



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR

CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERA EN FINANZAS

TEMA:

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BANCO PROINDIO AMERICANO DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO PARA EL PERÍODO 2013-2015.

AUTORA:

Johana Alexandra Gavilanes Heredia

Riobamba - Ecuador

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BANCO PROINDIO AMERICANO DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO PARA EL PERÍODO 2013-2015” previo a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas, ha sido desarrollado por la Srta. JOHANA ALEXANDRA GAVILÁNES HEREDIA, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ec. Marco Antonio González Chávez
DIRECTOR DE TESIS

Ec. Mauro Patricio Andrade Romero
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, Johana Alexandra Gavilanes Heredia, estudiante de la Escuela de Ingeniera en Finanzas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

JOHANA ALEXANDRA GAVILÁNES HEREDIA

AGRADECIMIENTO

La gratitud es el sentimiento más noble del ser humano, por ello muchas gracias:

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresas y a la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior; por brindarnos la oportunidad de formarnos profesionalmente.

A los docentes de la Escuela de la Facultad de Administración de Empresas por haber contribuido con sus valiosas enseñanzas fomentando la generación de nuevos profesionales.

Así también a mi familiares, amigos y demás personas que de una u otra manera me supieron apoyar, en especial un agradecimiento fraterno a mi suegra y mi esposo gracias sin su ayuda jamás se hubiese hecho posible este sueño.

Gracias.

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido culminar una etapa importante de mi vida, siendo mi fortaleza y pilar fundamental, guiándome siempre con su luz divina e infinito amor cada paso de mi vida.

A mi hija.

Ayelen Daniela, ya que Dios con ella, me ha hecho inmensamente feliz y gracias a mi pedacito de vida tengo la inspiración más grande para salir adelante y vivir para ella y por ella.

A mis padres

Mercy Heredia y Carlos Gavilanes que aunque estén lejos, están conmigo siempre en mi mente y sobre todo en mi corazón brindándome todo su apoyo, cariño y comprensión, a pensar que la vida es un reto y ser valiente es de triunfadores.

Así también a mi tía Rosita, mi abuelita María por haber sido como mi padre y madre a la vez, sabiendo sembrar valores extraordinarios que han hecho de mi la persona que soy hoy.

Joha.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Certificación del tribunal	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas	viii
Índice de gráficos.....	ix
Índice de figuras.....	x
Índice de anexos.....	x
Resumen.....	xi
Summary.....	xi
Introducción	xiii
Capítulo I	1
1. El problema	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Formulación del problema	1
1.3. Delimitación del problema.....	2
1.4. Justificación	2
1.5. Objetivos.....	3
1.5.1. Objetivo general	3
1.5.2. Objetivos específicos	3
2. Marco teórico.....	4
2.1. Antecedentes investigativos.....	4
2.1.1. Antecedentes históricos.....	4
2.2. Fundamentación teórica	5
2.3. Marco Conceptual.....	31
2.4. Idea a defender	33
2.5. Variables	33
3. Marco Metodológico	34
3.1. Modalidad de la Investigación.....	34
3.2. Tipo de investigación.....	34
3.3. Población y Muestra	35
3.3.1. Población	35
3.3.2. Tamaño de la muestra	35
3.4. Métodos, técnicas e instrumentos	36

3.4.1. Métodos	36
3.4.1.1. Método Inductivo-Deductivo	36
3.4.1.2. Método analítico- sintético	36
3.4.1.3. Método histórico-lógico	37
3.4.2. Técnicas e Instrumentos de investigación	37
3.4.2.1. Técnicas	37
3.4.2.2. Instrumentos.....	37
3.5. Resultados de las Encuestas.....	38
3.6. Verificación de la idea a defender	42
4. Propuesta: Modelo de Gestión Financiera para la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda.” de la Ciudad de Riobamba, Provincia del Chimborazo, para el periodo 2013-2015.	43
4.1. Procedimiento de la propuesta.....	43
4.1.1. Generalidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda.	43
4.1.1.1 Antecedentes.....	43
4.1.1.2. Ubicación de la cooperativa.....	44
4.1.1.3. Misión	45
4.1.1.4. Visión.....	45
4.1.1.5. Valores corporativos.....	45
4.1.1.6. Slogan	46
4.1.1.7. Objetivos institucionales.....	47
4.1.1.8. Organigrama	48
4.1.1.9. Funciones de personal.....	49
4.1.1.10. Productos y servicios financieros	52
4.1.1.10.1. Tipos de captaciones financieras de la COAC BPIA Ltda.	53
4.1.1.10.2. Tipo de colocaciones financieras de la COAC BPIA Ltda.....	54
4.1.2. Diagnostico situacional.....	55
4.1.2.1 Análisis FODA	56
4.1.2.2. Análisis de las captaciones financieras.....	57
4.1.2.3. Análisis de las colocaciones financieras.....	59
4.1.2.4. Análisis de cobranzas.....	61
4.1.2.5. Análisis de los estados financieros	64
4.1.2.5.1. Análisis vertical de los estados financieros	65
4.1.2.5.2. Análisis horizontal de los estados financieros	71
4.1.2.6. Indicadores financieros CAMEL (capital, calidad de los activos, manejo administrativo, rentabilidad y liquidez)	77
4.1.2.6.1. Capital.....	77

4.1.2.6.2. Calidad de activos	78
4.1.2.6.3. Manejo administrativo	79
4.1.2.6.4. Rentabilidad	81
4.1.2.6.5. Liquidez	82
4.1.3. Planteamiento de estrategias	84
4.1.3.1 Estrategia 1	84
4.1.3.2 Estrategia 2	89
4.1.3.3 Estrategia 3	97
4.1.3.4 Estrategia 4	98
4.1.3.5 Estrategia 5	99
4.1.3.6 Estrategia 6	100
4.1.3.7 Estrategia 7	101
4.1.4 Estados financieros proyectados	102
Conclusiones	104
Recomendaciones	105
Bibliografía	106
Anexos	108

ÍNDICE DE TABLAS

No. Título	Página
1. Actividades financieras de la empresa	16
2. Estructura del estado de resultados	20
3. Estructura del balance general.....	21
4. Organizaciones de la Provincia de Chimborazo pertenecientes al segmento 1	30
5. Resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los socios de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano”	38
6. Entrevista aplicada al Sr. gerente general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda.	40
7. Tipos de captaciones financieras de la COAC BPIA Ltda.....	53
8. Tipo de colocaciones financieras de la COAC BPIA Ltda.	54
9. Análisis FODA	56
10. Tasas de interés de depósitos a plazo fijo.....	58
11. Obligaciones con el público	59
12. Cartera de créditos neta	60

13. Cartera vencida.....	62
14. Análisis vertical del estado de resultados 2011, 2012 y 2013.....	65
15. Análisis vertical del balance general 2011, 2012 y 2013	67
16. Análisis horizontal del estado de resultados 2011, 2012 y 2013	71
17. Análisis horizontal del balance general 2011, 2012 y 2013.....	73
18. Cobertura patrimonial de activos	77
19. Índices de morosidad.....	78
20. Indicadores manejo administrativo	79
21. Indicadores de rentabilidad	81
22. Indicadores de liquidez.....	82
23. Estrategia 1	84
24. Estrategia 2	89
25. Proceso de otorgamiento de crédito	91
26. Proceso de apertura de cuenta de ahorro	94
27. Estrategia 3	97
28. Estrategia 4	98
29. Estrategia 5	99
30. Estrategia 6.....	100
31. Estrategia 7.....	101
32. Estado de pérdidas y ganancias proyectado	102
33. Balance general proyectado	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No. Título	Página
1. Obligaciones con el público.....	59
2. Cartera de créditos neta.....	61

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1.	La misión en la planificación	9
2.	Diferencia entre actividades y funciones	10
3.	Cooperativas de ahorros y crédito por cada 100 mil pet.....	29
4.	Ubicación matriz.....	44
5.	Ubicación sucursal.....	45
6.	Organigrama estructural	48
7.	Resumen del proceso de cobranza	62
8.	Flujograma de procesos para el otorgamiento de créditos.....	92
9.	Flujograma de procesos para apertura de cuenta	95

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1.	Modelo de encuesta	108
2.	Modelo de entrevista aplicada al sr. gerente general	110
3.	Tabulación de las encuestas	111
4.	Archivo fotográfico.....	121

RESUMEN

El presente trabajo está orientado a la creación de un Modelo de Gestión financiera con la finalidad de mejorar la situación económica y financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda. de la Ciudad de Riobamba, a través de un modelo de gestión financiera, que ayuden a optimizar la utilización de recursos de la institución enfocada a la parte económica y financiera, proporcionando directrices para la adecuada toma de decisiones, que generarán recursos o ingresos por el uso eficiente y eficaz de los procesos tanto internos como externos, convirtiendo de esta forma la misión y visión en operaciones monetarias. Con la finalidad de brindar un mejor servicio a sus socios y adecuada administración de la liquidez y rentabilidad de la entidad financiera, logrando con esto alcanzar metas y objetivos institucionales a través de estrategias.

Dentro del modelo de gestión financiera están las generalidades de la cooperativa el mismo que abarca todo lo que respecta a la institución, seguido del diagnóstico situacional así también el planteamiento de estrategias y finalmente la proyección de los estados financieros los mismos que darán una guía en base a como se verá la entidad financiera en el futuro con la aplicación de dicho modelo. Cabe señalar que el modelo de gestión financiera al tratarse de una herramienta de gerencia ayudará al adecuado desenvolvimiento de la institución.

ABSTRACT

This research was carried out to create from Financial Management Model to improve the economic and financial situation of the Cooperative Savings and Credit Proindio Americano Bank Ltda. in Riobamba city, through a financial management model, which helps to optimize the use of resources of the institution focused on the economic and financial side, providing guidelines for appropriating decision-making, resources or income generated by efficient and effective and effective using both internal and external, thus converting the mission and vision in monetary transactions processes. In order to provide better service to its members and appropriate management of liquidity and profitability of bank, therefore achieving institutional goals and objectives achieved through strategies.

In model of financial management are generalities from cooperative which is about all-encompasses all the same as far as the institution, followed by situational diagnosis so the approach of strategies and finally the projection of financial statements that give them guidance based as will be seen at the bank in the future with the implementation of this model. It should be noted that the model of financial management as it is a management tool helps the proper development of the institution.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el sector financiero referente a Cooperativas de Ahorro y Crédito ha crecido excesivamente debido a que este tipo de instituciones han brindado un apoyo fundamental para los micro empresarios mediante el ofrecimiento de financiamiento que no han podido obtener de la banca tradicional, por tal razón se presenta un alto nivel de competencia, mismos que en la búsqueda de ser mejor que el otro y la sobrevivencia del más fuerte es indispensable la no innovación en sus servicios.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda., abrió sus puertas al público en el año 2007 y viene trabajando bajo el principio de la ayuda mutua en la prestación de servicios (ahorro, crédito e inversión) y productos financieros (el ahorro a la vista, microcrédito, póliza a corto, mediano y largo plazo).

La elaboración del Modelo de Gestión Financiera representa un importante factor para lograr alcanzar mejoras en su situación tanto económica como financiera es decir que la entidad no sea solo líquida sino rentable para de esta manera marcar su permanencia en el tiempo. En base a lo expuesto y con la necesidad de contar con una herramienta que ayude a la correcta toma de decisiones, optimizar sus recursos financieros y procesos tanto internos como externos en lo que respecta a sus colocaciones y captaciones de dinero se desarrolló la presente investigación, estableciéndose como objetivo principal Elaborar un Modelo de Gestión Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda. de la Ciudad de Riobamba; con la finalidad de mejorar la situación económica y financiera de la institución.

En el primer capítulo se enfocó en plantear el problema, la justificación y los objetivos de la investigación. En este capítulo se identificó que los administradores de la entidad financiera no disponen de una herramienta de apoyo en el direccionamiento de las decisiones, así también el mal manejo de la información financiera es una de sus principales debilidades pues estas han hecho que no tomen decisiones acertadas limitando el uso eficaz de sus recursos y por ende su desarrollo.

En el segundo capítulo se realizó las bases teóricas consideradas, en base a la investigación de fuentes bibliográficas de actualidad, dando un mayor énfasis para el

conocimiento y desarrollo de la propuesta, también se estableció la idea a defender con sus respectivas variables a verificar.

En el tercer capítulo se realizó el marco metodológico que permitió ejecutar las modalidades de la investigación, tipos de investigación, métodos e instrumentos para el análisis de los datos de la investigación. Se definió el tamaño de la muestra y se utilizó las técnicas de observación, recolección de datos para seleccionar la información útil para el desarrollo de la investigación, poniendo como punto de partida la verificación de la idea a defender misma que está sustentada en base a los datos recopilado a través de la encuesta dirigida al Sr. Gerente y encuestas efectuadas a los socios de la cooperativa.

En el cuarto capítulo se elaboró el Modelo de Gestión Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano teniendo en primera instancia las generalidades de la cooperativa el mismo que abarca todo lo que respecta a la institución, antecedentes, ubicación, misión, visión, valores, slogan, objetivos institucionales, organigramas así también productos y servicios financieros. Seguido del diagnóstico situacional donde se encuentran el análisis FODA, los análisis de captaciones, colocaciones, cobranzas, estados financieros e indicadores tomando como referencia en el análisis los tres últimos años 2011; 2012 y 2013. Luego se encuentra el planteamiento de estrategias que ayudarán a mitigar los problemas financieros. Y por último están las proyecciones de los estados financieros que nos dan una guía en base a como se verá la entidad en el futuro con la aplicación de dicho modelo.

En el quinto capítulo se estableció las respectivas conclusiones y recomendaciones, en donde se ha propuesto potencializar a la organización, en base la correcta toma de decisiones, uso eficiente de los recursos financieros a través de la optimización de los procesos internos y externos (colocaciones, captaciones), que den como resultado mejoras en la situación económica y financiera de la cooperativa.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Banco Proindio Americano”, no cuenta con un Modelo de Gestión Financiera que optimice los procesos tanto internos como externos lo que generará un problema al momento de su desempeño institucional por la falta de orientación.

Cabe indicar que desde sus inicios no posee una adecuada administración, lo que ha generado complicaciones y limitado el desarrollo de la cooperativa y por ende a la falta de coordinación de sus objetivos institucionales, afectando notablemente la rentabilidad y liquidez de la entidad.

Además el mal manejo y uso de su información financiera han hecho que no se tomen decisiones acertadas dentro de la institución afectando también al crecimiento y aprendizaje de su personal, acarreando consigo una problemática que aqueja al mercado que es la no satisfacción y la falta de credibilidad hacia sus clientes.

Por lo que la presente investigación pretende dejar un Modelo de Gestión Financiera en base a sus necesidades, que ayude a la adecuada toma de decisiones y la optimización de los recursos financieros disponibles de la cooperativa a través del planteamiento de estrategias a fin de mejorar la situación económica y financiera de la institución.

1.2. Formulación del problema

¿La inexistencia de un modelo de gestión financiero limita el adecuado manejo de los recursos que disponible la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano?

1.3. Delimitación del problema

La presente investigación se desarrollará en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo para periodo 2014, con el apoyo de datos correspondientes a los años 2011, 2012 y 2013.

1.4. Justificación

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano se ve la necesidad de desarrollar un modelo de gestión financiera, para evitar falencias en los procesos tanto internos y externos que puedan impedir el desenvolvimiento eficiente y eficaz de la institución. A pesar de ser una institución joven, cuenta con una aceptación considerable dentro del mercado financiero, por lo que con la aplicación de dicho modelo se buscará lograr cambios en la institución, tales como que se pueda conocer su situación actual en aspectos internos, externos y sobre todo financieros, consiguiendo tomar decisiones acertadas en el presente con proyección a mejorarlas en el futuro, que sean de beneficio tanto para la entidad como para sus socios, facilitando de esta manera un oportuno desenvolvimiento en sus actividades y logro de objetivos.

Además la presente investigación se justifica por la necesidad de mejorar en el mercado, ya que hoy en día la competencia es grande y la búsqueda de ser mejor que otro es indispensable para su crecimiento, por tal motivo e decido desarrollar el presente estudio, creando un modelo de gestión financiera a base de estrategias precisas, utilizando de manera adecuada los recursos financieros disponibles, a través de procesos oportunos, teniendo a su vez una misión y visión clara, buscando no solo el interés de la cooperativa sino el de sus socios, guiándose en los objetivos planteados y actuando con responsabilidad social que garantice credibilidad, estabilidad y bienestar a sus asociados salvaguardando los recursos económicos, poniendo en práctica los principios y valores cooperativos.

