gomez Bacuy
Vocal principal 9	Inés María Vinlasaca Mora
<b>CONSEJO DE VIGILANCIA</b>	
<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>
Presidente	Jorge Moyolema Yuquilema
Secretario	María Doraliza Quito Agualongo
Vocal principal 1	Narciso Morocho Tene
Vocal principal 2	Mariano Morocho Tene
Vocal principal 3	Delia Ines Pomaquero Saez
Vocal principal 4	Jorge Moyolema Yuquilema
Vocal principal 5	María Doraliza Quito Agualongo

**Fuente:** COAC Fernando Daquilema

**Elaborado por:** Luz Yaucán

## ANEXO .4 Productos y Servicios que brinda la cooperativa



**DAQUIAHORRO  
A LA VISTA**



**DAQUIAHORRO  
PROGRAMADO**



**DAQUIAHORRO  
PLAZO FIJO**



**DAQUICRÉDITOS**



**DAQUIMÓVIL**



**DAQUICARD**



**DAQUIPAGO  
RÁPIDO**

Cancela **todos** tus pagos en nuestras **oficinas y agencias**



**DEPOSITOS A:**

**PRODUBANCO**

**BANCO PICHINCHA**



**ANEXO.5 Gerente general de la cooperativa de ahorro y credito fernando daquilema**



**Los trabajadores en la cooperativa de ahorro y credito fernando daquilema en la matriz**



## Asesores de crédito y de sistemas gestión de cobranzas agencia matriz Riobamba



## Analisis de la carpeta de credito para pasar al encargado de los creditos



**Desembolso de credito**



## ANEXO. 6 Tipos de créditos

HIPOTECARIO

MICROCRÉDITO

ESPECIAL

CREDI IGLESIAS

### Requisitos

Ser socio de la Cooperativa.

Foto tamaño carnet actualizada a color del deudor.

Copia de la cédula de identidad y papeleta de votación actualizada: deudores y garantes (cónyuge o pareja actual).

Planilla del último pago de un servicio básico del deudor y garante del lugar donde vive (agua, luz, teléfono).

Certificado de ingresos: copia del rol de pagos, copia de las facturas del negocio del último mes, copia del Registro Único de Contribuyentes (RUC).

Credencial (mercados)

### Daquimovil haciendo el depósito en el puesto de trabajo



**DAQUI MÓVIL**

Vamos dónde tu estás,  
con tecnología de punta.

PAGOS CRÉDITOS DEPÓSITOS