



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA INGENIERÍA DE FINANZAS Y COMERCIO  
EXTERIOR**

**CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA**

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Previo a la obtención del título de:**

**INGENIERA EN FINANZAS**

**TEMA:**

**“PROPUESTA DE UN PLAN FINANCIERO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD Y LIQUIDEZ” EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DEL NAPO, EN LA CIUDAD DE TENA, PROVINCIA DE NAPO, PERÍODO 2015.**

**AUTORA:**

**GLENDA CARMINA JARRÍN RODRÍGUEZ**

**RIOBAMBA-ECUADOR**

**2016**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Srta. Glenda Carmina Jarrín Rodríguez, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Econ. Francisco Javier Andrade Domínguez  
**DIRECTOR**

Ing. Mariana Isabel Puente Riofrío  
**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Glenda Carmina Jarrín Rodríguez, 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, 07 de julio del 2016

Glenda Carmina Jarrín Rodríguez

C.I. 1501050338

## **DEDICATORIA**

A Dios, por iluminarme y darme las fuerzas necesarias para concluir con mi carrera, Quien ha sabido guiar mis pasos y nunca abandonarme.

A mis padres, Oliverio de Jesús y Carmen, por su infinito amor y apoyo incondicional, por ser los pilares de mi persona, por enseñarme a ser perseverante en mis intentos y a nunca abandonar mis sueños. Por estar allí siempre atentos de mi vida.

A mi esposo, Mauricio, por ser la persona más importante en mi vida, por compartir conmigo los buenos y malos momentos, por ser el principal apoyo para que este sueño se convierta en realidad.

*Glenda Carmina Jarrín Rodríguez*

## **AGRADECIMIENTO**

Doy gratitud, honor y gloria al Padre, Hijo y al Espíritu Santo de Dios, por su amor eterno, gracia, y bendecirme con sus incontables promesa, con su palabra “pon tus proyectos en las manos del Señor y se harán realidad” proverbios 16:2

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, al personal docente y administrativo de mi querida Escuela de Finanzas, quienes me formaron en las diferentes áreas de mi vida académica, social, con sólidos valores humanos y éticos, para cumplir con la misión de formar un nuevo profesional competitivo, consciente de su identidad social, justicia social, democracia, y preservación del ambiente sano.

A mis padres Oliverio y Carmen quienes me han brindado su apoyo para concluir con mis estudios, a mi esposo Mauricio Núñez, mismos que contribuyen mi razón de existir, amar, vivir, y soñar.

Gracias a todos.

*Glenda Carmina Jarrín Rodríguez*

# ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de gráficos.....	x
Índice de tablas .....	xi
Índice de cuadros .....	xii
Índice anexos .....	xiv
Resumen ejecutivo .....	xv
Abstract.....	xvi
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1 PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema .....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivo Específicos .....	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	6
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	7
2.2.1 Plan .....	8
2.2.1.2 Plan Financiero .....	8
2.2.1.3 Tipos de Planes .....	8
2.2.1.4.Utilidad del plan financiero: .....	9
2.2.1.5 Objetivo del Plan Financiero .....	10
2.2.2.4. Papel de un Plan Financiero.....	10

2.2.2.5. Herramientas del Plan Financiero .....	10
2.2.3. Análisis financiero .....	12
2.2.3.1 Generalidades.....	12
2.2.3.2 Métodos del análisis financiero .....	13
2.2.3.3 Indicadores financieros .....	14
2.2.4 Planificación financiera .....	22
2.2.4.1 Flujos Financieros.....	24
2.2.4.2 Información financiera.....	25
2.2.4 Balance General.....	25
2.2.4.1 Importancia del Balance General.....	27
2.2.4.2 Balance General Permite.....	27
2.2.4.3 Estado de Resultado.....	28
2.2.4.4 Estado de flujo de efectivo.....	30
2.2.5 Rentabilidad.....	31
2.2.5.1 Tipos de Inversión.....	32
2.2.5.2 Importancia de la Rentabilidad .....	32
2.2.5.3 Principales Indicadores de Rentabilidad.....	33
2.2.6 Liquidez .....	35
2.2.6.1 Elementos que conforman la Liquidez .....	35
2.2.6.2 Importancia de la Liquidez .....	36
2.2.7 Presupuesto .....	36
2.2.7.1 Funciones del Presupuesto.....	37
2.2.7.2 Clasificación de los Presupuestos .....	38
2.2.8.- Estados proforma.....	39
2.3 IDEA A DEFENDER .....	40
2.4 VARIABLES .....	40
2.4.1 Variable Independiente .....	40
2.4.2 Variable Dependiente.....	40
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>41</b>
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	41
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	42
3.4 MUESTRA .....	42
3.5.1 Método de Campo .....	42
3.5.2 Técnica.....	43

3.5.2.1	Encuesta.....	43
3.5.2.2	Instrumentos .....	43
3.6	RESULTADOS .....	44
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		54
4.1.	TÍTULO.....	54
4.1.1.	Institución Ejecutoria.....	54
4.2.	Contenido de la Propuesta .....	54
4.3	Reseña Histórica .....	54
4.3.1	Base legal.....	55
4.3.1.2	Identificación .....	56
4.3.2	Filosofía Empresarial.....	56
4.3.3	Visión.....	57
4.3.4	Misión .....	57
4.3.5	Principios Institucionales.....	57
4.3.6	Valores Institucionales .....	58
4.3.7	Objetivo Institucionales.....	59
4.3.8	Organigrama Estructural.....	61
4.4	FODA .....	62
4.4.1	Análisis FODA .....	65
4.4.1.1	Matriz del análisis externo.....	65
4.4.1.2	Matriz de Análisis Interno .....	68
4.4.2	Matriz FODA priorizada.....	71
4.4.3	Foda cruzado.....	73
4.4.3.1	Análisis de Vulnerabilidad.....	77
4.5	RESULTADOS FINANCIEROS .....	79
4.5.1	Estados Financieros .....	79
4.5.1.1	Balance General.....	79
4.5.1.2	Estado de Resultados .....	85
4.5.2	Método Vertical.....	87
4.5.2.1.	Método Horizontal.....	99
4.5.2.2	Análisis Matricial .....	116
4.6	PLANIFICACIÓN FINANCIERA .....	118
4.6.1	Estrategias.....	118
4.6.1.1	Estrategia de crecimiento.....	118

4.6.1.2	Estrategia de Distribución.....	119
4.7	PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS .....	122
4.7.1	Planificación de las Utilidades.....	122
4.7.2	Planificación del Efectivo.....	134
4.8	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER .....	140
	CONCLUSIONES .....	141
	RECOMENDACIONES.....	142
	BIBLIOGRAFÍA .....	143
	ANEXOS .....	145

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Planificación Financiera .....	23
Gráfico N° 2: Beneficios de la planificación financiera .....	24
Gráfico N° 3: Revisan con frecuencia los estados financieros .....	44
Gráfico N° 4: Se realizan flujos de caja .....	45
Gráfico N° 5: Herramientas financieras ayudará a la Cooperativa .....	46
Gráfico N° 6: Información oportuna mejora el desempeño .....	47
Gráfico N° 7: Análisis financiero en la toma de decisiones.....	48
Gráfico N° 8: Conocimientos y herramientas necesarias.....	49
Gráfico N° 9: Productos financieros que ofrece la cooperativa .....	50
Gráfico N° 10: Organización interna de la cooperativa .....	51
Gráfico N° 11: Estrategias que aplica la cooperativa.....	52
Gráfico N° 12: Plan financiero.....	53
Gráfico N° 13: Organigrama Estructural Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo.....	61
Gráfico N° 15: Estructura del Balance General 2014 .....	92
Gráfico N° 14: Estructura del Balance General 2013 .....	92

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Revisan con frecuencia los estados financieros.....	44
Tabla N° 2: Se realizan flujos de caja .....	45
Tabla N° 3: Herramientas financieras ayudará a la Cooperativa .....	46
Tabla N° 4: Información oportuna mejora el desempeño .....	47
Tabla N° 5: Análisis financiero en la toma de decisiones.....	48
Tabla N° 6: Conocimientos y herramientas necesarias.....	49
Tabla N° 7: Productos financieros que ofrece la cooperativa .....	50
Tabla N° 8: Organización interna de la cooperativa .....	51
Tabla N° 9: Estrategias que aplica la cooperativa.....	52
Tabla N° 10: Plan financiero.....	53
Tabla N° 11: Foda cruzado (fortalezas y oportunidades).....	75
Tabla N° 12: Foda cruzado (debilidades y amenazas).....	77

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°. 1: Factores Críticos para el Éxito (Fortalezas y Debilidades) Factor Interno .....	62
Cuadro N°. 2: Factores Críticos para el Éxito (Fortalezas y Debilidades) Factor Externo .....	63
Cuadro N°. 3: Factores Críticos para el Éxito (Amenazas y Oportunidades) Factor Externo. ....	64
Cuadro N°. 4: Matriz de Impacto de Oportunidades.....	65
Cuadro N°. 5: Matriz de Impacto de Amenazas .....	67
Cuadro N°. 6: Matriz de impacto de Fortalezas .....	68
Cuadro N°. 7: Matriz de impacto de Debilidades .....	70
Cuadro N°. 8: Matriz FODA priorizado .....	72
Cuadro N°. 9: Balance General ejercicio 2013 .....	80
Cuadro N°. 10: Balance General ejercicio 2014 .....	83
Cuadro N°. 11: Estado de Resultados ejercicio 2013 .....	85
Cuadro N°. 12: Estado de Resultados ejercicio 2014 .....	86
Cuadro N°. 13: Balance General por el método vertical.....	88
Cuadro N°. 14: Estado de Resultados por el Método Vertical.....	96
Cuadro N°. 15: Estructura del Estado de Resultados 2014.....	98
Cuadro N°. 16: Estructura del Estado de Resultados 2013.....	98
Cuadro N°. 17: Balance General por el Método Horizontal .....	101
Cuadro N°. 18: Estado de Resultados por el Método Horizontal .....	107
Cuadro N°. 19: Capital de Trabajo.....	110
Cuadro N°. 20: Razón Corriente .....	111
Cuadro N°. 21: Apalancamiento total .....	111
Cuadro N°. 22: Apalancamiento a corto plazo.....	112
Cuadro N°. 23: Apalancamiento financiero total.....	112
Cuadro N°. 24: Rotación de Cartera .....	113
Cuadro N°. 25: Período promedio de cobro.....	113
Cuadro N°. 26: Rotación de Proveedores .....	114
Cuadro N°. 27: Margen Bruto de Utilidad.....	114
Cuadro N°. 28: Rendimiento sobre el Patrimonio .....	115

Cuadro N°. 29: Rendimiento sobre el Activo .....	116
Cuadro N°. 30: Matriz de Fortalezas Financieras de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Napo.....	116
Cuadro N°. 31: Matriz de Debilidades Financieras de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Napo.....	117
Cuadro N°. 32: Opciones de Crecimiento con los productos y/o servicios existentes según el modelo de Aaker .....	118
Cuadro N°. 33: Matriz de Estrategias Cooperativa Educadores de Napo .....	120
Cuadro N°. 34: Proyección del Estado de Resultados al 2015 .....	127
Cuadro N°. 35: Proyección del Balance General al 2015 .....	131
Cuadro N°. 36: Flujo de Efectivo año 2013.....	135
Cuadro N°. 37: Flujo de Efectivo año 2014.....	136
Cuadro N°. 38: Proyección del Flujo de Efectivo.....	138

## ÍNDICE ANEXOS

Anexo N° 1: Modelo de encuesta para el personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores en Napo .....	145
Anexo N° 2: Proforma de presupuesto para el 2015 .....	147
Anexo N° 3: RUC Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores en Napo .....	148

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En la presente investigación tiene como objetivo la propuesta de un plan financiero para incrementar la rentabilidad y liquidez de la Cooperativa De Ahorro y crédito Educadores del Napo en la ciudad de Tena provincia de Napo.

El plan financiero se ha desarrollado en base al análisis del balance general, estado de resultados y flujo del efectivo en horizontal y vertical de la misma manera mediante el análisis FODA y análisis de la situación actual de la empresa, para lograr una mayor eficiencia y productividad en los procesos de manera que se optimice la correcta toma de decisiones, con las proyecciones establecidas para el siguiente periodo se espera un crecimiento en las ventas de créditos el 25%, los gastos de operación se incrementan en un 20%, los activos corrientes se incrementan en un 25% además se espera incrementar la utilidad en 7 veces en relación al 2014.

Se recomienda realizar actualizaciones periódicas del FODA, debido al exigente cambio tanto del ambiente interno como el externo e implementar además de la planificación financiera más herramientas y modelos administrativos que faciliten el direccionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo en la ciudad de Tena provincia de Napo.

Palabras clave: PROPUESTA, PLAN FINANCIERO, RENTABILIDAD, LIQUIDES

Econ. Francisco Javier Andrade Domínguez  
**DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

The objective of this research is to develop a financial plan proposal to increase the profitability and liquidity of the Educadores de Napo savings credit union, in Tena city, Napo province.

The financial plan has been developed based on the general analysis, income statement, and cash flow horizontally and vertically. The SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analysis was also considered as well as the company's current situation in order to achieve greater efficiency and productivity in the processes for optimizing the right decision making, the operating expenses increase by 20%, and the current assets 25%, also utility is expected to increase 7 times compared to 2014

It is recommended that the company periodically updates the SWOT due to demanding change both in the internal and external environment, and also implements more tools and management models which facilitate the administration of the Educadores de Napo savings and credit union in Tena city, Napo province.

**Keywords:** PROPOSAL, FINANVIAL, PLAN PROFITABILITY, LIQUIDITY.

## INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo, de acuerdo a la Ley de Economía Popular y Solidaria, se ajusta a las disposiciones legales, reglamentarias y normas presupuestarias, que permiten establecer las metas y objetivos que constan en el plan de desarrollo y el control de los recursos, así como la optimización de los mismos, poniendo énfasis en la intermediación financiera como misión organizacional.

La propuesta del plan financiero en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo, se compone de la siguiente manera: Inicialmente nos referimos al Objetivo de la Propuesta, segundo tenemos la Fundamentación, tercero el Direccionamiento Estratégico en el que se detalla la visión, misión, objetivos, políticas y valores de la Empresa, cuarta parte trata del Planteamiento Administrativo, y, por último tenemos la Propuesta misma que se recogen dentro del control presupuestario las técnicas, métodos y procedimientos empleados en las etapas de programación, formulación, aprobación, ejecución, control, evaluación y liquidación que conforman el ciclo presupuestario.

En el Capítulo I, denominado el Planteamiento del Problema, se hace referencia al problema de investigación, de manera contextual y resumida el problema de acuerdo al enfoque macro, meso y micro, analizando desde sus orígenes hasta llegar a plantear una posible solución, tomando en cuenta la importancia, justificación y el procedimiento a seguir en base a un objetivo general y otros específicos.

En el Capítulo II, se presenta el Marco Teórico requerido para el desarrollo de la parte teórico y conceptual, en este caso referida a revisión de documentación e información bibliográfica relacionada con los sistemas de planificación.

En el Capítulo III, se presenta el diseño Metodológico requerido para el desarrollo de la investigación u objeto de estudio, en este caso referida a la metodología a utilizar.

En el Capítulo IV se presentan los resultados, obtenidos del desarrollo de la investigación, que para este caso sería el estudio aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo. Finalmente las correspondientes conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos respectivamente.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo, inicio sus actividades como una caja de ahorro y crédito en el año 1973-2000, su objetivo es promover la afiliación de la mayoría de los Educadores y Miembros del Magisterio de la Provincia de Napo. El actual Consejo de Administración y la Gerencia promotores de la creación de esta herramienta de planificación, tienen la plena convicción que los resultados que se logren en el futuro no deben ser producto de la arbitrariedad y de la improvisación, sino más bien del producto de un trabajo en equipo con metas y objetivos pre-establecidos para un Plan Financiero.

Para la realización efectiva de un Plan se aplicará metodología de análisis FODA, este es un proceso muy conocido, es la recopilación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es decir, en qué soy bueno, qué debo mejorar, qué oportunidades del entorno debo aprovechar y de qué amenazas me debo prevenir.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo, otorga servicios como: certificados de aportación, cuentas de ahorro, cuenta a plazo fijo, préstamos ordinarios consumo hasta \$10.000 dólares, Microcréditos de acumulación simple de \$3.000 a \$10.000dolare. Préstamos extraordinarios de \$1.200 dólares, créditos emergentes de \$500 dólares, servicios de ayuda social en los casos de calamidad doméstica con \$120 dólares, anticipo de sueldos, SPI, y dinero electrónico.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo en el año 2013 se registraron \$1, 504,789.22, en un total de activos, obteniendo como resultado una utilidad de \$6,992.3. En comparación de años anteriores que va disminuyendo en un 5%. De la misma manera en el 2013 conto con un capital de trabajo \$ 299,351.07 que disminuyó notoriamente con relación al registro en el año 2012 que fue el 5% (14,967.55) reflejando una reducción de liquidez y demora en el pago de sus obligaciones. Adicional, el comportamiento de la utilidad sobre los fondos propios de La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo en los dos años últimos va descendiendo en

un 5%. Sin embargo las Instituciones Financieras sujetas a un ente de control, pasan por procesos de Supervisión y de Auditorías Internas y Externas Administrativas – Financiera, tienen que cumplir con parámetros que les permitan solvencia y un índice de liquidez aceptable, para mantenerse en el mercado financiero.

Por lo tanto La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo cuenta con una estructura organizacional financiera básica y desactualizada, consecuencia de que con el transcurso del tiempo la gerencia ha ido descuidando este aspecto. Por ende nace la importancia de emprender en el presente trabajo investigativo, por tal razón la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo” han solicitado desarrollar un Plan Financiero el cual permitirá mejorar la Rentabilidad y Liquidez, los procesos internos en el crecimiento y capacitación del personal, así como la satisfacción del cliente y mantener en el mercado local, de la misma manera pueda ser usada de la mejor manera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo. El hecho de mantener una gestión de tipo tradicional, da lugar a la generación de un problema que pone en peligro el desarrollo organizacional de La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo y la vigencia de liderazgo que aún mantiene en el mercado local.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cómo incide un plan financiero en la rentabilidad y liquidez de la cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo, en la ciudad de Tena, provincia de Napo, período 2015?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

La delimitación del problema de investigación del Plan Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo, se realizará en tres aspectos:

**Campo de Acción:** Plan Financiero, Contabilidad y Análisis Financieros

**Espacio:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo.

**Provincia:** Napo

**Tiempo:** La investigación se realizó para el período 2015 del 01 de enero al 31 de diciembre.

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene importancia porque se alinea a las líneas investigativas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, carrera de Ingeniería en Finanzas, además esta investigación tiene el propósito de otorgar a la institución una herramienta fundamental para la toma de decisiones financieras que permitan un desarrollo óptimo de la misma que perdure en el tiempo. En la actualidad, toda empresa requiera adaptarse a los cambios que constantemente se originan en su entorno macro y micro económico, es necesario destacar, que si la organización no sustenta sus finanzas acorde a un proceso de planeación adecuado y efectúa un control exhaustivo a las desviaciones que con el paso del tiempo se puede detectar.

Los cambios sustentables de ese mercado, y el uso de las tecnologías moderadas, obligan a innovar un plan financiero, para lo cual es importante la investigación dirigida a fundamentar al desarrollo de las planificaciones mencionadas y por ende, de los roles que le competen a la empresa actual. Lo que permitirá mantener su posicionamiento mejorando los procesos y sistemas internos de la organización, de modo que esto se vea reflejando en la mayor rentabilidad y liquidez a través del tiempo óptimo de los recursos de la misma.

El desarrollo de un plan financiero facilitará a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores del Napo”, a mejorar el proceso de toma de decisiones relativas a la situación de la empresa dentro del mercado, incluyendo el estudio de la composición de los activos, el nivel y estructura de la financiación (pasivo), a fin de que se obtengan una clara y necesaria comprensión de los objetivos que se pretende alcanzar, debido a que el objetivo facilitará un marco para una óptima toma de decisiones financieras asegurando la permanencia en el mercado local.

Los conocimientos adquiridos durante mi formación hacia la Ingeniería en finanzas, han sido aplicados y puesto en práctica ya que se involucran todos los aspectos relacionados con la actividad administrativa, económica, financiera, permitiendo visualizar los problemas más recurrentes en las entidades financieras; así como a lo largo del proceso investigativo se obtendrán nuevos conocimientos, que reforzando lo aprendido en las aulas de clases, y que afianzaran la transición de la vida estudiantil a la profesional.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Elaborar un Plan Financiero para el incremento de la rentabilidad y liquidez en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo, en la Ciudad de Tena, Provincia de Napo, Período 2015.

### **1.3.2 Objetivo Específicos**

- Evidenciar los avances teóricos del macro y micro entorno de un plan financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo, para determinar su situación actual.
- Analizar la situación de Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo, para la determinación de la rentabilidad en la empresa.
- Diseñar un plan financiero que permita incrementar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

Con la finalidad de fundamentar el presente trabajo investigativo se ha estimado conveniente indagar acerca de los enfoques que poseen distintos autores con relación a otros trabajos investigativos de similar índole, a consecuencia de ello a continuación se citan los puntos de vista de dichos investigadores:

La tesis titulada “La Gestión Financiera como herramienta Gerencial aplicación práctica en la Sociedad: Negocios y Salud Compañía Limitada Cía. Ltda.”, elaborada por: Alicia Giovanna Ortiz Morales (2012), concluye lo siguiente:

“El registro, control e información inadecuadas de las cuentas por cobrar dificultan tener un conocimiento cabal de la edad de sus vencimientos, imposibilitando establecer políticas de crédito apropiadas.

El Flujo de información contable financiera no se genera diariamente con estrictez ocasionando la demora en el asentamiento de las transacciones así como en la obtención de los informes financieros, situación que obliga a que los ejecutivos tomen decisiones con desconocimiento de lo que realmente sucede en la empresa.

Por otro lado la tesis titulada “Implementación de un sistema de recuperación de cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda “La Merced Ltda”, autora del tema investigativo es la Silvia Elizabeth Torres Abril (2010), concluye que:

“En la cooperativa los empleados que se encuentran en el Departamento de Crédito no tienen amplios conocimientos sobre el sentido de la concesión de crédito, no cuentan con un manual de procedimientos de crédito donde se detalle por escrito los pasos a seguir y requerimientos que los socios necesitan hacer para otorgar el crédito.”

A diferencia de la Tesis cuyo tema es: “Auditoría de Gestión en el Departamento de Crédito de la Mutualista Ambato para mejorar la toma de decisiones.”, cuya autora es: Bastidas Andachi Cristina Fernanda (2014), concluye que:

“La Mutualista Ambato actualmente debido a la crisis del país ha visto incrementado el monto de su cartera vencida; tampoco dispone de políticas y procedimientos definidos para la concesión y recuperación de cartera de la empresa.

De los tres trabajos de investigación citados, se puede determinar que tienen algo en común, es decir, todas requieren de un sistema de gestión que les pueda guiar en una adecuada toma de decisiones y de esta manera no poner en los fondos de la entidad.

Sobre el contexto se puede ver la necesidad de un Plan de Gestión Financiera dentro del departamento financiero de una cooperativa, ya que este puede incidir de manera directa en la toma de decisiones entorno a liquidez y rentabilidad.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

La información teórica que se presenta a continuación, se basa en la bibliografía dada a conocer al final de todo el documento, no obstante se ha tomado en consideración también el conocimiento adquirido por la autoría en su formación académica.

La Propuesta de un plan financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo, que sirva de apoyo a la administración en la toma de decisiones frente a las perspectivas de crecimiento operacional que se proyecta a la Cooperativa de Ahorro y crédito Educadores del Napo, a fin de incrementar la rentabilidad y la liquidez, se fundamenta en los siguientes aspectos técnicos:

### **Cooperativa de Ahorro y Crédito**

La Cooperativa de ahorro y crédito es el conjunto de entidades como sociedades de personas que se han Unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

Las cooperativas, en sus actividades y relaciones, se sujetaran a los principios establecidos en la ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del sector financiero Popular y solidario, a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas del buen Gobierno corporativo. (Seps 2013).

### **2.2.1 Plan**

Un plan es una intención o un proyecto, se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla; en este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra., (Pearson E, 2000)

#### **2.2.1.2 Plan Financiero**

Es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrucciones y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que se tiene y los que se requieren para lograrlo. También se puede decir que el plan financiero es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se habrán de realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados, planearlo que se desea hacer, llevar a la práctica lo planeado y verificar la eficiencia de lo que se hace. Mediante un presupuesto, el plan financiero dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento; asimismo, reviste una gran importancia para el funcionamiento y la supervivencia de la organización, (Pearson E, 2000)

#### **2.2.1.3 Tipos de Planes**

Según (Pearson E, 2000)

➤ **Según su amplitud:**

- Estratégicos
- Directivos

➤ **Según el nivel en que se formulan:**

- Corporativos
- Operativos
- Funcionales

➤ **Según el periodo:**

- Planes a corto plazo
- Planes a mediano plazo
- Planes a largo plazo

➤ **Según su contenido:**

- Visión-Misión
- Metas-Objetivos
- Estrategias-tácticas
- Programas-Proyectos
- Políticas
- Reglas-Normas
- Procedimientos
- Presupuestos

**2.2.1.4. Utilidad del plan financiero:**

- Analizar las influencias mutuas entre las opciones de inversión y financiación de las que dispone la empresa.
- Proyectar las consecuencias futuras de las decisiones presentes, a fin de evitar sorpresas y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro.
- Decir que opciones adoptar estas decisiones se incorporan al plan financiero final.
- Comparar el comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan Financiero, (Pearson E, 2000)

### **2.2.1.5 Objetivo del Plan Financiero**

Minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, se decir 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 se cuenta la administración para alcanzar sus metas, (Pearson E, 2000)

### **2.2.2.4. Papel de un Plan Financiero**

Comienza con la elaboración de planes financieros de largo plazo, los cuales dictan los parámetros generales reflejando en los planes y presupuestos de corto plazo. En términos generales, son guías operacionales para alcanzar los objetivos de largo plazo y de corto plazo. Los planes financieros de largo plazo por lo general reflejan el efecto anticipado sobre las fianzas de las empresas a partir de la realización de acciones planeadas por la compañía.

Tales planes tienden a abarcar periodos de 2 a 10 años o más que nada a 5 años, los cuales se revisan a medida que se recibe información nueva. Por regular las empresas sujetas a los altos grados de incertidumbre operativa o ciclos de producción cortos o ambas cosas tenderán a valerse de horizontes de plan más reducidos. Los planes financieros de corto plazo reflejan los resultados que se esperan a partir de acciones programadas a una fecha próxima, (Pearson E, 2000)

### **2.2.2.5. Herramientas del Plan Financiero**

Las herramientas del plan financiero permiten realizar diversos análisis a la información financieros que posee la organización a fin de determinar y establecer si el uso y el manejo de los recursos es el más adecuado. En base a dicho análisis los directivos de la entidad toman decisiones a fin de mejorar la gestión en la misma.

(Pearson E, 2000). Una herramienta más utilizada para realizar dichos análisis son los ratios financieros, En un artículo el plan financiero es la herramienta de previsión en un escenario de crisis, mencionan que los ratios financieros son a su

vez herramientas con una doble función, análisis y previsión, con lo que deben ser usados como herramientas de seguimiento de una periodicidad no más allá del carácter mensual. Con la aplicación de los ratios financieros o razones financieras se podrá apreciar todos los cambios que la entidad ha sufrido durante un periodo de tiempo determinado, los ratios financieros se dividen en cuatro grupos que son:

- **Índice de Liquidez:** Al aplicar este grupo de ratios se podrá evaluar la capacidad que tiene la entidad para hacer frente a sus compromisos en el corto plazo.
- **Índice de Gestión o Actividad:** Mide el nivel de utilización de los activos y comparan la cifra de ventas con el activo total, el activo circulante, el inmovilizado material.
- **Índices de Solvencia, Apalancamiento o Endeudamiento:** Relaciona los recursos que tiene la entidad con sus compromisos.
- **Índices de Rentabilidad:** Evalúa la capacidad de la entidad para generar rentabilidad financiera y económica.

Propone a más de los ratios financieros otra herramienta de plan financiera que el punto de equilibrio, el autor lo define como” una técnica de análisis muy importante que se usa como instrumento de plan de utilidades, de la toma de decisiones y de la resolución de problemas. Momento o punto económico en que una empresa no genera utilidad ni partida; es decir, el nivel en que la contribución marginal (ingresos variables menos costos y gasto variable) es de tal magnitud que paga con exactitud costos y gastos”.

### **Análisis Interno**

El análisis interno no más que determinar los factores internos que posee toda organización y que son las fortalezas y las debilidades. (Levy H. 2009), refiere en cuanto a las fortalezas “son aspectos positivos internos de la propia organización, y que están bajo sus control e influencia”. De tal manera como: la tecnología, los activos, el capital financiero, talento humano, el conocimiento, la experiencia, entre otros.

Las debilidades, (Levy H, 2009, pág. 66) menciona” que son factores negativos de la empresa que en algún momento la puede llevar a una crisis o que la

debilitan ante sus competidores, cuya solución están en manos de la propia empresa”. Crean deficiencia claramente a la organización que conlleva a que se vea débil ante la competencia, se cita ejemplos: falta de talento humano capacitado, desconocimiento del mercado, situación geográfica, instalaciones, bajo márgenes de ingreso, entre otros.

## **Análisis Externo**

El análisis externo permite determinar los factores externos que afecta a una empresa, significan tendencias o sucesos que ocurren fuera de la empresa y de las cuales no posee control, estas son las oportunidades y las amenazas.

(Chiavenato – Aráo 2011. Pag.87). Alegan que la oportunidad del entorno “es una situación que la organización podría aprovechar si tuviera en condiciones de hacerlo o si tuviera interés en una situación que la organización, si esta lo realiza, puede dar como resultado una posición competitiva más robusta y reforzada.

En cuanto a las amenaza (Chiavenato – Aráo 2011. Pag.88) menciona que “se refiere a alguna condición del entorno contextual o del de las relaciones que pueden perjudicar a la organización cuando realiza su intención estratégica”. Estos elementos son externos y a la vez están rodeando a la organización, están fuera del control de cualquier empresa pero que llevando a cabo acciones adecuada.

### **2.2.3. ANÁLISIS FINANCIERO**

#### **2.2.3.1 Generalidades**

(Shim J, 2004). El análisis financiero es una evaluación del desempeño financiero de una empresa en el pasado y de sus perspectivas futuras. Tiene como objetivo fundamental el análisis de la situación económica de la empresa y la medición de la rentabilidad del capital invertido. El análisis financiero debe examinar todos los aspectos significativos de la actividad financiera, a través de instrumentos tales como razones e indicadores financieros Conocer la razón del

porque la empresa están en la situación que s encuentra, sea buena o mala, es importante para así poder proyectar su situación a futuro, e implementar estrategias encaminadas a provechar los aspectos positivos.