El trabajo de investigación buscará soluciones viables para lograr que la cooperativa tome decisiones acertadas en su organización y crecimiento empresarial, alcanzando de esta manera una importante participación en el mercado por su efectividad en los servicios ofertados además la investigación será factible por el acceso a la información

contable y administrativa que brinda la cooperativa, esperando lograr organizar su estructura financiera de una manera sencilla y de fácil comprensión.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Elaborar un modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, a fin de mejorar la situación económica y financiera.

1.5.2. Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente la investigación de manera que se pueda determinar el objeto de estudio principal.
- Recopilar información en la Institución: Gestión Actual de la Cooperativa.
- Analizar la situación financiera de la cooperativa.
- Desarrollar un modelo de gestión financiera que se ajuste a las características y necesidades de la cooperativa, logrando mejorar la eficiencia y eficacia financiera.
- Diseñar estrategias con el fin de maximizar las utilidades que permitan elevar la rentabilidad empresarial a niveles adecuados.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

2.1.1. Antecedentes históricos

El modelo de gestión financiera es un sistema que permite predecir el desempeño futuro de una empresa en función a los cambios en variables claves, por tal motivo el presente trabajo de tesis se ha considerado conveniente analizar acerca de los enfoques que poseen distintos autores con relación a otros trabajos investigativos de similar índole, a continuación se citan diferentes puntos de vistas:

La tesis titulada “Elaboración de un modelo financiera, para lograr una mayor competitividad, mejorando las políticas de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi en la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua”; su autora, Mercy Irene Granda González, concluye que: “La implementación del Modelo Financiero permitirá evaluar en todo momento los niveles óptimos de liquidez, solvencia y rentabilidad, lo que ayudará a la adecuada toma de decisiones.”

Al igual que la tesis titulada “La Gestión Financiera como herramienta Gerencial aplicación práctica en la Sociedad: Negocios y Salud Compañía Limitada Cía. Ltda.”, elaborada por: Dra. Alicia Giovanna Ortiz Morales, afirma 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.”

Así como también la tesis titulada “Modelo de gestión financiera y desarrollo gerencial para la creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tesalia.” Elaborado por el Lic. Marcelo Cordones Mejía, define que: “Es importante iniciar una actividad, con

presupuestos y alternativas de inversión porque de los instrumentos financieros depende en gran medida el flotamiento institucional, por ello se debe buscar herramientas que favorezcan a la buena marcha de la cooperativa, la presupuestación como tal, es de fundamental ayuda, además el buen uso de los presupuestos hará que marque la diferencia en la ejecución de las operaciones, la proyección de los ingresos y los gastos hace que se estime un buen norte empresarial. En cuanto a los estados financieros, estos constituyen la célula resumida de los acontecimientos financieros; visualizan lo que está pasando y ayudan a estimar el futuro. En cuanto a los demás instrumentos financieros como el flujo de caja, la TIR, el VAN, período de recuperación, índices financieros proporcionan alternativas para tomar decisiones oportunas y hacer correcciones al andar. “

De los diferentes trabajos de investigación se puede determinar que tienen relación de manera directa o indirectamente pues buscan el mejor modelo de gestión financiero que ayude a optimizar los recursos de la empresa buscando mejorar su eficiencia y rentabilidad indicando sus fortalezas y debilidades del modelo financiero, pues uno de los peores errores que cometen las empresas es no generar información segura que ayude a la adecuada toma de decisiones, así como también el beneficio propio y no la del bien común.

Además se puede determinar que la inexistencia de un Modelo de Gestión Financiera dentro de una empresa puede incidir de forma directa para la toma de decisiones ya que de esta depende en gran medida el éxito o fracaso de la cualquier institución pues sirve como base para todas sus operaciones.

2.2. Fundamentación teórica

Con la finalidad de fundamentar la presente investigación se ha tomado los siguientes autores de vital importancia en el estudio del modelo de gestión financiero, estableciendo una investigación que garantice una perspectiva clara del estudio.

Finanzas

Las finanzas se refieren a todas las actividades relacionadas con la obtención de dinero y su uso eficaz (Ferrell, Hirt, & Ferrell, 2009)

Así también (Córdoba Padilla, 2012) plantea que las finanzas se encargan de establecer las actividades, procesos, técnicas y criterios a ser utilizados, con la finalidad que una unidad económica optimice tanto la forma de obtener recursos financieros como el uso de los mismos, durante el desarrollo de sus negocios o actividad productiva y los pagos de las obligaciones que se generen.

Gestión

“El proceso de gestión es el conjunto de las acciones, transacciones y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos (fijados en el proceso de planificación), que se concretan en los resultados” (Melnik & Pereira, 2006)

Gestión financiera

“La Gestión Financiera es aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar las decisiones.” (Córdoba Padilla, 2012)

La Gestión Financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa. (Córdoba Padilla, 2012)

El objeto de la Gestión Financiera y Administrativa es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones a través de las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, Servicios Administrativos y Talento Humano; relacionando específicamente esta actividad a la Gerencia. (Morris & Brandon, 1994)

Así también la gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y los egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y en consecuencia la rentabilidad financiera generada por el mismo. Esto nos permite definir

el objetivo de la gestión financiera desde dos elementos: la generación de recursos o ingresos, incluyendo los aportados por los asociados; y en segundo lugar, la eficiencia y eficacia o esfuerzos y exigencias en el control de los recursos financieros, para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo. (Sánchez, 2006)

No obstante (Llano & Piñeiro, 2007) afirma que:

La Gestión Financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Es decir, la función financiera integra:

- La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa).
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa).
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad).
- El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera que se pueda obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa).
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

En sí se podría decir que la función primordial de las finanzas es asignar recursos lo que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos, y la Gestión Financiera se interesa en la adquisición, financiamiento y administración de los activos con un propósito en mente, además que la Gestión Financiera es una gran aliada para la alta gerencia pues ayuda a la maximización de beneficios o utilidades, buen manejo y control de los

recursos existentes en la organización; es decir, es una herramienta que logra convertir la misión y visión en operaciones monetaria por su óptima toma de decisiones y efectivo uso de recursos. (Nunes, 2010)

Modelo de gestión

Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. De manera general, atraviesa varias fases: planificación, organización, dirección, ejecución y control. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. (Consejo de participación ciudadana y control social, 2012)

Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Los japoneses demostraron que el éxito empresarial no se debe estrictamente a una cuestión de liderazgo, los componentes culturales de cada institución son otras variables determinantes en la consecución de metas y objetivos. (Tobar, 2013)

Componentes del modelo de gestión

Definir un modelo de gestión es determinar las principales decisiones que se han de tomar y la responsabilidad que esto conlleva (Tobar, 2013).

El Ser: Misión.- “No hay nada menos productivo que hacer eficientemente lo que no se debe haber hecho”, Peter Drucker.

Figura No. 1
La misión en la planificación



Elaborado por: Johana Gavilanes Heredia.

Fuente: (Tobar, 2013)

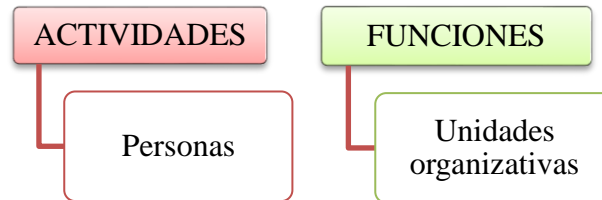
El Hacer

Funciones.- Hacer es funcionar. Las funciones son los requisitos que deben ser cubiertos para cumplir con la misión. La pregunta clave es: ¿Qué es lo que no puedo dejar de hacer para cumplir la misión? (Tobar, 2013).

Actividades.- el trabajo es organizado de manera que cada actor asuma un conjunto de tareas estandarizadas. Esto se logra a través de: (Tobar, 2013).

- Descripción de cada puesto y sus tareas
- Establecer los resultados a lograr
- Estandarización de procesos
- Predeterminación de habilidades del personal
- Disciplinar comportamientos

Figura No. 2
Diferencia entre actividades y funciones



Elaborado por: Johana Gavilánes Heredia.

Fuente: (Tobar, 2013)

Prioridades: es seleccionar caminos en la búsqueda de la misión. La pregunta es: ¿A qué le doy importancia? (Tobar, 2013).

El Estar

Estructuras.- Es el orden jerárquico en función del proceso de producción. El organigrama es una representación gráfica de esta estructura, y en él se identifican todas las unidades organizativas. (Tobar, 2013).

Cultura e incentivos: a veces las estructuras por más racionalmente diseñadas que estén no garantizan el cumplimiento de las funciones. Por ello La motivaciones para participar en una institución son múltiples: (Tobar, 2013).

- Retribuciones económicas
- Confort
- Capacitaciones
- Ambiente interno y externo
- Aspectos vocacionales y valorativos en general

Ambiente externo.- todas las organizaciones se desarrollan en un contexto, mercado, momento (coyuntura), y realizan un intercambio con él. En algunos casos la empresa

beneficia a otras con su funcionamiento o viceversa; se tratan de todas las externalidades del proceso productivo.

Un modelo de gestión es una guía sistemática la cual muestra los parámetros para realizar determinadas actividades, proceso y cumplir estrategias que permitan lograr una meta.

Modelos de gestión

Existe una amplia variedad de modelos que pueden aplicar a las diferentes áreas de una empresa, ente los principales se tiene:

Desarrollo organizacional

Warren Bennis lo define como: “Una respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que éstos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”. (Bennis, 1973)

Calidad Total

Para Kaoru Ishikawa, el Control Total de Calidad (CTC), o TQM (Total Quality Management), puede definirse como “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización de modo que sea posible producir bienes y servicios que satisfagan a los clientes”. (Ishikawa, 1990)

Kaizen

Kaizen significa mejoramiento, más aún, kaizen significa mejoramiento progresivo que involucra a todos, incluyendo tanto a gerentes como a trabajadores, esta filosofía supone que nuestra forma de vida, sea nuestra vida de trabajo, vida social o vida familiar, merece ser mejorada de manera constante. (Imai, 2001)

Reingeniería

La reingeniería es una corriente del pensamiento administrativo, producto del posmodernismo industrial, de la administración del conocimiento y de la aplicación de los sistemas de cómputo a la administración de las empresas, su planteamiento es superar los paradigmas supuestos tradicionales sobre cómo hacer las cosas en las organizaciones, con énfasis en la visión de los negocios de las empresas, para encontrar mejoras que permitan desarrollar ventajas competitivas o recuperarse ante las crisis. (Hernández, 2011)

Cuadro de mando integral o BSC

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de gestión empresarial propuesta por Kaplan y Norton y es utilizada para mostrar la interrelación entre la misión de la organización y las perspectivas financieras, de clientes, procesos internos y de potenciales, a través de una serie de indicadores.

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión estratégico que va más allá del aspecto financiero con el que los directivos suelen evaluar cómo va su empresa. Por tanto, es un método que sirve para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia y que proporciona a los directivos una mirada global de su negocio. (Kaplan & Norton, 2002)

Gestión financiera

Generalidades de la gestión financiera

La parte financiera de una organización es prácticamente el soporte que valida la lógica en lo empresarial o de negocio. La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero y en consecuencia la rentabilidad (financiera) generada por él mismo. Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos: la generación de recursos o ingresos incluyendo los aportados por los asociados, y en segundo lugar la eficiencia y eficacia en el control de los recursos financieros para obtener niveles de aceptables y satisfactorios en su manejo. (Sánchez, 2006)

Definición de finanzas y gestión financiera

Las finanzas se encargan de establecer las actividades, procesos, técnicas y criterios a ser utilizados, con la finalidad que una unidad económica optimice tanto la forma de obtener recursos financieros como el uso de los mismos, durante el desarrollo de los negocios o actividad productiva y los pagos de las obligaciones que se generen. La función primordial de las finanzas es asignar recursos, lo que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos. (Córdoba Padilla, 2012)

Las finanzas abarcan tres áreas importantes:

- La gestión financiera o empleo eficiente de los recursos financieros.
- Los mercados financieros o conversión de ahorros en inversión.
- La inversión financiera o adquisición y asignación eficiente de los recursos financieros.

La gestión financiera es aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones; se interesa en la adquisición, financiamiento y administración de activos. Es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias.

Está relacionada con la toma de decisiones de:

- Requerimiento de recursos financieros (cálculo de necesidades de financiación externa).
- Obtención de la financiación más conveniente.
- Adecuada utilización de recursos financieros (equilibrio, eficiencia y rentabilidad).
- Estudio de información financiera para conocer la situación financiera.
- Viabilidad económica y financiera de las inversiones.

Gestionar los recursos financieros significa aplicarlos con eficacia en oportunidades de negocios, que maximicen los resultados de rentabilidad y valor de la empresa. (Córdoba Padilla, 2012)

Principios de las finanzas

De acuerdo con Cruz (2006 citado en Córdoba Padilla, 2012), existen diez principios financieros:

- 1. El dilema entre el riesgo y el beneficio:** el dueño de un recurso financiero debe recibir una contraprestación para que prescinda de este.
- 2. El valor del dinero en el tiempo:** a largo plazo maximizar la ganancia neta, es decir, la función: $\text{Ganancia neta} = \text{Ingresos} - \text{costos}$.
- 3. Maximización de la riqueza del inversionista:** establece que las inversiones a largo plazo se deben financiar con fondos a largo plazo, y de manera semejante, se deben financiar inversiones a corto plazo con fondos a corto plazo.
- 4. Financiamiento apropiado:** el ser humano prefiere tener dinero en efectivo, pero sacrifica liquidez con la esperanza de ganar interés o utilidades.
- 5. El dilema entre la liquidez y la necesidad de invertir:** el inversionista prudente no debe esperar que la economía siga siempre igual.
- 6. El ciclo de los negocios:** el buen empleo de fondos adquiridos por deuda sirve para aumentar utilidades de una empresa o inversionista.
- 7. Apalancamiento o uso de deuda:** el inversionista prudente diversifica su inversión total, repartiendo sus recursos entre varias inversiones distintas. El efecto de diversificar es distribuir el riesgo y así reducir el riesgo total.
- 8. Diversificación eficiente:** en una economía de libre mercado, cada recurso económico idealmente será empleado en el uso que más rendimiento, sin ningún tipo de obstáculo.
- 9. El desplazamiento de recursos:** es una situación en la que la capacidad de inversión de las empresas se reduce debido a la deuda pública. El efecto desplazamiento se basa en dos hechos económicos fundamentales: el consumo del dinero y la escasez de los recursos.
- 10. Costos de oportunidad:** se entiende como aquel costo en que se incurre al tomar una decisión y no otra. Se mide por la rentabilidad esperada de los fondos invertidos en el proyecto o de la asignación de la inmovilización a otras utilidades.

Importancia de la gestión financiera

La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales: la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es el control de gestión, que garantiza en un alto grado la consecución de las metas fijadas por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero (Córdoba Padilla, 2012)

Papel de la gestión financiera

La gestión financiera es la encargada de que los fondos de la organización se manejen de acuerdo a los presupuestos, esto coadyuva a:

- Determinar el monto apropiado que se debe manejar.
- Definir el destino eficiente de los fondos hacia activos.
- Obtener fondos en las mejores condiciones, controlando la conformación de los pasivos.

Actividades financieras de la empresa

Las actividades financieras de la empresa se pueden visualizar en la siguiente tabla:

Tabla No. 1
Actividades financieras de la empresa

ACTIVIDADES FINANCIERAS DE UNA EMPRESA	
Actividades	Tareas básicas
Planeamiento financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de pronóstico - Costeo de actividades, tareas procesos. - Formulación de presupuestos
Obtención de fondos	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar el volumen total de fondos que debe utilizar la empresa. - Identificación de fuentes de financiamiento. - Trámite de los préstamos bancarios a corto plazo. - Negociación de financiamiento a mediano y largo plazo con proveedores o entidades financieras.
Asignación de fondos	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuir eficientemente los fondos entre los diferentes activos. - Dotación de recursos monetarios para la ejecución de actividades. - Administración del efectivo. - Elaboración de registros contables.
Control financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Repartir de la mejor manera las fuentes de financiamiento, desde el punto de vista de la evaluación global de la empresa. - Vigilancia de presupuestos. - Análisis y corrección de desviaciones. - Elaboración de informes contables.

Elaborado por: Johana Gavilánes Heredia.

Fuente: Cruz, (2006) citado en Córdoba Padilla, Marcial, (2012). Gestión Financiera. Bogotá: Ecoe

Modelo de gestión financiera

Los modelos de gestión financiera son los parámetros económicos y financieros sobre el cual se maneja una empresa, por lo que de una u otra forma podemos decir que siempre han estado presente en estas aunque en su mayoría de manera empírica, estos modelos son una herramienta gerencial que ayuda al empresario o gerente al buen manejo de su negocio en el presente y a tomar buenas decisiones para el futuro. (Guevara, 2010)

Los modelos de gestión financiera están enfocados a la parte económica y financiera de la empresa, tienen como fin la óptima utilización de recursos.

Objetivo

El objetivo de los modelos financieros es apoyar la toma de decisiones en todos los niveles de la organización, teniendo en cuenta el ambiente particular de la empresa y los objetivos que le han predeterminado los propietarios, utilizando herramientas que permiten entender mejor las operaciones que se realizan. (Guevara, 2010)

Importancia

El modelo financiero propende a la eficiencia en cuanto a la organización y gestión de las empresas y al manejo adecuado de sus recursos, liderazgo y competencia en sus productos y servicios, promoviendo una cultura empresarial de mejoramiento continuo de las actividades que realiza, ganando credibilidad, posicionamiento e imagen como empresa. (Guevara, 2010)

Para que se construye un modelo financiero

- ✓ Para estructurar los pasos a seguir y lograr los objetivos.
- ✓ Proporciona directrices para la toma de decisiones y ayuda al crecimiento organizacional.
- ✓ Para mejorar su desempeño y llegar a la competitividad.

Qué utilidad tienen los modelos financieros

Los modelos financieros ayudan a tomar decisiones, debido a que se pueden conocer los resultados en forma anticipada, sin necesidad de haber efectuado las operaciones. Algunos modelos que se diseñan permiten conocer los resultados con diferentes valores

en sus variables, de acuerdo con los posibles escenarios que se presenten en el entorno de su aplicación. (Guevara, 2010)

Además, permiten conocer desde el punto de vista cuantitativo el resultado de las operaciones de la empresa en su interacción con el mundo dinámico y cambiante. Una vez que se tome una decisión y se obtenga resultados con los modelos financieros, deben generarse beneficios económicos, ya sea en utilidad o en reducción de costos.

Partes que debe contener un modelo financiero

1. Sección de datos básicos necesarios para los cálculos. Aquí se presentan datos históricos e hipotéticos. Los datos históricos se aplican para determinar la situación actual, así como las condiciones que pudieran existir en el futuro
2. Sección lógica o de proceso. Realiza las operaciones necesarias que transforman la información en los resultados deseados; por ejemplo, el costo de las deudas es el costo cobrado por la fuente de financiamiento multiplicado.
3. Sección de resultados. Presenta el resultado final del modelo financiero; por ejemplo las razones financieras, el valor actual neto de las diversas alternativas de inversión y el costo de las deudas, entre otros.

Pasos a seguir en la elaboración de un modelo financiero

Los pasos esenciales para la elaboración de los modelos financieros son los siguientes:

1. Planteamiento del problema.
2. Variables que influyan en el problema.
3. Valores que permitan medir la modificación de las diversas variables del problema.
4. Indicadores financieros que permitan evaluar las alternativas de solución.
5. Información financiera (estados financieros) necesaria que requerirá el modelo para los cálculos de los indicadores financieros.
6. Presentación de resultados de los diversos escenarios que determinan los valores de las variables del problema (Morales & Morales, 2002)

Herramientas financieras

(Córdoba, 2012) manifiesta que:

Estas herramientas ofrecen una estructura, información y recursos para sus decisiones relacionadas con el dinero y de esta manera reducir el temor a la incertidumbre financiera y aumentar la capacidad de tomar decisiones, en el lugar de tener que reaccionar continuamente ante las crisis.

Sin embargo a nuestra perspectiva la información financiera en si muestra un diagnóstico de la institución, es decir informa la situación financiera y los resultados de las operaciones y cambios surgidos en cierto periodo y de esta manera permite tener un cierto punto de vista de cómo en realidad se encuentra la organización, para así poder tomar decisiones.

Estados Financieros

Los estados financieros son informes a través de los cuales los usuarios de la información financiera perciben la realidad de las empresas y, en general, de cualquier organización económica. Dichos informes constituyen el producto final del llamado ciclo contable. Los estados financieros básicos informan sobre el desempeño financiero del negocio, su rentabilidad y liquidez. (Bravo, Lambretón, & Márquez, 2007)

“Presentan los recursos o utilidades generados en la operación de la organización, los principales cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un periodo determinado” (Córdoba, 2012).

“En forma conjunta los estados financieros tienen como propósito responder a dos preguntas: ¿Cuánto dinero ganó perdió la empresa y cuál es una medida a su valor?” (Stanley Block & Goffrey Hirt, 2008).

De lo mencionado anteriormente por los autores se entiende que los Estados Financieros facilitan a los dueños una información útil y oportuna, muestra también la situación de la empresa tanto económica como financiera, con el propósito de dictaminar y decidir

con referencia a los cambios que sean requeridos para tomar decisiones, establecer normas y políticas financieras.

Estado de resultados

Según (Córdoba, 2012)

El resultado de las operaciones de una entidad durante un periodo determinado, tomando como parámetro, los ingresos y gastos efectuados, proporcionando la utilidad o pérdida neta de la empresa, tal como se muestra en el siguiente modelo:

Tabla No. 2
Estructura del estado de resultados

Cuenta
Ingresos operacionales por ventas netas
(-) Costo de mercadería vendida
= Utilidad bruta
- Gasto operacional por administración
- Gasto operacional por ventas
= Utilidad operacional
+ Ingresos no operacionales
- Gastos no operacionales
= Utilidad antes de impuestos
- Gastos impuesto a la renta
= Utilidad del Ejercicio

Elaborado por: Johana Gavilánes Heredia.
Fuente: (Córdoba, 2012)

“Es el estado financiero que muestra los resultados obtenidos por una empresa durante un periodo determinado, así como la forma en que se produjeron dichos resultados” (Oropeza, 2012).

De lo anterior se deduce que el estado de resultados es un documento que muestra la utilidad o pérdida neta del ejercicio efectuado en un periodo determinado, es decir que ha traído como consecuencias en el transcurso de ese tiempo a la empresa, el mismo que contiene información básica sobre sus rentas y gastos.

Balance general

“Indica lo que la empresa posee y la manera en que sus activos se han financiado en forma de pasivos o de participantes de capital, el balance general describe las propiedades y las obligaciones de un negocio” (Stanley Block & Goffrey Hirt, 2008).

(Córdoba, 2012) establece que:

El estado financiero que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento determinado y consta de activo, pasivo y patrimonio:

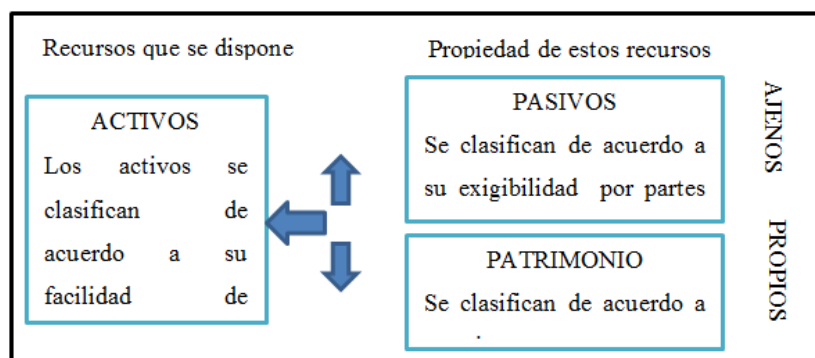
El **activo** incluye los bienes muebles e inmuebles que conforman la estructura física de la organización.

El **pasivo** muestra las obligaciones que se originan en la adquisición de los activos entre los que se distinguen el pasivo a largo a plazo y el pasivo a corto plazo.

El **patrimonio** comprende los recursos propios o fondos de la sociedad.

Tabla No. 3

Estructura del balance general



Elaborado por: Johana Gavilanes Heredia.

Fuente: (Córdoba, 2012)

Análisis e interpretación de los estados financieros

De Acuerdo con (Guadalupe Ochoa & Roxana Saldívar, 2012):

Es un proceso de selección, relación y evaluación. El primer paso consiste en seleccionar del total de la información disponible respecto a un negocio la que sea más relevante y que afecte las decisiones según las circunstancias. El segundo paso es relacionar esta información de tal manera que sea más significativo. Por ultimo debe estudiarse estas relaciones e interpretar los resultados, sin embargo la esencia del proceso es la interpretación de los datos obtenidos como resultado de la aplicación de las herramientas y técnicas de análisis.

“Es la explicación de la situación financiera de un negocio, principalmente de sus términos y cifras indicados; en el caso de los estados financieros correspondientes a uno y varios periodos” (Oropeza, 2012).

Los estados financieros pueden ser analizados según determinados enfoques y según la finalidad del analista, pues puede considerarse aspectos como la obtención de créditos, la satisfacción de los accionistas y la necesidad y gestión de la gerencia. (Villegas & Ortega, 2007)

En síntesis se puede decir que el análisis de los estados financieros es un instrumento de vital importancia ya que permite evaluar el comportamiento de la organización determinando la solidez financiera y la capacidad de generación de utilidades de la institución.

Métodos de análisis financiero

Método vertical

“Es un procedimiento estático que consiste en analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras de un solo periodo en forma vertical” (Córdoba, 2012).

El análisis vertical consiste en realizar comparaciones en donde se usa como valor base una partida significativa del estado financiero en donde todas las demás cuentas se comparan con ellas, conociendo así que peso tiene cada cuenta, para determinar cómo se encuentra la institución.

Método horizontal

(Córdoba, 2012) afirma:

En este método se comparan los estados financieros homogéneos, en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas de un periodo a otro, conociendo los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos, se define cuales merecen mayor atención por ser significativos para la toma de decisiones.

De lo expuesto anteriormente se determina que este análisis enfatiza las tendencias de las diferentes cuentas en los estados financieros en ciertos periodos, es decir permite determinar si el comportamiento de la organización fue bueno, regular o malo.

Indicadores Financieros Método CAMEL (Capital, Asset, Management, Earning and Liquidity)

CAMEL es la sigla en inglés de Capital, Asset, Management, Earning and Liquidity que, traducido al español significan: capital (C), calidad del activo (A), Manejo administrativo (M), rentabilidad o ganancias (E), y liquidez (L).

Capital

El objetivo en éste caso es evaluar la solvencia financiera de la entidad para medir si los riesgos asumidos están adecuadamente cubiertos con capital y reservas, de tal manera que se puedan absorber posibles pérdidas provenientes de operaciones de crédito. (Superintendencia de bancos y seguros, 2012)

La calificación del capital toma en cuenta, entre otras cosas:

- El nivel y calidad del capital, medido por la condición financiera de la institución.
- La habilidad de la gerencia para obtener nuevos recursos, si así se llegare a requerir.
- La naturaleza y volumen de los activos, así como su comportamiento y asignación de provisiones contingentes.
- Actividades no registradas en el balance y su exposición al riesgo.
- Calidad, nivel y regularidad de las utilidades y consistencia en la política de dividendos.
- Proyecciones y planes de expansión o crecimiento.
- Posibilidades de acceso al mercado de capitales o a otras fuentes de financiación a largo plazo.

En resumen, es importante mantener un capital equilibrado, de acuerdo a la naturaleza y profundidad del riesgo asumido por el ente, así como la habilidad de la gerencia para identificar tales riesgos, medirlos y controlarlos, para lo cual se evalúa la clase de crédito que se otorga, el monto y los procedimientos internos que se siguen para su otorgamiento.

Calidad de los Activos

Como su nombre lo indica, ésta área pretende medir los activos de la empresa así como su capacidad operativa y la eficiencia con la cual son utilizados. (Superintendencia de bancos y seguros, 2012)

Los factores que intervienen, en éste caso, son:

- Existencia de políticas y estándares para la administración del crédito e identificación de riesgos.

- El riesgo de crédito que surge de transacciones fuera de balance, como futuros, cartas de crédito o líneas especiales de financiación.
- Diversificación y calidad de préstamos y portafolios de inversión.
- La política y procedimientos para el otorgamiento de préstamos.
- Concentración de activos.
- Existencia de controles internos y eficientes sistemas de información.
- Naturaleza y volumen de la excepción documentaria en el otorgamiento de créditos.
- Nivel, distribución y problemas de transacciones realizadas fuera de balance.
- Realización de reservas.

Ésta área refleja la habilidad de la gerencia para identificar, cuantificar y controlar los riesgos crediticios asociados con el otorgamiento de préstamos o créditos y cartera de inversión.

Manejo Administrativo.

Son indicadores que comprenden aspectos del análisis: administración, recursos humanos, procesos, controles y auditoria; sistema de tecnología informática; y planificación estratégica y presupuestos.

Administración se centra en torno a cuán bien funciona el directorio o junta directiva de la institución, incluyendo la diversidad de su destreza técnica, su independencia de la gerencia, y su capacidad de adoptar decisiones de manera flexible y efectiva. El segundo índice, recursos humanos evalúa si es que el departamento de recursos humanos proporciona una guía clara y presta el apoyo indispensable para el personal operativo, incluyendo contratación y capacitación de nuevo personal, sistemas de incentivos para el personal, y sistema de evaluación de desempeño. El tercer índice, procesos, controles y auditoria se centra en torno al grado en el que la empresa ha formalizado sus procesos claves y la eficacia con la que controla sus riesgos abarcando toda la organización, según se deduce por su ambiente de control y la calidad de su auditoria interna y externa. El cuarto índice, sistema de tecnología informática evalúa los sistemas de información computarizada y si es que están funcionando eficaz y si se

generan informes para fines gerenciales de manera oportuna y exacta. El quinto índice, planificación estratégica y elaboración de presupuestos indaga el hecho de si la institución lleva a cabo un proceso comprensivo y participativo para generar proyecciones financieras en el corto y largo plazo, y si es que el plan es actualizado de acuerdo a las necesidades, y empleado dentro del proceso de tomar decisiones. (Superintendencia de bancos y seguros, 2012)

En el área de calificación de la eficiencia administrativa se toman variables tales como:

- Nivel y calidad de respaldo de las directivas y de la gerencia a las actividades desarrolladas por el ente.
- Habilidad de directivas y administradores para tomar decisiones, planear y responder ante cambios y riesgos imprevistos, así como para desarrollar oportunamente nuevos productos o planes de negocios.
- Políticas internas adecuadas para identificar y controlar las operaciones de riesgo.
- Oportunidad en el manejo de la información e implantación de sistemas de control de riesgos, de acuerdo al tamaño de la organización y a las actividades desarrolladas.
- Cumplimiento de leyes, normas y reglamentos.
- Respuesta oportuna a recomendaciones presentadas por auditores o autoridades externas.

Normalmente se consideran en ésta área, riesgos inherentes a las actividades crediticias, de mercado, operacionales, de imagen, legales y de liquidez, dependiendo de la naturaleza y alcance de las actividades desarrolladas por el ente.

Rentabilidad

Mediante tres índices cuantitativos y uno cualitativo, la metodología CAMEL evalúa el comportamiento y la eficiencia de las utilidades. Recurre aquí, a tres razones financieras ampliamente conocidas en el análisis de rentabilidad: rendimiento sobre la inversión (RSI); eficiencia operativa o margen de ganancias; y rotación de activos. Finalmente, el

indicador cualitativo mide la política aplicada a tasas de interés. (Superintendencia de bancos y seguros, 2012)

Los anteriores indicadores identificarán factores tales como:

- Nivel de utilidades, incluyendo el análisis de su tendencia y su estabilidad.
- Política de retención de utilidades.
- Calidad y origen de las ganancias obtenidas.
- Volumen de costos y gastos, en relación con la operación.
- Existencia de sistemas de presupuestos, proyecciones y pronóstico, así como de eficientes sistemas de información.
- Creación y registro de provisiones adecuadas.
- Grado de exposición de las utilidades a riesgos de mercado, tales como fluctuaciones en las tasas de interés o de cambio. Ésta parte del análisis pretende no sólo cuantificar el nivel de utilidades y su retorno, sino también calificar la calidad y los diversos factores que la determinan.