El análisis financiero utiliza fundamentalmente los siguientes documentos contables de síntesis:

- Balance de situación
- Estados de pérdidas y ganancias

### **2.2.3.2 Métodos del análisis financiero**

Son procedimientos utilizados para simplificar los datos descriptivos y numéricos que componen los estados financieros, con el objetivo de evaluar los cambios presentados en varios ejercicios contables, o comparar los valores de un periodo como.

Para el análisis financiero es conveniente el significado de los siguientes términos:

- **Liquidez:** es la capacidad que tiene una empresa para pagar sus deudas oportunas
- **Tasa de rendimiento:** es el porcentaje de utilidad en un periodo determinado.
- **Rentabilidad:** es el rendimiento que genera los activos puestos en operación.

De acuerdo a la forma de analizar el contenido de los estados financieros, existen los siguientes métodos de evaluación:

#### **A. Método vertical.**

Utiliza para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical.

#### **B. Método horizontal.**

Es un procedimiento que consiste en comprar estados financieros en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa,

porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos y negativos; también permite definir cuales merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

Este procedimiento es dinámico, porque relaciona los cambios financieros presentados en aumentos o disminuciones de un periodo a otro. Muestra también las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones. (Gonzales S, 2010).

### **C. Método histórico**

En este método se analiza las tendencias, ya sea de porcentajes, índices o razones financieras y puede graficarse para mejor ilustración. El análisis de los estados financieros de una empresa es importante para los accionistas, inversionistas, acreedores y la propia administración de la empresa. Los accionistas, se interesan en los niveles presentes y futuros del riesgo y rendimiento de la empresa, que afecta directamente el precio de las acciones. Los inversionistas se interesan en la rentabilidad de invertir en la empresa, y en los posibles riesgos de liquidez. Los acreedores se interesan principalmente en la liquidez a corto plazo de la empresa, así como su capacidad para realizar los pagos de los intereses y el principal. La administración, al igual que los accionistas, se interesa en todo los aspectos de la situación financiera de la empresa y su objetivo es que las razones financieras sean favorables para los propietarios y acreedores.

#### **2.2.3.3 Indicadores financieros**

Un indicador financiero es una relación entre cifras extraídas de los estados financieros y demás informes contables de una empresa con el propósito de reflejar objetivamente el comportamiento de la misma, con la finalidad de comparar con algún nivel de referencia, que pueda señalar alguna desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

“El análisis de los estados financieros es útil tanto para anticipar las condiciones futuras y lo que es más importante, como un punto de partida para planear las acciones que influirán en el curso futuro de los acontecimientos” (Besley Scott, 2001).

La interpretación de los resultados que proyectan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las empresas como también a los periodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que afectan.

### 2.2.3.3.1 Indicador de Liquidez

(Besley Scott, 2001). El índice de liquidez es uno de los elementos más importantes en las fianzas de una empresa, ya que determinan la capacidad que tiene la empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo; la operatividad de la empresa depende de la liquidez que tenga la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras con sus proveedores, con sus empleados primordial, en consecuencia mientras más alto es el cociente mayores serán las posibilidades de cancelar las deudas a corto plazo; los indicadores de liquidez más utilizados son:

**Capital de Trabajo:** Se expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación. Indica el valor que le quedaría a la empresa, representando en efectivo u otros pasivos corrientes, después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, en el caso que tuviera que ser cancelados de inmediato.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

**Razón Corriente:** También llamado relación corriente, la razón corriente indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

**Prueba Ácida:** (Prueba de ácido o liquidez seca) Sirve para determinar la disponibilidad de recursos que posee la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo, pero sin la necesidad de realizar sus inventarios, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferentes a los inventarios.

$$\text{Razón Corriente} = \frac{(\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios})}{\text{Pasivo Corriente}}$$

### 2.2.3.3.2 Indicadores de Endeudamiento

(Barreto, 2010) Los indicadores de Endeudamiento es un referente financiero cuyo objetivo es evaluar el grado y la modalidad de participación de los acreedores de una empresa en su provisión. Se trata de precisar los riesgos en los cuales incurren tales acreedores y los dueños de la empresa así como la convivencia o la inconvivencia de cierto nivel deudor de la empresa. Altos índices de endeudamiento son convivientes solo cuando la tasa de rendimiento de los activos totales supera al costo promedio de la financiación.

Las cuantas contables que pueden modificar sustancialmente el concepto del analista acerca del endeudamiento de una empresa, son aquellos pasivos que se considera que no son totalmente exigibles o que el pago de este se pueda postergar después de la fecha de vencimiento del mismo, estas cuentas pueden ser:

- **Prestamos de Socios;** los socios puedan aumentar el tiempo del préstamos o convertirlo en una inversión,
- **Pasivos Diferidos;** estas pueden ser que ya se encuentra el dinero destinado para este pago,
- **Capital;** por medio de una capitalización de una deuda y valorizaciones, pueden estar sobre estimadas o por efectos de inflación.
- **Los Principales Indicadores Financieros**

- **Índice de Apalancamiento:**

El índice de apalancamiento señala la participación de terceros en el capital de la empresa, es decir compara el financiamiento originado por terceros con los recursos de los accionistas, para establecer cuál de las dos partes corre mayor riesgo. Se calcula en base a la siguientes formulas dependiendo si es apalancamiento total, apalancamiento a corto plazo, y apalancamiento financiero total;

$$\text{Apalancamiento Total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Representa la participación que tiene el pasivo externo con respecto al patrimonio de la empresa.

$$\text{Apalancamiento a corto Plazo} = \frac{\text{Total Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio}}$$

Indica la participación que tiene los pasivos corrientes dentro del patrimonio.

$$\text{Apalancamiento Financiero Total} = \frac{\text{Pasivo con Entidades Financieras}}{\text{Patrimonio}}$$

Indica la concentración que tiene los pasivos totales con entidades Financieras sobre el Patrimonio.

### 2.2.3.3 Indicadores de Actividad

(Barreto, 2010) Los indicadores de actividad también llamamos indicadores de rotación tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos. Constituyen un importante complemento de las razones de Liquidez; debido que miden la duración del ciclo productivo y del periodo de cartera. Algunos indicadores de actividad son:

- **Rotación de Cartera**

Es un indicador financiero que establece el tiempo en que las cuentas por cobrar tardan en convertirse en efectivo, es decir, es el tiempo que tarda la empresa en cobrar la cartera a sus clientes dentro de un mismo periodo

Su fórmula es:

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas a Crédito en el Periodo}}{\text{Cuentas por cobrar Promedio}}$$

- **Periodo Promedio de Cobro**

Se define como la utilidad promedio de tiempo que se requiere para recuperar las cuentas por cobrar. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Periodo Promedio de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar Promedio} * 365 \text{ días}}{\text{Ventas a Crédito}}$$

- **Rotación de Inventarios**

La Rotación de Inventarios es el indicador que permite conocer el número de veces en que el inventario es realizado en un periodo determinado. Permite identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar, es decir se ha vendido. Se calcula en base al número de veces, y número de días, en empresas comerciales e industriales:

**Rotación de Inventarios (#veces)Empresas Comerciales**

$$= \frac{\text{Costo de la mercancías en el periodo}}{\text{Inventario Promedio}}$$

**Rotación de Inventarios (# días)Empresa Comerciales**

$$= \frac{\text{Inventario Promedio} * 365 \text{ dias}}{\text{Costo de Mercancia vendida}}$$

**Rotación de Inventarios (#veces)Empresas Industriales**

$$= \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Total Promedio}}$$

**Rotación de Inventarios (# días)Empresa Industriales****• Rotación Activos**

La rotación de activos es uno de los indicadores financieros que revelan a la empresa el grado de eficiencia con la que se está manejando la administración y gestión de sus activos. Este indicador nos permite identificar falencias e implementar mejoras para maximizar la utilización de los recursos de la empresa. La rotación de activos se da en días, es decir que la rotación de los activos está diciendo cada cuantos días los activos de la empresa se están convirtiendo en efectivo. Su formulase puede aplicar a los activos fijos, activos operacionales, o activos totales, según el analista desee conocer la actividad de cada uno.

**• Rotación de Proveedores**

Expresa el número de veces que las cuentas por pagar a proveedores rotan durante un periodo de tiempo o, en otras palabras, el número de veces en que tales cuentas por pagar se cancelan usando recursos líquidos de la empresa. Su fórmula se expone a continuación:

$$\text{Rotación de Proveedores (\# veces)} = \frac{\text{Cuentas a Crédito}}{\text{Cuentas por Pagar Promedio}}$$

$$\text{Rotación de Proveedores (\# dias)} = \frac{\text{Cuentas por Pagar Promedio} * 365 \text{ dias}}{\text{Compras a Crédito}}$$

#### 2.2.3.3.4 Indicador de Rendimiento

(Besley Scott, 2001). Son también llamados indicadores de lucratividad. Miden la eficiencia de la administración de la empresa para controlar costos y gastos, transformando de esta manera las ventas en utilidades. Estos indicadores sirven de instrumento que permite al inversionista analizar la forma como generan los retornos de los valores invertidos en la empresa, mediante la rentabilidad del patrimonio y la rentabilidad del activo. Permite ver los rendimientos de la empresa de comparación con las ventas y el capital.

Entre los principales indicadores de rendimiento tenemos los siguientes:

- **Margen Bruto de Utilidad.**

Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después de que la empresa ha pagado sus existencias, y revela en porcentaje la utilidad bruta que se está generando por cada dólar vendido.

Su fórmula es:

$$\text{Margen Bruto de Utilidad} = \text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}$$

- **Margen Operacional de Utilidad**

Representa las utilidades netas que gana la empresa en el valor de casa venta. Estas se deben tener en cuenta deduciéndoles los cargos financieros o gubernamentales y determinar solamente la utilidad de la operación de la empresa.

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ingresos Operacionales} * 100}$$

- **Margen Neto de Utilidad.**

Determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos. Se basa en la siguiente Fórmula:

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Ganancias y Perdidas}}{\text{Ingresos Operacionales} * 100}$$

- **Rendimiento sobre Patrimonio.**

Determina la efectividad de la administración para generar utilidades con el capital invertido por los accionistas o inversionistas, es decir mide la tasa de rendimiento que obtiene los propietarios de la empresa, respecto de su inversión, representada contablemente de patrimonio.

$$\text{Rendimiento sobre el Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

- **Rendimiento sobre el Activo Total.**

Este indicador determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con el total de activos que dispone la organización, por lo tanto mientras más altos sea el rendimiento sobre los activos, más eficiente será la organización. Su fórmula es:

$$\text{Rendimiento sobre el Activo Total} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activo}}$$

## 2.2.4 PLANIFICACIÓN FINANCIERA

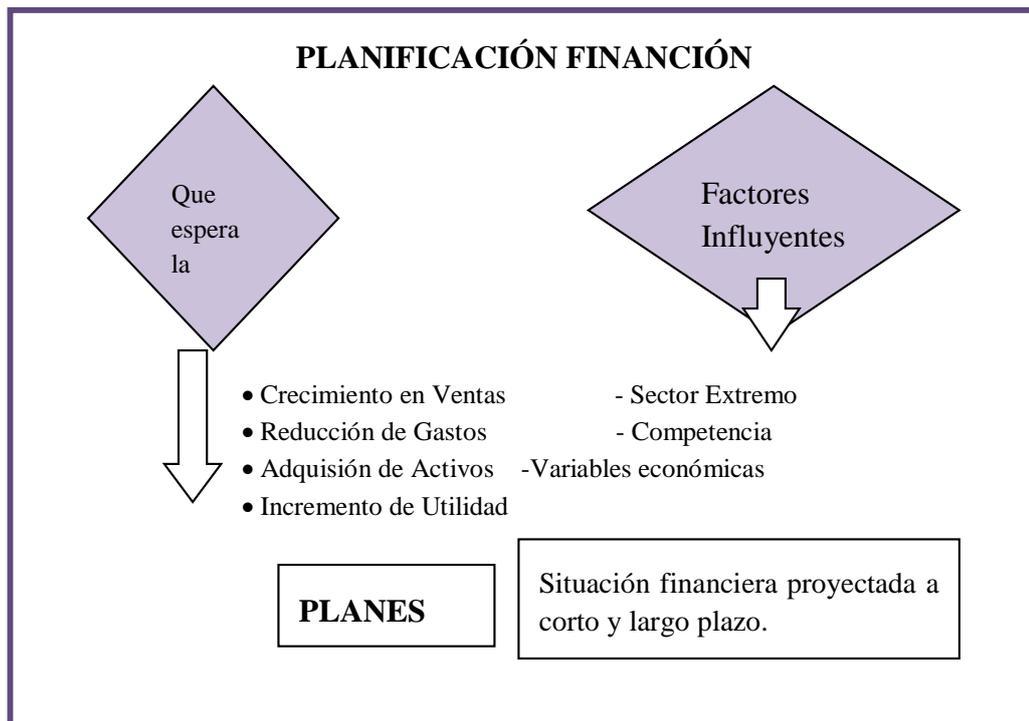
### CONCEPTO

La planificación financiera es una herramienta o técnica que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estima o futura de una empresa.

“la planificación financiera es la proyección de las ventas, el ingreso y los activos, tomando como base estrategias alternativas de producción y de mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr esas proyecciones”, (Besley Scott, 2001).

Para la planificación financiera la empresa debe definir lo que espera a futuro y debe tomar en cuenta los factores que incluyen en esa proyección, para establecer situación financiera proyectada en el corto y largo plazo, a fin de generar los planes financieros. (Lezama, 2010, pág. 56).

**Gráfico N° 1: Planificación Financiera**

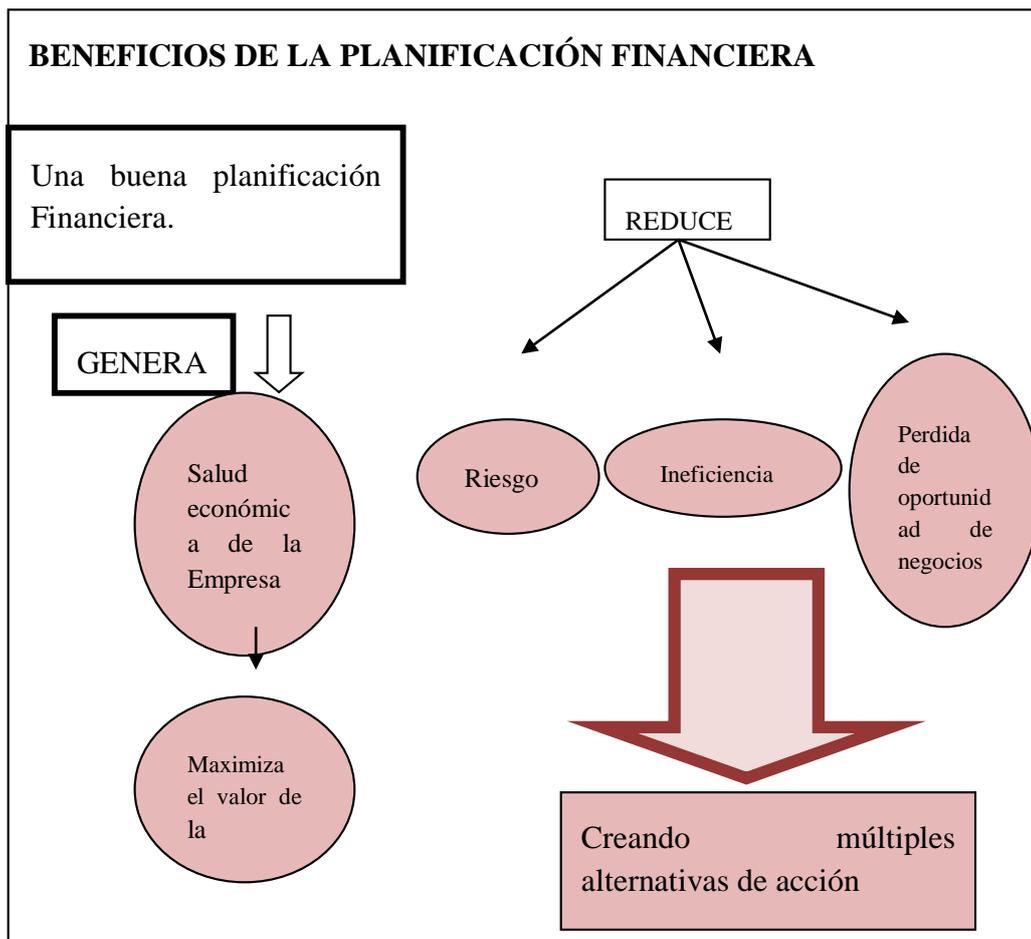


**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

Dos aspectos claves del proceso de la planificación financiera son la **planificación de efectivo** y la **planificación de utilidades**. La planificación de efectivo implica la elaboración del presupuesto de caja de la empresa. La planificación de utilidades implica la elaboración de estos proforma.

**Gráfico N° 2: Beneficios de la planificación financiera**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

#### 2.2.4.1 Flujos Financieros

Los flujos financieros hacen referencias a las transacciones monetarias es decir a todo lo que conlleve a los cobros (recepción de dinero) y pagos (desembolsos de dinero), la dirección financiera es la encargada en controlar y dirigir eficazmente el conjunto de flujos financieros que se genera. Controlando principalmente los cobros de sus clientes, que se ingresaran a caja, para posteriormente realiza desembolsos en sus cuentas por pagar. La diferencia que resulte se denomina flujo de caja, o flujo de tesorería. (Álvarez y Ochoa, 2003)

#### **2.2.4.2 Información financiera**

Según las normas internacionales de información financiera “NIIF”, La información es la declaración que expresa el desempeño y la posición de las organizaciones y que son de gran utilidad para el usuario general en la toma de decisiones económicas como también para el análisis de alternativas que conlleva a la optimización de los recursos que posee la entidad.

La información financiera es producto de la contabilidad ya que se encarga de registrar todos los eventos que afectan económicamente a la organización. la información financiera contiene información cuantitativa, se expresa en unidades monetarias según la región, e información cualitativa, muestra el desempeño y posición financiera.

#### **2.2.4 Balance General**

El balance general es una fotografía en un momento determinado (normalmente final de año) de la situación patrimonial de la empresa, en el balance figuran de forma separada el activo, el pasivo y el patrimonio. (Rey Pombo, 2011)

También podemos decir que es un registro de todas las decisiones financieras que se toman en una empresa a una determinada fecha, podemos además decir que es un hecho consumado de consolidación financiera.

**Estructura según** (Rey Pombo, 2011)

**Activos = Pasivo + Patrimonio**

**Activos.-** podemos manifestar que son todos los derechos que poseen la empresa, o también aquellas cosas que tienen valor y son de propiedad de la empresa.

El activo posee una clasificación de diferentes enfoques financieros y contables

**a. Activo Corriente.-** Podemos manifestar que son todos los derechos líquidos que posee la empresa, por ejemplo: Caja, bancos, inversiones temporales, cuentas por cobrar, documentos por cobrar, inventarios entre otros.

- b. Activos no Corrientes (propiedad, planta y equipo).**- Podemos manifestar que son derechos necesarios, indispensables que permiten la operatividad de la empresa, por ejemplos: Equipo de computación vehículo, maquinaria, instalaciones y terrenos.
- c. Activos Depreciables.**- Todo aquel que tiene un tiempo estimado de vida útil y el mismo que sufre desgaste por la utilización del mismo por ejemplo: equipo de computación, vehículo, instalaciones, maquinarias.
- d. Activo no Depreciable.**- todo aquel bien que no sufre ningún desgaste con el pasar del tiempo, más bien estos tipos de activos son afectados por una re expresión económica o incremento de plusvalía del mismo, por ejemplo: Terreno.
- e. Activos Productivos.**- Son todos aquellos que me permiten generar rentabilidad para la empresa, también podemos decir que son todos aquellos que más tienen rotación en mi empresa por ejemplo: Caja, bancos, inversiones temporales, inventarios, cuentas por cobrar, entre otros.
- f. Activos Improductivos.**- Son aquellos que me generan gastos y pérdida para la empresa, por ende no me ayuda a generar rentabilidad.

**Pasivos.**- Podemos manifestar que son todas las obligaciones que posee la empresa con terceros o también podemos manifestar que son las deudas que tiene la empresa con acreedores.

- a. Pasivos Corriente.**- También conocido como deuda a corto plazo, podemos manifestar que son obligaciones inmediatas a cumplir por parte de la empresa, por ejemplo: cuentas por pagar, documentos por pagar, deudas bancarias a corto plazo, proveedores.
- b. Pasivo no Corriente.**- También conocida como deuda a largo plazo por **ejemplo:** Hipoteca por pagar.
- c. Pasivos con Costos.**- Son aquellas obligaciones que posee un recargo adicional por el efecto de su financiamiento, es decir que nos cobran por un interés, por ejemplo: Préstamos bancarios.

Además, podemos manifestar que este tipo de pasivos nos afecta la rentabilidad del negocio, por efecto de pago de intereses.

**d. Pasivos sin Costos.-** Son todas aquellas obligaciones que no tienen ningún recargo adicional por efecto de su financiamiento, por ejemplo: Proveedores, cuentas por pagar.

Se debe tener en cuenta este tipo de consideraciones para determinar niveles de rentabilidad esperados por los propietarios o accionistas de las empresas.

**e. Capital.-** Es una cantidad de dinero los accionista invierten para generar producciones, también podemos manifestar que es la suma de dinero que no ha sido consumido por su propietario, si no que sido ahorrada y trasladada a un mercado financiero con el fin de obtener una renta a futuro.

**f. Reservas.-** Son beneficios obtenidos por la empresa y que no han sido distribuidos entre sus propietarios.

- **Reserva Legal.-** Son impuestos exigidos por la ley.

- **Reserva Estatutaria.-** Son aquellas que están aprobadas en los estatutos internos de la empresa.

- **Reserva Facultativa.-** Se procede mediante acuerdos de los directivos facultados para tomar estas decisiones.

**g. Beneficios o Pérdidas.-** Son los resultados obtenidos al cierre de un ejercicio contable, o también podemos decir a la fecha de cierre del análisis que se realice.

#### **2.2.4.1 Importancia del Balance General**

Están importantes contar con este documento, ya que nos permite tomar decisiones para futuras operaciones. En el balance solamente aparecen las cuentas reales y sus valores deben corresponder exactamente a los saldos ajustados del libro mayo y libros auxiliares.

#### **2.2.4.2 Balance General Permite**

- Evaluar la capacidad de la empresa, para cubrir sus obligaciones.

- Juzgar la posibilidad de la capacidad de satisfacer todas sus obligaciones financiera o como financieros a corto o mediano plazo sus necesidades.

- Es como una fotografía instantánea, la cual puede cambiar en el momento siguiente.

Un balance preparado a un día determinado de cualquier mes, por requerimiento de gerencia o de sus autoridades debe completo como el que se elabora al 31 de diciembre de cada año.

#### **2.2.4.3 Estado de Resultado**

“Es un documento complementario y anexo del Balance General donde nos informa en forma detallada y ordenadamente, si la empresa obtuvo utilidad o pérdida durante el ejercicio contable”. (Rey Pombo, 2011)

(Ortega, 2008) Tradicionalmente al estado de resultados se le conoce con el nombre de estado de pérdida y ganancias. En un principio se pensaba que el estado de resultados tan solo era anexo del balance general, en donde se desglosa la partida de utilidad del ejercicio que se incluían en el balance general.

Algunos contadores afirman que el estado de resultados es más importante que el balance general. La determinación de las utilidades periódicas es de sumo interés. (Depende del tipo de negocios y de la inversión de sus capitales que se buscan generar rentas). Con base en las utilidades se pagan los impuestos y se distribuyen las utilidades a los trabajadores y se determina si se acumula para futuras capitalizaciones o distribuye a los propietarios, socios o accionistas de las empresas quienes además juzgan la eficiencia de sus administradores.

##### **2.2.4.3.1. Estructura Operacional**

Son todos los registros, relacionados a la actividad propia o a la naturaleza de la empresa.

- a. **Ingresos Operacionales.-** Son todos los ingresos relacionados con la naturaleza y la actividad de la empresa, por ejemplo: Ventas
- b. **Egresos Operacionales.-** Son todos los egresos ocasionados por la naturaleza y la propia actividad de la empresa, por ejemplo: Costos y Gastos
- c. **No Operacionales.-** Son todos los registros que no tienen que ver con la actividad y la naturaleza de la empresa, también son conocidos como otros registros que no tienen que ver con la actividad y naturaleza de la empresa.

- d. **Ingreso No Operacionales.-** Son los ingresos que no tienen nada que ver con la actividad de la empresa, por **ejemplo:** Intereses Ganados, Donaciones, baja de Activos.
- e. **Egresos no Operacionales.-** Son todos los egresos que no tiene nada que ver con la actividad y naturaleza de la empresa por **ejemplo:** Intereses Pagados, Donaciones entre otros.
- f. **Carga Impositiva.-** Son todas las obligaciones por concepto de impuestos que están contemplados en la ley.
- 15% del PT; 10% Participación a los Trabajadores y 5% a las Cargas Familiares de los Trabajadores.
  - 22% del pago del Impuesto a la Renta.

### **Estructura del Balance de Resultados**

Ventas

(-) Coste de Ventas

(=) Utilidad Bruta

(-) Gasto Administrativo

(-) Gasto en Ventas

(-) Gastos Generales

(=) Utilidad Operacional

(+) Ingresos no Operacionales

(-) Egresos no Operacionales

(=) Utilidad Antes de Impuestos

(-) 15% del Patrimonio Total

(=) Utilidad antes del Impuesto Renta

(-) 22% del Impuesto a la Renta

(=) Utilidad Neta

#### **2.2.4.4 Estado de flujo de efectivo**

Para (Rey Pombo 2011) Tiene por objetivo proporcionar información eminentemente financiera respecto a los flujos de efectivo genera dos en un periodo determinado, permitiendo verificar; la capacidad de la empresa para generar flujos de ingresos; la capacidad de cubrir sus compromisos con efectivo; la necesidad de recursos extremos; el efecto que tienen las actividades de financiamiento y de inversión en los flujos financieros de la empresa; y, los elementos que permiten explicar por qué el resultado del ejercicio no necesariamente representa un flujo de efectivo, a través de la conciliación.

**El efectivo.-** Es la caja que comúnmente conocemos y los depósitos bancarios a la vista

- **Los equivalentes al efectivo:** Son las inversiones a corto plazo y de gran liquidez, fácilmente se convierte en importantes determinados de efectivo, se sujetan a un riesgo que es poco significado de cambio a su valor.
- **Flujos de Efectivo:** Son aquellas entradas y salidas de efectivo y los equivalentes al efectivo

Para (Rey Pombo 2011) El estado de flujos de efectivo pone en manifiesto, ordenadamente y agrupados por categoría las actividades, los cobros y los pagos que ha realizado la entidad a fin de informar sobre los movimientos de efectivos realizados durante el ejercicio económico.

El estado de efectivo está integrado por las actividades de operación, actividades de inversión y las actividades de financiamiento.

- **Las Actividades de Operación:** Son aquellas actividades principales que son y genera fuente de ingresos ordinarios a la entidad y aquellas actividades que no pueden ser consideradas como de inversión o financiación.
- **Las Actividades de Inversión:** Son aquellas generadas por la adquisición y disposición de activos de largos plazos y otras actividades de inversión no incluidas en el efectivo y los equivalentes al efectivo.
- **Las Actividades de Financiamiento:** Son actividades que provocan cambios en el tamaño y composición de los capitales y préstamos tomados por la entidad.

El estado de flujos de efectivo suministran información sobre los movimientos históricos en el efectivo y los equivalentes al efectivo; esta información es utilizada para evaluar la capacidad de la entidad en generar efectivo y el equivalente al efectivo como también ayuda a los directivos en la toma de decisiones económicas.

### **2.2.5 RENTABILIDAD**

En economía la rentabilidad hace referencia al beneficio, lucro, utilidad o ganancia que se ha obtenido de un recurso o dinero invertido. La rentabilidad se considera también como la remuneración recibida por el dinero invertido. En el mundo de las finanzas se conoce también como los dividendos percibidos de un capital invertido en un negocio o empresa. La rentabilidad puede ser representada en forma relativa (en porcentaje) o en forma absoluta (en valores).

Toda inversión que preste dinero, compre acciones, títulos valores, o decida crear su propio negocio, lo hace con la expectativa de incrementar sus capital, lo cual sólo es posible lograr mediante el rendimiento o rentabilidad producida por su valor invertido. La rentabilidad de cualquier inversión debe ser suficiente de mantener el valor de la inversión y de incrementarla dependiendo del objetivo del inversionista, la rentabilidad generada por una inversión puede dejarse para mantener o incrementar la inversión, o puede ser retirada para invertirla en otro campo (Pearson E, 2000)

### 2.2.5.1 Tipos de Inversión

Los tipos de inversión según (Pearson E, 2000)

#### **La Rentabilidad Fija:**

Es **Rentabilidad:** Es el porcentaje del beneficio promedio de una inversión. Por rentabilidad financiera entendemos la renta ofrecida a la financiación.

• **Rendimiento:** Aun cuando la cifra de beneficios es una medida importante de la actividad realizada, no constituye por sí sola una medida de síntesis global, pues para tenerla, es necesario relacionar los beneficios con la inversión necesaria para obtenerlos. En este sentido la relación entre la cifra de beneficios y el capital invertido para crear esos beneficios es una de las medidas más válidas y ampliamente utilizadas.

Aquella que se pacta al hacer la inversión como es un bono, títulos de deuda, entre otros. Este tipo de inversiones aseguran al inversionista una rentabilidad aunque no suele ser elevada.

#### **La Rentabilidad Variable**

Es propia de las acciones, activos fijos, entre otros. En este tipo de investigaciones de la rentabilidad depende de la gestión que ella alga los encargados de su administración. En el caso de las acciones, según sea la utilidad de la empresa, así mismo será el monto de las utilidades o dividendos a distribuir.

• **Rendimiento:** Es la medida de beneficio de una inversión, mientras el rendimiento es la medida de la riqueza generada por la inversión, la rentabilidades es el premio dado a los fondos propios utilizados en la financiación de la misma.

### 2.2.5.2 Importancia de la Rentabilidad

(Pearson E, 2000)Es de mucha importancia para todo tipo de negocios, en razón que de esto depende el sostenimiento económico y crecimiento de las empresas, podemos también considerar que nos permitirá conocer si realmente es rentable o no.

### **2.2.5.3 Principales Indicadores de Rentabilidad**

(Pearson E, 2000). Para nuestro estudio utilizaremos los principales indicadores de rentabilidad que se conoce y especialmente para los alcances de nuestros estudios como son los siguientes:

- Retorno Sobre Activos
- Retorno Sobre Ventas
- Retorno Sobre Patrimonio
- Retorno Sobre la Inversión

#### **2.2.5.3.1 Retorno sobre activos**

También conocido como el ROA, nos permite determinar cuan rentable son mis activos, además es una técnica muy útil porque a sus vez me permite determinar la composición de mis activos

##### **Fórmula:**

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Activos}}$$

#### **2.2.5.3.2 Retorno sobre ventas**

También conocido como ROS, nos permite conocer cuan rentable me permite ser mis ventas, a su vez esta técnica permite determinar si el volumen de ventas va íntimamente relacionada con el capítulo de planeación de utilidades.