Liquidez

Analiza la capacidad para maniobrar en condiciones de disminución en las fuentes de fondos o en situación de aumento de activos, así como para atender costos y gastos de operación a tasas razonables de financiamiento. (Superintendencia de bancos y seguros, 2012)

En consecuencia, son variables importantes en el estudio de la liquidez los siguientes:

- Adecuado nivel, de acuerdo a sus necesidades y expectativas presentes y futuras.
- Razonabilidad y facilidad de convertir activos en efectivo.
- Facilidad de acceso al mercado de dinero y a otras fuentes de financiación a corto plazo.
- Tendencia y estabilidad de los depósitos (sobre todo para entidades financieras).
- Posibilidad de realizar rápidamente un grupo de activos, en caso de llegarse a necesitar.

- Capacidad de identificar, medir y controlar la posición de liquidez.
- Habilidad para desarrollar e implementar planes de contingencia y de captar las señales emitidas por el entorno.

Superintendencia de economía popular y solidaria

Definición

La SEPS inició su gestión el 5 de junio de 2012, es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario.(SEPS, 2012)

Atribuciones de la SEPS

Las atribuciones que la Ley le otorga a la Superintendencia, respecto de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria (EPS) y del Sistema Financiero Popular y Solidario (SFPS), son:

- Ejercer el control de sus actividades económicas;
- Velar por su estabilidad, solidez y correcto funcionamiento;
- Otorgar personalidad jurídica a estas organizaciones;
- Fijar tarifarios de servicios;
- Autorizar las actividades financieras que dichas organizaciones desarrollen;
- Levantar estadísticas;
- Imponer sanciones; y,
- Expedir normas de carácter general.
-

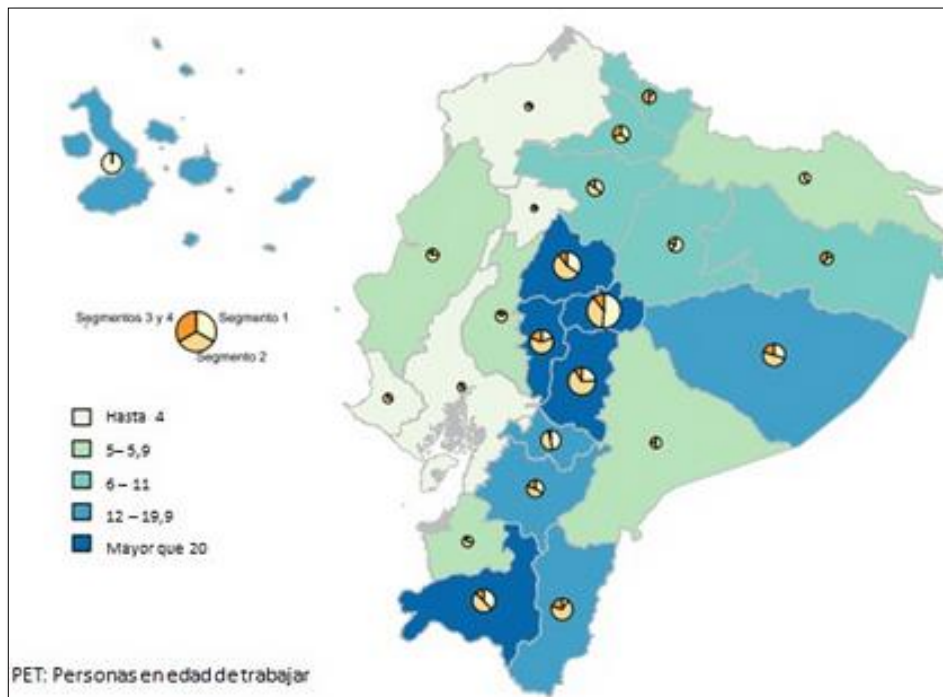
Artículo 147.- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

Adicionalmente, el Reglamento señala las siguientes:

- Cumplir y hacer cumplir las regulaciones dictadas por los órganos competentes;
- Conocer y aprobar reformas a los estatutos de las organizaciones;
- Registrar nombramientos de directivos y representantes legales de las organizaciones;
- Registrar la adquisición o pérdida de la calidad de integrante de las organizaciones;
- Proponer regulaciones a los órganos encargados de dictarlas; y,
- Revisar informes de auditoría de las organizaciones.

Artículo 154.- Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

Figura No. 3
Cooperativas de ahorros y crédito por cada 100 mil pet




Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Cooperativas reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La COAC “Banco Proindio Americano” Ltda. Se encuentra regulada por la SEPS, estando ubicada en la categoría de instituciones financieras, catalogada en el segmento 1 de las organizaciones de este tipo por el número de socios existente y por la suma de sus activos.

Tabla No. 4

Organizaciones de la Provincia de Chimborazo pertenecientes al segmento 1

ORGANIZACIONES SEGMENTO 1					
		Boletín financiero - Sector Financiero Popular y Solidario - Al 31 de diciembre de 2012			
Nº	RUC	RAZÓN SOCIAL	PROVINCIA	CANTÓN	PARROQUIA
1	0691716015001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO HOSPITAL PEDIATRICO ALFONSO VILLAGOMEZ	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	RIOBAMBA
2	0690075881001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LLACTA PURA	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	LIZARZABURU
3	0691735583001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO AVANZA ECUADOR	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	LIZARZABURU
4	0691731995001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CONSTRUCTOR DEL DESARROLLO SOLIDARIO CODESO LTDA	CHIMBORAZO	GUAMOTE	PALMIRA
5	0691715051001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DESARROLLO ANDINO	CHIMBORAZO	GUAMOTE	GUAMOTE
6	0691726649001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CORPORACION DE ORGANIZACIONES INDIGENAS DE CEBADAS CO	CHIMBORAZO	GUAMOTE	CEBADAS
7	0691704904001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LUPAXI CENTRAL LTDA	CHIMBORAZO	COLTA	SANTIAGO DE QUITO (CAB. EN SAN
8	0691730875001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MERCEDES CADENA	CHIMBORAZO	GUAMOTE	GUAMOTE
9	0691726959001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PEDRO VICENTE MALDONADO	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	VELASCO
10	0691727483001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO WUÑAY MARKA LTDA.	CHIMBORAZO	ALAUZI	TIXAN
11	0690076519001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EDUCADORES SECUNDARIOS DE CHIMBORAZO	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	LIZARZABURU
12	0691738671001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALTERNATIVA PURUWA	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	RIOBAMBA
13	0691708322001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SHOBOL LLIN LLIN LTDA	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	SAN JUAN
14	0691708292001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BASHALAN LTDA	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	PUNIN
15	0690075563001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CARLOS CISNEROS	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	RIOBAMBA
16	0691713814001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CACHA DUCHICELA	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	CACHA (CAB. EN MACHANGARA)
17	1391793790001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INTERCULTURAL BOLIVARIANA LTDA.	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	RIOBAMBA
18	0691736288001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CORPORACION MUSHUK PAKARI - RIOBAMBA LTDA.	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	RIOBAMBA
19	0691732231001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JESUS DE NAZARETH LTDA	CHIMBORAZO	GUANO	SAN ANDRES
20	0691708489001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO RUNA SAPI	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	PUNIN
21	0691720764001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 29 DE JUNIO LTDA.	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	PUNIN
22	0691730972001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MAKITA KUNCHIK	CHIMBORAZO	ALAUZI	ACHUPALLAS
23	0691737020001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ACHIK PAKARI LTDA	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	VELASCO
24	0691722554001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BANCO PROINDIO AMERICANO LTDA.	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	LIZARZABURU
25	0691728404001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MARIA INMACULADA LTDA.	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	SAN LUIS
26	0690075636001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 27 DE NOVIEMBRE	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	LIZARZABURU
27	0691703959001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO RUNAPAC YUYAY	CHIMBORAZO	COLTA	SANTIAGO DE QUITO (CAB. EN SAN
28	0691728382001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALLI TARPUC	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	VELOZ
29	0691729281001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHUNCHI LTDA.	CHIMBORAZO	CHUNCHI	CHUNCHI
30	0691733610001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INTI LTDA.	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	VELOZ
31	0691700283001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO KHIPI CASTUG ALTO LTDA	CHIMBORAZO	COLTA	SANTIAGO DE QUITO (CAB. EN SAN
32	0691734765001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FRANDESC LTDA	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	LIZARZABURU
33	0691716023001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA VIDA	CHIMBORAZO	GUANO	SAN ANDRES
34	0691707555001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PATRIA LIMITADA	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	LIZARZABURU
35	0691731529001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LUIS FELIPE DUCHICELA XXVII	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	CACHA (CAB. EN MACHANGARA)
36	0691734072001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SUDAMERICA LTDA	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	LIZARZABURU
37	0691712850001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA ESPERANZA DE LOS PULLES	CHIMBORAZO	GUAMOTE	GUAMOTE
38	0691711498001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 7 DE OCTUBRE	CHIMBORAZO	GUAMOTE	GUAMOTE
39	0691734196001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EL ALTAR LTDA	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	VELASCO
40	0691721965001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SEMBRANDO FUTURO	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	RIOBAMBA

41	0691710157001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 26 DE SEPTIEMBRE LAZARO CONDO	CHIMBORAZO	CHUNCHI	CHUNCHI
42	0690076314001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LAIME CAPULISPUNGO	CHIMBORAZO	GUAMOTE	GUAMOTE
43	0691733378001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALTAS CUMBRES LTDA	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	CACHA (CAB. EN MACHANGARA)
44	1791426541001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN BARTOLO LTDA.	CHIMBORAZO	COLTA	COLUMBE
45	0691722139001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHIMBORAZO LTDA	CHIMBORAZO	COLTA	CAJABAMBA
46	0691718417001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ÑAUPA KAUSAY	CHIMBORAZO	COLTA	SANTIAGO DE QUITO (CAB. EN SAN
47	0691728668001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA ALIANZA DE CHIMBORAZO LTDA	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	VELOZ
48	0691716694001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EL BUEN SEMBRADOR LTDA	CHIMBORAZO	COLTA	COLUMBE
49	0691715205001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA MICROEMPRESA DE CHIMBORAZO LTDA	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	RIOBAMBA
50	0691718301001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 4 DE OCTUBRE SAN FRANCISCO DE CHAMBO	CHIMBORAZO	CHAMBO	CHAMBO
51	0691736350001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO UNIANDES LTDA	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	CALPI
52	0691733300001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COLTEÑITA AYLLUCUNAPAC LTDA	CHIMBORAZO	COLTA	CAJABAMBA
53	0691722309001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JASPE LTDA	CHIMBORAZO	COLTA	CAJABAMBA
54	0691726878001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ÑUKA LLAKTA	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	LIZARZABURU
55	0691722252001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN ALFONSO LTDA. - CHIMBORAZO	CHIMBORAZO	GUAMOTE	GUAMOTE
56	0690001934001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CEMENTO CHIMBORAZO LTDA.	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	CALPI
57	0691732398001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LUZ DE AMERICA LTDA.	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	LIZARZABURU
58	0691731111001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROYECCION LTDA	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	VELOZ
59	0691736636001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ICHUBAMBA LTDA	CHIMBORAZO	GUAMOTE	CEBADAS
60	0691734811001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO RUNA KUNA LTDA	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	VELOZ
61	0691739295001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ACHUPALLAS	CHIMBORAZO	ALAUSI	ACHUPALLAS

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

A nivel nacional existen 488 Cooperativas de Ahorro y Crédito en el segmento 1, y 61 cooperativas a nivel de la Provincia de Chimborazo, ubicándose la COAC “Banco Proindio Americano Ltda.” en el puesto 238 de este segmento.

Existiendo a nivel del Cantón Riobamba 35 Cooperativas de Ahorro y Crédito que compiten con la “COAC BPIA”, y a la vez ayudan al desarrollo económico de la Provincia de Chimborazo a través del otorgamiento de microcréditos.

2.3. Marco Conceptual

- **Análisis situacional:** “Un proceso que los responsables de la planeación utilizan, dentro de las restricciones de tiempo y recursos, para reunir, interpretar y resumir toda la información importante para una planeación” (Snell, 2009).
- **Apalancamiento:** Capacidad para utilizar los recursos operativos y financieros para incrementar al máximo los rendimientos. (Hernández, 2011)
- **Asignación de recursos.-** Distribución de los recursos económicos existentes entre diversos usos. El problema de la asignación de recursos se plantea porque la existencia de éstos es limitada, en tanto que las necesidades y deseos humanos

no lo son; de allí surge la necesidad de combinar adecuadamente los recursos disponibles de modo de maximizar la utilidad del consumidor o la ganancia del productor. (Hernández, 2011)

- **Cartera.**- Conjunto de valores, títulos y efectos de curso legal que figuran en el activo de una empresa, especialmente financiera, y que constituyen el respaldo de su crédito y de sus reservas convertibles y realizables. (Oropeza, 2012)
- **Desvalorización.**-Pérdida del valor de un bien o activo financiero. (Guadalupe Ochoa & Roxana Saldívar, 2012)
- **Efectividad.**- Es la capacidad administrativa de satisfacer las demandas planteadas por la comunidad externa. (Ferrell, Hirt, & Ferrell, 2009)
- **Eficacia.**- Es la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos, es decir el logro de los objetivos. (Ferrell, Hirt, & Ferrell, 2009)
- **Eficiencia:** “Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de los objetivos con menor costo”. (Luna, 2008).
- **Estrategia:** “Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas”. (Munch, 2009)
- **Gestión.**- Conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa. (Córdoba Padilla, 2012)
- **Liquidez.**- Es la capacidad con la que cuenta la empresa para pagar las obligaciones que esta contrae a corto plazo. (Ferrell, Hirt, & Ferrell, 2009)
- **Rentabilidad.**- Es la capacidad de un bien para producir beneficios y la medida que proporciona al comprarse cuantitativamente con la inversión que lo origina, es la utilidad que obtiene la empresa por la prestación de un bien o un servicio. (Ferrell, Hirt, & Ferrell, 2009)
- **Solvencia.**- Es la capacidad con la que cuenta la empresa para pagar las obligaciones a largo plazo. (Ferrell, Hirt, & Ferrell, 2009)

2.4. Idea a defender

El modelo de gestión financiera permite optimizar los procesos y mejorar la situación económica-financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano.

2.5. Variables

En la presente investigación se tomarán en cuenta una variable dependiente y una independiente por la necesidad de dar respuestas a los problemas financieros de la cooperativa, verificar el cumplimiento de los procesos adecuados, buscando de tal forma el efectivo uso de recursos financieros disponibles y a su vez el mejoramiento de las técnicas administrativas – financieras tanto internas como externas que ayuden a lograr una mayor competitividad y por ende alcanzar el éxito económico-financiero de la institución.

Variable independiente: Modelo de Gestión Financiera

Variable dependiente: Mejorar la situación economía-financiera de la cooperativa a través de estrategias que ayuden a mejorar la gestión efectiva de los recursos financieros disponibles, manejo óptimo de los procesos tanto internos como externos (colocaciones, captaciones), y una adecuada administración de la información financiera.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Modalidad de la Investigación

En el presente estudio de tesis sobre el Modelo de Gestión Financiera se utiliza el paradigma cualitativo y cuantitativo.

Por las características del estudio será cualitativo, pues los resultados de la investigación competen principalmente en lo que se refiere a los procesos financieros y cuantitativo porque permite examinar los datos numéricos, ya que la investigación cuantitativa es valiosa porque estudia aspectos particulares y generaliza desde una sola perspectiva, pues se realizarán análisis de los estados financieros tanto horizontal como vertical y se aplicarán indicadores, además se obtendrá información de la población y muestra.

El método cualitativo es valioso porque busca entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus prioridades y su dinámica. De acuerdo con Bernal César (2010, p.60), En el método cualitativo su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

Mientras el método cuantitativo o método tradicional nos permite examinar los datos numéricos que se abordan en este capítulo cuando se realiza las encuestas y se tiene que especificar la composición de la población, el porcentaje que representa las respuestas según el número de casos consultados.

3.2. Tipo de investigación

De acuerdo con el investigador Bernal (2012), no dice que “En la ciencia existen diferentes tipos de investigación y es necesario conocer sus características para saber cuál de ellos se ajusta mejor a la investigación que va a realizarse”

Por tal razón este estudio de tesis se basa en tres investigaciones específicas:

Documental.- Pues será necesaria la recolección de información de diferentes registros de la empresa como balances y notas a los balances, además de libros sobre administración y análisis financiero.

Descriptiva.- Porque está dirigida a determinar como es y cómo está la situación de las variables de la investigación, tanto en el modelo de gestión financiera como en relación a las utilidades.

De Campo: El trabajo de investigación será realizado en la ciudad de Riobamba, donde se encuentra domiciliada la oficina matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano, se utilizará este tipo de estudio para recopilar información especialmente en el área financiera.

3.3. Población y Muestra

3.3.1. Población

La población para esta investigación es de 675 socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano, incluido el Sr. Gerente y los empleados de la institución financiera.

3.3.2. Tamaño de la muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula planteada por George C. Canavos (1998). Puesto que se conoce la población a estudiar.

$$n = \frac{N * (P * Q)}{(N - 1)\left(\frac{e}{K}\right)^2 + P * Q}$$

$$n = \frac{675 * 0.50 * 0.50}{(675 - 1)\left(\frac{0.05}{1.96}\right)^2 + 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{168.75}{0.8566}$$

$$n = 196.99 \approx 197$$

Simbología:

n = Tamaño de la muestra.

N = Población.

P = éxito (0.50%)

Q = no ocurrencia (0.50%)

e = Error máximo admisible que puede ir de (0.01- 0.1)

K = confianza (1.96)

3.4. Métodos, técnicas e instrumentos

Para obtener un criterio general para la elaboración del presente trabajo se utilizarán métodos y técnicas científicas que permitirán acceder a datos confiables en lo que respecta al tema investigado y de este modo alcanzar los objetivos propuestos.

3.4.1. Métodos

3.4.1.1. Método Inductivo-Deductivo

La inducción permite pasar del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general en este caso de investigación se analizará el área financiera, observando los casos particulares de las diferentes cuentas de los balances tanto de resultados como de balance general y partiendo del examen de estos, se llegará a una conclusión general, que ayuden a simplificar las estrategias que ayuden a mejorar la situación financiera de la cooperativa. (Sampieri & Baptista, 2006)

3.4.1.2. Método analítico- sintético

El análisis de los diferentes componentes del estudio financiero y evaluación económica, permitirá establecer la realidad que se está dando en el ambiente financiero, partiendo del estudio de los hechos, analizando cada una de sus parte y luego integrarles en base a síntesis que ayudarán a la tomar las decisiones correctas para dar un cambio en bien de la institución. (Sampieri & Baptista, 2006)

3.4.1.3. Método histórico-lógico

Mediante este método se puede analizar la trayectoria de la teoría, su condicionamiento de la historia del comportamiento presupuestario, análisis financieros etcétera y en si la gestión financiera existente, además el requerimiento de la información por parte de los usuarios a través de los diferentes años. (Sampieri & Baptista, 2006)

3.4.2. Técnicas e Instrumentos de investigación

Encuesta: Consiste en un cuestionario de 10 preguntas que se aplicarán a los socios de la cooperativa.

Entrevista: Consiste en un cuestionario de preguntas que se aplicarán al Gerente General de la cooperativa.

Revisión Documental: Fundamentará el desarrollo del marco teórico, estudio técnico y estadísticas, pues permitirá recolectar información segura y confiable por medio de libros, folletos, módulos, sobre el diseño de estrategias y modelos de gestión financiera.

3.4.2.1. Técnicas

Para esta investigación se realizarán 197 encuestas a los socios incluyendo a los directivos, empleados y una entrevista al gerente general, de acuerdo a la muestra obtenida.

3.4.2.2. Instrumentos

Se utilizó cuestionarios dirigidos a los socios, directivos y empleados de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano” y una guía de entrevista al Gerente General.

3.5. Resultados de las Encuestas

Tabla No. 5

Resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los socios de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano”

Pregunta	Interpretación
1.- ¿Con qué frecuencia acude a la Cooperativa?	De los sujetos investigados el 20% afirmaron que nunca acuden a la Cooperativa, el 32% siempre y el 48% a veces.
2.- ¿Califique cómo es la atención en la Cooperativa?	De los sujetos investigados el 36% calificó como muy buena la atención en la cooperativa, mientras que el 30% buena, el 19% excelente y el 15% afirmó ser mala su atención.
3.- ¿La Cooperativa le ofrece servicios útiles?	De los sujetos investigados el 56% respondieron que los servicios que oferta la cooperativa no son útiles y el 44% que si lo son.
4.- ¿Cuándo usted necesita información sobre un crédito es atendido correctamente?	De los sujetos investigados el 60% afirmo que si es atendido correctamente mientras que el 40% no.
5.- ¿Tiene alguna clase de préstamo en la Cooperativa?	De los sujetos investigados el 50% manifiesta tener Créditos de Consumo, el 30% Microcréditos y el 20% respondió ninguna clase de crédito
6.- ¿Qué tipo de préstamo tiene?	De los sujetos investigados el 70% manifiesta no tener ninguna clase de préstamo y tan solo el 30% tener microcréditos.

<p>7.- La respuesta de la solicitud de un préstamo es:</p>	<p>De los sujetos investigados respondieron a la pregunta de la respuesta en la solicitud de un préstamo es: rápida el 15%; normal el 25%; lenta el 5% mientras el 5% no ha accedido por diferentes circunstancias tales como no ser calificado por encontrarse en morosidad etc., y el 50% de los socios respondió no haber solicitado préstamos por la no existencia de diversificación en los servicios.</p>
<p>8.- ¿Está conforme con las tasas de interés de las inversiones a plazo fijo?</p>	<p>De los sujetos investigados el 70% afirmo estar conforme con las tasas de interés en las inversiones a plazo fijo y tan solo el 30% no.</p>
<p>9.- ¿Qué otro servicio le gustaría que oferte la cooperativa?</p>	<p>De los sujetos investigados el 60% manifestó que le gustaría que exista mayor diferenciación en los servicios que oferta la cooperativa y el 40% restante respondió que se realice diferentes convenios para que se brinde servicios de recaudaciones públicas como por ejemplo: pagos de planillas de luz, teléfono SRI entre otros.</p>
<p>10.- ¿Está de acuerdo con el porcentaje de encaje bancario de nuestro país?</p>	<p>De los sujetos investigados el 65% respondió encontrarse de acuerdo con el porcentaje del encaje bancario de nuestro país, mientras el 35% respondió que no.</p>

Elaborado por: Johana Gavilanes Heredia.

Fuente: Encuestas efectuadas a socios de la “COAC” Banco Proindio Americano Ltda.

Tabla No. 6

**Entrevista aplicada al Sr. gerente general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito
Banco Proindio Americano Ltda.**

Pregunta	Respuesta
1.- ¿Existe un Modelo de Gestión Financiera?	Por el momento no existe un Modelo de Gestión Financiero por la limitación de personal.
2.- ¿Cree usted que un Modelo de Gestión Financiera puede lograr eficiencia en los procesos tanto internos como externos de la Institución?	Si y sería de gran ayuda para el logro de los diferentes objetivos de la Institución.
3.- ¿Qué gestión está realizando la institución para ser competitivo dentro del sistema financiero? y ¿Cuáles son sus estrategias para mejorar su posición en el mercado?	Se está realizando convenios con diferentes Instituciones como son RENAFINCSE y con FODEPI que nos ayuden de esta manera a ser más competitivos dentro del mercado financiero, y nuestra estrategia es el ofertar micro créditos que impulsen el desarrollo de la sociedad.
4.- ¿Cada que tiempo se realiza el análisis de la gestión administrativa de la Cooperativa?	Se lo realiza en lo posible diariamente o sino semanalmente.
5.- ¿En qué estado (optimo/estable/perdida) se encuentra la cooperativa? ¿Por qué?	El estado de la Cooperativa es estable y esto se debe al límite de personal profesional vinculado a la cooperativa.
6.- ¿Para la toma de decisiones, en que se basa usted como gerente de la Institución?	La toma de decisiones es muy importante para cualquier institución ya que de este depende en gran medida el éxito o fracaso de la misma por tal motivo yo me baso en

	los Estados de Resultados, Balance General, Análisis Financieros y los Análisis Técnicos Legales existentes.
7.- ¿La Cooperativa ha proporcionado capacitación al personal? Y ¿Con que frecuencia lo hace?	Si y se lo hace cada 3 meses
8.- ¿Qué servicios oferta la cooperativa? y a ¿Que tasa de interés?	La cooperativa por el momento solo oferta créditos de consumo y micro créditos con las tasa de interés del 15% y 17% respectivamente, a 3 años plazo máximo los de consumo y a 5 años plazo los microcréditos, el servicios de pago del bono. A si también inversiones a plazo fijo con tasas que varían del 3.89% al 5.35% dependiendo del monto y el tiempo.
9.- ¿Considera usted que los servicios que oferta satisface las necesidades de los socios?	En cierta medida si pero no en su totalidad, pero en lo que se trata de los comerciantes minoristas y emprendimientos sí.
10.- ¿En cuánto cree usted que la imagen corporativa y administrativa mejoraría si la empresa logra un crecimiento económico?	Por los menos en un 5% porque permitiría obtener mayores servicios y crear convenios con diferentes Instituciones como por ejemplo pagos de servicios básicos, planillas SRI entre otros, asimismo incrementar los servicios en lo que se basa a créditos dando más variedad y posibilidad de créditos a los socios en montos más altos de préstamos.

Elaborado por: Johana Gavilánes Heredia.

Fuente: Encuestas efectuadas a socios de la “COAC” Banco Proindio Americano Ltda.

3.6. Verificación de la idea a defender

La idea a defender planteada en ésta tesis se refiere a que el modelo de gestión financiera permitirá optimizar los procesos y mejorar la situación financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano, determinando que en la entrevista dirigida al Sr. Gerente General de la Institución al responder a la Pregunta N° 1 acerca de la existencia de un Modelo de Gestión Financiera él respondió que no existe debido a la falta de personal idóneo para este trabajo de investigación, justificando de esta manera la necesidad de presentar la propuesta.

De acuerdo a las encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa, en la pregunta N° 7, el 50% no ha solicitado ninguna clase de préstamo, debido a que la cooperativa no ofrece servicios útiles pues un 56% lo afirma así de la pregunta N° 3 de las encuestas efectuadas a los socios, por tal razón se considera que se debe mejorar los procesos internos y externos buscando realizar alianzas estratégicas, variedad de créditos y una adecuada reestructuración financiera en el fin de optimizar los recursos, logrando de esta manera la captación de nuevos socios y la motivación de los socios actuales a permanecer en la cooperativa siendo efectivas en su aplicación, satisfaciendo las necesidades de los clientes a través de un buen servicio, consiguiendo de esta forma percibir mejoramientos económicos - financieros que ayuden al adecuado funcionamiento de la institución financiera, a través de estrategias óptimas que motiven su permanencias en el mercado, mostrándose fuerte frente a su competencia, buscando siempre la innovación en sus servicios.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA: MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BANCO PROINDIO AMERICANO Ltda.” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DEL CHIMBORAZO, PARA EL PERIODO 2013-2015.

4.1. Procedimiento de la propuesta

A continuación se describe los pasos fundamentales que se seguirán para mitigar el problema planteado de una manera eficaz. El modelo de gestión financiera se centrará en cuatro etapas de vital importancia, para el conocimiento de la problemática y el levantamiento de cursos de acción.

- Generalidades de la Cooperativa,
- Diagnóstico situacional (Análisis: FODA, captaciones, colocaciones, cobranzas, estados financieros e indicadores financieros CAMEL.),
- Planteamiento de estrategias, con el fin de mitigar los problemas financieros,
- Proyección de Estados Financieros.

4.1.1. Generalidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda.

4.1.1.1 Antecedentes

La Cooperativa de Ahorro y Crédito BANCO PROINDIO AMERICANO LTDA., fue constituida mediante el acuerdo Ministerial No. 0010-DPMIES-PC de fecha 05 de diciembre de 2007 e inscrita en el registro general de cooperativas con No. 7115 de fecha 07 de diciembre de 2007.

Así también registrada en el Servicio de Rentas Internas el 05 de abril de 2010 con número de Registro Único de Contribuyente 0691722554001 iniciando sus operaciones

con un enfoque de autodesarrollo para promover el mejoramiento de vida de las Comunidades, Pueblos y Nacionalidades del Ecuador.

Para luego crear su primera sucursal el 01 de Abril de 2012, la cual se encuentra ubicada en el Cantón Guamote, su representante legal es el Ing. Rubén Aucancela Chimbolema, COAC “BPIA” es una de las instituciones financieras que impulsa el auto-desarrollo mediante asistencia técnica y financiera siendo su principal actividad la intermediación financiera. (COAC” Banco Proindio Americano Ltda.)

“Somos los Indios Americanos con visión social, económico, cultural, científico y tecnológico”

4.1.1.2. Ubicación de la cooperativa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda., cuenta con dos agencias en la Provincia de Chimborazo, que son:

Cantón Riobamba:

Dirección: Primera Constituyente y Juan Montalvo Esq.

Días y horarios de atención: Lunes a viernes de 09H00 a 17H00

Los días sábados de 08H00 a 12H00

Figura No. 4
Ubicación matriz



Fuente: Mapas de google

Cantón Guamate:

Dirección: Ubicada en el centro del Cantón en las calles 5 de Junio y Simón Bolívar Esq.

Días y horarios de atención: Lunes a viernes de 08H00 a 16H00

Los días domingos de 08H00 a 12H00

Figura No. 5
Ubicación sucursal



Fuente: Mapas de google

4.1.1.3. Misión

“BANCO PROINDIO AMERICANO COAC LTDA., es una institución de intermediación monetaria que ayuda al crecimiento de la economía de su familia, a través de servicios financieros (ahorro, inversiones a plazo fijo y créditos), a la población más necesitada de la provincia de Chimborazo y del país, especialmente en comunidades, recintos y barrios marginales.” (COAC” Banco Proindio Americano Ltda.)

4.1.1.4. Visión

“En el 2015, ser una institución financiera moderna, competitiva y eficiente acorde a las diversas culturas y tendencias económicas de la Provincia de Chimborazo, del país y mundo.” (COAC” Banco Proindio Americano Ltda.)

4.1.1.5. Valores corporativos.

- AMA LLULLA, (Honestidad)
- MAKI MAÑACHIK, (Solidaridad)

- MUCHARIK, (Respeto)
- YUYAY SAPA, (Profesionalismo)
- CHUYA MAKIPISH. (Transparencia)

1. **Honestidad:** Actuar en base a la justicia y responsabilidad social con los socios, clientes, empleados, proveedores.
2. **Solidaridad:** Somos una entidad financiera solidaria que busca el bien común de la comunidad y contribuir con la igualdad de todos los individuos sin importar su raza, edad, sexo o credo.
3. **Respeto:** Es el reconociendo mutuo que se tiene entre todos los implicados, para crear un buen ambiente de trabajo y brindar una atención de calidad al socio y cliente.
4. **Profesionalismo:** Conocimiento y capacidad para desenvolver eficientemente en el oferta de productos y servicios financieros de la Cooperativa.
5. **Transparencia:** Nitidez en los movimientos financieros y en el manejo de los recursos de la Cooperativa, promoviendo la seguridad en los socios y clientes de la entidad financiera.¹

4.1.1.6. Slogan

El Banco del Pueblo Construyendo su Futuro!!!

¹ Plan Estratégico 2011, COAC BPIA Ltda., Pág. 05,06.