##### **Fórmula:**

$$\text{ROS} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Ventas}}$$

#### **2.2.5.3.3 Retorno sobre patrimonio**

También conocido como el ROE, indicador que me permite determinar cuan rentable es mi patrimonio.

**Fórmula:**

$$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Patrimonio}}$$

**2.2.5.3.4 Sobre la Inversión**

También conocido como ROI, indicador que me permite determinar cuan rentable es mi inversión.

**Fórmula:**

$$ROI = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Inversión}}$$

Para un análisis más minucioso del capítulo de la rentabilidad podemos desglosar en otras fórmulas, cuya finalidad es determinar con exactitud qué pasando con la rentabilidad de la empresa, como es:

$$BAII = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Total de la Variable}}$$

$$BAI = \frac{\text{Utilidad Operacional} + \text{Ingresos no Operacionales}}{\text{Total de la Variable}}$$

$$B = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de la Variable}}$$

Este indicador debe ser mayor al costo de oportunidad, en razón que el precio del dinero en el tiempo, para nuestra consideraciones este indicador en la actualidad debe ser mayor al 5% para que mi negocio sea rentable, caso contrario, una empresa puede que tenga utilidades pero al mismo tiempo no significa que sea rentable.

En los talleres de clase tendremos una explicación mucho más minuciosa y detallada como afecta y cuáles son las consecuencias de tomar decisiones de inversiones que afecten con la rentabilidad de las empresas.

## 2.2.6 LIQUIDEZ

Tanto en las finanzas personales como en las empresariales y públicas, contar con suficiente efectivo es primordial para alcanzar el nivel de crecimiento y desarrollo deseado.

En economía, la liquidez es una cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata, sin disminuir su valor. Por definición, el dinero es el activo con mayor liquidez, al igual que los depósitos en bancos. También se emplea con frecuencia el término “activos líquidos”, para referirse al dinero y a los activos que pasan a dinero en efectivo rápidamente. Pero para otros elementos que no son dinero, la liquidez presenta dos dimensiones. (García V .2006)

### 2.2.6.1 Elementos que conforman la Liquidez

- **Agregados Monetarios:** El término liquidez también se emplea en macroeconomía para señalar la cantidad de dinero circulante o en poder del público. Para manejar todo lo concretamente al empleo práctico de estos recursos, existen los denominados agregados monetarios, instrumentos financieros que pueden considerarse como dinero, por lo que se incluyen al momento de establecer el volumen de activos líquidos. Son parte de los mecanismos de control de los bancos centrales y constituyen el la suma total de dinero en circulación dentro de una economía.
- **Riesgos de Liquidez:** Por riesgo de liquidez se entiende la posibilidad de que una entidad no pueda atender sus obligaciones y compromisos de pago a corto plazo. Uno de los factores de mayor importancia que los bancos y las demás instituciones financieras manejan diariamente el cálculo de la cantidad de dinero en efectivo que deben mantener para cumplir dichas obligaciones.

Es importante no confundir liquidez con solvencias. La liquidez es producto de una situación específica, es decir coyuntural en tanto que la insolvencia es estructural. Por lo tanto, los problemas de liquidez se resuelven generalmente a través de la venta de inversiones de crédito que aportan efectivo rápidamente.

Mecanismos internos de control tener claras para el manejo diario de la liquidez, debe ser política de toda entidad financiera.

**Políticas Públicas:** Los Bancos Centrales emplean varios instrumentos para el manejo de los agregados y ofertas monetarias, componentes de la liquidez:

- Redescuento
- Mercados abiertos
- Depósito o encaje legal
- Coeficiente de liquidez de la banca comercial
- Emisiones primarias de dinero
- Expansión o contracción del crédito
- Modificación de las tasas de interés
- Colocación de bonos y títulos Según (García V .2006)

#### **2.2.6.2 Importancia de la Liquidez**

Ya sea en las finanzas personales o públicas, la falta de liquidez pueden generar atraso en el cumplimiento de los compromisos, aumento de intereses de mora, embargo y hasta el cierre de un negocio. En el ámbito público, esta falta trae consecuencias fiscales y políticas negativas como la imposibilidad de acceder al financiamiento de programas y proyectos, y elevados costo en multas e interés para una nación, con el consiguiente costo político.

Controlar con buenos activos garantizados la tranquilidad de una sólida económica que permite adquirir nuevos compromisos para alcanzar el desarrollo esperado. La liquidez personal, empresarial y pública, es la carta de presentación para cualquier operación financiera. (García V .2006)

#### **2.2.7 Presupuesto**

(Barajas M, 2012) Un presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. También dice que el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la

administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.

Con el enfoque más centrado al tema de investigación, define al presupuesto “es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se genera en un periodo determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia”. (Muñiz, 2008)

El presupuesto también es una herramienta de control ya que al establecer actividades que para cumplir con los objetivos establecidos, se asigna un montón de dinero determinado para llevar a cabo dichas actividades, periódicas se revisa el presupuesto y se compra con los desembolsos efectuados, si el desembolso fue menor al asignado se habla de eficiencia, y si este lo ha superado se habla de incumplimiento con el presupuesto establecido o que el presupuesto no estuvo realizado de manera adecuada.

#### **2.2.7.1 Funciones del Presupuesto**

- **Planeación:** que es conocer el cambio a seguir, interrelacionar actividades, establecer objetivos y dar una adecuada organización.
- **Organización:** que es estructurar técnicamente las funciones y actividades de los recursos humanos y materiales buscando eficiencia y productividad.
- **Coordinación:** que es buscar equilibrio entre los diferentes departamentos y secciones de la empresa.
- **Dirección:** que es guiar las acciones de los subordinados según los planes estipulados.
- **Control:** que es medir si los propósitos, planes y programas se cumplen y busca correctivos en las variaciones. (Barajas M, 2012)

## 2.2.7.2 Clasificación de los Presupuestos

### Según la flexibilidad

- **Rígidos, estáticos, fijos o asignados:** Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividades t no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Deja de lado el entorno de la empresa (económico en el sector público).
- **Flexibles o Variables:** Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividades se puede adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo de la presupuestarían moderna. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.

### Según el periodo de tiempo

- **A corto plazo:** Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.
- **A largo plazo:** Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes empresas.

### Según el Campo de Aplicación en la empresa

**De Operación o económicos:** tiene en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollan en el periodo siguiente al cual se elabora y, su contenido se resume en un estado de Ganancias y Pérdidas. Entre estos presupuestos se puede destacar:

- **Presupuesto de Ventas:** generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.
- **Presupuesto de Producción:** Continuamente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.
- **Presupuesto de Compras:** es el presupuesto que prevé las compras de materiales primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo. Generalmente se hacen en unidades y costos.

- **Presupuesto de Costos – Producción:** algunas veces esta información se incluyen en el presupuesto de producción al comprar el costo de producciones con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados.
- **Presupuesto de Flujos de Efectivo:** es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todo los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo.
- **Prepuesto Maestro:** este presupuesto incluyen las principales actividades de la empresa. Conjunta y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puedan ser concebidos como el “presupuesto de presupuestos”.
- **Financiero:** en estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Y son los siguientes:
- **Presupuesto de Tesorería:** tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fáciles de realizar. Se puede llamar también presupuesto de caja o de fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones se formula por cortos periodos mensuales o trimestralmente.
- **Presupuesto de erogaciones capitalizables:** es el que controla, básicamente todas las inversiones en activos fijos. Permiten evaluar las diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos que se requieren para llevarlas a cabo. (Barajas M, 2012)

### 2.2.8.- Estados proforma

Los estado proforma o también conocidos como la proyección de estados financieros. La proyección Financiera es “una ampliación de pautas y relaciones históricas, basadas e hipótesis acerca de las frutas condiciones económicas, comportamiento del mercado y actualizaciones de la dirección”.

Para realizar estas proyecciones se requiere de información histórica sobre los estados financieros básicos e información adicional relacionada al entorno en que mueve la organización. Las proyecciones de los estados financieros son realizadas anualmente.

Organizar un plan de negocios, que con el desarrollo de los pronósticos financieros se puede estimar los requerimientos financieros a futuro a realizar planes de acuerdo con ellos. Constan varios modelos para proyectar estados financieros, el más utilizado es el método de porcentajes de ventas, este método consiste en proyecciones sobre cifras del estado de resultados y del balance sobre ventas futuras. Se utiliza este método por el hecho de que varias cuentas de estado de situación tienen relación directa con el nivel de ventas que realice la empresa Según (Harvard Business, 2009).

### **2.3 IDEA A DEFENDER**

El diseño de un plan financiero permite incrementar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo en el periodo 2015

### **2.4 VARIABLES**

#### **2.4.1 Variable Independiente**

Plan Financiero

#### **2.4.2 Variable Dependiente**

Rentabilidad Empresarial

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 Modalidad de la investigación

La modalidad de la investigación que se utilizó para la realización de la presente investigación tiene un enfoque mixto de investigación; el cual es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento de un problema. Se usan métodos de los enfoques cualitativos y cuantitativos y pueden involucrar la conversión de los datos entre sí, el enfoque mismo puede utilizarlo dos enfoques para responder distintas preguntas de investigación de un planteamiento de un problema.

### 3.2 Tipos de investigación

Los tipos de investigación que se va a realizar en la propuesta de un Plan Financiero.

**Exploratoria:** la investigación exploratoria es aquella en la que se intenta obtener una familiarización con un tema del que se tiene un conocimiento general, para plantear posteriores investigaciones y obtener la idea a defender.

Mediante esta investigación exploraría se podrá obtener datos, elementos y mayor información sobre el objeto de estudio, lo cual permitirá un desarrollo óptimo de la presente investigación.

**Investigación Descriptiva:** consiste en presentar la información tal cual es indicando la situación del objeto en el momento de la investigación, analizando, interpretando, imprimiendo y evaluando lo que se desea.

Es este tipo de investigación permitirá conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo. No se limitará netamente a la recolección de datos, sino también a la predicción e identificación de la relación que existe entre las dos variables.

### **3.3 Población y Muestra**

#### **Población**

“Una población es el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones”. (Hernández, 2007, pág. 25)

La población de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo conforman 10 personas entre el personal administrativo y 1 personal de servicio.

#### **3.4 MUESTRA**

Establece que la muestra “es un subgrupo de la población de interés, sobre el cual se recolectan datos, este debe ser representativos de la población”. (Hernández, 2007, pág. 39).

La muestra que se considera es la misma población. Se manejara entrevistas para obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

### **3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS e INSTRUMENTOS**

#### **3.5.1 Método de Campo**

La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurre los hechos, sin manipular las variables. Estudia los fenómenos naturales en su ambiente natural.

Mediante la observación y aplicación de entrevistas se obtendrá la información del hecho o caso que se está estudiando para tomar la información y registrarla para su posterior análisis.

## **Bibliografía y Documental**

Es un proceso sistemático y secuencial de recolección, selección, clasificación, evaluaciones y análisis de contenido empírico y gráfico, físico virtual que servirá fuentes teóricas, conceptuales y metodológicas para una investigación determinada.

La investigación Bibliográfica y Documental es necesaria para realizar de manera satisfactoria el plan de financiero ya que previamente se requiere conocer definiciones por medios de documentaciones que permite darle mayor soporte y veracidad al estudio que se está realizando, como obtener nuevos y mayores conocimientos para el análisis requerido.

### **3.5.2 Técnica**

De acuerdo al tipo de investigación que tenemos previsto realizar se seleccionó las técnicas más idóneas para la recolección de la información necesarias para poder desarrollarla. Con esto pretende justificar el presente estudio utilizando las siguientes técnicas:

#### **3.5.2.1 Encuesta**

Es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma directa y personal. La información considerará en tomo a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como opiniones o valores en relacione con la situación que se está investigando. Se llevara a cabo la encuesta al personal administrativo de la cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo, a fin de obtener conocimientos profundos sobre la actividad económica y su gestión.

#### **3.5.2.2 Instrumentos**

**Cuaderno de Notas:** El instrumento para describir aspectos muy importantes que se observa así como datos importantes para el proceso de la investigación.

**Cuestionario:** Este instrumento que se utilizó a fin de obtener la información necesaria que permita el desarrollo de la investigación.

### 3.6 RESULTADOS

Aplicados los instrumentos de recolección de datos se ha podido obtener los siguientes resultados, mismos que son producto de la aplicación del cuestionario dirigido al personal administrativo de la cooperativa de ahorro y crédito “Educadores del Napo”.

#### 1.- ¿Considera usted se revisan con frecuencia los estados financieros de la Cooperativa?

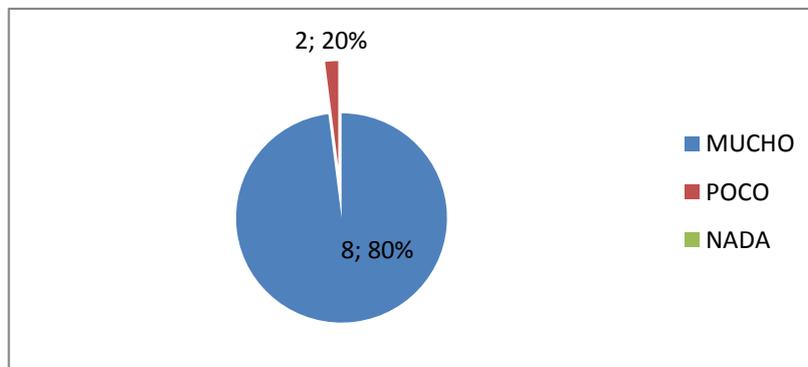
**Tabla N° 1: Revisan con frecuencia los estados financieros**

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	MUCHO	8	80
2	POCO	2	20
3	NADA		
	TOTAL	10	100

**Fuente:** Encuesta 2015

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

**Gráfico N° 3: Revisan con frecuencia los estados financieros**



**Fuente:** Tabla N°1

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

#### ANÁLISIS:

El 80% del personal encuestados dicen que mucho que se revisan con frecuencia los estados financieros de la Cooperativa,, por lo que diría que los directivos son conscientes que utilizando nuevas herramientas financieras, el movimiento económico de la cooperativa mejoraría.

2.- ¿Considera usted que se realizan flujos de caja para la administración del efectivo?

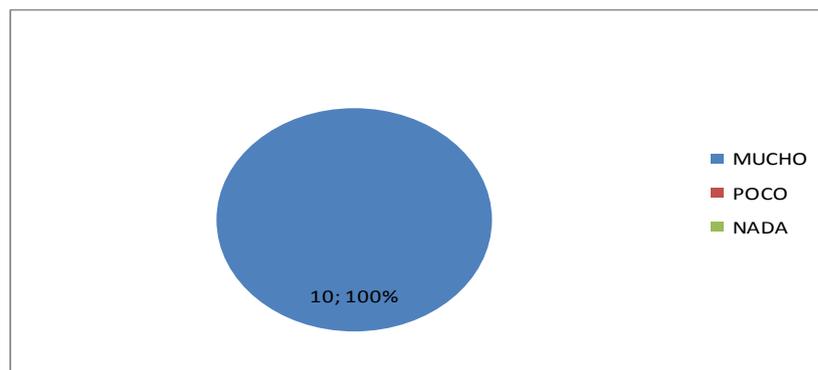
**Tabla N° 2: Se realizan flujos de caja**

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	MUCHO	10	100
2	POCO		
3	NADA		
	TOTAL	10	100

**Fuente:** Encuesta 2015

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

**Gráfico N° 4: Se realizan flujos de caja**



**Fuente:** Tabla N°2

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

### **ANÁLISIS:**

El 100% del personal encuestados dicen que el realizar flujos de caja, ayudará mucho a mejorar el proceso administrativo de los recursos económicos de la cooperativa, por lo que diría que los directivos están conscientes de que utilizar instrumentos nuevos para mejorar el movimiento económico es muy bueno, ya que con estos se ayudaría y se beneficiaría a los socios de la cooperativa.

3.- ¿En qué medida cree usted que las herramientas financieras ayudarían a la cooperativa de ahorro y crédito “Educadores del Napo.”, a ser eficiente y efectiva?

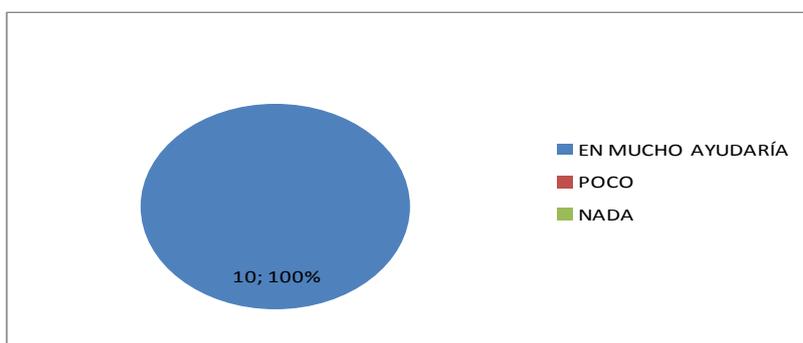
**Tabla N° 3: Herramientas financieras ayudará a la Cooperativa**

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	EN MUCHO AYUDARÍA	10	100
2	POCO		
3	NADA		
	TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta 2015

Elaborado por: Glenda Jarrín

**Gráfico N° 5: Herramientas financieras ayudará a la Cooperativa**



Fuente: Tabla N°3

Elaborado por: Glenda Jarrín

### ANÁLISIS:

El 100% del personal encuestados dicen que ayudaría mucho la utilización de herramientas financieras a la cooperativa de ahorro y crédito “Puerto Francisco de Orellana Ltda.”, a ser eficiente y efectiva, por lo que diría que los directivos conocen de que la utilización de herramientas financieras son muy beneficiosas para mejorar el desempeño tanto económico como el desempeño administrativo, para de esta forma obtener buenos resultado eficientes, y así ayudar a los socios.

**4.- ¿Con información financiera oportuna podría mejorar el desempeño gerencial y directivo de la cooperativa?**

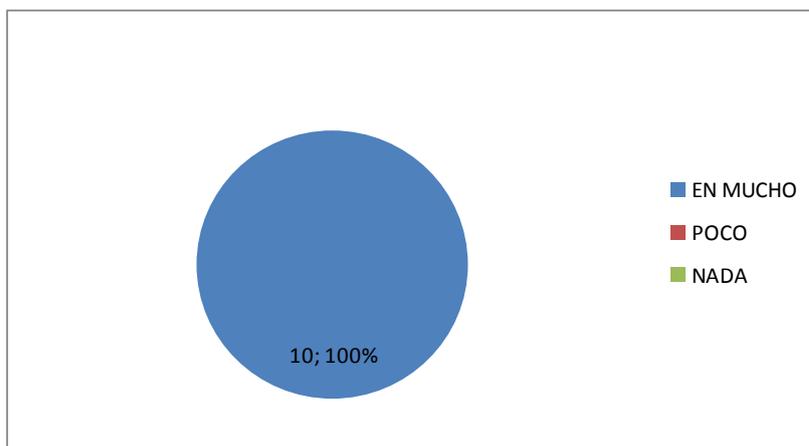
**Tabla N° 4: Información oportuna mejora el desempeño**

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	MUCHO	10	100
2	POCO		
3	NADA		
	TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta 2015

Elaborado por: Glenda Jarrín

**Gráfico N° 6: Información oportuna mejora el desempeño**



Fuente: Tabla N°4

Elaborado por: Glenda Jarrín

**ANÁLISIS:**

El 100% del personal administrativo encuestado manifiestan que ayudaría mucho la información financiera oportuna para mejorar el desempeño gerencial y directivo de la cooperativa, por lo que manifiesto que los directivos saben que una buena información ayuda a mejorar el desempeño tanto gerencial como administrativo, para que la cooperativa funcione eficientemente.

5.- ¿Qué tan importante es para usted el análisis financiero en la toma de decisiones?

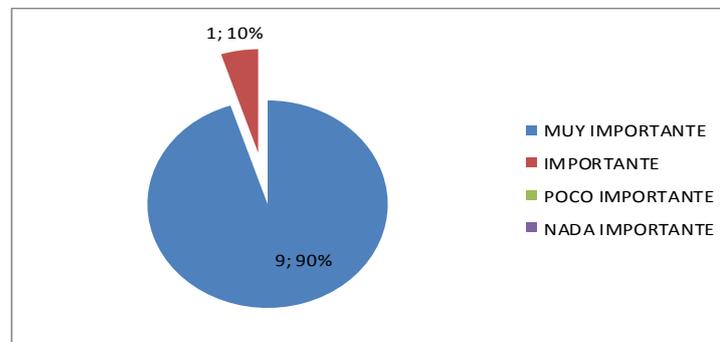
**Tabla N° 5: Análisis financiero en la toma de decisiones**

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	MUY IMPORTANTE	9	90
2	IMPORTANTE	1	10
3	POCO IMPORTANTE		
4	NADA IMPORTANTE		
	TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta 2015

Elaborado por: Glenda Jarrín

**Gráfico N° 7: Análisis financiero en la toma de decisiones**



Fuente: Tabla N°5

Elaborado por: Glenda Jarrín

**ANÁLISIS:**

En un 90% del personal administrativo encuestado dicen que es muy importante el análisis financiero en la toma de decisiones, por lo que diría que los directivos conocen sobre la toma de decisiones que es muy importante en el ambiente financiero.

**6.- ¿Proporciona a los empleados los conocimientos y herramientas necesarias para optimizar la toma de decisiones de la institución?**

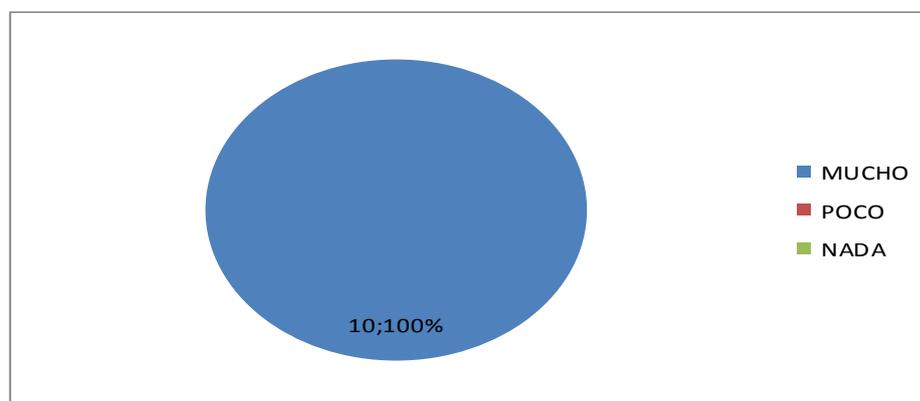
**Tabla N° 6: Conocimientos y herramientas necesarias**

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	MUCHO	10	100
2	POCO		
3	NADA		
	TOTAL	10	100

**Fuente:** Encuesta 2015

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

**Gráfico N° 8: Conocimientos y herramientas necesarias**



**Fuente:** Tabla N°6

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

**ANÁLISIS:**

Los 100% del personal administrativo encuestados dicen que mucho, que se proporciona los conocimientos y herramientas necesarias para tomar decisiones acertadas, brindando mejores servicios e incentivos a los socios.

**7.- ¿Los productos financieros que ofrece la cooperativa es importante para satisfacer las necesidades de los socios?**

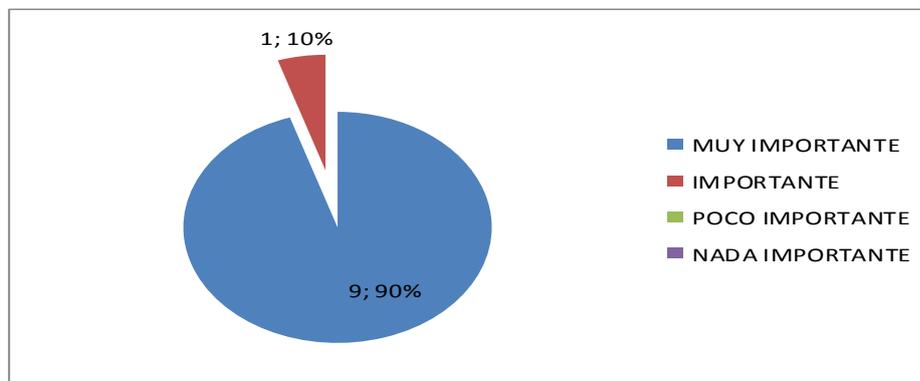
**Tabla N° 7: Productos financieros que ofrece la cooperativa**

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	MUY IMPORTANTE	9	90
2	IMPORTANTE	1	10
3	POCO IMPORTANTE		
	NADA IMPORTANTE		
	TOTAL	10	100

**Fuente:** Encuesta 2015

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

**Gráfico N° 9: Productos financieros que ofrece la cooperativa**



**Fuente:** Tabla N°7

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

**ANÁLISIS:**

Al observar la gráfica tenemos que los 90% del personal administrativo encuestados dicen que son muy importante los productos financieros para satisfacer necesidades, por lo que manifiesto que los socios conocen que un buen producto financiero ayuda a satisfacer necesidades.

## 8.- ¿La organización interna de la cooperativa está bien estructurada?

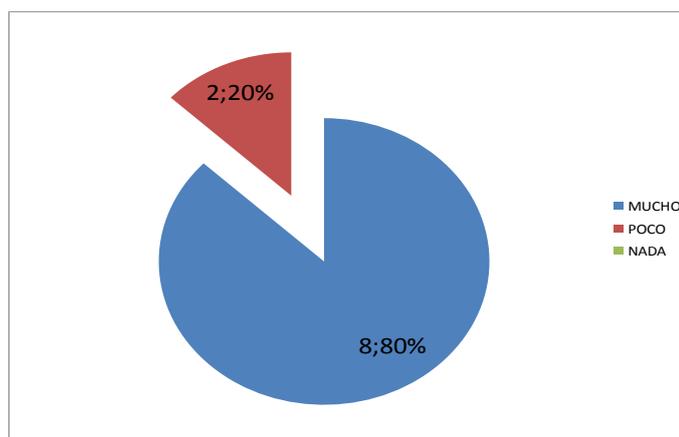
**Tabla N° 8: Organización interna de la cooperativa**

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	MUCHO	8	80
2	POCO	2	20
3	NADA		
	TOTAL	10	100

**Fuente:** Encuesta 2015

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

**Gráfico N° 10: Organización interna de la cooperativa**



**Fuente:** Tabla N°8

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

### **ANÁLISIS:**

El 80% del personal encuestados dicen que al tener organización interna bien estructurada ayudará mucho a planificar y controlar los recursos económicos de la cooperativa, por lo que diría que el personal administrativo están conscientes de que una buena organización interna ayudará a tomar decisiones óptima para el beneficio de todos los asociados.

## 9.- ¿Las estrategias que aplica la cooperativa son acordes a sus necesidades?

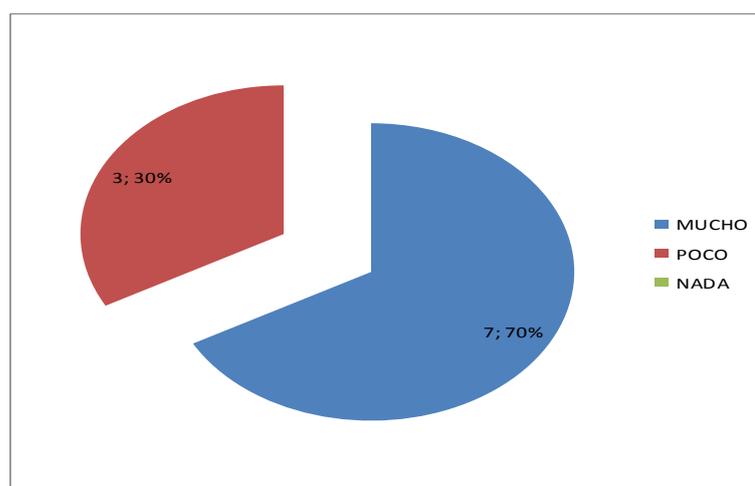
**Tabla N° 9: Estrategias que aplica la cooperativa**

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	MUCHO	7	70
2	POCO	3	30
3	NADA		
	TOTAL	10	100

**Fuente:** Encuesta 2015

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

**Gráfico N° 11: Estrategias que aplica la cooperativa**



**Fuente:** Tabla N°9

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

### **ANÁLISIS:**

Al observar la gráfica el 70% del personal encuestado, dicen que las nuevas estrategias financieras ayudarían mucho a la cooperativa de ahorro y crédito “Educadores del Napo.”, a ser eficiente y efectiva, por lo que manifiesto que los socios conocen que la utilización de nuevas estrategias financieras ayudan a que la cooperativa será eficiente, efectiva en la hora de entregar y recibir sus beneficios.

**10.- ¿Considera importante que la cooperativa cuente con un plan financiero que le permita mejorar la rentabilidad de la cooperativa?**

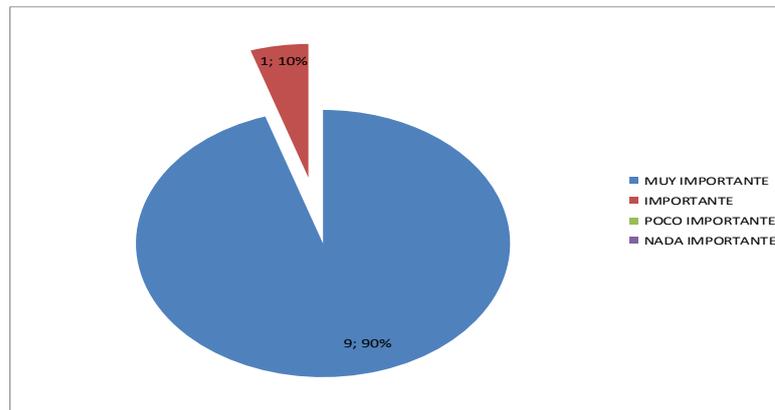
**Tabla N° 10: Plan financiero**

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	<b>MUY IMPORTANTE</b>	<b>9</b>	<b>90</b>
2	<b>IMPORTANTE</b>	<b>1</b>	<b>10</b>
3	POCO IMPORTANTE		
4	NADA IMPORTANTE		
	TOTAL	10	100

**Fuente:** Encuesta 2015

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

**Gráfico N° 12: Plan financiero**



**Fuente:** Tabla N°10

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

**ANÁLISIS:**

El 90% del personal administrativo encuestado dicen que es muy importante que la cooperativa cuente con un plan financiero, ya que esto podría mejorar mucho el desempeño gerencial y directivo de la cooperativa, por lo que diría que el personal administrativo sabe que una buena información financiera ayuda a tomar buenas decisiones en beneficios de sus socios y de su personal administrativo.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1. TÍTULO**

Propuesta de un Plan Financiero para incrementar la rentabilidad y liquidez en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo, en la Ciudad de Tena, Provincia de Napo, período 2015.