4.1.1.7. Objetivos institucionales

Objetivo General

Fortalecer la economía del sector rural y urbano marginal, mediante créditos para desarrollar microempresas rurales y urbano marginal.²

Objetivos Específicos

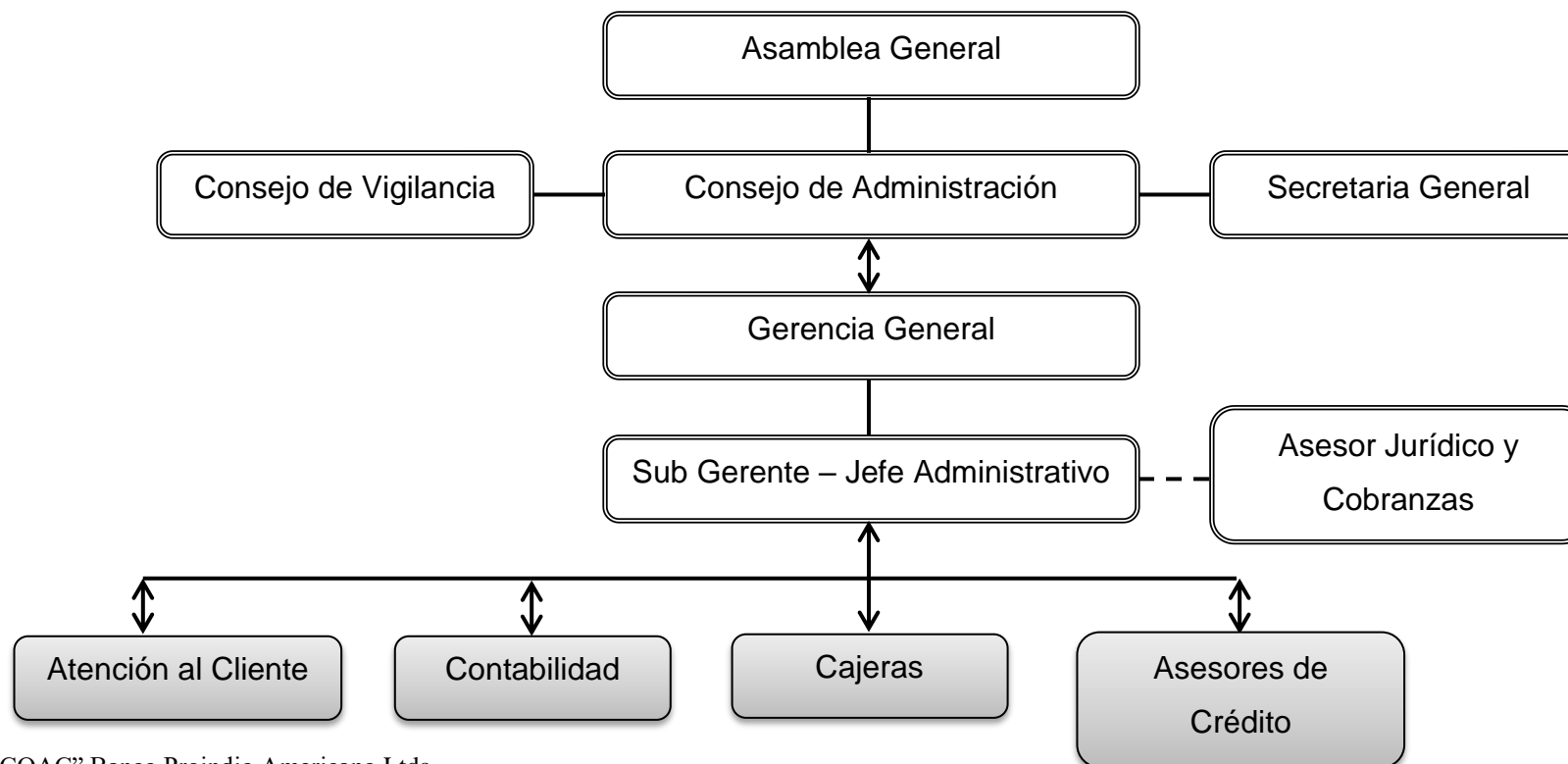
- ✓ Mejorar la calidad de vida de la clase media-baja a través del fomento de actividades productivas que generen excedentes económicos.
- ✓ Aumentar la productividad agropecuaria mediante créditos, siempre que se realice ecológicamente y su impacto social se oriente al desarrollo sustentable.
- ✓ Mejorar la producción artesanal de la Pequeña Industria y de servicios vinculados a estas actividades, mediante préstamos, sobre todo si sus impactos recaen sobre la población más marginada y necesitada como la mujer emprendedora.³

² Constitución Legal, COAC BPIA Ltda., Pág. 06.

³ Constitución Legal, COAC BPIA Ltda., Pág. 06.

4.1.1.8. Organigrama

Figura No. 6
Organigrama estructural



Fuente: “COAC” Banco Proindio Americano Ltda.
Elaborado por: “COAC” Banco Proindio Americano Ltda.

4.1.1.9. Funciones de personal

Objetivo:

Establecer las funciones para el cargo de cada Talento Humano de Banco Proindio Americano.

Nivel Ejecutivo: (Presidente/a de Consejo de Administración, Gerente General, Secretario/a Presidente/a de Consejo de Vigilancia).

Nivel Operativo: (Asesor/a de Crédito, Secretaria/o – Cajera/o, Contador/a y Asesor/a Financiero)

Asesor/a de Créditos

Tiempo: 1 año o más

Estación: 6 días de trabajo en la oficina de Banco Proindio Americano y permanencia en la ciudad de Riobamba.

Funciones:

- ✓ Informar y asesorar los créditos, captación de socios, inversiones y productos de asistencia técnica.
- ✓ Velar por el orden, seguridad y privacidad de los documentos de la institución.
- ✓ Receptar los documentos de los socios de la captación, inversiones y productos de asistencia técnica y créditos.
- ✓ Preparar la documentación y los informes favorables para de la viabilidad de créditos e inversiones al Comité de créditos.
- ✓ Recuperar la cartera y elaborar las notificaciones a los socios en mora y realizar el seguimiento de la misma.
- ✓ Colocar créditos y realizar la inspección de los beneficiarios de los créditos.
- ✓ Realizar el informe de factibilidad de entrega de créditos al comité de créditos previa a la evaluación económica y financiera.
- ✓ Receptar las llamadas telefónicas, correos electrónicos e informar oportunamente al Consejo de Administración.
- ✓ Archivar y administrar archivos físicos y digitales de la de colocación y recuperación de créditos.
- ✓ Orientar a los socios que acude a la Institución con buen trato y calidez.

- ✓ Apoyar y participar en cursos de formación de Sistema Financiero.
- ✓ Dar acompañamiento a las personas que reciben crédito.
- ✓ Coordinar con la gerencia y consejo de Administración las actividades de planificación, ejecución y seguimiento de los créditos, captación e inversiones.
- ✓ Elaborar informes semanales de colocación de créditos, recuperación de carteras, captación de socios e inversiones en coordinación con el Jefe Administrativo, Sub – Gerente y Gerente General.

Contador/a

Tiempo: 1 año o más.

Estación: 6 días de trabajo en la oficina de Banco Proindio Americano y permanencia en la ciudad de Riobamba.

Descripción: La persona será responsable de llevar registro y control de las operaciones contables y financieras del **BANCO PROINDIO AMERICANO COAC, LTDA** y velar por el adecuado uso de los recursos físicos adquiridos por la institución financiera, así como por el buen uso que se le dé a los recursos financieros.

Funciones:

- ✓ Control de libro diario, libro de bancos y contabilización de pólizas contables.
- ✓ Inventario de activos fijos.
- ✓ Elaboración de conciliaciones bancarias.
- ✓ Control y registro de las liquidaciones de gastos de viaje y otros.
- ✓ Revisión de la documentación de soporte, que ampara los egresos efectuados con fondos del BANCO PROINDIO AMERICANO COAC, LTDA.
- ✓ Elaborar balances generales (mensual, semestral y anual).
- ✓ Organización y actualización del archivo de comprobantes con la documentación de respaldo por fuentes de financiamiento.
- ✓ Proveer de información financiera oportuna y precisa Al Consejo de Administración y Gerente.
- ✓ Velar por el orden, seguridad y privacidad de los documentos contables.
- ✓ Preparar la documentación y los informes favorables para de la viabilidad de créditos e inversiones al Consejo de Administración.
- ✓ Archivar y administrar archivos contables y financieros tanto físicos y digitales de la institución.

- ✓ Apoyar y participar en cursos de formación de Sistema Financiero.
- ✓ Coordinar con el Consejo de Administración las actividades de planificación, ejecución y seguimiento de sistema contable y financiero.
- ✓ Elaborar la proforma presupuestaria de cada año fiscal.
- ✓ Presentar la proforma presupuestaria al Consejo de Administración.
- ✓ Mantener al día las declaraciones tributarias al SRI.
- ✓ Elaborar informe de las declaraciones tributarias al SRI.

Cajera/o

Tiempo: 1 año o más.

Estación: 6 días de trabajo en la oficina de Banco Proindio Americano y permanencia en la ciudad de Riobamba y/o Guamate.

Descripción: La persona será responsable de receiptar, entregar y control de las operaciones de dinero en efectivo de BANCO PROINDIO AMERICANO COAC, LTDA y velar por la seguridad de dinero en efectivo diario tanto de entrada y salida.

Funciones:

- ✓ Llevar el control y atender los depósitos, pagos, cobros y retiros.
- ✓ Llevar el auxiliar de libro diario.
- ✓ Elaboración de arqueos diarios.
- ✓ Velar el orden y seguridad de los documentos de soporte (comprobante de depósito, retiro, pago, cobro, facturas y recibos) que ampara los ingresos y egresos efectuados por los socios y la institución.
- ✓ Proveer de información oportuna y precisa Al Consejo de Administración y Gerente.
- ✓ Archivar y administrar archivos físicos y digitales a su cargo.
- ✓ Apoyar y participar en cursos de formación de Sistema Financiero.
- ✓ Coordinar con la gerencia y Consejo de Administración las actividades de planificación, ejecución y seguimiento de sistema contable y financiero.
- ✓ Mantener bajo su responsabilidad las claves del ordenador, sistema y sistema de bono.
- ✓ Elaborar informes semanales y mensuales de colocación de créditos, recuperación de carteras, captación de socios e inversiones en coordinación con el Jefe Administrativo, Sub – Gerente y Gerente General.

Atención al Cliente

Tiempo: 1 año o más

Estación: 6 días de trabajo en la oficina de Banco Proindio Americano y permanencia en la ciudad de Riobamba y Guamote.

Funciones:

- ✓ Informar y asesorar los créditos, captación de socios, inversiones y productos de asistencia técnica.
- ✓ Velar por el orden, seguridad y privacidad de los documentos de la institución.
- ✓ Receptar los documentos de los socios de la captación, inversiones y productos de asistencia técnica y créditos.
- ✓ Apoyar en la recuperación de cartera y elaborar las notificaciones a los socios en mora y realizar el seguimiento de la misma.
- ✓ Receptar las llamadas telefónicas, correos electrónicos e informar oportunamente al Jefe inmediato.
- ✓ Archivar y administrar archivos físicos y digitales de la oficina de Operación, colocación y recuperación de créditos.
- ✓ Orientar a los socios que acude a la Institución con buen trato y calidez.
- ✓ Apoyar y participar en cursos de formación de Sistema Financiero.
- ✓ Elaborar informes semanales y mensuales de los documentos recibidos y enviados (físicos y/o digitales y correos electrónicos) de colocación de créditos, recuperación de carteras, captación de socios e inversiones en coordinación con el Jefe Administrativo, Sub – Gerente y Gerente General.

4.1.1.10. Productos y servicios financieros

Para ser socio se requerirá 1 copia color de cédula de identidad, papeleta de votación y USD \$20,00, en cuanto a los requisitos para la obtención de un crédito, se detallan a continuación:

- Libreta de Ahorros
- 1 Copia de cédula y papeleta de votación Deudor y garante(a color)
- Pago de luz, agua o teléfono originales (deudor y garante)
- Escritura pública o pago de impuesto predial y certificado de gravamen.

- Rol de pago (empleados públicos)
- RUC
- Base 15% del monto total
- Crédito superior a USD 2.000.00. dos garantes.
- Copia de las cédulas de los garantes y cónyuges.
- Recepción de carpetas desde 1ro hasta 15 de cada mes.
- Entrega de Créditos normales a partir de 15 de cada mes.

4.1.1.10.1. Tipos de captaciones financieras de la COAC BPIA Ltda.

Tabla No. 7

Tipos de captaciones financieras de la COAC BPIA Ltda.

PRODUCTOS	SUBPRODUCTO	DETALLE
CAPTACIONES	Ahorro a la Vista	Beneficios:
		* Disponibilidad inmediata de sus ahorros.
		* Sus ahorros le sirven como encaje para cualquier línea de crédito.
		* Tasa de interés del 3.5% anual
	Depósito a Plazo Fijo	Beneficios:
		* Pagamos a las mejores tasas de interés del mercado según el monto y el tiempo.
		* Inversiones desde los USD \$100,00 en adelante
		* Plazos desde los 30 días.

Elaborado por: Johana Gavilanes Heredia.

Fuente: "COAC" Banco Proindio Americano Ltda

4.1.1.10.2. Tipo de colocaciones financieras de la COAC BPIA Ltda.

Tabla No. 8

Tipo de colocaciones financieras de la COAC BPIA Ltda.

PRODUCTOS	SUBPRODUCTO	DETALLE
COLOCACIONES	Crédito de Consumo	<i>Crédito orientado a la adquisición de bienes de consumo.</i>
		Características:
		* Monto desde \$100,00 hasta \$3.000,00
		* Hasta 3 años plazo
		* Tasa de interés del 15%
		* Pagos mensuales
		Requisitos:
		* Apertura de la Cuenta de Ahorros.
		* Cédula de identidad y papeleta de votación (Socio y cónyuge; garante y cónyuge).
		* Rol de pagos o en caso de tener RUC las facturas de sus ventas de los últimos tres meses.
	* 1 Pago de servicio básico (Agua, Luz, Teléfono).	
	* Copia del Impuesto Predial.	
	* Fotografía del socio.	
	* Certificado de gravamen actualizado, copia de la cédula de los dueños del predio.(Garante con bien inmueble)	
	Microcrédito	<i>Crédito orientado a pequeños y medianos negocios sean estos formales e informales.</i>
		Características:
		* Monto desde \$200,00 hasta \$5.000,00
		* Hasta 5 años plazo
		* Tasa de interés del 17%
		* Pagos semanales, quincenales o mensuales
* Se puede realizar abonos al capital o cancelación total del crédito.		
Requisitos:		
* Cédula de identidad y papeleta de votación socio y cónyuge. Cédula de identidad y papeleta de votación del garante(s) y cónyuge.		
* RUC, Patente, Permios de funcionamiento o cualquier documento que justifique el negocio (socio y garante).		
* Copia de servicio básico actual (socio y garante).		
* Copia del Impuesto Predial de la vivienda (socio y garante).		
* 1 Foto tamaño carnet.		
* Apertura de cuenta de ahorros.		

Elaborado por: Johana Gavilánes Heredia.

Fuente: "COAC" Banco Proindio Americano Ltda

4.1.2. Diagnostico situacional

Se realizará el análisis FODA, análisis de las captaciones, colocaciones, análisis de los procesos de cobranzas, así también el análisis de los estados financieros a fin de determinar las variaciones entre los años 2011, 2012 y 2013 determinando la representatividad de cada una de sus cuentas principales y el análisis de las mismas, se aplicará también diferentes indicadores financieros que determinarán la gestión de la cooperativa, su liquidez, rentabilidad, índice de captaciones, índice de solvencia y morosidad de cartera que posea la cooperativa.

Logrando a través de estos análisis verificar con claridad cuáles son sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas así también conocer el nivel de captaciones y colocaciones que realiza. Por otra parte analizar la situación económica financiera que dará una idea clara de la situación real de la cooperativa los mismos que serán de vital importancia para la acertada toma de decisiones y de tal forma:

- ✓ Conocer los éxitos y problemas de la cooperativa.
- ✓ Ayudar a solucionar problemas presentes.
- ✓ Conocer la proyección de la cooperativa.
- ✓ Con llevar a la solución de problemas futuros en base a estrategias.

4.1.2.1 Análisis FODA

Es necesario plantear un análisis situacional mediante la técnica FODA, para determinar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que posee la cooperativa.

Tabla No. 9
Análisis FODA

Análisis interno	Análisis externo.
Fortalezas	Oportunidades.
F1. Tasa de interés competitivas.	O1. Convenios con empresas públicas y privadas.
F2. Agilidad en trámites para concesión de crédito.	O2. Innovación de servicios financieros.
F3. Ser Independientes (BCE)	O3. Ingresos a nuevos segmentos.
F4. Trato personalizado en la atención al cliente que utiliza dos idiomas (Kichwa, castellano).	O4. Acceso a nueva tecnología.
F5. Sistema Financiero óptimo (software SOFTEM-SYSTEM.)	O5. Mayor número de socios.
Debilidades	Amenazas
D1. Falta de liquidez y rentabilidad.	A1. El poder de la competencia entre cooperativas es fuerte.
D2. Falta de manual de procesos de colocaciones y captaciones.	A2. Constante innovación de productos y servicios financieros por la competencia.
D3. Falta de planteamientos de políticas.	A3. Publicidad agresiva por la competencia.
D4. Falta de diferenciación de servicios, y monto de crédito reducido.	A4. Cambios constantes en las necesidades de los socios.
D5. Ineficiente manejo de la información financiera.	A5. Delincuencia.

Elaborado por: Johana Gavilánes Heredia.

Fuente: “COAC” Banco Proindio Americano Ltda.

Análisis

El análisis FODA es una herramienta complementaria en el análisis interno de la empresa, que permite identificar aquellos puntos en los que la empresa es más fuerte y aquellos en los que es más sensible. Las fortalezas y las debilidades corresponden al ámbito interno de la cooperativa, mientras que las oportunidades y las amenazas corresponden al ámbito externo.

Del análisis anterior se puede concluir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano tiene fortalezas buenas que debe mejorarlas y de este modo contrarrestar sus debilidades sabiendo aprovechar sus oportunidades y manejar de la mejor manera sus amenazas.

4.1.2.2. Análisis de las captaciones financieras.

Las captaciones son operaciones de carácter pasivo, cuyo objetivo es absorber o recolectar recursos financieros, es decir dinero del público, por parte de las instituciones financieras, mediante el pago de un interés y la oferta de ciertos servicios financieros.

Las operaciones de captación de recursos, generalmente se materializan a través de los depósitos en el caso de las COAC en depósitos en cuenta de ahorro o depósitos a plazo fijo.

Las captaciones constituyen la actividad, más importante del sistema financiero, ya que de estas dependerá posteriormente el nivel de colocaciones que estas destinen, que son las que representan su principal ingreso por el cobro de intereses.

El siguiente análisis hace referencia a las captaciones que tiene la cooperativa a su disposición que ayudan a manejar su liquidez y rentabilidad, facilitando por medio de ellas las necesidades de las personas en el otorgamiento de créditos.

A continuación se describe los diferentes productos de captaciones de dinero que posee la cooperativa definiendo los beneficios de cada una de ellas, en el cual existe dos tipos de captaciones una de ellas está el Ahorro a la Vista que ofrece beneficios muy representantes como: Disponibilidad inmediata de sus ahorros y que sus ahorros a su vez le sirvan como encaje para cualquier línea de crédito así también se paga la mejor tasa de interés del mercado que es la del 3.5% promedio anual por sus ahorros.

Por otro lado también están los Depósitos a Plazo Fijo que dependiendo del monto y el tiempo es calculable, va desde los \$100,00 en adelante, con un plazo desde los 30 días en adelante a continuación se muestra en la las tasas de interés a plazo fijo que paga la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda., según los días varia las tasa de interés. Ver Tabla N° 10.

Tabla No. 10
Tasas de interés de depósitos a plazo fijo

DEP. A PLAZO FIJO	TASAS DE INTERÉS
De 30 a 60 días	3.89%
De 61 a 90 días	3.67%
De 91 a 120 días	4.93%
De 120 180 días	5.11%
De 181 a 360 días	5.65%
Más de 360 días	5.35%

Elaborado por: Johana Gavilánes Heredia.

Fuente: “COAC” Banco Proindio Americano Ltda

La COAC “BPIA” Ltda. en sus captaciones de los años 2011, 2012 y 2013 fueron de \$86.612,38; \$89.024,45 y \$89.755,95 respectivamente. Existiendo incrementos año tras año, con una variación relativa entre los años 2011-2012 del 2% y entre los años 2012-2013 de 1% que son en sí incrementos muy bajos para su adecuado funcionamiento, esto se debe a varios factores uno de ellos la falta de publicidad, falta de compromiso de sus trabajadores, falta de motivación a ahorrar e invertir a sus socios actuales lo que se muestra reflejado en la siguiente tabla.

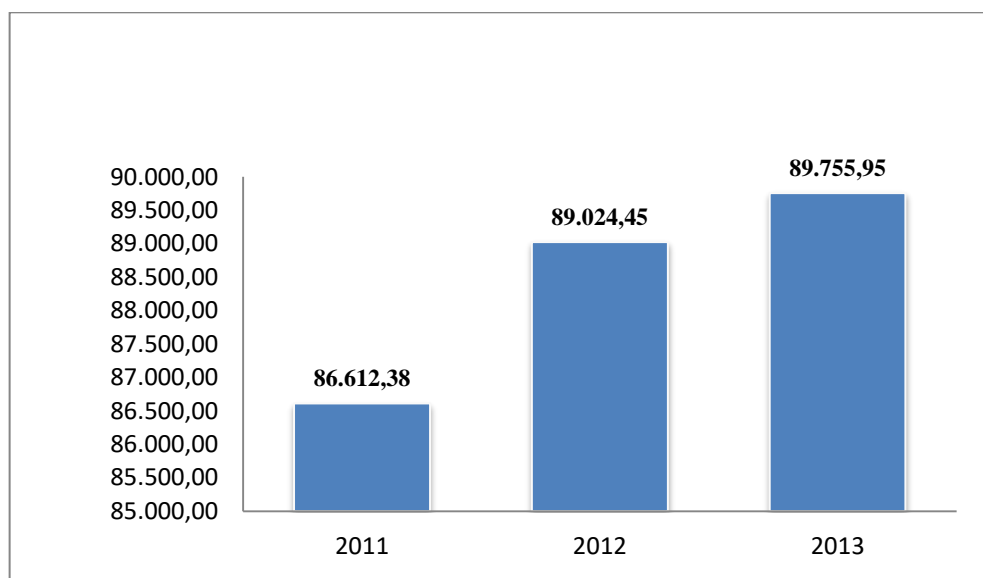
Tabla No. 11
Obligaciones con el público

(En Dólares)	DATOS			DIC. 2011-2012		DIC. 2012-2013	
	2011	2012	2013	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
PASIVOS	90.473,62	93.892,59	94.247,50	3.418,97	4%	354,91	0%
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	86.612,38	89.024,45	89.755,95	2.412,07	3%	731,50	1%
Depósitos a la vista	59.005,00	60254,5	60567,87	1.249,50	2%	313,37	1%
Depósitos a plazo	27.607,38	28.769,95	29.188,08	1.162,57	4%	418,13	1%

Elaborado por: Johana Gavilánes Heredia.

Fuente: “COAC” Banco Proindio Americano Ltda

Grafico No. 1
Obligaciones con el público



Elaborado por: Tabla No. 8

Fuente: “COAC” Banco Proindio Americano Ltda

4.1.2.3. Análisis de las colocaciones financieras

Las colocaciones con actividades que permite dirigir el dinero o los recursos que obtienen a través de las captaciones y otorgarlos como créditos a los socios de la institución financiera que lo solicite, por prestar este dinero toda entidad financiera cobra una tasa de interés activa.

Las colocaciones ofertadas por la cooperativa son dos: están los créditos de consumo y los microcréditos a una tasa de interés del 15% y del 17% respectivamente. Ver Tabla N° 8. Donde se muestra las características, requisitos y la destinación de cada uno de ellos.

En la Cooperativa BPIA se realizaron en el año 2011 \$76.674,25 dólares en colocaciones, incrementándose para el año 2012 en \$87.170,13 y en el año 2013 de \$89.787,19; teniendo una variación absoluta entre los años 2011 y 2012 de \$10.495,88; y en los años 2012-2013 de \$2.617,06. Lo que nos indica que entre los dos últimos años existió una disminución de \$7.878,82 en el otorgamiento de créditos, lo que se puede definir a través de las encuestas efectuadas a los socios en las preguntas relacionadas a los créditos, existe un 50% del total de socios investigados que no han solicitado ninguna clase de préstamo por la falta de diferenciación de créditos, la tardanza en el otorgamiento del crédito que va desde los dos hasta los cinco días, donde existe la competencia que otorga créditos en 24 horas existiendo falencias en estos ámbitos.

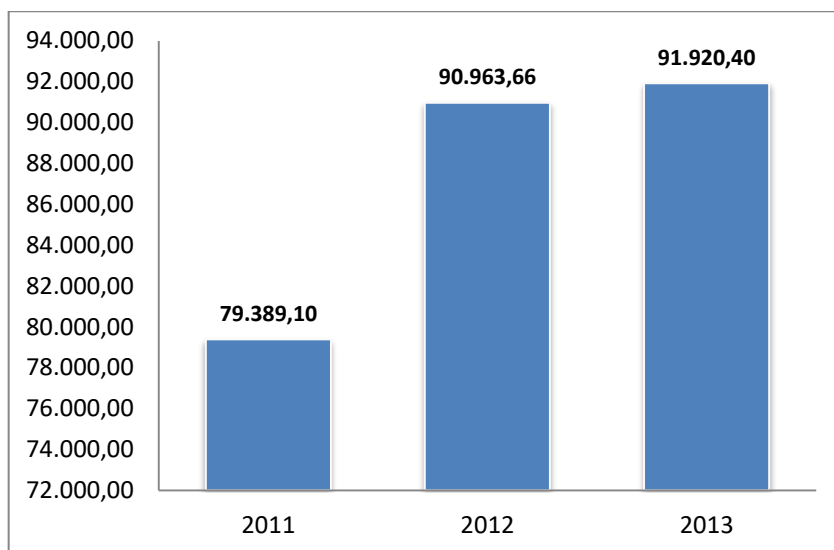
Tabla No. 12
Cartera de créditos neta

(En Dólares)	DATOS			DIC. 2011-2012		DIC. 2012-2013	
	2011	2012	2013	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
CARTERA DE CREDITOS NETA	79.389,10	90.963,66	91.920,40	11.574,56	15%	956,74	1%
Cartera de Credito	76.674,25	87.170,13	89.787,19	10.495,88	14%	2.617,06	3%
Cartera Vencida	4.545,00	5.741,80	4.978,89	1.196,80	26%	-762,91	-13%
(Provisiones para créditos incobrables)	1.830,15	1.948,27	2.845,68	118,12	6%	897,41	46%

Elaborado por: Johana Gavilánes Heredia.

Fuente: “COAC” Banco Proindio Americano Ltda

Grafico No. 2
Cartera de creditos neta



Elaborado por: Tabla No. 9

Fuente: "COAC" Banco Proindio Americano Ltda

4.1.2.4. Análisis de cobranzas

Dentro del Departamento de Crédito se encuentra "Cobranzas" como área dependiente para completar el ciclo del crédito. Donde el personal que se encarga de ofertar el crédito es quien posteriormente efectúa el seguimiento hasta la recuperación del mismo, esto se lo hace a través del software SOFTEM-SYSTEM, se genera en línea el denominado "Reporte de Cartera". El sistema se encuentra configurado de manera tal que, en primera instancia emita una alerta 15 días antes del vencimiento del crédito y automáticamente se genera un SMS o mensaje de texto a ser direccionado al teléfono móvil del cliente recordándole el vencimiento de su crédito.

Cuando ha expirado el plazo para el pago, el funcionario encargado se ocupa del aviso respectivo. Existen 3 tipos de notificación por escrito: a los 30, 60, 90 días. Se emite la notificación escrita, la cual es entregada en el domicilio del cliente, así también llamadas telefónicas una vez por semana desde los 60 hasta los 90 días, adicionalmente se remite de manera automática a través del sistema un correo electrónico indicando el vencimiento, en el caso de no cancelar el crédito en el lapso de 100 días de vencimiento se inicia el proceso de juicio de coactiva.

Figura No. 7
Resumen del proceso de cobranza

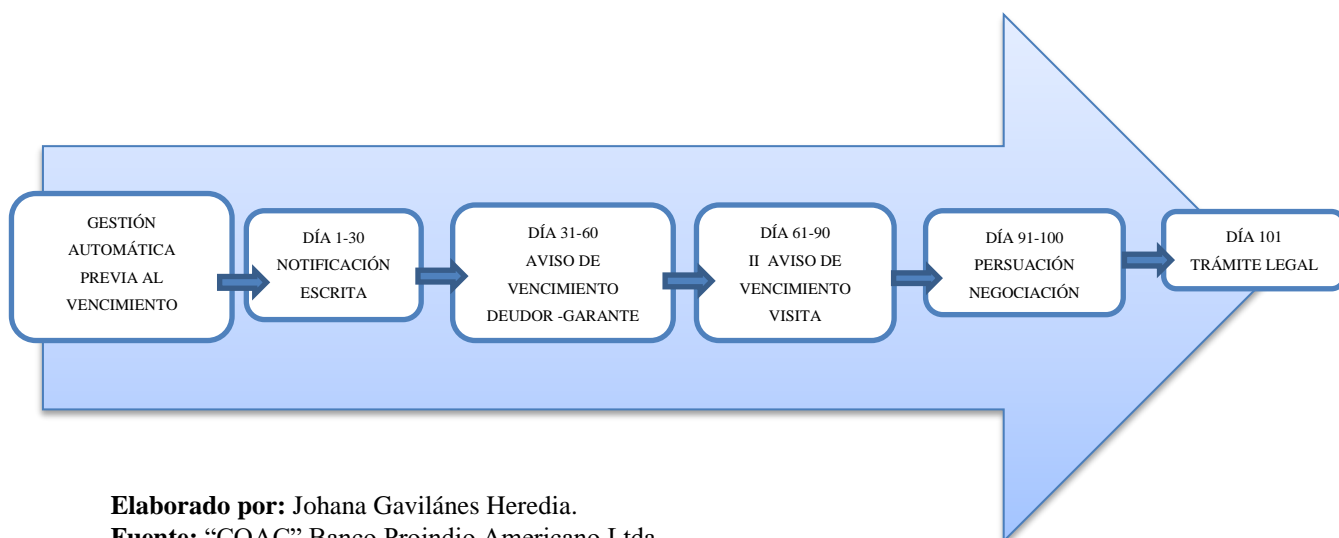


Tabla No. 13
Cartera vencida

(En Dólares)	DATOS			DIC. 2011-2012		DIC. 2012-2013	
	2011	2012	2013	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
CARTERA DE CREDITOS NETA	79.389,10	90.963,66	91.920,40	11.574,56	15%	956,74	1%
Cartera de Credito	76.674,25	87.170,13	89.787,19	10.495,88	14%	2.617,06	3%
Cartera Vencida	4.545,00	5.741,80	4.978,89	1.196,80	26%	-762,91	-13%
(Provisiones para créditos incobrables)	1.830,15	1.948,27	2.845,68	118,12	6%	897,41	46%

Elaborado por: Johana Gavilánes Heredia.

Fuente: “COAC” Banco Proindio Americano Ltda

La cartera vencida que muestra la cooperativa en los años 2011, 2012 y 2013 podemos observar que entre los años 2011 y 2012 se ha incrementado en \$1.1196,80 que se refiere al 26% en la variación relativa efectuada, mientras que para el año 2013 se disminuyó \$762.91 a comparación con el año 2012.

Esto se debe gracias a la gestión de los procesos óptimos que está implementando la cooperativa a través de la adquisición de su nuevo sistema operativo SOFTEM que es una herramienta muy completa pues en base a ella se realiza el reporte de cartera, que da paso a las notificaciones, así mismo se realizan el ingreso de los depósitos, retiros, caja chica y pago de roles a sus trabajadores, en si realiza la gestión financiera de la cooperativa. Pero cabe mencionar que este sistema no ha sido bien utilizado por sus funcionarios pues existen falencias en el cobro de sus créditos y registro de los mismos.