#### **4.1.1. Institución Ejecutoria**

Institución Financiera Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo

### **4.2. Contenido de la Propuesta**

Antes de la definición de la propuesta de la propuesta del se mencionara algunos aspectos relevantes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo. Como es la reseña histórica, identificación, base legal, filosofía empresarial, misión, visión, principios, y valores, objetivos y estrategias de la institución.

### **4.3 Reseña Histórica**

En el año de 1973 se estima que se dieron los primeros indicios de conformación de la Cooperativa, el Sr. Pablo Gallardo Supervisor Provincial de Cooperativismo Infantil de ese entonces, fue el mentalizador de esta idea, que pone a moción en una reunión con los primeros socios y siguiendo los trámites correspondientes se da por conformada legalmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores del Napo”, cuya finalidad fue creada para prestar servicios de autoayuda para los educadores y servidores del magisterio de la provincia de Napo.

El 29 de Octubre del mismo año se lleva a cabo la primera sesión, en su primera oficina instalada en la escuela “José Peláez”, posteriormente se trasladan a la Cruz Roja y para el año 1983 se inaugura su local propio en la calle Juan Montalvo frente al Consejo Provincial de Napo (actuales oficinas). El número de socios/as que asistió en la primera reunión fueron 28 más 2 representantes.

La primera directiva estuvo conformada por el Sr. Fernando Muñoz como Gerente de la Cooperativa, el Sr. Nelson Rodríguez en calidad de Presidente del Consejo Administrativo y de la Cooperativa y el Sr. Ricardo Rueda como Vicepresidente o Vocal; en el Consejo de Vigilancia como Presidente el Sr. Jorge Carbajal, como Secretario Sr. Teodoro Otero y como vocal la Sra. Claudia Olalla, los miembros del Consejo de Crédito fueron el Sr Hugo Sánchez como Presidente, como secretaria la Srta. Álvarez y como vocal el Sr. Silvio Espinoza; en el Consejo de Educación el Presidente fue el Sr. Rigoberto Luna, Secretario el Sr. Jorge Lugo y Vocal la Sra. Sara Bolaños y en el Consejo de Asuntos sociales como Presidente Sr. Fausto Nieto, Secretaria la Srta. Teresa Pérez y Vocal el Sr. Guillermo Araujo.

En la actualidad la Cooperativa cuenta con un total de cuatrocientos veinte y cuatro (424) socios, de los cuales inactivos se encuentran treinta y uno (31), la cantidad de socios está conformada por doscientos veinte y cinco son hombres (225) y doscientas treinta (230) son mujeres.

#### **4.3.1 Base legal**

Art. 1 Constitúyase con domicilio en la ciudad de Tena, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EDUCADORES DEL NAPO”, la misma que se registró por las disposiciones contenidas en la Ley, Reglamento de Cooperativas y de su Estatuto, aprobado mediante acuerdo No. 1.242 del Ministerio de Revisión social de Fecha 15 de Junio de 1973, e inscrito en el Registro General de cooperativas con el No. 1.741, del 25 de Junio de 1973, reformados mediante acuerdo No. 1.236, del Ministerio de Bienestar Social de fecha 12 de Diciembre de 1984, reformados el 19 de Octubre de 1987 según acuerdo ministerial 1.751, y reformado mediante acuerdo No. 05 del Ministerio de Inclusión Económica y Social de fecha 15 de Mayo de 2008.

#### **Art. 4. Son fines de la cooperativa:**

- a) Establecer conexiones dentro y fuera del país con entidades similares, en beneficio del a Cooperativa;
- b) Conseguir el apoyo del Estado, Entidades Públicas o Privadas; Bancos, Cajas de Crédito, del Ministerio de Bienestar Social con el propósito de lograr sus fines;

- c) Realizar préstamos en entidades financieras nacionales y extranjeras. El Gerente y Presidente de la Cooperativa estarán debidamente autorizados por el Consejo de Administración la Asamblea General, para gestionar y obtener créditos hasta por el 30% y 50% del patrimonio técnico respectivamente. Estos préstamos servirán para incrementar el desarrollo socio económico de sus beneficiarios;
- d) Realizar todas las obligaciones bancarias, como recepción de ahorro en depósitos, cobros y pagos para el desarrollo de la función crediticia;
- e) Anticipar el pago de los haberes quincenales a los socios;
- f) Anticipar el pago de los haberes mensuales a los socios; en calidad de préstamos;
- g) Conceder y facilitar créditos a sus socios, en condiciones más ventajosas para ellos;
- h) Educar a los socios en todas las fases del ejercicio del ahorro y créditos cooperativos, desarrollando su capacidad para buscar la solución a sus problemas económicos y sociales; y,
- i) Ejecutar cualquier otra actividad social o económica en especial la de mejorar el nivel de vida de sus socios familiares.

#### **4.3.1.2 Identificación**

<b>Razón Social:</b>	Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo
<b>RUC:</b>	1590019328001
<b>Ubicación:</b>	Av. Juan Montalvo y Abdón Calderón
<b>Teléfonos:</b>	(06) 2886-454
<b>Representante legal:</b>	<b>Gerente:</b> Ing. Rueda Negrete Galo Vicente Patricio <b>Contadora:</b> Lic. Sánchez Marquinez Silva Emperatriz

#### **4.3.2 Filosofía Empresarial**

Previamente, es necesario conocer la filosofía empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo, de acuerdo a la opción de autores reconocida trayectoria.

La cultura organizacional engloba el modo de vida de la empresa moderna y su fruto de la interacción días de la empresa con sus clientes, así como la relación que establece sus colaboradores, empleados o trabajadores. En este sentido, tal cultura es el conjunto de valores y creencias que, con el paso del tiempo, forma la manera de ser la empresa, sobre las bases de su historia, misión, visión, principios, objetivos, normativas y filosóficas.

#### **4.3.3 Visión**

Seguir creciendo como una cooperativa sólida, moderna, eficiente y eficaz en los aspectos físicos, financieros y de servicios, que satisfagan los requerimientos y de mandas de los socios, en forma oportuna y segura, basados en una adecuada comunicación y promoción.

#### **4.3.4 Misión**

Es una institución fortalecida, capacitada, dispuesta y entregada al servicio de sus asociados, aspirando día a día mejorar la calidad de vida mediante una organización democrática, justa, equitativa e igualitaria, que lleve a promover la afiliación de la mayoría de los miembros del Magisterio de la Providencia de Napo.

#### **4.3.5 Principios Institucionales**

- **Igualdad de Derechos de los Socios:** Hace alusión al derecho inherente que tienen todos los seres humanos a ser reconocidos como iguales ante la ley y de disfrutar y gozar de todos los derechos que se le otorgan. Todos los socio/as cooperativistas tienen los mismos derechos y deberes en la conformación de una sociedad cooperativa para beneficio propio y de la Institución.
- **Adhesión Libre y Voluntaria:** Al referirnos a la adhesión, es la incorporación voluntaria de una persona a un núcleo donde comparte su ideología, sus principios y valores, contribuyendo con sus ideas la consecución de los objetivos de la institución. El socio cooperativista es aquel que tiene bien claro que es parte de la Cooperativa y que recibirá y dará servicios, en beneficio de la Institución.

- **Control Democrático:** Toda Cooperativa es autónoma en el marco de la Ley y la reglamentación, quiere decir que mantiene su independencia y control sobre sus acciones. Las Cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la tomas de decisiones y en el control de la misma. Los hombres y mujeres elegidos para representar y gestionar las Cooperativas son responsables ante los socios.
- **Distribución de los Excedentes Sociales en Proporción a los Intereses Pagados por los préstamos recibidos:** Los Socios aportan equitativamente, contribuyendo así a formar el capital de su Cooperativa y lo gestionan de forma democrática, accediendo a Créditos y Ahorros, una parte del Capital es propiedad común de la Cooperativa, los Socios en Asamblea General asignan los excedentes netos los siguientes fines: Para el fondo ir-repartible de reserva, destino a Educación Cooperativa, Previsión y Asistencia social, Consejo Cooperativo Nacional y en beneficio de los empleados de acuerdo al Código de Trabajo y, el otra parte de los excedentes ser repartirán entre los socios de conformidad con el Art. 5 literal(d) del Estatuto.
- **Neutralidad Política y Religiosa:** Las Cooperativas son organizaciones abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de género (sexo).
- **Fomentando la Educación Cooperativista:** La Cooperativa debe proporcionar educación y formación permanente a los socios, a los directivos elegidos, delegados, al gerente, administradores y empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de su Cooperativa. La educación es un medio de formar y desarrollar su personalidad, de instruirse y conocer su oficio.

#### 4.3.6 Valores Institucionales

- **Ética:** Es la conducta correcta de actuar en toda acción. Comprende las obligaciones del hombre como ser racional y moral. La gestión de la Cooperativa se desarrollará en función de su normativa legal y cultura organizacional.
- **Respeto:** La Cooperativa mantendrá un buen ambiente laboral que conlleve la cortesía entre todos sus socios/as y obediencia ante su normativa legal.

- **Responsabilidad:** Cumplir a cabalidad las obligaciones dentro de un marco legal. Todos los que conforman la Cooperativa tienen la obligación de cumplir y hacer cumplir las normas dentro de sus funciones laborales, de esta manera ser ejemplo de rectitud consigo mismo y con los demás.
- **Solidaridad:** La solidaridad se define como la colaboración mutua en la personas, como aquel sentimiento que mantiene a las personas unidas en todo momento, sobre todo cuando se vivencia experiencias difíciles de las que no resulta fácil salir.
- **Compromiso:** La Cooperativa como ente al servicio de la comunidad asume su función de cumplir con las promesas y proyectos orientados a satisfacer las necesidades de todos sus miembros.
- **Honradez:** El proceder de cada uno de los que integran la Cooperativa, debe ser justa, imparcial; es decir, basarse en la ética profesional.

#### **4.3.7 Objetivo Institucionales**

Se ha planteado los siguientes objetivos establecidos en la constitución de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo,

##### **Implementar el Direccionamiento Estratégico que permita:**

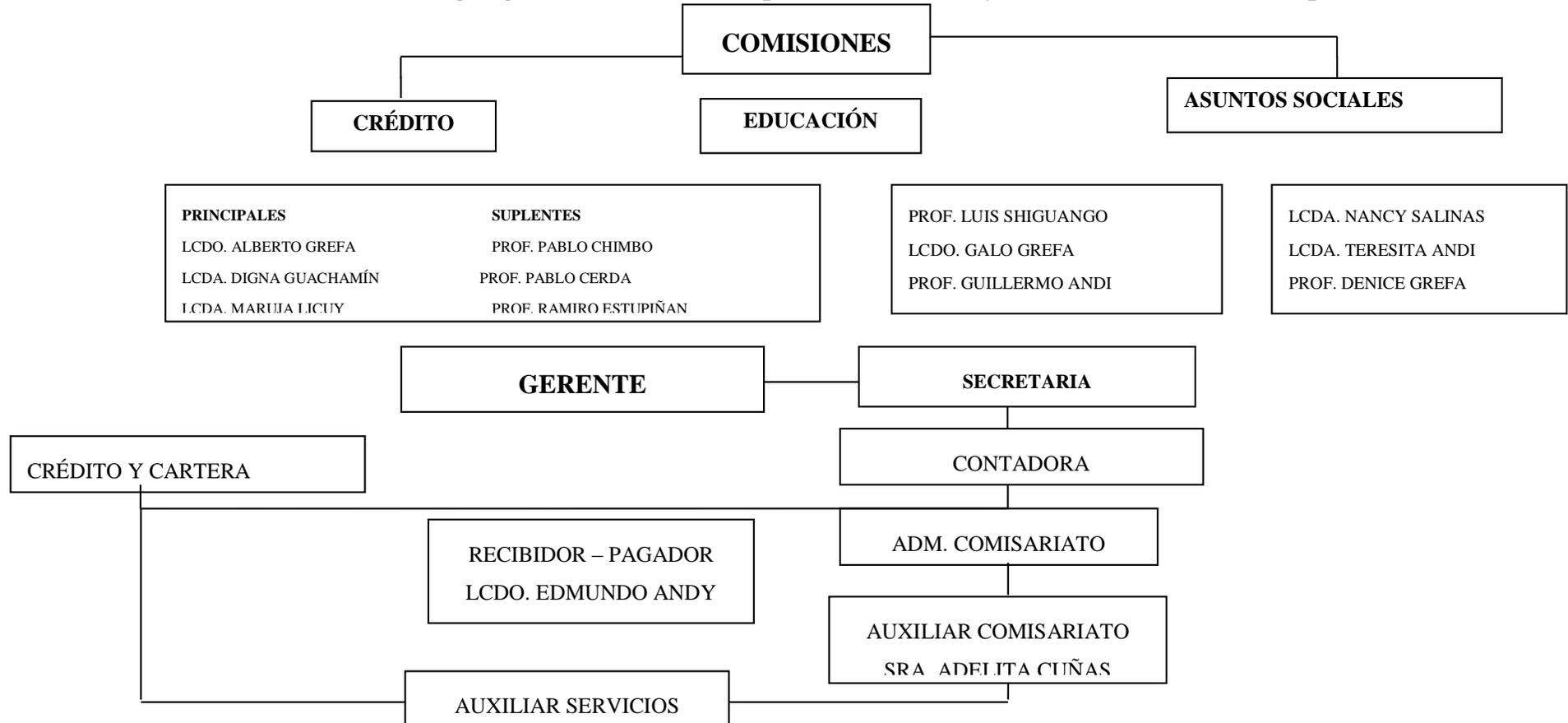
- Potenciar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades, evitando la desorientación del propósito institucional que genera riesgos y pérdidas económicas.
- Alinear programas de trabajo en una dirección clara y conocida, que mejora el rendimiento de los recursos: humanos, financieros, materiales y técnicos.
- Incrementar la interdependencia entre las diferentes áreas que dirigen y operan, desarrollándose un proceso de colaboración y entendimiento permanente.
- Definir con claridad la importancia del rol del personal, en los procesos de trabajo y la trascendencia que reviste su participación creativa en desarrollo de su actividad diaria.

## **Objetivos específicos**

- Plantear mecanismos de planificación para garantizar la gestión eficiente de los servicios la Cooperativa.
- Instituir la cultura organizacional para un desenvolvimiento satisfactorio de todos los miembros de la Institución.
- Diseñar e implementar sistemas de medición y evaluación de gestión para un óptimo control y seguimiento de las metas alcanzadas.
- Promover el desarrollo económico de los socios/as, mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua.
- Desarrollar estudios para la diversificación de la gama de productos financieros y servicios ofertados, incrementando de esa manera los ingresos.
- Realizar un constante seguimiento de los créditos otorgados, para aumentar su recuperación.
- Examinar las circunstancias que generan la desvinculación de los socios/as.
- Incrementar los niveles de satisfacción de los usuarios impulsando la cultura de atención al cliente.
- Propiciar un mayor acercamiento de los socios/as, a los diferentes procesos de gestión.
- Fomentar la Educación Cooperativa.
- Impulsar programas que motiven y mejoren los conocimientos y desenvolvimiento de quienes integran la Institución.

### 4.3.8 Organigrama Estructural

Gráfico N° 13: Organigrama Estructural Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo

#### 4.4 FODA

A continuación se presentan los factores internos y los factores externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo.

**Cuadro N°. 1: Factores Críticos para el Éxito (Fortalezas y Debilidades) Factor Interno**

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
<b>PLANIFICACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL</b>			
<b>F1</b>	Conocimiento y aplicación de la misión, visión y demás lineamientos generales.	<b>D1</b>	Elevada disconformidad con la Gestión Directiva de la Institución.
<b>F2</b>	Conocimiento y aplicación de leyes y normativas.	<b>D2</b>	Elevado desconocimiento y aplicación de instrumentos de direccionamiento
<b>RELACIÓN LABORAL, COMUNICACIÓN E INCENTIVOS.</b>			
<b>F3</b>	Instrumentos legales adecuados, para realizar su labor.	<b>D3</b>	Limitada comunicación eficaz ascendente y descendente entre todo el personal.
<b>F4</b>	Dar información de los sucesos y resultados de la acción institucional.	<b>D4</b>	Limitado reconocimiento del desempeño cuando los objetivos y metas son alcanzados.
<b>F5</b>	Confortable Ambiente laboral.	<b>D5</b>	Limitada capacitación y evaluación del desempeño.
<b>F6</b>	Asistencia puntual a horarios de trabajo y asistencia a eventos elevada.	<b>D6</b>	Desafiliación de los socios
<b>F7</b>	Actitud abierta para escuchar opiniones entre todos los miembros de la Institución.	<b>D7</b>	Ausencia de Proyectos a largo plazo. D5
<b>AMBIENTE FÍSICO</b>			
<b>F8</b>	Regulares condiciones físicas de la cooperativa.	<b>D8</b>	Falta de seguridad.
<b>F9</b>	La Institución cuenta con edificación y terreno propio	<b>D9</b>	Falta Mantenimiento
<b>F10</b>	Aplicación de sistemas computarizados actuales.	<b>D10</b>	Falta de Capacitaciones a personal.

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

**Cuadro N°. 2: Factores Críticos para el Éxito (Fortalezas y Debilidades) Factor Externo**

<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
<b>SOCIOS</b>			
<b>F11</b>	Limitada confianza de los socios	<b>D11</b>	Reducida participación de socios en la gestión institucional.
<b>F12</b>	Trámites ligeros y requisitos sencillos para los socios	<b>D12</b>	Desinformación de los servicios que presta la Institución.
<b>F13</b>	Niveles altos de confianza de los socios F3	<b>D13</b>	Desafiliación de los socios para ir a otras Cooperativas.
<b>F14</b>	Servicio de asistencia social de forma oportuna. F5	<b>D14</b>	Limitada promoción y difusión en medios de comunicación
<b>SERVICIOS Y CRÉDITOS</b>			
<b>F15</b>	Atención eficiente del personal con relación a los servicio de Créditos Inmediatos.	<b>D15</b>	Montos mínimos de crédito en relación con otras Cooperativas
<b>F16</b>	Convenio con Instituciones públicas y privada.	<b>D16</b>	Reducida liquidez financiera institucional.
<b>F17</b>	Servicio de descuentos a través de roles para pagos puntuales.	<b>D17</b>	Socios en morosidad.
<b>F18</b>	Servicio de Comisariato con un elevado consumo.	<b>D18</b>	Niveles considerables de cartera por recuperar.

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

**Cuadro N°. 3: Factores Críticos para el Éxito (Amenazas y Oportunidades) Factor Externo.**

<b>AMENAZAS</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>FACTOR ECONÓMICO</b>			
<b>A1</b>	Presencia de otras Cooperativas con mayores servicios de crédito	<b>O1</b>	Incremento de las rentas del petróleo, eleva los niveles de ingresos económicos del País
<b>A2</b>	Niveles altos de inflación que afecta a los sectores menos favorecidos.	<b>O2</b>	Alianzas entre entidades públicas y privadas e instituciones financieras, incrementa la liquidez crediticia
<b>A3</b>	Presencia de otras cooperativas con tasas de interés bajos.	<b>O3</b>	La disminución de la Tasa de Desempleo, refleja un aumento en la actividad productiva
<b>FACTOR POLÍTICO</b>			
<b>A4</b>	Disminuida credibilidad de los ciudadanos hacia los gobernantes de turno.	<b>O4</b>	Existencia de Leyes, Normas, Reglamentos y Estatutos, que delimitan el buen proceder de las actividades institucionales
<b>A5</b>	Existencia de normativa legal de desconocimiento de la mayoría de los gobernantes y gobernados	<b>O5</b>	Limitada intervención política en la actividad productiva empresarial
<b>FACTOR SOCIAL – AMBIENTAL</b>			
<b>A6</b>	Porcentaje de sueldos de los docentes que no compensan sus consumos	<b>O6</b>	Política económica del Gobierno relacionada con la inversión social, busca mejorar las condiciones económicas y sociales de los ciudadanos
<b>A7</b>	Servidores del magisterio que cumplen la edad de jubilación.	<b>O7</b>	Sistema Nacional de Capacitación permanente y gratuita para el magisterio.

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

#### **4.4.1 Análisis FODA**

El análisis FODA es aquel que permite examinar la interacción entre las características particulares del negocio y del entorno en el cual se desempeña.

##### **4.4.1.1 Matriz del análisis externo**

Una vez realizado el análisis a la Cooperativa Educadores de Napo, se presentan las siguientes oportunidades y amenazas, tomando en cuenta que se calificará el impacto en bajo, medio y alto.

**Cuadro N°. 4: Matriz de Impacto de Oportunidades**

No	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		Bajo	Mediano	Alto
<b>O1</b>	Incremento de las rentas del petróleo, eleva los niveles de ingresos económicos del País.	X		
<b>O2</b>	Alianzas entre entidades públicas y privadas e instituciones financieras, incrementa la liquidez crediticia.	X		
<b>O3</b>	La disminución de la Tasa de Desempleo, refleja un aumento en la actividad productiva.	X		
<b>O4</b>	Existencia de Leyes, Normas, Reglamentos y Estatutos, que delimitan el buen proceder de las actividades institucionales.			X

<b>O5</b>	Limitada intervención política en la actividad productiva empresarial.	X		
<b>O6</b>	Política económica del Gobierno relacionada con la inversión social, busca mejorar las condiciones económicas y sociales de los ciudadanos.			X
<b>O7</b>	Sistema Nacional de Capacitación permanente y gratuita para el magisterio.			X
<b>O8</b>	Gran variedad de medios de información, a través de los que se promociona y difunde todo tipo de actividad.	X		

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

Realizado el análisis del impacto de oportunidades para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Napo, se determinan buenas perspectivas para la institución en cuanto a la regulación de las actividades económicas del sector financiero, en cuanto a la inversión social y al sistema de capacitación.

**Cuadro N°. 5: Matriz de Impacto de Amenazas**

No	AMENAZAS	IMPACTO		
		bajo	mediano	alto
A1	Presencia de otras Cooperativas con mayores servicios de crédito.			X
A2	Niveles altos de inflación que afecta a los sectores menos favorecidos.			X
A3	Existencia de normativa legal de desconocimiento de la mayoría de los gobernantes y gobernados.			X
A4	Disminuida credibilidad de los ciudadanos hacia los gobernantes de turno.			X
A5	Porcentaje de sueldos de los docentes que no compensan sus consumos.	X		
A6	Servidores del magisterio que cumplen la edad de jubilación.	X		

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

Una vez determinadas las amenazas para la Cooperativa, se observa que principalmente están dadas por la presencia de más cooperativas con mayores servicios de crédito, los niveles de inflación cada vez más elevados, la existencia de nuevas normativas legales generalmente desconocidas por los gobernantes y ciudadanos y por la disminución de la credibilidad de los ciudadanos hacia los gobernantes de turno.

#### 4.4.1.2 Matriz de Análisis Interno

Una vez efectuado el análisis interno a la Cooperativa Educadores de Napo, se presentan las siguientes fortalezas y debilidades, tomando en cuenta que se calificará el impacto, bajo, medio y alto.

**Cuadro N°. 6: Matriz de impacto de Fortalezas**

No.	FORTALEZAS	IMPACTO		
		BAJO	MEDIANO	ALTO
<b>F1</b>	Conocimiento y aplicación de la misión, visión y demás lineamientos generales.	X		
<b>F2</b>	Conocimiento y aplicación de leyes y normativas.			X
<b>F3</b>	Instrumentos legales adecuados, para realizar su labor.	X		
<b>F4</b>	Dar información de los sucesos y resultados de la acción institucional.	X		
<b>F5</b>	Confortable Ambiente laboral.			X
<b>F6</b>	Asistencia puntual a horarios de trabajo y asistencia a eventos elevada.	X		
<b>F7</b>	Actitud abierta para escuchar opiniones entre todos los miembros de la Institución.		X	
<b>F8</b>	Regulares condiciones físicas de la	X		

	cooperativa			
<b>F9</b>	La Institución cuenta con edificación y terreno propio.			X
<b>F10</b>	Aplicación de sistemas computarizados actuales.			X
<b>F11</b>	Alta confianza de los socios			X
<b>F12</b>	Trámites ligeros y requisitos sencillos para los socios.		X	
<b>F13</b>	Servicio de asistencia social de forma oportuna.		X	
<b>F14</b>	Atención eficiente del personal con relación a los servicio de Créditos Inmediatos.	X		
<b>F15</b>	Convenio con Instituciones públicas y privadas.			X
<b>F16</b>	Servicio de descuentos a través de roles para pagos puntuales.		X	
<b>F17</b>	Servicio de Comisariato con un elevado consumo.			X

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

Una vez revisadas las fortalezas que posee la Cooperativa, entre las que más se destacan son el conocimiento y aplicación de normativas, el confortable ambiente laboral, posee

sus propias instalaciones de funcionamiento, la aplicación de sistemas computarizados modernos, los convenios obtenidos y el servicio de comisariato con elevado consumo.

**Cuadro N°. 7: Matriz de impacto de Debilidades**

No.	DEBILIDADES	IMPACTO		
		bajo	mediano	alto
<b>D1</b>	Elevada disconformidad con la Gestión Directiva de la Institución.			<b>X</b>
<b>D2</b>	Elevado desconocimiento y aplicación de instrumentos de direccionamiento.			<b>X</b>
<b>D3</b>	Limitada comunicación eficaz ascendente y descendente entre todo el personal.		<b>X</b>	
<b>D4</b>	Limitado reconocimiento del desempeño cuando los objetivos y metas son alcanzados.		<b>X</b>	
<b>D5</b>	Limitada capacitación y evaluación del desempeño.			<b>X</b>
<b>D6</b>	Desafiliación de los socios.			<b>X</b>
<b>D7</b>	Ausencia de Proyectos a largo plazo.			<b>X</b>
<b>D8</b>	Falta de seguridad.	<b>X</b>		
<b>D9</b>	Falta de Mantenimiento	<b>X</b>		
<b>D10</b>	Falta de Capacitación al personal		<b>X</b>	

<b>D11</b>	Reducida participación de socios en la gestión institucional.			<b>X</b>
<b>D12</b>	Desinformación de los servicios que presta la Institución.		<b>X</b>	
<b>D13</b>	Desafiliación de los socios para ir a otras Cooperativas.			<b>X</b>
<b>D14</b>	Limitada promoción y difusión en medios de comunicación.			<b>X</b>
<b>D15</b>	Montos mínimos de crédito en relación con otras Cooperativas.			<b>X</b>
<b>D16</b>	Socios en morosidad.			<b>X</b>
<b>D17</b>	Niveles considerables de cartera por recuperar.			<b>X</b>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

Una vez revisadas las debilidades que tiene la Cooperativa se ha podido determinar que son considerables, entre las más impactantes se tiene la disconformidad de la gestión realizada por parte de los directivos, la ausencia en la aplicación de instrumentos de dirección, la falta de capacitación, la desafiliación de los socios, la falta de proyectos a largo plazo, la mínima participación de socios en la gestión institucional, la desafiliación de los socios, la limitada promoción en medios, falta de competitividad en cuanto a montos de crédito, los altos índices de cartera por cobrar.

#### **4.4.2 Matriz FODA priorizada**

Como su nombre lo indica, corresponde a cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más importantes para la Cooperativa.

**Cuadro N°. 8: Matriz FODA priorizado**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de Leyes, Normas, Reglamentos y Estatutos, que delimitan el buen proceder de las actividades institucionales.</li> <li>• Política económica del Gobierno relacionada con la inversión social, busca mejorar las condiciones económicas y sociales de los ciudadanos.</li> <li>• Sistema Nacional de Capacitación permanente y gratuita para el magisterio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de otras Cooperativas con mayores servicios de crédito.</li> <li>• Niveles altos de inflación que afecta a los sectores menos favorecidos.</li> <li>• Existencia de normativa legal de desconocimiento de la mayoría de los gobernantes y gobernados.</li> <li>• Disminuida credibilidad de los ciudadanos hacia los gobernantes de turno.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento y aplicación de leyes y normativas.</li> <li>• Confortable Ambiente laboral.</li> <li>• La Institución cuenta con edificación y terreno propio.</li> <li>• Aplicación de sistemas computarizados actuales.</li> <li>• Alta confianza de los socios</li> <li>• Convenio con Instituciones públicas y privadas.</li> <li>• Servicio de Comisariato con un elevado consumo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada disconformidad con la Gestión Directiva de la Institución.</li> <li>• Elevado desconocimiento y aplicación de instrumentos de direccionamiento.</li> <li>• Limitada capacitación y evaluación del desempeño.</li> <li>• Desafiliación de los socios.</li> <li>• Ausencia de Proyectos a largo plazo.</li> <li>• Reducida participación de socios en la gestión institucional.</li> <li>• Desafiliación de los socios para ir a otras Cooperativas.</li> <li>• Limitada promoción y difusión en</li> </ul>

	<p>medios de comunicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Montos mínimos de crédito en relación con otras Cooperativas.</li> <li>• Socios en morosidad.</li> <li>• Niveles considerables de cartera por recuperar.</li> </ul>
--	---

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

#### 4.4.3 FODA CRUZADO

Para el desarrollo del FODA cruzado se procedió a relacionar los factores internos con los factores externos para posteriormente ponderarlos según su impacto o influencia en el cuadrante que resulte del cruce de los datos. Los valores utilizados en la ponderación fue la siguiente:

Alto= 5; medio= 3; baja= 1

Anticipadamente a la gratificación de un valor a las variables es necesario plantear interrogantes para los cuadros:

- F0: ¿En qué medida esta las Fortalezas que me permiten obtener la mayor ventaja de esta Oportunidad?, si las ventajas son máximas se coloca 5 y no tiene efecto alguno se coloca 1 o se deja el cuadro vacío.
- DO: ¿en qué medida está la Debilidad imposibilitan obtener o aprovechar la máxima ventaja de estas Oportunidades?, si el impedimento es máximo colocamos 5 y si no dejamos un espacio en blanco.
- FA: ¿En qué medida está Fortaleza imposibilita equilibrar a esta Amenaza?, si la Fortaleza tiene mayor impacto para equilibrar una amenaza colocamos 5 y si no dejamos un espacio en blanco.
- DA: ¿En qué medida está Debilidad impide equilibrar a esta amenaza?, colocamos 5 y si no dejamos un espacio en blanco.

#### **4.7.3.1 Análisis de Aprovechabilidad**

Permite determinar cómo aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas que se determinan en la empresa.

**Tabla N° 11: FODA CRUZADO (FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES)**

INCIDENCIA: ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA =1		OPORTUNIDADES								TOTAL	PRIORIDAD
		Incremento de las rentas del petróleo, eleva los niveles de ingresos económicos del País.	Alianzas entre entidades públicas y privadas e instituciones financieras, incrementa la liquidez crediticia.	La disminución de la Tasa de Desempleo, refleja un aumento en la actividad productiva.	Existencia de Leyes, Normas, Reglamentos y Estatutos, que delimitan el buen proceder de las actividades institucionales.	Limitada intervención política en la actividad productiva empresarial.	Política económica del Gobierno relacionada con la inversión social, busca mejorar las condiciones económicas y sociales de los ciudadanos.	Sistema Nacional de Capacitación permanente y gratuita para el magisterio.	Gran variedad de medios de información, a través de los que se promociona y difunde todo tipo de actividad.		
FORTALEZAS		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8		
F1	Conocimiento y aplicación de la misión, visión y demás lineamientos generales	1	1	1	3	1	3	3	1	14	13
F2	Conocimiento y aplicación de leyes y normativas.	1	1	1	5	3	1	3	1	16	11
F3	Instrumentos legales adecuados, para realizar su labor.	1	3	1	3	1	3	3	3	18	9
F4	Dar información de los sucesos y resultados de la acción institucional.	1	3	1	3	3	1	3	3	18	10
F5	Confortable Ambiente laboral.	1	3	1	5	5	3	3	1	22	5
F6	Asistencia puntual a horarios de trabajo y asistencia a eventos elevada.	1	1	1	3	1	1	1	1	10	17
F7	Actitud abierta para escuchar opiniones entre todos los miembros de la Institución.	1	3	1	1	3	1	1	1	12	15
F8	Regulares condiciones físicas de la	1	1	3	1	3	1	1	1	12	16

	cooperativa											
F9	La Institución cuenta con edificación y terreno propio.		3	3	1	1	3	3	1	1	<b>16</b>	<b>12</b>
F10	Aplicación de sistemas computarizados actuales.		3	3	3	1	1	3	3	3	<b>20</b>	<b>7</b>
F11	Alta confianza de los socios		3	3	3	1	1	3	3	3		
F12	Trámites ligeros y requisitos sencillos para los socios.		1	3	1	3	3	1	3	1	<b>16</b>	<b>16</b>
F13	Niveles altos de confianza de los socios		1	3	1	3	3	1	1	1	<b>14</b>	<b>14</b>
F14	Servicio de asistencia social de forma oportuna.		1	1	1	3	1	1	1	1	10	18
F15	Atención eficiente del personal con relación a los servicio de Créditos Inmediatos.		1	3	1	3	5	1	5	3	<b>22</b>	<b>6</b>
F16	Convenio con Instituciones públicas y privadas.		3	5	3	1	3	3	3	5	26	<b>1</b>
F17	Servicio de descuentos a través de roles para pagos puntuales.		3	5	1	5	3	1	1	1	20	8
F18	Servicio de Comisariato con un elevado consumo.		5	3	3	1	3	5	1	3	24	<b>3</b>
<b>TOTAL</b>			29	45	25	45	45	33	37	31	290	
<b>PRIORIDAD</b>			17	<b>1</b>	21	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>15</b>		

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

#### 4.4.3.1 Análisis de Vulnerabilidad

Permite priorizar las medidas a tomar de tal manera que las amenazas no se aprovechen de las debilidades de la institución, a ayudará a convertir las debilidades en fortalezas.

**Tabla N° 12: FODA CRUZADO (DEBILIDADES Y AMENAZAS)**

		INCIDENCIA:								
		ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1 								
DEBILIDADES		AMENAZAS	Presencia de otras Cooperativas con Mayores servicios de crédito.	Niveles altos de inflación que afecta a los sectores menos favorecidos.3A	Existencia de normativa legal de desconocimiento de la mayoría de los gobernantes y gobernados.3ª	Disminuida credibilidad de los ciudadanos hacia los gobernantes de turno.3A	Porcentaje de sueldos de los docentes que no compensan sus consumos. 3A	Servidores del magisterio que cumplen la edad de jubilación.3ª	TOTAL	PRIORIDAD
D1	Elevada disconformidad con la Gestión Directiva de la Institución.									
D2	Elevado desconocimiento y aplicación de instrumentos		3	3	5	3	1	1	16	3

	de direccionamiento.									
D3	Limitada comunicación eficaz ascendente y descendente entre todo el personal.		1	1	3	3	1	1	<b>10</b>	9
D4	Limitado reconocimiento del desempeño cuando los objetivos y metas son alcanzados.		1	1	3	1	1	1	<b>8</b>	11
D5	Limitada capacitación y evaluación del desempeño.		5	3	3	3	3	1	<b>18</b>	<b>1</b>
D6	Desafiliación de los socios.		3	3	1	3	3	1	<b>14</b>	6
D7	Ausencia de Proyectos a largo plazo.		3	3	3	3	1	1	<b>14</b>	<b>5</b>
D8	Falta de seguridad.		1	1	1	1	1	1	<b>6</b>	13
D9	Falta de Mantenimiento		1	1	1	1	1	1	<b>6</b>	
D10	Falta de Capacitación al personal		1	1	1	1	1	1	<b>6</b>	
D11	Reducida participación de socios en la gestión institucional.		5	1	3	1	1	3	<b>14</b>	8
D12	Desinformación de los servicios que presta la Institución.		3	1	3	1	1	1	<b>10</b>	12
D13	Desafiliación de los socios para ir a otras Cooperativas.		3	1	3	1	1	1	<b>10</b>	
D14	Limitada promoción y difusión en medios de comunicación.		5	3	5	3	1	1	<b>18</b>	<b>2</b>
D15	Montos mínimos de crédito en relación con otras Cooperativas.		3	1	1	1	3	1	<b>10</b>	11
D16	Reducida liquidez financiera institucional.		3	3	1	3	3	3	<b>16</b>	<b>4</b>
D17	Socios en morosidad.		3	1	1	1	3	1	<b>10</b>	10
D18	Niveles considerables de cartera por recuperar.		3	1	3	1	3	3	<b>14</b>	7
<b>TOTAL</b>			42	26	36	28	26	20	200	
<b>PRIORIDAD</b>			<b>1</b>	<b>17</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>23</b>		

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

De tal modo se obtiene la sumatoria de los totales de cada fila y se divide para el número total de cada celda, 390/36 y el resultado 10 y de igual manera se resalta las cantidades que están en la columna de totales que sean iguales o mayores al resultado obtenido.

### **Conclusión:**

Realizado el análisis de impacto de amenazas y debilidades, así como de las oportunidades y fortalezas, se observa que es de suma importancia la necesidad de establecer estrategias financieras que permitan mejorar la situación de la Cooperativa Educadores de Napo, con la finalidad de lograr un mejor manejo financiero y por ende el incremento de la rentabilidad. En cuanto a las oportunidades existentes, servirán como medios factibles o iniciativas para la determinación de estrategias, logrando de esta manera obtener el mayor aprovechamiento de las mismas.

## **4.5 RESULTADOS FINANCIEROS**

Para realizar el análisis de la situación financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo, se inició de balances de los dos últimos años el estado de resultado y del balance general.

### **4.5.1 Estados Financieros**

#### **4.5.1.1 Balance General**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo cuenta con libros de registro de Activos, Pasivos y Patrimonio, con dichos datos se estructuró el Balance General de los dos últimos años.

**Cuadro N°. 9: Balance General ejercicio 2013**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DEL NAPO"		
BALANCE GENERAL		
EJERCICIO 2013		
<b>ACTIVOS</b>		
<b>11 Fondos Disponibles</b>		59.379,68
1101Caja	15.302,30	
1103 Bancos y Otras Instituciones F.	44.077,38	
<b>14 Cartera de Crédito</b>		1.000.859,28
1401 Comercial por Vencer	19.024,34	
1402 Consumo por Vencer	751.560,67	
1403 Vivienda por Vencer	99.893,63	
1403 Microcrédito por Vencer	112.033,50	
1425 Comercia que no Devenga Interés	6.152,98	
1426 Consumo que no Devenga Interés	15.806,28	
1427 De Vivienda que no Devenga Interés	0,00	
1449 Comercial Vencida	294,66	
1450 Consumo Vencida	4.588,24	
1451 Vivienda Vencida	0,00	
1499 Provisiones para Créditos Incobrables	-8.495,02	
<b>16 Cuentas por Cobrar</b>		225.074,30
1603 Intereses por Cobrar de Cartera de Créditos	77.948,57	
1614 Pagos por Cuentas de Clientes	115.345,30	
1690 Cuentas por Cobrar Varias	33.146,52	
1699 Provisiones para Cuentas por Cobrar	(1.366,09)	
<b>17 Bienes Realizables, Adjudicado por Pago, de Arriendo Mercantil y no Utilizados por la Institución</b>		79.854,19
1702 Bienes Adjudicados por Pago	79.854,19	
<b>18 Propiedades y Equipo</b>		117.423,02
1801 Terrenos	72.410,23	
1802 Edificios	53.323,72	

1805 Muebles, Enseres y Equipo de Oficina	27.510,79	
1806 Equipo de Computación	18.265,86	
1899 Depreciación Acumulada	(54.087,58)	
<b>19 Otros Activos</b>		22.198,75
1901 Inversiones de Acciones y Participaciones	10.490,01	
1904 Gastos y Pagos Anticipados	200,00	
1906 Materiales, Mercaderías E Insumos	200,00	
1990 Otros	11.308,74	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>1.504.789,22</b>
<b>PASIVOS</b>		
<b>21 Obligaciones con el Público</b>		701.419,20
2101 Depósitos a la Vista	698.419,20	
2103 Depósitos a Plazo	3.000,00	
<b>25 Cuentas por Pagar</b>		290.797,56
2501 Intereses por Pagar	471,97	
2503 Obligaciones Patronales	107.289,68	
2504 Retenciones	158.160,18	
2505 Contribuciones, Impuestos y Multas	0,00	
2506 Proveedores	24.875,73	
<b>26 Obligaciones Financieras</b>		212.258,37
2602 Obligaciones con Instituciones	212.258,37	
<b>27 Valores en Circulación</b>		963,02
2703 Otros Títulos Valores	963,02	
<b>29 Otros Pasivos</b>		0,00
2990 Otros	0,00	
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>1.205.438,15</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
<b>31 Capital Social</b>		224.884,88
3103 Aportes de Socios	224.884,88	
<b>33 Reservas</b>		56.602,63
3301 Legales	13.113,37	
3303 Especiales	33.691,53	
3305 Revalorización del Patrimonio	9.797,73	

<b>34 OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>		10.871,24
3402 Donaciones	566,15	
3490 Otros	10.305,09	
<b>36 Resultados</b>		6.992,32
3603 Utilidad o Excedente del Ejercicio	6.992,32	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		299.351,07
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>1.504.789,22</b>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

**Cuadro N°. 10: Balance General ejercicio 2014**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DEL NAPO"		
BALANCE GENERAL		
EJERCICIO 2014		
<b>ACTIVOS</b>		
<b>11 Fondos Disponibles</b>		122.462,07
1101 Caja	54.119,09	
1103 Bancos y Otras Instituciones F.	68.342,98	
<b>14 Cartera de Crédito</b>		1.001.484,94
1401 Comercial por Vencer	14.064,37	
1402 Consumo por Vencer	883.160,97	
1403 Vivienda por Vencer	38.479,77	
1403 Microcrédito por Vencer	45.891,47	
1425 Comercia que no Devenga Interés	303,14	
1426 Consumo que no Devenga Interés	18.915,43	
1427 De Vivienda que no Devenga Interés	4.496,58	
1449 Comercial Vencida	564,12	
1450 Consumo Vencida	8.277,07	
1451 Vivienda Vencida	642,36	
1499 Provisiones para Créditos Incobrables	-13.310,34	
<b>16 Cuentas por Cobrar</b>		242.391,38
1603 Intereses por Cobrar de Cartera de Créditos	30.242,43	
1614 Pagos por Cuentas de Clientes	182.521,70	
1690 Cuentas por Cobrar Varias	32.117,14	
1699 Provisiones para Cuentas por Cobrar	-2.489,89	
<b>17 Bienes Realizables, Adjudicado por Pago, de Arriendo Mercantil y no Utilizados por la Institución</b>		73.226,75
1702 Bienes Adjudicados por Pago	73.226,75	
<b>18 Propiedades y Equipo</b>		116.954,58
1801 Terrenos	72.410,23	
1802 Edificios	53.323,72	
1805 Muebles, Enseres y Equipo de Oficina	31.441,88	
1806 Equipo de Computación	21.336,29	
1899 Depreciación Acumulada	-61.557,54	
<b>19 Otros Activos</b>		59.179,77
1901 Inversiones de Acciones y Participaciones	11.766,47	
1904 Gastos y Pagos Anticipados	24.334,54	
1906 Materiales, Mercaderías E Insumos	200,00	
1990 Otros	22.878,76	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>1.615.699,49</b>
<b>PASIVOS</b>		

<b>21 Obligaciones con el Público</b>		-249.603,64
2101 Depósitos a la Vista	-246.603,64	
2103 Depósitos a Plazo	-3.000,00	
<b>25 Cuentas por Pagar</b>		-246.518,97
2503 Obligaciones Patrimoniales	-118.524,40	
2504 Retenciones	-101.030,99	
2505 Contribuciones, Impuestos y Multas	-2.544,64	
2506 Proveedores	-24.418,94	
<b>26 Obligaciones Financieras</b>		-333.870,26
2602 Obligaciones con Instituciones	-333.870,26	
<b>27 Valores en Circulación</b>		-486,29
2703 Otros Títulos Valores	-486,29	
<b>29 Otros Pasivos</b>		70,00
2990 Otros	70,00	
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>-830.409,16</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
<b>31 Capital Social</b>		-705.688,37
3103 Aportes de Socios	-705.688,37	
<b>33 Reservas</b>		-66.648,94
3301 Legales	-20.901,15	
3303 Especiales	-35.950,06	
3305 Revalorización del Patrimonio	-9.797,73	
<b>34 OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>		-10.871,24
3402 Donaciones	-566,15	
3490 Otros	-10.305,09	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>-783.205,55</b>
<b>EXEDENTE PERÍODO</b>		-1.941,78
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>1.615.699,49</b>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

#### 4.5.1.2 Estado de Resultados

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo cuenta con libros de registro de Ingresos y Egresos, con dichos datos se estructuró el Estado de Resultados de los dos últimos años.

**Cuadro N°. 11: Estado de Resultados ejercicio 2013**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DEL NAPO"</b>	
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
<b>EJERCICIO 2013</b>	
<b>INGRESOS</b>	
<b>51 Intereses y Descuentos Ganados</b>	<b>254.558,53</b>
5101 Depósitos	170,89
5104 Intereses y Descuentos de Cartera de Créditos	253.074,19
5190 Otros Intereses y Descuentos	1.313,45
<b>52 Comisiones y Ganancias</b>	<b>24.390,62</b>
5290 Otras	24.390,62
<b>54 Ingresos por Servicios</b>	<b>0,00</b>
5405 Servicios Cooperativos	0,00
<b>55 Otros Ingresos Operacionales</b>	<b>76.267,41</b>
5501 Utilidades en Acciones y Participaciones	290,01
5590 Otros	75.977,40
<b>56 Otros Ingresos</b>	<b>400,00</b>
5603 Arrendamientos	400,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>355.616,56</b>
<b>GASTOS</b>	
<b>41 Intereses Causados</b>	<b>72.928,05</b>
4101 Obligaciones con el Público	39.086,34
4103 Obligaciones Financiera	33.841,71
<b>42 Comisiones Causadas</b>	<b>900,00</b>
4201 Obligaciones Financiera	900,00
<b>44 Provisiones</b>	<b>3.428,76</b>
4402 Cartera de Créditos	3.428,76
<b>45 Gastos de Operación</b>	<b>271.152,71</b>

4501 Gastos de Personal	143.665,00
4502 Honorarios	14.515,00
4503 Servicios Varios	39.364,78
4504 Impuestos, Contribuciones y Multas	20.053,05
4505 Depreciaciones	6.886,09
4506 Amortizaciones	17.171,67
4507 Otros Gastos	29.497,12
<b>47 Otros Gastos y Pérdidas</b>	<b>214,72</b>
4790 Otros	214,72
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>348.624,24</b>
<b>EXCEDENTE DEL PERÍODO</b>	<b>6.992,32</b>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

**Cuadro N°. 12: Estado de Resultados ejercicio 2014**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DEL NAPO"</b>	
<b>ESTADO DE RESULTADO</b>	
<b>EJERCICIO 2014</b>	
<b>INGRESOS</b>	
	-
<b>51 Intereses y Descuentos Ganados</b>	<b>176.482,47</b>
5101 Depósitos	-308,29
	-
5104 Intereses y Descuentos de Cartera de Créditos	175.663,02
5190 Otros Intereses y Descuentos	-511,16
<b>52 Comisiones y Ganancias</b>	<b>-18.712,44</b>
5290 Otras	-18.712,44
<b>54 Ingresos por Servicios</b>	<b>-81.351,72</b>
5405 Servicios Cooperativos	-81.351,72
<b>55 Otros Ingresos Operacionales</b>	<b>-276,46</b>
5501 Utilidades en Acciones y Participaciones	-276,46
<b>56 Otros Ingresos</b>	<b>-900,00</b>
5603 Arrendamientos	-900,00

	-
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>277.723,09</b>
<b>GASTOS</b>	
<b>41 Intereses Causados</b>	<b>34.064,15</b>
4101 Obligaciones con el Público	6.988,60
4103 Obligaciones Financiera	27.075,55
<b>42 Comisiones Causadas</b>	<b>900,00</b>
4201 Obligaciones Financieras	900,00
<b>44 Provisiones</b>	<b>5.939,12</b>
4402 Cartera de Créditos	5.939,12
<b>45 Gastos de Operación</b>	<b>234.628,03</b>
4501 Gastos de Personal	140.697,68
4502 Honorarios	37.470,13
4503 Servicios Varios	24.475,92
4504 Impuestos, Contribuciones y Multas	4.711,19
4505 Depreciaciones	7.469,96
4507 Otros Gastos	19.803,15
<b>47 Otros Gastos y Pérdidas</b>	<b>250,01</b>
4790 Otros	250,01
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>275.781,31</b>
<b>EXEDENTE PERÍODO</b>	<b>1.941,78</b>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

#### **4.5.2 Método Vertical**

Determina el grado de contribución de cada una de las cuentas en la conformación de los Estados Financieros, de ésta forma se conocerá si los recursos con los que se trabaja son propios o de terceros, que porcentaje realmente le corresponde a la institución y que parte a los acreedores. También conocido como análisis dinámico

**Cuadro N°. 13: Balance General por el método vertical**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DEL NAPO"</b>				
<b>BALANCE GENERAL-ANÁLISIS VERTICAL</b>				
<b>EJERCICIO 2013-2014</b>				
	<b>2013</b>	<b>%</b>	<b>2014</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVOS</b>				
<b>11 Fondos Disponibles</b>	<b>59.379,68</b>	<b>3,95%</b>	<b>122.462,07</b>	<b>7,58%</b>
1101Caja	15.302,30	1,02%	54.119,09	3,35%
1103 Bancos y Otras Instituciones F.	44.077,38	2,93%	68.342,98	4,23%
<b>14 Cartera de Crédito</b>	<b>1.000.859,28</b>	<b>66,51%</b>	<b>1.001.484,94</b>	<b>61,98%</b>
1401 Comercial por Vencer	19.024,34	1,26%	14.064,37	0,87%
1402 Consumo por Vencer	751.560,67	49,94%	883.160,97	54,66%
1403 Vivienda por Vencer	99.893,63	6,64%	38.479,77	2,38%
1403 Microcrédito por Vencer	112.033,50	7,45%	45.891,47	2,84%
1425 Comercial que no Devenga Interés	6.152,98	0,41%	303,14	0,02%
1426 Consumo que no Devenga Interés	15.806,28	1,05%	18.915,43	1,17%
1427 De Vivienda que no Devenga Interés	0,00	0,00%	4.496,58	0,28%
1449 Comercial Vencida	294,66	0,02%	564,12	0,03%
1450 Consumo Vencida	4.588,24	0,30%	8.277,07	0,51%
1451 Vivienda Vencida	0,00	0,00%	642,36	0,04%

1499 Provisiones para Créditos Incobrables	-8.495,02	-0,56%	-13.310,34	-0,82%
<b>16 Cuentas por Cobrar</b>	<b>225.074,30</b>	<b>14,96%</b>	<b>242.391,38</b>	<b>15,00%</b>
1603 Intereses por Cobrar de Cartera de Créditos	77.948,57	5,18%	30.242,43	1,87%
1614 Pagos por Cuentas de Clientes	115.345,30	7,67%	182.521,70	11,30%
1690 Cuentas por Cobrar Varias	33.146,52	2,20%	32.117,14	1,99%
1699 Provisiones para Cuentas por Cobrar	(1.366,09)	-0,09%	-2.489,89	-0,15%
<b>17 Bienes Realizables, Adjudicado por Pago, de Arriendo Mercantil y no Utilizados por la Institución</b>	<b>79.854,19</b>	<b>5,31%</b>	<b>73.226,75</b>	<b>4,53%</b>
1702 Bienes Adjudicados por Pago	79.854,19	5,31%	73.226,75	4,53%
<b>18 Propiedades y Equipo</b>	<b>117.423,02</b>	<b>7,80%</b>	<b>116.954,58</b>	<b>7,24%</b>
1801 Terrenos	72.410,23	4,81%	72.410,23	4,48%
1802 Edificios	53.323,72	3,54%	53.323,72	3,30%
1805 Muebles, Enseres y Equipo de Oficina	27.510,79	1,83%	31.441,88	1,95%
1806 Equipo de Computación	18.265,86	1,21%	21.336,29	1,32%
1899 Depreciación Acumulada	(54.087,58)	-3,59%	-61.557,54	-3,81%
<b>19 Otros Activos</b>	<b>22.198,75</b>	<b>1,48%</b>	<b>59.179,77</b>	<b>3,66%</b>
1901 Inversiones de Acciones y Participaciones	10.490,01	0,70%	11.766,47	0,73%
1904 Gastos y Pagos Anticipados	200,00	0,01%	24.334,54	1,51%
1906 Materiales, Mercaderías E Insumos	200,00	0,01%	200,00	0,01%
1990 Otros	11.308,74	0,75%	22.878,76	1,42%

<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1.504.789,22</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.615.699,49</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>21 Obligaciones con el Público</b>	<b>701.419,20</b>	<b>46,61%</b>	<b>249.603,64</b>	<b>15,45%</b>
2101 Depósitos a la Vista	698.419,20	46,41%	246.603,64	15,26%
2103 Depósitos a Plazo	3.000,00	0,20%	3.000,00	0,19%
<b>25 Cuentas por Pagar</b>	<b>290.797,56</b>	<b>19,32%</b>	<b>246.518,97</b>	<b>15,26%</b>
2501 Intereses por Pagar	471,97	0,03%		0,00%
2503 Obligaciones Patronales	107.289,68	7,13%	118.524,40	7,34%
2504 Retenciones	158.160,18	10,51%	101.030,99	6,25%
2505 Contribuciones, Impuestos y Multas	0,00	0,00%	2.544,64	0,16%
2506 Proveedores	24.875,73	1,65%	24.418,94	1,51%
<b>26 Obligaciones Financieras</b>	<b>212.258,37</b>	<b>14,11%</b>	<b>333.870,26</b>	<b>20,66%</b>
2602 Obligaciones con Instituciones	212.258,37	14,11%	333.870,26	20,66%
<b>27 Valores en Circulación</b>	<b>963,02</b>	<b>0,06%</b>	<b>486,29</b>	<b>0,03%</b>
2703 Otros Títulos Valores	963,02	0,06%	486,29	0,03%
<b>29 Otros Pasivos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>70,00</b>	<b>0,00%</b>
2990 Otros	0,00	0,00%	70,00	0,00%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>1.205.438,15</b>	<b>80,11%</b>	<b>830.549,16</b>	<b>51,40%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
<b>31 Capital Social</b>	<b>224.884,88</b>	<b>14,94%</b>	<b>705.688,37</b>	<b>43,68%</b>

3103 Aportes de Socios	224.884,88	14,94%	705.688,37	43,68%
<b>33 Reservas</b>	<b>56.602,63</b>	<b>3,76%</b>	<b>66.648,94</b>	<b>4,13%</b>
3301 Legales	13.113,37	0,87%	20.901,15	1,29%
3303 Especiales	33.691,53	2,24%	35.950,06	2,23%
3305 Revalorización del Patrimonio	9.797,73	0,65%	9.797,73	0,61%
<b>34 OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>	<b>10.871,24</b>	<b>0,72%</b>	<b>10.871,24</b>	<b>0,67%</b>
3402 Donaciones	566,15	0,04%	566,15	0,04%
3490 Otros	10.305,09	0,68%	10.305,09	0,64%
<b>36 Resultados</b>	<b>6.992,32</b>	<b>0,46%</b>	<b>1.941,78</b>	<b>0,12%</b>
3603 Utilidad o Excedente del Ejercicio	6.992,32	0,46%	1.941,78	0,12%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>299.351,07</b>	<b>19,89%</b>	<b>785.150,33</b>	<b>48,60%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1.504.789,22</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.615.699,49</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Estados Financieros de la Cooperativa Educadores de Napo 2013- 2014

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

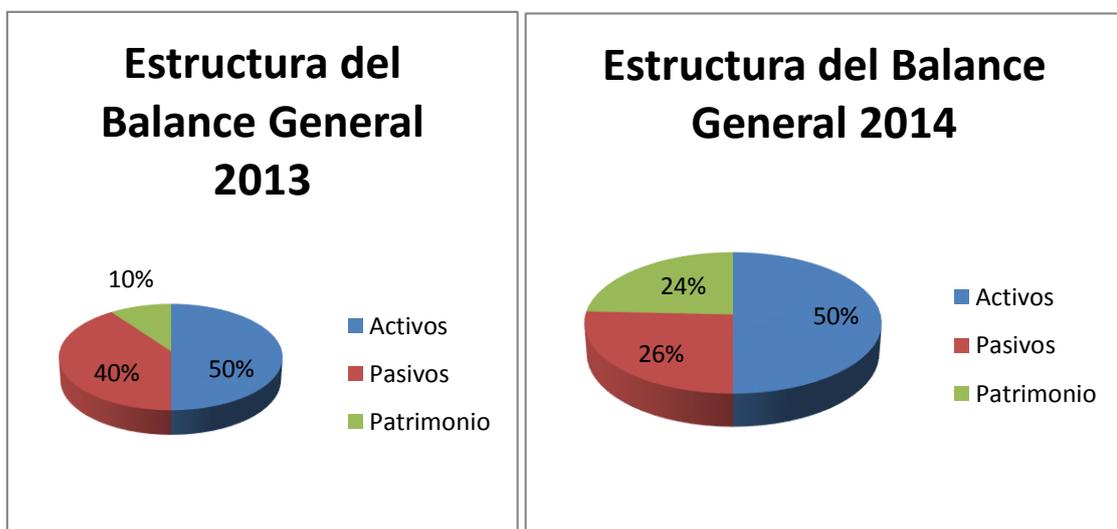
## Análisis

En este Estado Financiero, se poseen tres grandes grupos de cuentas, los Activos, Pasivos y Patrimonio. Se analiza detalladamente cada una de las mismas.

**La Estructura del Balance General queda así:**

**Gráfico N° 15: Estructura del Balance General 2013**

**Gráfico N° 14: Estructura del Balance General 2014**



**Fuente:** Estados Financieros de la Cooperativa Educadores de Napo. 2013-2014

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

## ACTIVOS

Los activos se componen de fondos disponibles, que son aquellos que se utilizan en caso de tener que pagar obligaciones inmediatas, éstos alcanzan un grado de participación de 3,95% en el 2013 y 7,58% en el 2014.

La cuenta cartera de créditos participa con el 66,51% en el 2013 y con el 61,98% en el 2014, entendiéndose este grupo de cuentas el motor principal de la razón de ser de la institución, éste debe ubicarse en el 70% del total de Activos o más.

Dentro de este grupo además es importante anotar que la cartera de consumo es la más demandada por los clientes en la Cooperativa con porcentajes de 49,94% y 54,66% en los dos años, a continuación en segundo lugar se encuentra la cartera de microcréditos con porcentajes de 7,45% y 2,84%, seguidamente la de vivienda con el 6,64% y 2,38% y por último la comercial con el 1,26% y 0,87%; todo esto en cuanto a la cartera por vencer o cartera sana.

Pasando a la cartera que no devenga interés se encuentra que la cartera de consumo igualmente es la que registra el mayor valor en libros con el 1,05% y 1,17%, seguidamente está la cartera comercial con el 0,41% y 0,02% y la cartera de vivienda que el primer año fue del 0% y en el segundo año de 0,28%. No se registra saldos en la cuenta de cartera de microcréditos que no devenga interés.

Y dentro de la cartera vencida se tiene que de igual forma la cartera de consumo es la que mayormente registra su valor en libros con el 0,30% y 0,51%, la comercial con el 0,02% y 0,03% y la de vivienda con el 0% y 0,04%, así mismo no se registra cartera vencida en microcréditos. Es importante aclarar que lo ideal sería mantener un porcentaje de cero en cartera vencida, sin embargo como toda operación de crédito tiene su riesgo y no es la excepción para el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Tena.

Las provisiones representan el 0,56% y 0,82% en los años 2013 y 2014 del total de Activos.

Las cuentas por cobrar, en donde se encuentran la de intereses por cobrar, pagos por cuenta de clientes, cuentas por cobrar varias, constituyen el 14,96% y 15,00% del total de activos. Además para este tipo de cuentas la cooperativa registra en sus libros provisiones que alcanzan el 0,09% y 0,15%.

La cooperativa además dispone de bienes realizables, adjudicados por pago, de arriendo mercantil y no utilizados por la institución con un porcentaje equivalente al 5,31% y 4,53%, lo que indica que al ser no utilizado significa un activo en desuso que al contrario de favorecer a la institución la perjudica.

Las propiedades y equipo, en donde se encuentran los bienes muebles e inmuebles registran un porcentaje de 7,80% y 7,24%, en donde la mayor concentración de activos fijos está en terrenos. En cuanto a los activos fijos lo ideal para las cooperativas de ahorro y crédito es mantener un nivel por debajo del 5%, en los dos años no se cumple, debido a que mientras más alto es genera menores rendimientos para la institución financiera.

Finalmente dentro de los Activos se tiene los otros activos que representan el 1,48% y 3,66%, porcentaje casi duplicado de un año a otro tomando en cuenta que los activos totales incrementaron, se debe principalmente al incremento del valor de las inversiones.

## **PASIVOS**

Dentro de los pasivos la primera cuenta es la de obligaciones con el público con el 46,61% y 15,45%, esta reducción significativa es bueno para la institución siempre y cuando incremente el volumen de colocaciones y captaciones; es decir sin haber alguna afectación en el ejercicio económico en torno a estos dos factores de captaciones y colocaciones.

Las cuentas por pagar representan el 19,32% y 15,26%, aunque con un mínimo porcentaje de diferencia la cooperativa tiene más cuentas por pagar que por cobrar. Dentro de este grupo las obligaciones patronales y las retenciones son las principales deudas que mantiene la cooperativa.

Así mismo posee obligaciones financieras por un crédito obtenido y representa el 14,11% y 20,66%, es decir la deuda se ha incrementado significativamente.

Los valores en circulación, es decir los títulos valores representan el 0,06% y 0,03%. Y finalmente los otros pasivos pasaron no registran salvo alguno en el 2013 y en el 2014 su saldo es de apenas 70 dólares. Todos los datos anteriormente comparados y que se encuentran dentro de los pasivos han sido comparados en relación al total de pasivos y patrimonio.

En resumen los Pasivos representan el 80,11% y el 51,40% del total de pasivos y patrimonio. En el primer año los pasivos sobrepasaron el límite máximo que debería ser del 50%, pues en ese año indicaba que los acreedores eran prácticamente los dueños de más de las tres cuartas partes de la institución, por otro lado en el segundo año el porcentaje del 50 % es más alentador para la institución pues estaba al borde de ser completamente de los acreedores.

## **PATRIMONIO**

Dentro del Patrimonio se tiene el Capital Social que representa el 14,94% y 43,68%, en el primer caso el patrimonio no es representativo y ya en el 2014 empieza a cambiar la situación de la institución.

Las reservas se mantienen constantes y representan el 3,76% y el 4,13%; aquí se encuentran las reservas legales, especiales y revalorización del patrimonio donde la más representativa es la de reservas especiales.

Los otros aportes patrimoniales el 0,72% y 0,67%; aquí se encuentran las donaciones y otros.

Por último, la cuenta de resultados representa el 0,46% y el 0,12%. Se puede apreciar claramente una baja en los resultados de un ejercicio económico a otro, por lo que es necesario puntualizar que mayores ingresos o ventas no necesariamente significan mayores utilidades.

**Cuadro N°. 14: Estado de Resultados por el Método Vertical**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DEL NAPO"</b>				
<b>ESTADO DE RESULTADOS-ANÁLISIS VERTICAL</b>				
<b>EJERCICIO 2013-2014</b>				
	<b>2013</b>	<b>%</b>	<b>2014</b>	<b>%</b>
<b>INGRESOS</b>				
<b>51 Intereses y Descuentos Ganados</b>	<b>254.558,53</b>	<b>71,58%</b>	<b>176.482,47</b>	<b>63,55%</b>
5101 Depósitos	170,89	0,05%	308,29	0,11%
5104 Intereses y Descuentos de Cartera de Créditos	253.074,19	71,16%	175.663,02	63,25%
5190 Otros Intereses y Descuentos	1.313,45	0,37%	511,16	0,18%
<b>52 Comisiones y Ganancias</b>	<b>24.390,62</b>	<b>6,86%</b>	<b>18.712,44</b>	<b>6,74%</b>
5290 Otras	24.390,62	6,86%	18.712,44	6,74%
<b>54 Ingresos por Servicios</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>81.351,72</b>	<b>29,29%</b>
5405 Servicios Cooperativos	0,00	0,00%	81.351,72	29,29%
<b>55 Otros Ingresos Operacionales</b>	<b>76.267,41</b>	<b>21,45%</b>	<b>276,46</b>	<b>0,10%</b>
5501 Utilidades en Acciones y Participaciones	290,01	0,08%	276,46	0,10%
5590 Otros	75.977,40	21,36%	0,00	0,00%
<b>56 Otros Ingresos</b>	<b>400,00</b>	<b>0,11%</b>	<b>900,00</b>	<b>0,32%</b>
5603 Arrendamientos	400,00	0,11%	900,00	0,32%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>355.616,56</b>	<b>100,00%</b>	<b>277.723,09</b>	<b>100,00%</b>
<b>GASTOS</b>				

<b>41 Intereses Causados</b>	<b>72.928,05</b>	<b>20,51%</b>	<b>34.064,15</b>	<b>12,27%</b>
4101 Obligaciones con el Público	39.086,34	10,99%	6.988,60	2,52%
4103 Obligaciones Financiera	33.841,71	9,52%	27.075,55	9,75%
<b>42 Comisiones Causadas</b>	<b>900,00</b>	<b>0,25%</b>	<b>900,00</b>	<b>0,32%</b>
4201 Obligaciones Financiera	900,00	0,25%	900,00	0,32%
<b>44 Provisiones</b>	<b>3.428,76</b>	<b>0,96%</b>	<b>5.939,12</b>	<b>2,14%</b>
4402 Cartera de Créditos	3.428,76	0,96%	5.939,12	2,14%
<b>45 Gastos de Operación</b>	<b>271.152,71</b>	<b>76,25%</b>	<b>234.628,03</b>	<b>84,48%</b>
4501 Gastos de Personal	143.665,00	40,40%	140.697,68	50,66%
4502 Honorarios	14.515,00	4,08%	37.470,13	13,49%
4503 Servicios Varios	39.364,78	11,07%	24.475,92	8,81%
4504 Impuestos, Contribuciones y Multas	20.053,05	5,64%	4.711,19	1,70%
4505 Depreciaciones	6.886,09	1,94%	7.469,96	2,69%
4506 Amortizaciones	17.171,67	4,83%		0,00%
4507 Otros Gastos	29.497,12	8,29%	19.803,15	7,13%
<b>47 Otros Gastos y Pérdidas</b>	<b>214,72</b>	<b>0,06%</b>	<b>250,01</b>	<b>0,09%</b>
4790 Otros	214,72	0,06%	250,01	0,09%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>348.624,24</b>	<b>98,03%</b>	<b>275.781,31</b>	<b>99,30%</b>
<b>EXEDENTE PERÍODO</b>	<b>6.992,32</b>	<b>1,97%</b>	<b>1.941,78</b>	<b>0,70%</b>

**Fuente:** Estados Financieros de la Cooperativa Educadores de Napo 2013- 2014

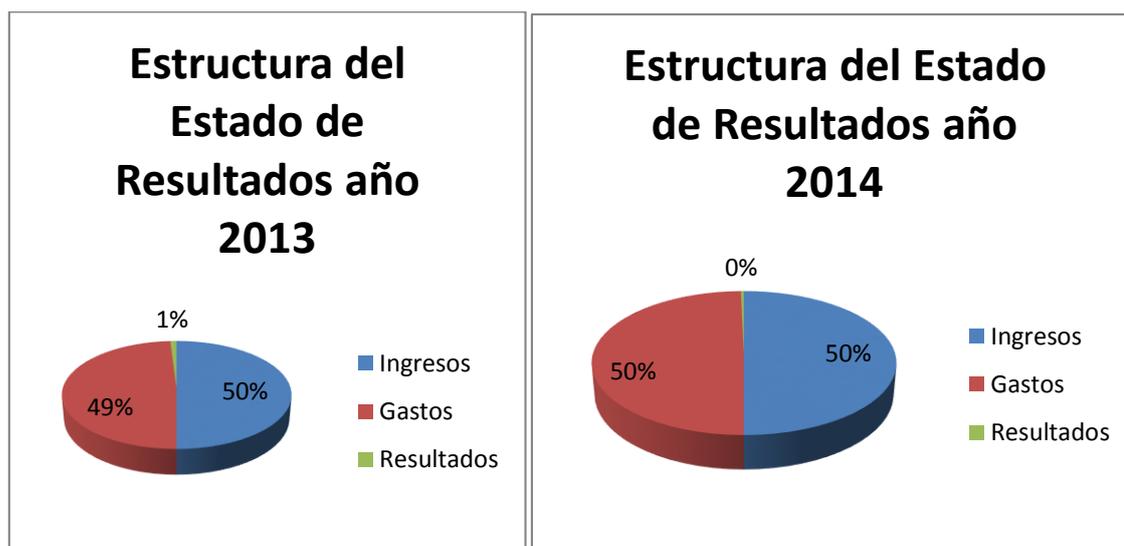
**Elaborado por:** Glenda Jarrín

## Análisis

En este estado financiero se posee dos grandes grupos de cuentas: las de Ingresos y la de Gastos.

**Cuadro N°. 16: Estructura del Estado de Resultados 2013**

**Cuadro N°. 15: Estructura del Estado de Resultados 2014**



**Fuente:** Estados Financieros de la Cooperativa Educadores de Napo.

**Elaborado por:** La autora

## INGRESOS

Los intereses y descuentos ganados son los que provienen principalmente de la intermediación financiera, es decir los rendimientos que percibe la cooperativa por concepto de colocaciones, estos representan el 71,58% y 63,55% con respecto al total de ingresos.

En el segundo grupo están las comisiones ganadas y representan el 6,86% y 6,74%. Los ingresos por servicios, en el primer año no registran valor alguno mientras que en el segundo año representa el 29,29%, porcentaje representativo dentro de la conformación de los ingresos al no ser fuente principal de los mismos.

Así también posee otros ingresos por concepto de arrendamientos y representan el 0,11% y 0,32%. Esto en cuanto a los ingresos que percibe la institución.

## **GASTOS**

Así como para recibir ingresos, la cooperativa incurre en gastos que facilitaran su mejor desempeño en el mercado.

En este grupo se tienen los intereses causados, que son aquellos que la institución financiera paga a sus socios como tasa pasiva estos representan el 20,51% y 12,27% del total de ingresos, en este grupo además incluye la tasa de interés que al momento se encuentra pagando a la institución financiera donde adquirió un crédito. Las comisiones causadas, alcanzan el 0,25% y 0,32% en los dos años.

Las provisiones representan el 0,96% y 2,14%. En cuanto a las provisiones es necesario aclarar que estas deben estar en función del total de su cartera improductiva, pues un porcentaje elevado puede significar respaldo para la institución que un porcentaje bajo de provisión.

Los gastos de operación representan el 72,25% y 84,48%. Si los relacionamos con los ingresos no existe una relación coherente, pues al haber bajado los ingresos obviamente los gastos también debieron haberse reducido, cosa que no pasó. Sin embargo de acuerdo a lo que se puede apreciar en el registro en libros es que la disminución de las captaciones genere un impacto negativo en los gastos, además se puede apreciar que dentro de este grupo solo la cuenta honorarios presenta un incremento significativo.

El excedente del periodo, lo que en otras palabras es el resultado del ejercicio económico representa el 1,97% y 0,70%. Porcentajes poco alentadores para los accionistas de la institución pues no se están alcanzando los resultados deseados.

### **4.5.2.1. Método Horizontal**

Se determinara las variaciones absolutas (números) y relativa (porcentaje) que ha sufrido cada cuenta de un periodo a otro, de esta forma se conocerá si hubo incremento

o disminución en los estados determinaos según el comportamiento que haya adquirido la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Napo, si fue positivo o negativo.

**Cuadro N°. 17: Balance General por el Método Horizontal**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DEL NAPO"</b>				
<b>BALANCE GENERAL-ANÁLISIS HORIZONTAL</b>				
<b>EJERCICIO 2013-2014</b>				
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>VAR. ABS.</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVOS</b>				
<b>11 Fondos Disponibles</b>	<b>59.379,68</b>	<b>122.462,07</b>	<b>63.082,39</b>	<b>106,24</b>
1101Caja	15.302,30	54.119,09	38.816,79	253,67
1103 Bancos y Otras Instituciones F.	44.077,38	68.342,98	24.265,60	55,05
<b>14 Cartera de Crédito</b>	<b>1.000.859,28</b>	<b>1.001.484,94</b>	<b>625,66</b>	<b>0,06</b>
1401 Comercial por Vencer	19.024,34	14.064,37	-4.959,97	-26,07
1402 Consumo por Vencer	751.560,67	883.160,97	131.600,30	17,51
1403 Vivienda por Vencer	99.893,63	38.479,77	-61.413,86	-61,48
1403 Microcrédito por Vencer	112.033,50	45.891,47	-66.142,03	-59,04
1425 Comercia que no Devenga Interés	6.152,98	303,14	-5.849,84	-95,07
1426 Consumo que no Devenga Interés	15.806,28	18.915,43	3.109,15	19,67
1427 De Vivienda que no Devenga Interés	0,00	4.496,58	4.496,58	100,00
1449 Comercial Vencida	294,66	564,12	269,46	91,45
1450 Consumo Vencida	4.588,24	8.277,07	3.688,83	80,40
1451 Vivienda Vencida	0,00	642,36	642,36	100,00
1499 Provisiones para Créditos Incobrables	-8.495,02	-13.310,34	-4.815,32	56,68
<b>16 Cuentas por Cobrar</b>	<b>225.074,30</b>	<b>242.391,38</b>	<b>17.317,08</b>	<b>7,69</b>
1603 Intereses por Cobrar de Cartera de Créditos	77.948,57	30.242,43	-47.706,14	-61,20
1614 Pagos por Cuentas de Clientes	115.345,30	182.521,70	67.176,40	58,24
1690 Cuentas por Cobrar Varias	33.146,52	32.117,14	-1.029,38	-3,11
1699 Provisiones para Cuentas por Cobrar	(1.366,09)	-2.489,89	-1.123,80	82,26

<b>17 Bienes Realizables, Adjudicado por Pago, de Arriendo Mercantil y no Utilizados por la Institución</b>	<b>79.854,19</b>	<b>73.226,75</b>	<b>-6.627,44</b>	<b>-8,30</b>
1702 Bienes Adjudicados por Pago	79.854,19	73.226,75	-6.627,44	-8,30
<b>18 Propiedades y Equipo</b>	<b>117.423,02</b>	<b>116.954,58</b>	<b>-468,44</b>	<b>-0,40</b>
1801 Terrenos	72.410,23	72.410,23	0,00	0,00
1802 Edificios	53.323,72	53.323,72	0,00	0,00
1805 Muebles, Enseres y Equipo de Oficina	27.510,79	31.441,88	3.931,09	14,29
1806 Equipo de Computación	18.265,86	21.336,29	3.070,43	16,81
1899 Depreciación Acumulada	(54.087,58)	-61.557,54	-7.469,96	13,81
<b>19 Otros Activos</b>	<b>22.198,75</b>	<b>59.179,77</b>	<b>36.981,02</b>	<b>166,59</b>
1901 Inversiones de Acciones y Participaciones	10.490,01	11.766,47	1.276,46	12,17
1904 Gastos y Pagos Anticipados	200,00	24.334,54	24.134,54	12067,27
1906 Materiales, Mercaderías E Insumos	200,00	200,00	0,00	0,00
1990 Otros	11.308,74	22.878,76	11.570,02	102,31
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1.504.789,22</b>	<b>1.615.699,49</b>	<b>110.910,27</b>	<b>7,37</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>21 Obligaciones con el Público</b>	<b>701.419,20</b>	<b>249.603,64</b>	<b>-451.815,56</b>	<b>-64,41</b>
2101 Depósitos a la Vista	698.419,20	246.603,64	-451.815,56	-64,69
2103 Depósitos a Plazo	3.000,00	3.000,00	0,00	0,00
<b>25 Cuentas por Pagar</b>	<b>290.797,56</b>	<b>246.518,97</b>	<b>-44.278,59</b>	<b>-15,23</b>
2501 Intereses por Pagar	471,97		-471,97	-100,00
2503 Obligaciones Patronales	107.289,68	118.524,40	11.234,72	10,47
2504 Retenciones	158.160,18	101.030,99	-57.129,19	-36,12
2505 Contribuciones, Impuestos y Multas	0,00	2.544,64	2.544,64	100,00
2506 Proveedores	24.875,73	24.418,94	-456,79	-1,84
<b>26 Obligaciones Financieras</b>	<b>212.258,37</b>	<b>333.870,26</b>	<b>121.611,89</b>	<b>57,29</b>

2602 Obligaciones con Instituciones	212.258,37	333.870,26	121.611,89	57,29
<b>27 Valores en Circulación</b>	<b>963,02</b>	<b>486,29</b>	<b>-476,73</b>	<b>-49,50</b>
2703 Otros Títulos Valores	963,02	486,29	-476,73	-49,50
<b>29 Otros Pasivos</b>	<b>0,00</b>	<b>70,00</b>	<b>70,00</b>	<b>100,00</b>
2990 Otros	0,00	70,00	70,00	100,00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>1.205.438,15</b>	<b>830.549,16</b>	<b>-374.888,99</b>	<b>-31,10</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
<b>31 Capital Social</b>	<b>224.884,88</b>	<b>705.688,37</b>	<b>480.803,49</b>	<b>213,80</b>
3103 Aportes de Socios	224.884,88	705.688,37	480.803,49	213,80
<b>33 Reservas</b>	<b>56.602,63</b>	<b>66.648,94</b>	<b>10.046,31</b>	<b>17,75</b>
3301 Legales	13.113,37	20.901,15	7.787,78	59,39
3303 Especiales	33.691,53	35.950,06	2.258,53	6,70
3305 Revalorización del Patrimonio	9.797,73	9.797,73	0,00	0,00
<b>34 OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>	<b>10.871,24</b>	<b>10.871,24</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
3402 Donaciones	566,15	566,15	0,00	0,00
3490 Otros	10.305,09	10.305,09	0,00	0,00
<b>36 Resultados</b>	<b>6.992,32</b>	<b>1.941,78</b>	<b>-5.050,54</b>	<b>-72,23</b>
3603 Utilidad o Excedente del Ejercicio	6.992,32	1.941,78	-5.050,54	-72,23
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>299.351,07</b>	<b>785.150,33</b>	<b>485.799,26</b>	<b>162,28</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1.504.789,22</b>	<b>1.615.699,49</b>	<b>110.910,27</b>	<b>7,37</b>

**Fuente:** Estados Financieros de la Cooperativa Educadores de Napo 2013-2014

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

## **ANÁLISIS**

### **ACTIVOS**

Iniciando con los Activos se tiene que en el 2013 se registra un saldo en libros de USD 1.504.789,22 y en el 2014 de USD 1.615.699,49; lo que representa una variación de USD 110.910,27 de incremento en los activos que porcentualmente representa el 7,37%.

Ahora desglosando las principales cuentas del Activo, los fondos disponibles alcanzaron USD 59.379,68 en el primer año y USD 122.462,07 en el segundo año con un incremento de USD 63.082,39, porcentualmente supera el 100% de incremento tanto en caja como en bancos las dos principales fuentes de dinero disponible dentro de la cooperativa.

La cartera de crédito en el 2013 fue de USD 1.000.859,28 y en el 2014 de USD 1.001.484,94 con un incremento de USD 625,66 con el 6% de incremento. Se puede notar en este rubro que el incremento no ha sido representativo dentro de la institución pues un incremento de tan solo USD 600 significa que no ha habido mayores movimientos crediticios dentro de la institución. Ese mínimo incremento se debe al incremento de los créditos de consumo, pues las demás líneas de crédito presentan una disminución en sus saldos.

Las cuentas por cobrar alcanzaron al 3 de diciembre del 2013 un valor de USD 225.074,30 y al 3 de diciembre de 2014 USD 242.391,38, con un incremento de USD 17.317,08 lo que porcentualmente representa el 7,69%. Este incremento se ve reflejado en la cuenta pago por cuentas de clientes.

Los bienes realizables, adjudicado por pago, de arriendo mercantil y no utilizados por la institución pasaron de USD 79.854,19 a USD 73.226,75; la disminución de su valor en libros del 2013 al 2014 fue de USD 6.627,44 lo que representa 8,30 puntos porcentuales de disminución, lo que significa un aporte importante por la cooperativa al ser bienes que permanecen ociosos, mientras más bajo sea este rubro es mejor para la institución.

Las propiedades y equipo pasaron de USD 117.423,02 a USD 116.954,58, valor que por general se ha mantenido constante, pues la variación se da solo en equipo de

computación, lo que significa que la cooperativa ha adquirido equipo de computación. La disminución del saldo de este rubro se da por el incremento de las depreciaciones acumuladas.

Los otros activos pasaron de USD 22.198,75 en el 2012 a USD 59.179,77 en el 2014 con un incremento de 166,59 puntos porcentuales lo que en valores económicos es de USD 36.981,02. En este rubro, la cuenta de gastos y pagos anticipados es la que más representativamente sufre incremento en su saldo.

## **PASIVOS**

Los pasivos pasaron de USD 1.205.438,15 a USD 830.549,16, representa una disminución de 31,10 puntos porcentuales disminución que se ve reflejada en la disminución de las captaciones.

Analizando detalladamente el grupo de los pasivos se tiene que las obligaciones con el público pasaron de USD 701.419,20 a USD 249.603,64 con una disminución de 64,41 puntos porcentuales del 2013 al 2014. Esta significativa variación da a entender que se realizaron menos captaciones en el 2013 en comparación al 2014.

Las cuentas por pagar pasaron de USD 290.797,56 a USD 246.518,97 con el 15,23% de disminución en su saldo, disminución reflejada en las retenciones y en las contribuciones, impuesto y multas.

Las obligaciones financieras, objeto del financiamiento obtenido pasaron de USD 212.258,37 a USD 333.870,26 con un incremento de USD 121.611,89 lo que porcentualmente representa el 57,29%. Este incremento de saldo en la cuenta de obligaciones financieras nos da a entender que se adquirió un nuevo financiamiento o a su vez se realizó una ampliación del adquirido anteriormente.

También posee valores en circulación a través de títulos valores, mismos que pasaron de USD 963,02 a USD 486,29 con una disminución de USD 476,73 lo que porcentualmente representa el 49,50%.

Finalmente dentro de los Pasivos se tiene los otros pasivos no registran valor alguno en el 2013 y en el 2014 su saldo es de USD 70,00.

## **PATRIMONIO**

El patrimonio, refleja un incremento sustancioso, pues éste paso de USD 299.351,07 a USD 785.150,33, representa un incremento de 162,28%.

Analizando separadamente este tercer grupo se tiene las siguientes cuentas: el capital social que al 31 de diciembre de 2013 fue de USD 224.884,88 y al 31 de diciembre de 2014 de USD 705.688,37, en valores monetarios el incremento fue de USD 480.803,49 y en términos relativos representa el 213,80%. Incremento de saldo debido a los aportes de los socios.

Las reservas pasaron de USD 56.602,63 a USD 66.648,94 con un incremento en su saldo de USD 10.046,31 con el 17,75%.

Los otros aportes patrimoniales dado por las donaciones se mantiene constantes en los dos años y su saldo es de USD 10.871,24.

Finalmente los resultados obtenidos pasaron de 6.992,32 en el 2013 a USD 1.941,78 en el 2014, con una disminución de USD 5.050,54 lo que porcentualmente representa el 72,23%.

**Cuadro N°. 18: Estado de Resultados por el Método Horizontal**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DEL NAPO"</b>				
<b>ESTADO DE RESULTADOS-ANÁLISIS HORIZONTAL</b>				
<b>EJERCICIO 2013</b>				
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>VAR ABS.</b>	<b>%</b>
<b>INGRESOS</b>				
<b>51 Intereses y Descuentos Ganados</b>	<b>254.558,53</b>	<b>176.482,47</b>	<b>-78.076,06</b>	<b>-30,67%</b>
5101 Depósitos	170,89	308,29	137,40	80,40%
5104 Intereses y Descuentos de Cartera de Créditos	253.074,19	175.663,02	-77.411,17	-30,59%
5190 Otros Intereses y Descuentos	1.313,45	511,16	-802,29	-61,08%
<b>52 Comisiones y Ganancias</b>	<b>24.390,62</b>	<b>18.712,44</b>	<b>-5.678,18</b>	<b>-23,28%</b>
5290 Otras	24.390,62	18.712,44	-5.678,18	-23,28%
<b>54 Ingresos por Servicios</b>	<b>0,00</b>	<b>81.351,72</b>	<b>81.351,72</b>	<b>100,00%</b>
5405 Servicios Cooperativos	0,00	81.351,72	81.351,72	100,00%
<b>55 Otros Ingresos Operacionales</b>	<b>76.267,41</b>	<b>276,46</b>	<b>-75.990,95</b>	<b>-99,64%</b>
5501 Utilidades en Acciones y Participaciones	290,01	276,46	-13,55	-4,67%
5590 Otros	75.977,40	0,00	-75.977,40	-100,00%
<b>56 Otros Ingresos</b>	<b>400,00</b>	<b>900,00</b>	<b>500,00</b>	<b>125,00%</b>
5603 Arrendamientos	400,00	900,00	500,00	125,00%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>355.616,56</b>	<b>277.723,09</b>	<b>-77.893,47</b>	<b>-21,90%</b>
<b>GASTOS</b>				
<b>41 Intereses Causados</b>	<b>72.928,05</b>	<b>34.064,15</b>	<b>-38.863,90</b>	<b>-53,29%</b>
4101 Obligaciones con el Público	39.086,34	6.988,60	-32.097,74	-82,12%
4103 Obligaciones Financieras	33.841,71	27.075,55	-6.766,16	-19,99%
<b>42 Comisiones Causadas</b>	<b>900,00</b>	<b>900,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
4201 Obligaciones Financieras	900,00	900,00	0,00	0,00%
<b>44 Provisiones</b>	<b>3.428,76</b>	<b>5.939,12</b>	<b>2.510,36</b>	<b>73,21%</b>
4402 Cartera de Créditos	3.428,76	5.939,12	2.510,36	73,21%
<b>45 Gastos de Operación</b>	<b>271.152,71</b>	<b>234.628,03</b>	<b>-36.524,68</b>	<b>-13,47%</b>

4501 Gastos de Personal	143.665,00	140.697,68	-2.967,32	-2,07%
4502 Honorarios	14.515,00	37.470,13	22.955,13	158,15%
4503 Servicios Varios	39.364,78	24.475,92	-14.888,86	-37,82%
4504 Impuestos, Contribuciones y Multas	20.053,05	4.711,19	-15.341,86	-76,51%
4505 Depreciaciones	6.886,09	7.469,96	583,87	8,48%
4506 Amortizaciones	17.171,67	0,00	-17.171,67	-100,00%
4507 Otros Gastos	29.497,12	19.803,15	-9.693,97	-32,86%
<b>47 Otros Gastos y Pérdidas</b>	<b>214,72</b>	<b>250,01</b>	<b>35,29</b>	<b>16,44%</b>
4790 Otros	214,72	250,01	35,29	16,44%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>348.624,24</b>	<b>275.781,31</b>	<b>-72.842,93</b>	<b>-20,89%</b>
<b>EXEDENTE PERÍODO</b>	<b>6.992,32</b>	<b>1.941,78</b>	<b>-5.050,54</b>	<b>-72,23%</b>

**Fuente:** Estados Financieros de la Cooperativa Educadores de Napo 2013-2014

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

## **ANÁLISIS**

### **INGRESOS**

Dentro de los ingresos, los intereses y descuentos ganados en el 2013 registran un saldo de USD 254.558,53 y en el 2014 un saldo en libros de USD 176.482,47 con una disminución de 30,67 puntos porcentuales, disminución reflejada en la cuenta de intereses y descuentos de cartera de créditos.

Las comisiones ganadas pasaron de USD 24.390,62 a USD 18.712,44, en este rubro la disminución es de 23,28%. En el rubro de servicios cooperativos se presenta un incremento de 100% en su saldo pues esta cuenta aparece recién en el 2014. Los otros ingresos operacionales pasaron de USD 76.267,41 a USD 276,46 con una disminución de su saldo de 99,64%.

Los otros ingresos que percibe la cooperativa se da por los arrendamientos, en el año 2013 el saldo fue de USD 400,00 y en el 2014 de USD 900,00 con un incremento de 125%.

En los dos años, la mayor fuente de ingresos para la cooperativa proviene de los intereses y descuentos ganados.

### **GASTOS**

Dentro de los gastos se tienen los intereses causados, es decir aquellos que se generan en beneficio de los socios aportadores de recursos para la cooperativa, en el año 2013 el saldo en libros fue de USD 72.928,05 y en el 2014 de USD 34.064,15 con una disminución de USD 38.863,90 que porcentualmente representa el 53,29%.

Las comisiones causadas por concepto de la obligación financiera adquirida se mantienen constantes en los dos años y su saldo en libros es de USD 900,00.

En cuanto a las provisiones, de igual manera están han sufrido un incremento de USD 2.510,36, pasando de USD 3.428,76 a USD 5.939,12 lo que representa un incremento de 73,21 puntos porcentuales. Si bien es cierto, el saldo de la cartera de créditos no tuvo

un incremento significativo del 2013 al 2014, sin embargo, las provisiones registran un incremento considerable, esto puede ser por un incremento en el volumen de cartera incobrable o vencida.

Los gastos de operación registran un saldo de USD 271.152,71 en el 2013 y USD 234.628,03 en el 2014, con una disminución de 13,47 puntos porcentuales, dentro de este grupo el rubro que genera mayores gastos son los relacionados con el personal.

La cuenta otros gastos y pérdidas pasó de USD 214, 72 a USD 250,01, con un incremento de 16,44%.

Comparando entre los dos años además se puede visualizar claramente que en el 2013 se registra mayores movimientos económicos que en el 2014. Además la importancia de generar captaciones y colocaciones simultáneamente, pues el exceso de una u otra así como por el contrario la disminución de una u otra puede afectar a la cooperativa.

#### **4.9 Indicadores Financieros**

##### **1. Indicadores de Liquidez**

**Capital de Trabajo** = Activo Corriente – Pasivo Corriente

**Cuadro N°. 19: Capital de Trabajo**

<b>Capital de Trabajo</b>	<b>Activo Corriente</b>	<b>-</b>	<b>Pasivo Corriente</b>	<b>Resultado del Indicador</b>
2013	1.285.313,26		992.216,76	<b>293.096,50</b>
2014	1.366.338,39		496.122,61	<b>870.215,78</b>

**Fuente:** Estados Financieros de la Cooperativa Educadores de Napo 2013- 2014.

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

#### **ANÁLISIS**

El capital de trabajo en el 2013 es de USD 293.096,50 y en el 2014 de USD 870.215,78. Significa que es el capital disponible una vez canceladas todas sus deudas a corto plazo.

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

### Cuadro N°. 20: Razón Corriente

Razón Corriente	Activo Corriente	/	Pasivo Corriente	Resultado del Indicador
2013	1.285.313,26		992.216,76	<b>1,30</b>
2014	1.366.338,39		496.122,61	<b>2,75</b>

**Fuente:** Estados Financieros de la Cooperativa Educadores de Napo 2013- 2014.

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

#### Análisis

La razón corriente en el 2013 es de 1,30 y en el 2014 de 2,75, indica que por cada dólar de deuda la cooperativa en el primer año tiene un respaldo de 0,30 y en el segundo año tiene un respaldo de 1,75 una vez canceladas todas sus obligaciones inmediatas o de corto plazo. En este indicador hay que tomar en cuenta que mientras más alto es mejor para la cooperativa siempre y cuando no se alcance un exceso de liquidez, lo que significaría un estancamiento de recursos que no generan rendimientos.

## 2. Indicadores de Endeudamiento

$$\text{Apalancamiento Total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

### Cuadro N°. 21: Apalancamiento total

Apalancamiento Total	Pasivo Total	/	Patrimonio	Resultado del Indicador
2013	1.205.438,15		299.351,07	<b>4,03</b>
2014	830.549,16		785.150,33	<b>1,06</b>

**Fuente:** Estados Financieros de la Cooperativa Educadores de Napo 2013- 2014.

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

#### Análisis

El indicador de apalancamiento en el 2013 es de 4,03 y en el 2014 de 1,06. Significa que el pasivo es cuatro veces superior al patrimonio en el primer año y en el segundo año el pasivo es 1 ,06 veces mayor al patrimonio. En el segundo año la situación es

favorable para la cooperativa pues ya empieza a tomar posición de la empresa los dueños y no los acreedores.

$$\text{Apalancamiento a corto plazo} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio}}$$

**Cuadro N°. 22: Apalancamiento a corto plazo**

<b>Apalancamiento a c/p</b>	<b>Pasivo Corriente</b>	<b>/</b>	<b>Patrimonio</b>	<b>Resultado del Indicador</b>
2013	992.216,76		299.351,07	<b>3,31</b>
2014	496.122,61		785.150,33	<b>0,63</b>

**Fuente:** Estados Financieros de la Cooperativa Educadores de Napo 2013- 2014.

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

### ANÁLISIS

En el 2013 significa que el pasivo corriente es tres veces mayor al patrimonio y en el 2014 el pasivo corriente es 0,63 veces del total del patrimonio, en el segundo caso el patrimonio es superior al pasivo a corto plazo.

$$\text{Apalancamiento financiero total} = \frac{\text{Pasivo con entidades financieras}}{\text{Patrimonio}}$$

**Cuadro N°. 23: Apalancamiento financiero total**

<b>Apalancamiento financiero total</b>	<b>Pasivo con Entidades Financieras</b>	<b>/</b>	<b>Patrimonio</b>	<b>Resultado del Indicador</b>
2013	212.258,37		299.351,07	<b>0,71</b>
2014	333.870,26		785.150,33	<b>0,43</b>

**Fuente:** Estados Financieros de la Cooperativa Educadores de Napo 2013- 2014.

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

### ANÁLISIS

Los pasivos con entidades financieras; es decir, las obligaciones financieras representan el 0,71% del total del patrimonio en el primer año y el 0,43% del total del patrimonio en el segundo año.

### 3. Indicadores de Actividad

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas a crédito en el período}}{\text{Cuentas por Cobrar promedio}}$$

**Cuadro N°. 24: Rotación de Cartera**

<b>Rotación de Cartera</b>	<b>Ventas a crédito en el período</b>	<b>/</b>	<b>Cuentas por Cobrar promedio</b>	<b>Resultado del Indicador</b>
2013	1.000.859,28		193.293,87	<b>5,18</b>
2014	1.001.484,94		212.764,13	<b>4,71</b>

**Fuente:** Estados Financieros de la Cooperativa Educadores de Napo 2013- 2014.

**Elaborado por:** La autora

#### Análisis

Significa que las cuentas por cobrar en el primer año tardan en hacerse efectivas en un promedio de 5 veces en el primer año y en un promedio de 4 veces en el segundo año. Se puede considerar un promedio de rotación muy débil pues mientras veces rote es mejor para la institución financiera.

$$\text{Período promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} * 365}{\text{Ventas a crédito}}$$

**Cuadro N°. 25: Período promedio de cobro**

<b>Período promedio de cobro</b>	<b>Cuentas por cobrar promedio</b>	<b>*</b>	<b>365</b>	<b>/</b>	<b>Ventas a crédito</b>	<b>Resultado del Indicador</b>
2013	193.293,87		365		1.000.859,28	<b>70,49</b>
2014	212.764,13		365		1.001.484,94	<b>77,54</b>

**Fuente:** Estados Financieros de la Cooperativa Educadores de Napo 2013- 2014.

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

## ANÁLISIS

El periodo promedio de cobro de recuperación de los créditos es de 70 días en el primer año y de 77 días en el segundo año. Es mejor para la cooperativa mientras menor sea el tiempo de recuperación.

$$\text{Rotación de Proveedores} = \frac{\text{Cuentas a crédito}}{\text{Cuentas por pagar promedio}} \text{ veces}$$

**Cuadro N°. 26: Rotación de Proveedores**

<b>Rotación de Proveedores</b>	<b>Cuentas a crédito</b>	<b>/</b>	<b>Cuentas por Pagar promedio</b>	<b>Resultado del Indicador</b>
2013	24.875,73		290.797,56	<b>0,09</b>
2014	24.418,94		246.518,97	<b>0,10</b>

**Fuente:** Estados Financieros de la Cooperativa Educadores de Napo 2013- 2014.

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

## ANÁLISIS

Significa que las cuentas por pagar a proveedores en el primer año tuvieron una rotación de 0,09 veces y en el segundo año una rotación de 0,10 veces.

### 4. Indicadores de Rendimiento

**Margen Bruto de Utilidad** = Ventas Netas – Costo de Ventas

**Cuadro N°. 27: Margen Bruto de Utilidad**

<b>Margen Bruto de Utilidad</b>	<b>Ventas netas</b>	<b>-</b>	<b>Costo de Ventas</b>	<b>Resultado del Indicador</b>
2013	253.074,19		39.086,34	<b>213.987,85</b>
2014	175.663,02		6.988,60	<b>168.674,42</b>

**Fuente:** Estados Financieros de la Cooperativa Educadores de Napo 2013- 2014.

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

## ANÁLISIS

Al tratarse de una intermediaria financiera este indicador ha sido calculado tomando como ventas netas a los intereses ganados únicamente por concepto de colocaciones y como costo de ventas a los intereses causados únicamente por concepto de captaciones. Por lo tanto el margen de utilidad en el primer año es de USD 213.987,85 y en el segundo año de USD 168.674,42.

$$\text{Rendimiento sobre el Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

**Cuadro N°. 28: Rendimiento sobre el Patrimonio**

<b>Rendimiento sobre el Patrimonio</b>	<b>Utilidad Neta</b>	<b>/</b>	<b>Patrimonio</b>	<b>Resultado del Indicador</b>
2013	6.992,32		299.351,07	<b>2,34%</b>
2014	1.941,78		785.150,33	<b>0,25%</b>

**Fuente:** Estados Financieros de la Cooperativa Educadores de Napo 2013- 2014.

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

## ANÁLISIS

Los porcentajes alcanzados de 2,34% y 0,25% en los años 2013 y 2014 significan que no ha sido eficiente la administración de la institución, pues a pesar que hubo incremento de capital los resultados disminuyeron drásticamente. Estos porcentajes no son alentadores pues tranquilamente se pudiera invertir ese dinero en otra institución financiera obteniendo mejores rendimientos al de una tasa pasiva promedio equivalente al 5%.

$$\text{Rendimiento sobre el Activo Total} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

**Cuadro N°. 29: Rendimiento sobre el Activo**

<b>Rendimiento sobre el Activo</b>	<b>Utilidad Neta</b>	<b>/</b>	<b>Activo Total</b>	<b>Resultado del Indicador</b>
2013	6.992,32		1.504.789,22	<b>0,46%</b>
2014	1.941,78		1.615.699,49	<b>0,12%</b>

**Fuente:** Estados Financieros de la Cooperativa Educadores de Napo 2013- 2014.

**Elaborado por:** La autora

### ANÁLISIS

Los resultados obtenidos en este indicador de 0,46% y 0,12% definitivamente indica la ineficiencia en el manejo de los activos para generar utilidades, pues mientras más alto sea el indicador más eficiente será la organización.

#### 4.5.2.2 Análisis Matricial

#### Matriz de Impacto de las debilidades y fortalezas financieras

De acuerdo al análisis realizado a los Estados Financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Napo, se presentan las siguientes fortalezas y debilidades financieras.

**Cuadro N°. 30: Matriz de Fortalezas Financieras de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Napo.**

<b>No.</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>IMPACTO</b>		
		<b>BAJO</b>	<b>MEDIANO</b>	<b>ALTO</b>
<b>F1</b>	Dispone con suficiente capital de trabajo para el desarrollo normal de sus operaciones luego de pagar sus deudas inmediatas			X
<b>F2</b>	La cooperativa demuestra tener liquidez para cubrir sus obligaciones inmediatas			X

<b>F3</b>	Los índices de endeudamiento indican que este ha disminuido pasando de 80,11% a 51,40%		X	
-----------	--	--	---	--

**Fuente:** Estados Financieros de la Cooperativa Educadores de Napo.

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

**Cuadro N°. 31: Matriz de Debilidades Financieras de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Napo.**

No.	DEBILIDADES	IMPACTO		
		BAJO	MEDIANO	ALTO
<b>D1</b>	El índice de rotación de cartera es muy bajo.		X	
<b>D2</b>	La rentabilidad ha disminuido debido a la disminución en las utilidades.			X
<b>D3</b>	Disminución del nivel de ingresos (colocaciones), el decrecimiento fue de 30,59% del 2013 al 2014.			X
<b>D4</b>	Según el indicador del período medio de cobro, existe una notoria demora en la recuperación de las cuentas por cobrar, lo que provoca la morosidad.			X
<b>D5</b>	Los gastos a nivel general si bien es cierto han reducido, siguen siendo uno de los más altos que generan bajos rendimientos al finalizar el periodo contable.		X	

**Fuente:** Estados Financieros de la Cooperativa Educadores de Napo.

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

## 4.6 PLANIFICACIÓN FINANCIERA

Una vez realizado el diagnóstico financiero se dispone de las pautas para elaborar el plan financiero, consiste en la elaboración de estrategias y proyecciones financieras con la finalidad de planificar las utilidades y el efectivo para mejorar la rentabilidad de la Cooperativa Educadores de Napo.

### 4.6.1 Estrategias

Las estrategias son el conjunto de acciones específicas que tienen como fin la consecución de un objetivo determinado o fin propuesto.

Se presentan los siguientes tipos de estrategias, que servirán como base en la aplicación de las estrategias financieras de la Cooperativa.

#### 4.6.1.1 Estrategia de crecimiento

Define que una estrategia de crecimiento, consiste en buscar un ritmo de desarrollo compatible con su capacidad de financiación y control del crecimiento. Este objetivo de crecimiento equilibrado es forzado a la vez por factores humanos. ( Sallenave, 2004)

**Cuadro N°. 32: Opciones de Crecimiento con los productos y/o servicios existentes según el modelo de Aaker**

<b>1. Crecimiento con los actuales productos-mercados</b>
A. Incremento de la participación de mercado B. Incremento del uso del producto: - Incrementando la frecuencia de uso. - Incrementando la cantidad utilizada. - Encontrando nuevas aplicaciones entre los actuales consumidores o usuarios.
<b>2. Desarrollo del producto</b>
A. Añadir nuevas características al producto B. Mejorar el producto. C. Ampliar la línea de productos.

<b>3. Desarrollo del mercado</b>
A. Expansión geográfica
B. Dirigirse a nuevos segmentos

Fuente: (Bravo, 1998)

#### **4.6.1.2 Estrategia de Distribución**

El objetivo principal en torno a la distribución es el de ampliar las oportunidades de compra de los consumidores o usuarios, en el caso de una institución financiera, la ampliación sería en cuanto a las facilidades en el acceso a los productos y servicios financieros que dispone la Cooperativa.

Para la implementación de la estrategia de distribución es necesario conocer las cinco condiciones indispensables previas al inicio de la ampliación del segmento:

- Asegurarse de contar con mercado potencial en la posible área de ampliación para que la inversión a realizar sea recuperada en el menor tiempo posible y con la mayor rentabilidad posible.
- Asegurarse en prestar atención equitativa a cada una de las áreas, tanto existentes como ampliadas para evitar que la competencia se aproveche de la situación.
- Asegurarse que cada uno de los productos y servicios que la institución ofrece satisfagan las necesidades de los clientes, deseos y expectativas de sus mercados para que la estrategia de distribución no se condene al fracaso.
- Asegurarse de que la empresa es capaz de adaptar las estrategias a las nuevas condiciones del entorno que deberá afrontar.

La aplicación de las estrategias mencionadas anteriormente permitirá que la cooperativa logre un incremento en sus ventas (colocaciones) logrando mayores ingresos y mayor rentabilidad.

#### **Matriz de Estrategias según el análisis FODA**

Permite mostrar las estrategias alternativas, tomando como punto de partida las debilidades resultantes en el análisis de vulnerabilidad, permitiendo mejorar la situación de la institución financiera.

**Cuadro N°. 33: Matriz de Estrategias Cooperativa Educadores de Napo**

<b>No.</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Meta</b>
1	Elevada disconformidad con la Gestión Directiva de la Institución.	Optar por la utilización de herramientas de planificación	Contratar un profesional en el manejo de herramientas de planificación Implementar modelos de planificación	Implementar al menos un modelo de planificación al 2016.
2	Elevado desconocimiento y aplicación de instrumentos de direccionamiento.	Capacitar permanentemente a todo el personal de la institución en instrumentos de direccionamiento.	Contratar un profesional para capacitación Involucrar a todo el personal de la institución en la capacitación Llevar registros de asistencia a	Realizar capacitaciones al menos una vez por trimestre.
3	Limitada capacitación y evaluación del desempeño.	Elaborar programas de capacitación.	Evaluar el grado de conocimiento alcanzado al finalizar la capacitación	
4	Desafiliación de los socios.	Elaborar un plan de marketing para incrementar el número de socios	Establecer un análisis de mercado a nivel de toda la provincia de Napo. Diseñar estrategias de marketing Establecer un plan de acción Diseñar métodos de control del plan.	Incrementar el número de socios al menos en un 20%.

5	Ausencia de Proyectos a largo plazo.	Establecer proyectos a largo plazo	Elaborar una lista de los posibles proyectos que se puedan implementar. Priorizar los proyectos Elaborar proyectos	Implementar al menos un proyecto importante al año.
6	Reducida participación de socios en la gestión institucional.	Integrar a todo el personal en la gestión institucional.	Realizar reuniones periódicamente donde se involucre a todo el personal de la institución.	Incrementar la participación de los socios en la gestión institucional.
8	Limitada promoción y difusión en medios de comunicación.	Realizar las promociones en los medios de comunicación más conocidos en la provincia.	Averiguar acerca de los medios de comunicación existentes en la provincia. Elegir entre los que tengan mayor audiencia.	Ampliar la promoción y difusión de la información en medios de comunicación.

**Fuente:** Cooperativa Ahorro y Crédito Educadores del Napo.

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

## **4.7 PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

Para la proyección de los Estados Financieros iniciamos con la proyección del Estado de Resultados.

### **4.7.1 Planificación de las Utilidades**

Con la proyección de este estado financiero se planifica las utilidades.

Para la proyección de los Estados Financieros se tienen las siguientes variables: crecimiento de las ventas, reducción de los gastos, adquisición de activos e incremento de la utilidad, tomando en cuenta lo encontrado en el diagnóstico financiero:

**Cuadro N°. 34: Proyecciones de los años 2015- 2016- 2017- 2018**

<b>PROYECCIONES 2015</b>	<b>PROYECCIONE 2016</b>	<b>PROYECCIONE 2017</b>	<b>PROYECCIONE 2018</b>
Se espera un incremento en las ventas en créditos del 25%.	Se espera un incremento en las ventas en créditos del 6,16%. Tasa WACC y tasa de $i=3,38\%$	Se espera un incremento en las ventas en créditos del 5,96%. Tasa WACC	Se espera un incremento en las ventas en créditos del 4.25%. Tasa WACC
Los activos corrientes se incrementarán en un 25%	Los activos corrientes se incrementarán en un 2%	Los activos corrientes se incrementarán en un 3%	Los activos corrientes se incrementarán en un 4%
Se espera incrementar la utilidad en 7 veces en relación al 2014	Se espera incrementar la utilidad en 0,50 veces en relación al 2015	Se espera incrementar la utilidad en 2 veces en relación al 2016	Se espera incrementar la utilidad en 4 veces en relación al 2017
Los gastos de operación se incrementan en un 25%	Los gastos de operación se incrementan en un 6%	Los gastos de operación se incrementan en un 5%	Los gastos de operación se incrementan en un 4%

## PROYECCIÓN FINANCIERA

El **WACC**, de las siglas en inglés **Weighted Average Cost of Capital**, también denominado **coste promedio ponderado del capital (CPPC)**, es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar un proyecto de inversión. El cálculo de esta tasa es interesante valorarlo o puede ser útil teniendo en cuenta tres enfoques distintos: como **activo de la compañía**: es la tasa que se debe usar para descontar el flujo de caja esperado; desde el **pasivo**: el coste económico para la compañía de atraer capital al sector; y como **inversores**: el retorno que estos esperan, al invertir en deuda o patrimonio neto de la compañía

### Formula:

$$WACC = \left( \frac{Pasivo}{Activo} \times TasaActiva \right) + \left( \frac{Patrimonio}{Activo} \times TasaPasiva \right)$$

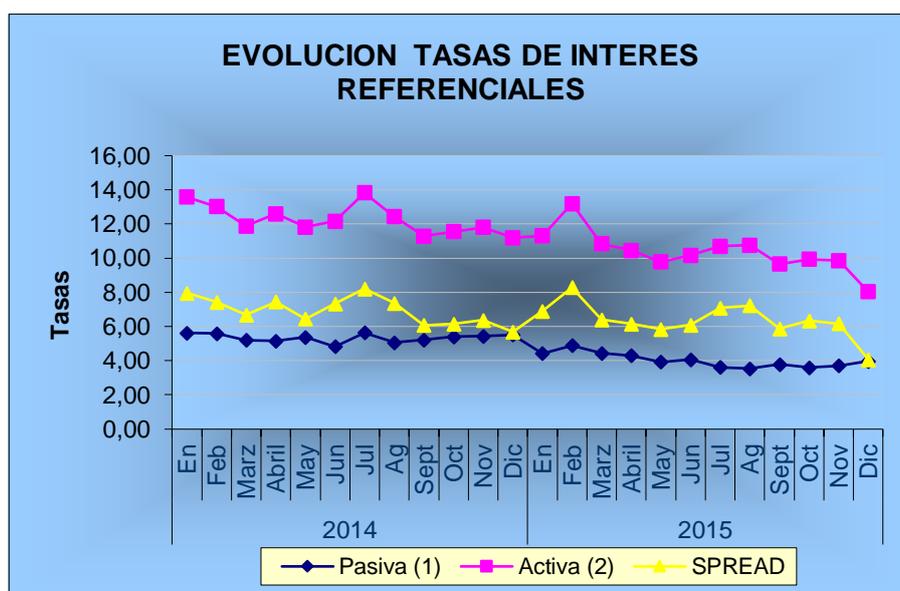
<b>COSTO PROMEDIO DEL CAPITAL</b>	
<b>WACC 2016</b>	
<b>Activo:</b>	<b>1.959.370</b>
<b>Pasivo:</b>	<b>888.149</b>
<b>Patrimonio:</b>	<b>1.071.221</b>
<b>Tasa Activa:</b>	<b>8,77%</b>
<b>Tasa Pasiva:</b>	<b>4%</b>
<b>WACC:</b>	<b>6,16%</b>

### Análisis:

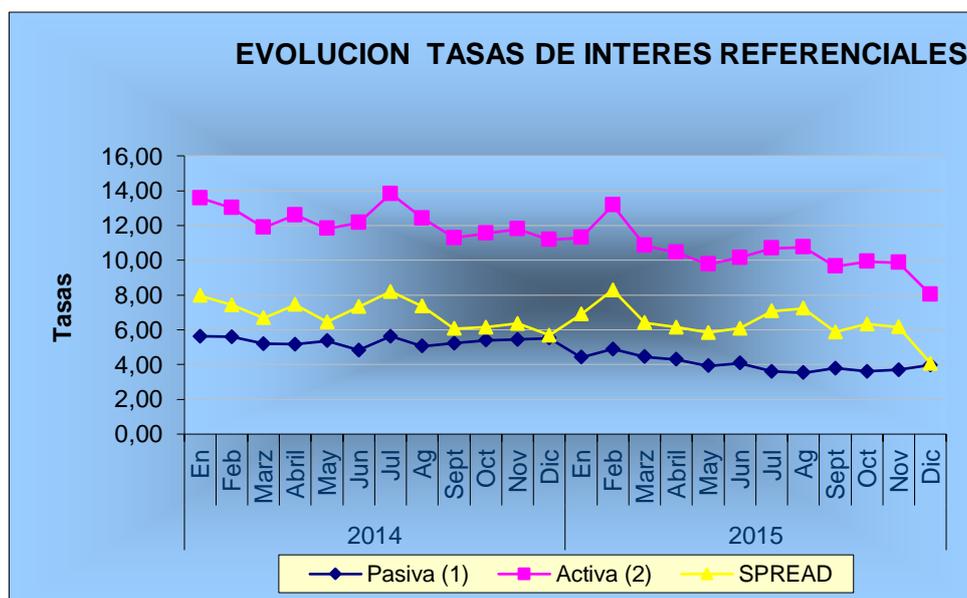
De acuerdo al WACC la empresa puede proyectar su crecimiento en un 6,6% para el año 2016 debido a los datos históricos del año 2015, pero en función a la situación actual de la economía de nuestro país de acuerdo a las tasas de interés activa y pasiva según datos del Banco Central del Ecuador.

### INDICES MACROFINANCIEROS

	MESES	PASIVA (1)	ACTIVA (2)	SPREAD (2-1)
<b>2014</b>	<b>Enero</b>	5,62	13,58	7,96
	<b>Febrero</b>	5,59	13,02	7,43
	<b>Marzo</b>	5,20	11,88	6,68
	<b>Abril</b>	5,16	12,60	7,44
	<b>Mayo</b>	5,37	11,82	6,45
	<b>Junio</b>	4,83	12,16	7,33
	<b>Julio</b>	5,63	13,83	8,20
	<b>Agosto</b>	5,06	12,42	7,36
	<b>Septiembre</b>	5,22	11,29	6,07
	<b>Octubre</b>	5,40	11,55	6,15
	<b>Noviembre</b>	5,44	11,80	6,36
	<b>Diciembre</b>	5,51	11,19	5,68
<b>2015</b>	<b>Enero</b>	4,42	7,11	6,89
	<b>Febrero</b>	4,89	8,99	8,29
	<b>Marzo</b>	4,44	7,31	6,40
	<b>Abril</b>	4,29	8,09	6,15
	<b>Mayo</b>	3,93	8,45	5,84
	<b>Junio</b>	4,07	8,70	6,09
	<b>Julio</b>	3,61	8,70	7,08
	<b>Agosto</b>	3,53	8,06	7,23
	<b>Septiembre</b>	3,78	9,11	5,87
	<b>Octubre</b>	3,60	9,12	6,33
	<b>Noviembre</b>	3,70	9,22	6,16
	<b>Diciembre</b>	3,97	9,12	4,06



TASAS REFERENCIALES REALES					
		Pasiva (1)	Activa (2)	SPREAD (2-1)	Inflación anual
2014	En	-4,06	7,86	3,80	0,52
	Feb	-3,80	7,86	4,06	0,62
	Marzo	-3,62	7,14	3,52	0,46
	Abril	-3,16	7,86	4,70	0,35
	Mayo	-2,71	7,31	4,60	0,65
	Jun	-2,58	7,86	5,28	0,35
	Jul	-1,95	8,03	6,08	0,40
	Ag	-2,11	7,86	5,75	0,21
	Sept	-2,16	7,86	5,70	0,61
	Oct	-1,37	8,34	6,97	0,20
	Nov	-0,98	8,13	7,15	0,18
	Dic	-0,53	8,19	7,66	0,11
2015	En	5,22	7,11	12,33	0,59
	Feb	5,32	8,99	14,31	0,61
	Marzo	5,51	7,31	12,82	0,41
	Abril	5,39	8,09	13,48	0,84
	Mayo	5,51	8,45	13,96	0,18
	Jun	5,48	8,70	14,18	0,41
	Jul	5,54	8,70	14,24	0,08
	Ag	5,55	8,06	13,61	0,00
	Sept	5,55	9,11	14,66	0,26
	Oct	4,98	9,12	14,10	0,09
	Nov	5,11	9,22	14,33	0,11
	Dic	5,14	9,12	14,26	0,09



**Cuadro N°. 35: Proyecciones Balance General**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DEL NAPO"</b>						
<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>EJERCICIO 2013-2014 PROYECCIÓN 2015-2016</b>						
	<b>Datos históricos</b>		<b>Proyección</b>	<b>Proyección</b>	<b>Proyección</b>	<b>Proyección</b>
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>ACTIVOS</b>						
<b>11 Fondos Disponibles</b>	<b>59.379,68</b>	<b>122.462,07</b>	<b>153.077,59</b>	<b>162.507,17</b>	<b>172.192,6</b>	<b>179.510,79</b>
1101Caja	15.302,30	54.119,09	67.648,86	71.816,03	76.096,27	79.330,36
1103 Bancos y Otras Instituciones F.	44.077,38	68.342,98	85.428,73	90.691,14	96.096,33	100.180,42
<b>14 Cartera de Crédito</b>	<b>1.000.859,28</b>	<b>1.001.484,94</b>	<b>1.017.769,32</b>	<b>1.017.726,32</b>	<b>1.017.770,6</b>	<b>1.017.793,54</b>
1401 Comercial por Vencer	19.024,34	14.064,37	14.064,37	14.064,37	14.902,6	14.064,37
1402 Consumo por Vencer	751.560,67	883.160,97	883.160,97	883.160,97	883.160,97	883.160,97
1403 Vivienda por Vencer	99.893,63	38.479,77	38.479,77	38.479,77	38.479,77	38.479,77
1403 Microcrédito por Vencer	112.033,50	45.891,47	57.364,34	57.364,34	57.364,3	57.364,34
1425 Comercia que no Devenga Interés	6.152,98	303,14	378,93	378,93	378,9	378,93
1426 Consumo que no Devenga Interés	15.806,28	18.915,43	23.644,29	23,644,29	23,644,29	23,644,29
1427 De Vivienda que no Devenga Interés	0	4.496,58	5.620,73	5.620,73	5.620,7	5.620,73
1449 Comercial Vencida	294,66	564,12	705,15	748,59	793,2	826,9
1450 Consumo Vencida	4.588,24	8.277,07	10.346,34	10.346,34	10.346,3	10.346,34
1451 Vivienda Vencida	0	642,36	642,36	642,36	642,36	642,36
1499 Provisiones para Créditos	-8.495,02	-13.310,34	-16.637,93	-16.637,93	-16637,93	-16.637,93

Incobrables						
<b>16 Cuentas por Cobrar</b>	<b>225.074,30</b>	<b>242.391,38</b>	<b>302.989,24</b>	<b>321.653,38</b>	<b>340.823,9</b>	<b>355.606,60</b>
1603 Intereses por Cobrar de Cartera de Créditos	77.948,57	30.242,43	37.803,04	40.131,71	42.523,6	44.330,9
1614 Pagos por Cuentas de Clientes	115.345,30	182.521,70	228.152,13	242.206,30	256.641,8	267.549,1
1690 Cuentas por Cobrar Varias	33.146,52	32.117,14	40.146,43	42.619,45	45.159,6	47.078,9
1699 Provisiones para Cuentas por Cobrar	-1.366,09	-2.489,89	-3.112,36	-3.304,08	-3501,00	-3352,21
<b>17 Bienes Realizables, Adjudicado por Pago, de Arriendo Mercantil y no Utilizados por la Institución</b>	<b>79.854,19</b>	<b>73.226,75</b>	<b>69.565,41</b>	<b>73.850,64</b>	<b>514.000,5</b>	<b>21845,02</b>
1702 Bienes Adjudicados por Pago	79.854,19	73.226,75	69.565,41	73.850,64	514.000,45	21.845,02
<b>18 Propiedades y Equipo</b>	<b>117.423,02</b>	<b>116.954,58</b>	<b>110.865,85</b>	<b>109.949,98</b>	<b>264.303,36</b>	<b>270.192,55</b>
1801 Terrenos	72.410,23	72.410,23	72.410,23	72.410,23	72.410,23	72.410,23
1802 Edificios	53.323,72	53.323,72	53.323,72	53.323,72	53.323,72	53.323,72
1805 Muebles, Enseres y Equipo de Oficina	27.510,79	31.441,88	31.756,30	33.712,49	35.721,75	37.239,92
1806 Equipo de Computación	18.265,86	21.336,29	22.403,10	23.783,13	25.200,60	26.271,63
1899 Depreciación Acumulada	-54.087,58	-61.557,54	-69.027,50	-73.279,59	77.647,05	80.947,05
<b>19 Otros Activos</b>	<b>22.198,75</b>	<b>59.179,77</b>	<b>71.015,72</b>	<b>73.591,48</b>	<b>74.327,39</b>	<b>75.940,83</b>
1901 Inversiones de Acciones y Participaciones	10.490,01	11.766,47	14.119,76	14.989,54	15.139,44	15782,866
1904 Gastos y Pagos Anticipados	200	24.334,54	29.201,45	29.201,45	29.493,46	29.201,45
1906 Materiales, Mercaderías E	200	200	240	254,78	257,33	268,2664315

Insumos						
1990 Otros	11.308,74	22.878,76	27.454,51	29.145,71	29.437,17	30688,2496
<b>TOTAL, ACTIVOS</b>	<b>1.504.789,22</b>	<b>1.615.699,49</b>	<b>1.959.369,98</b>	<b>1.966.291,89</b>	<b>2.131.649,66</b>	<b>2.200.187,74</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>21 Obligaciones con el Público</b>	<b>701.419,20</b>	<b>249.603,64</b>	<b>312.004,55</b>	<b>331.224,03</b>	<b>350.964,98</b>	<b>365.880,99</b>
2101 Depósitos a la Vista	698.419,20	246.603,64	308.254,55	327.243,03	346.746,71	361.483,45
2103 Depósitos a Plazo	3.000,00	3.000,00	3.750,00	3.981,00	4.218,27	4.397,55
<b>25 Cuentas por Pagar</b>	<b>290.797,56</b>	<b>246.518,97</b>	<b>308.148,71</b>	<b>327.130,67</b>	<b>319.908,20</b>	<b>326.991,07</b>
2501 Intereses por Pagar	471,97	0	0	0	0	0
2503 Obligaciones Patronales	107.289,68	118.524,40	148.155,50	157.281,88	166.655,88	173.738,75
2504 Retenciones	158.160,18	101.030,99	126.288,74	126.288,74	126.288,74	126.288,74
2505 Contribuciones, Impuestos y Multas	0	2.544,64	2.544,64	2.544,64	2.544,64	2.544,64
2506 Proveedores	24.875,73	24.418,94	24.418,94	24.418,94	24.418,94	24.418,94
<b>26 Obligaciones Financieras</b>	<b>212.258,37</b>	<b>333.870,26</b>	<b>267.096,21</b>	<b>283.549,34</b>	<b>267.096,21</b>	<b>267.096,21</b>
2602 Obligaciones con Instituciones	212.258,37	333.870,26	267.096,21	267.096,21	267.096,21	267.096,21
<b>27 Valores en Circulación</b>	<b>963,02</b>	<b>486,29</b>	<b>607,86</b>	<b>645,3</b>	<b>683,76</b>	<b>712,82</b>
2703 Otros Títulos Valores	963,02	486,29	607,86	645,3	683,76	712,82
<b>29 Otros Pasivos</b>	<b>0</b>	<b>70</b>	<b>291,41</b>	<b>309,36</b>	<b>327,8</b>	<b>341,73</b>
2990 Otros	0	70	291,41	309,36	327,80	341,73
<b>TOTAL, PASIVOS</b>	<b>1.205.438,15</b>	<b>830.549,16</b>	<b>888.148,74</b>	<b>942.858,70</b>	<b>938.980,95</b>	

						<b>961.022,83</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
<b>31 Capital Social</b>	<b>224.884,88</b>	<b>705.688,37</b>	<b>917.394,88</b>	<b>973.906,40</b>	<b>1.031.951,22</b>	<b>1075809,15</b>
3103 Aportes de Socios	224.884,88	705.688,37	917.394,88	973.906,40	1.031.951,22	1.075.809,15
<b>33 Reservas</b>	<b>56.602,63</b>	<b>66.648,94</b>	<b>98.640,43</b>	<b>98.640,43</b>	<b>98.640,43</b>	<b>98.640,43</b>
3301 Legales	13.113,37	20.901,15	30.933,70	30.933,70	30.933,70	30.933,70
3303 Especiales	33.691,53	35.950,06	53.206,09	53.206,09	53.206,09	53.206,09
3305 Revalorización del Patrimonio	9.797,73	9.797,73	14.500,64	14.500,64	14.500,64	14.500,64
<b>34 OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>	<b>10.871,24</b>	<b>10.871,24</b>	<b>12.501,93</b>	<b>13.272,04</b>	<b>14.063,05</b>	<b>14.660,73</b>
3402 Donaciones	566,15	566,15	651,07	691,18	732,37	763,50
3490 Otros	10.305,09	10.305,09	11.850,85	12.580,86	13.330,68	13.897,23
<b>36 Resultados</b>	<b>6.992,32</b>	<b>1.941,78</b>	<b>42.684,00</b>	<b>45.313,33</b>	<b>48.014,00</b>	<b>50.054,60</b>
3603 Utilidad o Excedente del Ejercicio	6.992,32	1.941,78	42.684,00	45.313,33	48.014,00	50.054,60
<b>TOTAL, PATRIMONIO</b>	<b>299.351,07</b>	<b>785.150,33</b>	<b>1.071.221,24</b>	<b>1.131.132,20</b>	<b>1.192.668,71</b>	<b>1.239.164,91</b>
<b>TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1.504.789,22</b>	<b>1.615.699,49</b>	<b>1.959.369,98</b>	<b>1.966.291,89</b>	<b>2.131.649,66</b>	<b>2.200.187,74</b>

**Fuente:** Estados Financieros de la Cooperativa Educadores de Napo.

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

**Cuadro N°. 36: Proyecciones Estado de Resultado**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DEL NAPO"</b>						
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
<b>EJERCICIO 2013-2014 PROYECCIONES</b>						
	<b>Datos Históricos</b>		<b>Proyección</b>	<b>Proyección</b>	<b>Proyección</b>	<b>Proyección</b>
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>INGRESOS</b>						
<b>51 Intereses y Descuentos Ganados</b>	<b>254.558,53</b>	<b>176.482,47</b>	<b>220.603,09</b>	<b>233.839,28</b>	<b>247.869,64</b>	<b>318.458,86</b>
5101 Depósitos	170,89	308,29	385,36	408,48	432,99	458,97
5104 Intereses y Descuentos de Cartera de Créditos	253.074,19	175.663,02	219.578,78	232.753,51	246.718,72	261.521,84
5190 Otros Intereses y Descuentos	1.313,45	511,16	638,95	677,29	717,93	761,01
<b>52 Comisiones y Ganancias</b>	<b>24.390,62</b>	<b>18.712,44</b>	<b>23.390,55</b>	<b>24793,98</b>	<b>26.281,62</b>	<b>27.858,52</b>
5290 Otras	24.390,62	18.712,44	23.390,55	24.793,98	26.281,62	27.858,52
<b>54 Ingresos por Servicios</b>	<b>0</b>	<b>81.351,72</b>	<b>101.689,65</b>	<b>107.791,03</b>	<b>114.258,49</b>	<b>121,11</b>
5405 Servicios Cooperativos	0	81.351,72	101.689,65	107.791,03	114.258,49	121.114,00
<b>55 Otros Ingresos Operacionales</b>	<b>76.267,41</b>	<b>276,46</b>	<b>345,58</b>	<b>366,31</b>	<b>388,29</b>	<b>411,59</b>
5501 Utilidades en Acciones y	290,01	276,46	345,58			

Participaciones				366,31	388,29	411,59
5590 Otros	75.977,40	0	0	0	0	0
<b>56 Otros Ingresos</b>	<b>400</b>	<b>900</b>	<b>1.125,00</b>	<b>1.192,50</b>	<b>1264,05</b>	<b>1339,89</b>
5603 Arrendamientos	400	900	1.125,00	1.192,50	1.264,05	1.339,89
<b>TOTAL, INGRESOS</b>	<b>355.616,56</b>	<b>277.723,09</b>	<b>347.153,86</b>	<b>367.983,10</b>	<b>390.062,09</b>	<b>348.189,97</b>
<b>GASTOS</b>						
<b>41 Intereses Causados</b>	<b>72.928,05</b>	<b>34.064,15</b>	<b>42.580,19</b>	<b>45.135,00</b>	<b>47.318,96</b>	<b>49.602,51</b>
4101 Obligaciones con el Público	39.086,34	6.988,60	8.735,75	9.259,90	9.291,34	9.293,23
4103 Obligaciones Financiera	33.841,71	27.075,55	33.844,44	35.875,11	38.027,62	40.309,28
<b>42 Comisiones Causadas</b>	<b>900</b>	<b>900</b>	<b>1.125,00</b>	<b>1.192,50</b>	<b>1.264,05</b>	1.339,89
4201 Obligaciones Financieras	900	900	1.125,00	1.192,50	1.264,05	1.339,89
<b>44 Provisiones</b>	<b>3.428,76</b>	<b>5.939,12</b>	<b>7.423,90</b>	<b>9.181,18</b>	<b>9.732,05</b>	10.315,97
4402 Cartera de Créditos	3.428,76	5.939,12	7.423,90	9.181,18	9.732,05	10.315,97
<b>45 Gastos de Operación</b>	<b>271.152,71</b>	<b>234.628,03</b>	<b>253.028,26</b>	<b>268.209,96</b>	<b>284.302,55</b>	<b>282.415,71</b>
4501 Gastos de Personal	143.665,00	140.697,68	157.581,40	167.036,28	177.058,46	187.681,97
4502 Honorarios	14.515,00	37.470,13	18.735,07	19.859,17	21.050,72	3.368,76

4503 Servicios Varios	39.364,78	24.475,92	27.413,03	29.057,81	30.801,28	32.649,36
4504 Impuestos, Contribuciones y Multas	20.053,05	4.711,19	5.276,53	5.593,12	5.928,71	6.284,43
4505 Depreciaciones	6.886,09	7.469,96	8.963,95	9.501,79	10.071,90	10.676,21
4506 Amortizaciones	17.171,67	0	12.878,75	13.651,48	14.470,57	15.338,80
4507 Otros Gastos	29.497,12	19.803,15	22.179,53	23.510,30	24.920,92	26.416,18
<b>47 Otros Gastos y Pérdidas</b>	<b>214,72</b>	<b>250,01</b>	<b>312,51</b>	<b>331,26</b>	<b>351,14</b>	<b>351,14</b>
4790 Otros	214,72	250,01	312,51	331,26	351,14	372,21
<b>TOTAL, GASTOS</b>	<b>348.624,24</b>	<b>275.781,31</b>	<b>304.469,86</b>	<b>278.914,90</b>	<b>333.236,70</b>	<b>333.709,25</b>
<b>EXEDENTE PERÍODO</b>	<b>6.992,32</b>	<b>1.941,78</b>	<b>42.684,00</b>	<b>89.068,20</b>	<b>56.825,39</b>	<b>14.480,72</b>

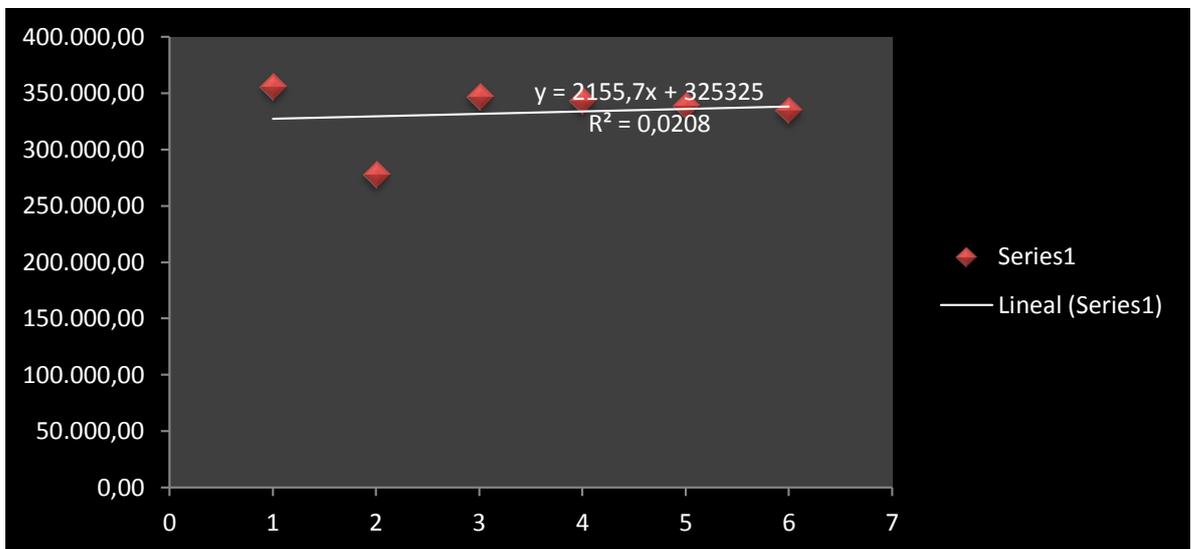
**Fuente:** Estados Financieros de la Cooperativa Educadores de Napo.

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

## MÉTODO DE PROYECCIÓN ECUACIÓN DE LA LINEA RECTA

Proyección del ingreso de acuerdo a los datos históricos.

PROYECCIÓN		
INGRESOS		MEDI GEOM
2.013	355.616,56	
2.014	277.723,09	0,78
2.015	347.153,86	1,25
2.016	367.983,10	0,99
2.017	390.062,09	0,99
2.018	348.189,97	0,99



#### 4.7.2 Planificación del Efectivo

El Estado de Flujo de Efectivo actualizado con los datos históricos queda como sigue para los años 2013 y 2014 respectivamente:

**Cuadro N°. 37: Flujo de Efectivo año 2013**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO" EDUCADORES DEL NAPO"</b>	
<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>	
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b>	
<b>FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES OPERATIVAS:</b>	
<b>5 Efectivo Recibido de Socios</b>	<b>355.616,56</b>
51 Intereses y Descuentos Ganados	254.558,53
52 Comisiones Ganados	24.390,62
54 Ingresos por Servicios	75.977,40
55 Otros Ingresos Operacionales	290,01
56 Otros Ingresos	400,00
<b>(-) Efectivo Pagado por la cooperativa</b>	<b>316.964,41</b>
41 Intereses Causados	72.928,05
42 Comisiones Causadas	900,00
45 Gastos de Operación	271.152,71
47 Otros Gastos y Pérdidas	214,72
<b>Efectivo Neto Proveniente de Actividades Operativas</b>	<b>38.652,15</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:</b>	
14 Cartera por Cobrar	-1.000.859,28
16 Cuentas por Cobrar	-225.074,30
25 Cuentas por Pagar	-290.797,56
17 Inventario Comisariato	-79.854,19
18 Adquisición de Activos Fijos	-117.423,02
19 Otros Activos	-22.198,75
<b>Efectivo Neto Usado en Actividades de Inversión</b>	<b>-1.736.207,10</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:</b>	
21 Ahorro Socios por Pagar	701.419,20

26 Obligaciones Financieras	212.258,37
31 Aportes de Socios	224.884,88
33 Reservas	56.602,63
<b>Efectivo Neto Usado en Actividades de Financiamiento</b>	<b>1.195.165,08</b>
<b>Aumento Neto en Efectivo y sus Equivalentes</b>	<b>-130.783,41</b>
Efectivo y sus Equivalentes al Principio del Período	71.403,73
Efectivo y sus Equivalentes al Final del Período	59.379,68

**Fuente:** Estados Financieros de la Cooperativa Educadores de Napo.

**Elaborado por:** La autora

**Cuadro N°. 38: Flujo de Efectivo año 2014**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO" EDUCADORES DEL NAPO"</b>	
<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>	
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b>	
<b>FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES OPERATIVAS:</b>	
<b>5 Efectivo Recibido de Socios</b>	<b>277.723,09</b>
51 Intereses y Descuentos Ganados	176.482,47
52 Comisiones Ganados	18.712,44
54 Ingresos por Servicios	81.351,72
55 Otros Ingresos Operacionales	276,46
56 Otros Ingresos	900,00
<b>(-) Efectivo Pagado por la cooperativa</b>	<b>269.842,19</b>
41 Intereses Causados	34.064,15
42 Comisiones Causadas	900,00
45 Gastos de Operación	234.628,03
47 Otros Gastos y Pérdidas	250,01
<b>Efectivo Neto Proveniente de Actividades Operativas</b>	<b>7.880,90</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:</b>	
14 Cartera por Cobrar	-1.001.484,94
16 Cuentas por Cobrar	-242.391,38
25 Cuentas por Pagar	-246.518,97

17 Inventario Comisariato	-73.226,75
18 Adquisición de Activos Fijos	-116.954,58
19 Otros Activos	-59.179,77
<b>Efectivo Neto Usado en Actividades de Inversión</b>	<b>-1.739.756,39</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:</b>	
21 Ahorro Socios por Pagar	249.603,64
26 Obligaciones Financieras	333.870,26
31 Aportes de Socios	705.688,37
33 Reservas	66.648,94
<b>Efectivo Neto Usado en Actividades de Financiamiento</b>	<b>1.355.811,21</b>
<b>Aumento Neto en Efectivo y sus Equivalentes</b>	<b>-181.841,75</b>
Efectivo y sus Equivalentes al Principio del Período	122.462,07
Efectivo y sus Equivalentes al Final del Período	59.379,68

**Fuente:** Estados Financieros de la Cooperativa Educadores de Napo.

**Elaborado por:** La autora

### **Análisis**

Se puede apreciar que el flujo de efectivo en los dos años en cuanto a las actividades operativas registra saldos a favor de la cooperativa en el primer año con un saldo a favor de USD 38.652,15 y en el segundo año con un saldo a favor de USD 7.880,90.

En cuanto al flujo de efectivo en cuanto a las actividades de inversión versus las actividades de financiamiento en el primer año es de USD 1.736.207,10 de inversión y el financiamiento de USD 1.195.165,08 con un sobrante de recursos de USD 541.042,02; por lo tanto, se puede decir que la cooperativa no requirió de recursos adicionales para cubrir las inversiones realizadas. En cuanto al segundo año la inversión es de USD 1.739.756,39 y el financiamiento de USD 1.355.811,21, con un sobrante de recursos de USD 383.945,18.

**Cuadro N°. 39: Proyección del Flujo de Efectivo**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO" EDUCADORES DEL NAPO"</b>			
<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>			
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013 -2014 PROYECCIÓN 2015</b>			
<b>FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES OPERATIVAS:</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>5 Efectivo Recibido de Socios</b>	<b>355.616,56</b>	<b>277.723,09</b>	<b>347.153,86</b>
51 Intereses y Descuentos Ganados	254.558,53	176.482,47	220.603,09
52 Comisiones Ganados	24.390,62	18.712,44	23.390,55
54 Ingresos por Servicios	75.977,40	81.351,72	101.689,65
55 Otros Ingresos Operacionales	290,01	276,46	345,58
56 Otros Ingresos	400,00	900,00	1.125,00
<b>(-) Efectivo Pagado por la cooperativa</b>	<b>316.964,41</b>	<b>269.842,19</b>	<b>297.045,96</b>
41 Intereses Causados	72.928,05	34.064,15	42.580,19
42 Comisiones Causadas	900,00	900,00	1.125,00
45 Gastos de Operación	271.152,71	234.628,03	253.028,26
47 Otros Gastos y Pérdidas	214,72	250,01	312,51
<b>Efectivo Neto Proveniente de Actividades Operativas</b>	<b>38.652,15</b>	<b>7.880,90</b>	<b>50.107,90</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:</b>			

14 Cartera por Cobrar	-1.000.859,28	-1.001.484,94	-1.251.856,18
16 Cuentas por Cobrar	-225.074,30	-242.391,38	-302.989,23
25 Cuentas por Pagar	-290.797,56	-246.518,97	-308.148,71
17 Inventario Comisariato	-79.854,19	-73.226,75	-69.565,41
18 Adquisición de Activos Fijos	-117.423,02	-116.954,58	-110.865,85
19 Otros Activos	-22.198,75	-59.179,77	-71.015,72
<b>Efectivo Neto Usado en Actividades de Inversión</b>	<b>-1.736.207,10</b>	<b>-1.739.756,39</b>	<b>-2.114.441,10</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:</b>			
21 Ahorro Socios por Pagar	701.419,20	249.603,64	312.004,55
26 Obligaciones Financieras	212.258,37	333.870,26	267.096,21
31 Aportes de Socios	224.884,88	705.688,37	917.394,88
33 Reservas	56.602,63	66.648,94	98.640,43
<b>Efectivo Neto Usado en Actividades de Financiamiento</b>	<b>1.195.165,08</b>	<b>1.355.811,21</b>	<b>1.595.136,07</b>
<b>Aumento Neto en Efectivo y sus Equivalentes</b>	<b>-130.783,41</b>	<b>-181.841,75</b>	<b>-275.539,66</b>
Efectivo y sus Equivalentes al Principio del Período	71.403,73	59.379,68	122.462,07
Efectivo y sus Equivalentes al Final del Período	59.379,68	122.462,07	153.077,59

**Fuente:** Estados Financieros de la Cooperativa Educadores de Napo.

**Elaborado por:** Glenda Jarrín

#### **4.8 Verificación de la idea a defender**

Al realizar la encuesta al personal administrativo obtuve lo siguiente en la pregunta No. 2 el 100% del personal administrativo dicen que mucho que se realizan flujos de caja para la administración del efectivo, en la pregunta No. 3, el 100% dicen que las herramientas financieras ayudarían mucho a la cooperativa de ahorro y crédito “Educadores del Napo.” a ser eficiente y efectiva. En la pregunta No. 4 el 100% del personal administrativo dicen que con información financiera oportuna podría mejorar mucho el desempeño gerencial y directivo de la cooperativa. En la pregunta No. 5 el 90% dicen que es muy importante el análisis financiero en la toma de decisiones. En la pregunta No. 6 el 100% dicen que se proporciona mucho a los empleados los conocimientos y herramientas necesarias para optimizar la toma de decisiones de la institución, En la pregunta No. 7 los productos financieros que ofrece la cooperativa es muy importante en un 90% para satisfacer las necesidades de los socios. En la pregunta No. 10 el 90% del personal administrativo encuestado dice que es muy importante que la cooperativa cuente con un plan financiero que le permita mejorar la rentabilidad de la cooperativa.

## CONCLUSIONES

1. Se puede concluir que mediante el análisis del macro y micro entorno que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Napo como toda institución financiera, posee ventajas y desventajas en el mercado financiero, mismas que no son aprovechadas en el caso de las ventajas y mitigadas en el caso de las desventajas por los directivos de la institución.
2. El diagnóstico realizado a la institución financiera permitió identificar ciertas falencias que posee en cuanto a la planificación financiera, mismas que impiden alcanzar niveles de rentabilidad atractivos para los accionistas.
3. La elaboración del plan financiero permitió identificar con mayor facilidad las directrices para una planificación adecuada de las utilidades y del efectivo dentro de la institución.

## **RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda realizar actualizaciones periódicas del FODA, debido a los exigentes cambios tanto del ambiente interno como externo.
2. Efectuar controles rutinarios a los Estados Financieros para estar al tanto de los cambios que presentan los mismos para una efectiva toma de decisiones en el tiempo oportuno.
3. Implementar a más de la planificación financiera más herramientas y modelos administrativos que faciliten el direccionamiento de la Cooperativa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Besly Scotott, B. e (2001). Fundamentos de administración Financiera. Mexioco: mc Graw- Hill.
- Chiavenato, I., y Arão, S. (2010). Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- González Sandoval, L. (2010). La Planeación Estratégica Participativa como Herramienta de Optimización a Corto Plazo en las Instituciones Educativas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 5(1), 74-80, issn: 1870-557X.
- González Sandoval, L. (2010). La Planeación Estratégica Participativa como Herramienta de Optimización a Corto Plazo en las Instituciones Educativas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 5(1), 74-80, issn: 1870-557X.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2007). Metodología de la Investigación. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Ortega Castro, A. (2008). Planeación Financiera Estratégica. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Pearson E, (2000) Fundamentos de administración Financiera, México.

## REFERENCIAS WEB

- Álvarez Medina, M., y Ochoa Jaime, B. (2009). Información Financiera, Base para el Análisis de Estados Financieros. Recuperado de [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/18a-informacion\\_financiera\\_base\\_para\\_el\\_analisis\\_de\\_estados\\_financieros.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/18a-informacion_financiera_base_para_el_analisis_de_estados_financieros.pdf)
- Barajas Martínez, G. (2012). Presupuestos Públicos con enfoque de género en México: avances, obstáculos y perspectiva. *Gestión y Estrategia*, 1(41), 87-111. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=29&sid=1a51e560-8fac-4ff7-b762-5f339057e905%40sessionmgr112&hid=112>
- Haime Levy, L. (2009). Planeación Financiera en la Empresa Moderna. Recuperado de [http://books.google.com.ec/books?id=zrjKBSptgdcC&pg=PA59&dq=planeacion+estrategica+financiera&hl=es&sa=X&ei=E7\\_EU9X8HJPksASl3YLgBw&ved=0CBkQ6AEwAA#v=snippet&q=proceso&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=zrjKBSptgdcC&pg=PA59&dq=planeacion+estrategica+financiera&hl=es&sa=X&ei=E7_EU9X8HJPksASl3YLgBw&ved=0CBkQ6AEwAA#v=snippet&q=proceso&f=false).

Harvard Business Publishing. (2009). Crear un plan de negocios. Recuperado de [http://books.google.com.ec/books?id=9mPXaNYEDjsC&pg=PA100&dq=estados+financieros+proforma&hl=es&sa=X&ei=UxDNU\\_exGPHjsAS\\_74HYDw&ved=0CEwQ6AEwCA#v=onepage&q=estados%20financieros%20proforma&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=9mPXaNYEDjsC&pg=PA100&dq=estados+financieros+proforma&hl=es&sa=X&ei=UxDNU_exGPHjsAS_74HYDw&ved=0CEwQ6AEwCA#v=onepage&q=estados%20financieros%20proforma&f=false)

Rey Pombo, J. (2011). Contabilidad General. Recuperado de <http://books.google.com.ec/books?id=pRQmEbWprgMC&printsec=frontcover&dq=contabilidad&hl=es&sa=X&ei=3YrGU-HZHLHKsQTUrYBI&ved=0CBoQ6wEwAA#v=onepage&q=informaci&f=false>

### **Otros**

- Según las normas internacionales de información financiera “NIIF”.
- Ley de régimen tributario interno.

## ANEXOS

**ANEXO N° 1:** modelo de encuesta para el personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores en Napo

### ENCUESTA SOBRE LA IMPORTANCIA DE UN PLAN FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DEL NAPO

**Indicación:** por favor conteste el presente cuestionario con una “x”, según su criterio.

**1.- ¿Considera usted se revisan con frecuencia los estados financieros de la Cooperativa?**

Mucho	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

**2.- ¿Considera usted que se realizan flujos de caja para la administración del efectivo?**

Mucho	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

**3.- ¿En qué medida cree usted que las herramientas financieras ayudarían a la cooperativa de ahorro y crédito “Educadores del Napo.”, a ser eficiente y efectiva?.**

En mucho ayuda	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

**4.- ¿Con información financiera oportuna podría mejorar el desempeño gerencial y directivo de la cooperativa?**

Mucho	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

**5.- ¿Qué tan importante es para usted el análisis financiero en la toma de decisiones?**

Muy importante	<input type="checkbox"/>
Importante	<input type="checkbox"/>
Poco importante	<input type="checkbox"/>
Nada importante	<input type="checkbox"/>

**6.- ¿Proporciona a los empleados los conocimientos y herramientas necesarias para optimizar la toma de decisiones de la institución?**

Mucho	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

**7.- ¿Los productos financieros que ofrece la cooperativa es importante para satisfacer las necesidades de los socios?**

Muy importante	<input type="checkbox"/>
Importante	<input type="checkbox"/>
Poco importante	<input type="checkbox"/>
Nada importante	<input type="checkbox"/>

**8.- ¿La organización interna de la cooperativa está bien estructurada?**

Mucho	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

**9.- ¿Las estrategias que aplica la cooperativa son acordes a sus necesidades?**

Mucho	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

**10.- ¿Considera importante que la cooperativa cuente con un plan financiero que le permita mejorar la rentabilidad de la cooperativa?**

Muy importante	<input type="checkbox"/>
Importante	<input type="checkbox"/>
Poco importante	<input type="checkbox"/>
Nada importante	<input type="checkbox"/>

ANEXO N° 2: proforma de presupuesto para el 2015



## Cooperativa de Ahorro y Crédito

### "Educadores del Napo"

Acuerdo Ministerial No. 1242 - 15 Junio 1973  
TENA - NAPO

#### COOPERATIVA EDUCADORES DE NAPO PROFORMA DEL PRESUPUESTO 2015

CODIGO DE CUENTAS		PRESUPUESTO 2015	
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>		<b>299.531,71</b>
<b>51</b>	<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>		<b>215.900,38</b>
<b>5101</b>	<b>DEPOSITOS</b>		<b>92,33</b>
510110	Depositos en bancos	92,33	
<b>5104</b>	<b>Intereses de Cartera de Credito</b>		<b>216.092,43</b>
<b>510405/50</b>	<b>Intereses y mora Cartera de Créditos</b>	216.092,43	
<b>5190</b>	<b>OTROS INTERESES Y DESCUENTOS</b>		<b>715,62</b>
519010	Intereses Ptmos. Personal Administrativo	715,62	
<b>52</b>	<b>COMISIONES GANADAS</b>		<b>22.205,62</b>
5290	OTRAS		22.205,62
529005	Comisiones estatutos socios	1.000,00	
529010	Otros ingresos (casas comerciales)	11.620,38	
529015	Otros ingresos varios -cuotas	48,00	
529020	Ingresos administrativos	9.440,52	
<b>54</b>	<b>INTERESES POR SERVICIOS</b>		<b>59.521,61</b>
<b>5405</b>	<b>SERVICIOS COOPERATIVOS</b>		<b>59.521,61</b>
540505	SERVICIOS COOPERATIVOS	4.557,85	
54050530	Notificaciones Cooperativa	3.227,40	
54050535	Notificaciones Comisariato	1.330,45	
<b>540510</b>	<b>Ganancia Bruta en ventas</b>	51.326,20	
<b>540520</b>	<b>Intereses en mora en ventas</b>	3.637,56	
<b>55</b>	<b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>304,11</b>
	<b>UTILIDADES EN ACCIONES Y PARTIC.</b>		<b>304,11</b>
550105	Utilidades en acciones y partic.	304,11	
<b>56</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>		<b>600,00</b>
5603	ARRENDAMIENTOS		600,00
560305	Arrendamientos	600,00	
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>		<b>298.625,66</b>
<b>41</b>	<b>INTERESES CAUSADOS</b>		<b>26.206,63</b>
<b>4101</b>	<b>OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</b>		<b>10.133,17</b>
<b>410115</b>	<b>Depositos de ahorros y Certificados ( Intereses)</b>		<b>9.905,71</b>
41011505	Depositos de Ahorros	272,49	
41011515	Certificados de Aportación	376,57	
41011520	Ahoro sistemático	5.731,77	
41011525	Certificados Comerciales Comisariato	3.500,00	
41011590	Provisiones varias	24,88	
410130	DEPOSITOS A PLAZO		227,46
41013005	Depositos a plazo	227,46	
<b>4103</b>	<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>		<b>16.073,66</b>
410310	Obligaciones con instituciones	15.396,51	
41031005	Financoop	10.310,67	
41031010	Fecoac	5.085,84	
<b>410345</b>	<b>Obligaciones SEPS.</b>	<b>677,15</b>	<b>677,15</b>

**ANEXO N° 3: RUC Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores en Napo**

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**

**NUMERO RUC:** 1590019328001

**RAZON SOCIAL:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EDUCADORES DEL NAPO

**NOMBRE COMERCIAL:**

**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS

**REP. LEGAL (AGENTE DE RETENCION):** RUEDA NEGRETE GALO VICENTE PATRICIO

**CONTADOR:** SANCHEZ MARQUINEZ SILVIA EMPERATRIZ

---

<b>FEC. INICIO ACTIVIDADES:</b>	15/06/1973	<b>FEC. CONSTITUCION:</b>	15/06/1973
<b>FEC. INSCRIPCIÓN:</b>	05/11/2000	<b>FECMA DE ACTUALIZACIÓN:</b>	23/03/2005

---

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**  
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS.

---

**DIRECCIÓN PRINCIPAL:**  
Provincia: NAPO Cantón: TENA Parroquia: TENA Barrio: CENTRAL Calle: JUAN MONTALVO Número: 331  
Intersección: ABDON CALDERON Oficina: PB Referencia ubicación: FRENTE AL CONSEJO PROVINCIAL DE NAPO  
Teléfono Trabajo: 062886454 Teléfono Trabajo: 062886878 Fax: 062505454 Teléfono Trabajo: 062887117 Email:  
cdacoen@yahoo.com

---

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

---

**Declaración Informativa de Impuesto a la renta**

<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:</b>	del 001 al 002	<b>ABIERTOS:</b>	2
<b>JURISDIC:</b>	REGIONAL NORTE NAPO	<b>CERRADOS:</b>	0



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

**DIRECCION REGIONAL NORTE**

COO. 5090731

**23 AGO 2009**

**SERVICIOS DOCUMENTALES INTERNAS**

**DIRECCION CONTABILIDAD Y PLANIFICACION FINANCIERA**

Usuario: DLSP120406 Lugar de emisión: TENA/AV. 15 DE NOVIEMBRE Fecha y hora: 28/08/2009

Página 1 de 1