4.1.2.5. Análisis de los estados financieros

Para efectuar el análisis financiero de una institución financiera, sea bancaria o del sector cooperativo, se toman distintas consideraciones a las de una empresa comercial, industrial o de servicios; pues, dentro del sector financiero la estructura contable difiere sustancialmente, sin embargo al igual que las demás, es necesario determinar la suficiencia de los resultados de sus operaciones. En Ecuador no existe, a diferencia de otros países, indicadores financieros propios legales para la rama de cooperativas de ahorro y crédito, por ello se toman diferentes puntos de partidas al momento de los análisis.


En la Cooperativa Ahorro y Crédito "Banco Proindio Americano" Ltda., se realizará el diagnóstico que permita determinar la situación financiera real de la institución. Teniendo como objetivo fundamental mostrar el comportamiento de sus cuentas detectar las desviaciones de dinero y sus causas, así como descubrir las reservas internas que sean utilizadas para el mejoramiento de la gestión administrativa financiera de la cooperativa.

Al comparar los balances generales de tres periodos diferentes se puede observar los cambios obtenidos en los Activos, Pasivos y Patrimonio de la entidad, estos cambios son importantes porque proporcionan resultados de las utilidades o pérdidas generadas durante los periodos en comparación.

4.1.2.5.1. Análisis vertical de los estados financieros

Tabla No. 14

Análisis vertical del estado de resultados 2011, 2012 y 2013

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "BANCO PROINDIO AMERICANO" ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS Diciembre 31; 2011, 2012 y 2013						
(En Dólares)	DATOS			ANÁLISIS VERTICAL		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
INGRESOS	43.972,01	54.040,84	47.741	100%	100%	100%
INTERESES GANADOS	36.218,73	38.868,56	39.594,23	82%	72%	83%
Depósitos	7.564,06	6.543,69	6.743,67	17%	12%	14%
Cartera de crédito	28.654,67	32.324,87	32.850,56	65%	60%	69%
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	6.437,50	6.718,27	7.146,78	15%	12%	15%
Certificados de aportación	6.437,50	6.718,27	7.146,78	15%	12%	15%
OTROS INGRESOS	1.315,78	8.454,01	999,82	3%	16%	2%
Recuperación de activos financieros	1.213,54	1.374,21	965,32	3%	3%	2%
Devolución de impuestos y multas	102,24	79,80	34,50	0,23%	0,15%	0%
Otros	0,00	7.000,00	0,00	0%	13%	0%
GASTOS	40.621,85	42.621,00	41.841,82	92%	79%	88%
INTERES CAUSADOS	6.130,15	6.612,89	7.145,87	14%	12%	15%
Obligaciones con el público	6.130,15	6.612,89	7.145,87	14%	12%	15%
PROVISIONES	805,31	870,54	907,88	2%	2%	2%
Cartera de crédito	681,75	713,65	718,32	2%	1%	2%
Cuentas por cobrar	123,56	156,89	189,56	0,28%	0,29%	0%
GASTOS DE OPERACION	33.686,39	35.137,57	33.788,07	77%	65%	71%
Gastos de personal	23.832,00	23.832,00	24.600,00	54%	44%	52%
Servicios varios	4.741,00	5.023,00	3.520,00	11%	9%	7%
Arrendamiento	1.800,00	1.920,00	2.130,00	4%	4%	4%
Impuestos, contribuciones y multas	1.842,32	1.689,98	1.757,24	4%	3%	4%
Depreciaciones	882,58	925,24	887,23	2%	2%	2%
Otros gastos	588,49	1.747,35	893,60	1%	3%	2%
IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	1.157,48	3.848,49	1.987,96	3%	7%	4%
Participación a empleados	502,52	1712,98	884,85	1%	3%	2%
Impuesto a la renta	654,96	2135,51	1103,11	1%	4%	2%
UTILIDAD NETA	2.192,68	7.571,35	3.911,05	5%	14%	8%

Elaborado por: Johana Gavilanes Heredia.

Fuente: "COAC" Banco Proindio Americano Ltda.

ANÁLISIS

Para el análisis del Estado de Resultados se toma como cifra base los ingresos financieros los mismos que representan el 100%, teniendo en la cuenta intereses ganados un total de 82% en el año 2011; en el año 2012 el 72% y para el periodo 2013 volviéndose ha a incrementar en un 83% obteniendo un aumento de 9 puntos, mismos que muestran que la cooperativa ha ganado por sus inversiones en las diferentes entidades financieras, los certificados de aportación emitidos por la cooperativa han sido del 15%; 12% y 15% para los años 2011, 2012, y 2013

respectivamente, la cuenta otros ingresos se muestran muy óptimos ya que se incrementaron de un periodo a otro en 13 puntos lo cual fue una estrategia emitida por la cooperativa al realizar la venta de un activo que fue su vehículo para así obtener mayor liquidez y poder hacer frente a sus obligaciones, solventando a otras cuentas, así que en el periodo del 2012-2013 disminuyó en 14 puntos por haber contrarrestado diferentes obligaciones con sus empleados y realizado inversiones en mantenimiento de sus activos.


Los gastos presentados por la cooperativa son los siguiente en el año 2011 fue de 92%; para el año 2012 de 79% y el de 88% para el año 2013 mismo que han venido disminuyéndose entre los años 2011 y 2012 en 13 puntos y entre los años 2012 y 2013 se incrementaron pero no excesivamente que fue en 9 puntos, los intereses causados han sido de 14% 12% y 15% para los años 2011, 2012 y 2013 respectivamente es decir son los intereses que ha pagado la cooperativa correspondiente a las obligaciones que mantiene con el público, los gastos operacionales han sido en el 2011 del 77%; en el año 2012 de 65% y en el año 2013 de 71% mismos que corresponden a las diferentes cuentas que comprenden los gastos operacionales las cuales ayudan al adecuado funcionamiento de la institución financiera, se puede decir que el gasto excesivo del personal afectado notablemente en el año 2011 teniendo gastos altos en ese periodo, mientras que para el año 2012 se disminuyó, por la existencia del corte de personal permaneciendo solo el indispensable para su funcionamiento logrando de este modo estabilizar los gastos de operación en la cooperativa.

La utilidad neta que consiguió la cooperativa fue en el año 2011 de 5%; para el año 2012 de 14% y para el periodo 2013 de 8% mismos que se han incrementado entre los periodos 2011 y 2012 en 9 puntos porcentuales; existiendo una disminución entre los periodos 2012 y 2013 de 6 puntos porcentuales, en síntesis se puede decir que la cooperativa ha buscado tácticas que han ayudado a la obtención de mayores utilidades a través de la disminución de sus gastos de operación por lo que se buscará estrategias a fin de conseguir no solo liquidez sino también rentabilidad en sus operaciones.

Cabe indicar que la utilidad del ejercicio que obtuvo la Cooperativa en año 2011 fue 2.192,68 USD, para el año 2012 de 7.571,35 USD y en el año 2013 de 3.911,05 USD. Según la información financiera, se puede determinar que en el segundo periodo la institución financiera alcanzó una mayor utilidad en comparación a los tres periodos.

Tabla No. 15

Análisis vertical del balance general 2011, 2012 y 2013

						
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "BANCO PROINDIO AMERICANO" ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL Diciembre 31; 2011, 2012 y 2013						
(En Dólares)	DATOS			ANÁLISIS VERTICAL		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
ACTIVO	112.740,80	123.731,12	127.097,08	100%	100%	100%
FONDOS DISPONIBLES	9.057,59	10.111,71	11.066,18	8%	8%	9%
Caja	2.851,84	3.145,84	2.967,64	3%	3%	2%
Bancos y otras instituciones financieras	6.205,75	6.965,87	8.098,54	6%	6%	6%
CARTERA DE CREDITOS NETA	79.389,10	90.963,66	91.920,40	70%	74%	72%
Cartera de Credito	76.674,25	87.170,13	89.787,19	68%	70%	71%
Cartera Vencida	4.545,00	5.741,80	4.978,89	4%	5%	4%
(Provisiones para créditos incobrables)	1.830,15	1.948,27	2.845,68	2%	2%	2%
CUENTAS POR COBRAR	3.922,05	7.027,60	8.036,22	3%	6%	6%
Interes por cobrar de cartera de crédito	4.191,90	7.401,50	8.457,87	4%	6%	7%
Otros intereses por cobrar	380,15	391,55	411,13	0%	0%	0%
(Provisiones para cuentas incobrables)	650,00	765,45	832,78	1%	1%	1%
PROPIEDADES Y EQUIPO	13.565,26	8.134,52	8.212,42	12%	7%	6%
Muebles, enseres y equipos de oficina	7.403,00	7.693,15	7.693,15	7%	6%	6%
Equipos de computación	2.140,00	2.227,00	2.322,00	2%	2%	2%
Unidad de transporte	7.000,00	0,00	0,00	6%	0%	0%
(Depresación acumulada)	2.977,74	1.785,63	1.802,73	3%	1%	1%
OTROS ACTIVOS	6.806,80	7.493,63	7.861,86	6%	6%	6%
Gastos diferidos	6.383,80	7.022,18	7373,29	6%	6%	6%
Otros	423,00	471,45	488,57	0%	0%	0%
PASIVOS	90.473,62	93.892,59	94.247,50	80%	76%	74%
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	86.612,38	89.024,45	89.755,95	77%	72%	71%
Depósitos a la vista	59.005,00	60254,5	60567,87	52%	49%	48%
Depósitos a plazo	27.607,38	28.769,95	29.188,08	24%	23%	23%
CUENTAS POR PAGAR	3.861,24	4.868,14	4.491,55	3%	4%	4%
Interes por pagar	2.031,28	2.952,84	2.680,48	2%	2%	2%
Obligaciones Patronales	1.214,64	1.275,37	1.139,14	1%	1%	1%
Contribuciones impuestos y multas	615,32	639,93	671,93	1%	1%	1%
PATRIMONIO	22.267,18	29.838,53	32.849,58	20%	24%	26%
CAPITAL SOCIAL	15.238,80	15.238,80	15.238,80	14%	12%	12%
Aportas de socios	15.238,80	15.238,80	15.238,80	14%	12%	12%
RESERVAS	3.727,60	3.727,60	2.827,60	3%	3%	2%
Legales	2.079,60	2.079,60	1.179,60	2%	2%	1%
Especiales	1.648,00	1.648,00	1.648,00	1%	1%	1%
RESULTADOS	3.300,78	10.872,13	14.783,18	3%	9%	12%
Utilidades acumuladas	1.108,10	3.300,78	10.872,13	1%	3%	9%
Utilidad del ejercicio	2.192,68	7.571,35	3.911,05	2%	6%	3%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	112.740,80	123.731,12	127.097,08	100%	100%	100%

Elaborado por: Johana Gavilanes Heredia.

Fuente: "COAC" Banco Proindio Americano Ltda

La COAC BPIA Ltda. presenta en el análisis vertical correspondiente a los años 2011, 2012 y 2013 los siguientes datos:

ANÁLISIS ACTIVOS

Fondos disponibles

La Cooperativa tiene para el año 2011 un 8% manteniéndose para el 2012, pero para el año 2013 se incremento en un punto que es de 9%, lo que preocupa a la cooperativa

por tener sus fondos disponibles muy bajos ya que no posee suficiente liquidez para afrontar sus obligaciones a corto plazo.

Cartera de Créditos

Como se puede observar en el año 2011 se obtiene una Cartera de Créditos del 70%, para el siguiente año 2012 se obtiene un 74% al incrementar el porcentaje es beneficioso, porque una Cartera de Créditos mayor permite que la Cooperativa crezca en Activos y de igual manera que la Cooperativa pueda obtener ingresos como producto de la recuperación de cartera, y para el año 2013 se obtuvo un porcentaje del 72%, obteniendo una disminución del 2% esto perjudicaría a la Cooperativa porque ha disminuido su cartera de crédito, es decir no han entregado préstamos.

Cuentas por Cobrar

Las cuentas por cobrar de la cooperativa en el año 2011 representan un 3% mientras que para los años 2012 y 2013 son del 6% lo que indica que existe un porcentaje bajo en las cuentas por cobrar que mantiene la cooperativa.

Propiedades y Equipos

Respecto a la cuenta propiedades y equipo son aquellas que representan los bienes que la institución necesita para poder operar, como se observa en el año 2011 se obtuvo el 12% y para los años 2012 y 2013 el 7% y 6% respectivamente, existiendo reducciones muy significativas en los dos últimos años, por la venta de uno de sus activos como es vehículo, lo que con lleva a no contar con un porcentaje significativo de bienes que puedan solventar sus pasivos, puesto que para toda institución es necesario contar con bienes que respalden la solidez y al observar que la cooperativa no ha invertido un porcentaje aceptable en los últimos años en propiedades y equipo sino a contrario los a disminuido es necesario determinar que no consta con los suficientes activos que garanticen su estabilidad.

ANÁLISIS PASIVOS

Respecto a los pasivos, es importante que los pasivos corrientes sean poco representativos, y necesariamente deben ser menores que los activos corrientes por mantener menores obligaciones con el público.

Se puede decir que al incrementar Pasivos la Cooperativa va ha tener mayores obligaciones, mismos que se constatan en los rubros de las Obligaciones con el Público, para el año 2011 es de 77%, 2012 es de 72% y para el 2013 es de 71% lo cual ha decreciendo periodo ha periodo, dentro las obligaciones financieras tiene sus pro y sus contra dependiendo de los depósitos que se realicen los cuales pueden ser fijos o a la vista, así se obtiene liquidez para la otorgación de créditos.

Cabe mencionar que para el año 2011, los depósitos a la vista representan un 52% y los depósitos a plazo constituyen el 24% del total de las obligaciones con el público. En el año 2012 las obligaciones con el público representan el 72% del total, teniendo una disminución del 5% en comparación con el período anterior y dentro de estos los depósitos a la vista con un 49% y depósitos a plazo con el 23%. Para el año 2013 ha disminuido en 1% las obligaciones con el publico, lo cual revela que año tras año se ha reducido las obligaciones con el público por lo que los socios han retirado sus activos lo que con lleva por una parte a tener menores obligaciones tanto a corto como a largo plazo, pero por otra parte afecta a la liquidez, rentabilidad de la cooperativa por no poder hacer frente a los posibles requerimientos de los clientes y cooperadores en la demanda de colocacion, es decir no contar con la suficiente liquidez para otorgar créditos a sus socios. Así también se observa que los pasivos son en su mayoría a corto plazo por lo que debe asegurar un adecuado nivel de reservas, liquidez y de esta forma infundir confianza y seguridad sobre sus depósitos a los socios.

ANÁLISIS PATRIMONIO

En tanto que el patrimonio es un pasivo con los socios o dueños de la institución, y no tienen el nivel de exigibilidad que tiene un pasivo, por lo que he considerado importante separarlos para poder determinar la verdadera capacidad de pago de la institución y las verdaderas obligaciones que ésta tiene.

En el año 2011 tiene un 20% el total de patrimonio, mostrandose óptima para el siguiente año 2012 que fue de 24% e incrementandose para el año 2013 en un 26% teniendo un aumento considerable entre los años 2011 y 2012 de 4 puntos y entre los años 2012 y 2013 de 2 puntos indicando incrementos en sus utilidades, mismas que son vitales para el decuado desembolvimiento de sus operaciones financieras.


Entre las cuentas del patrimonio, tenemos las aportaciones de los socios que son los dueños de la cooperativa de \$15.238,80 manteniéndose en los tres años de estudio, el resto de cuentas del patrimonio como son las reservas legales sufren un decrecimiento, entre el período 2012-2013 pero tan solo del 1%, se podría suponer que fue una estrategia para contrarrestar la falta de liquidez existente.

Los resultados existentes han sido favorables, teniendo para el año 2011 el 3% incrementando para el año siguiente a 9% obteniendo un aumento del 6%, y para el año 2013 del 12 % de resultados lo que al observar se puede decir que la cooperativa no ha tenido pérdidas pero tampoco ha sido rentable en sus acciones, sus utilidades año a año han sido mínimas pero aceptables lo que se debe seguir aumentándolas o manteniéndolas para evitar futuras complicaciones financieras. Cabe mencionar que la Cooperativa debe tener un Patrimonio positivo para poder solventar sus obligaciones en caso de alguna pérdida.

4.1.2.5.2. Análisis horizontal de los estados financieros

Tabla No. 16

Análisis horizontal del estado de resultados 2011, 2012 y 2013

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "BANCO PROINDIO AMERICANO" ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS Diciembre 31; 2011, 2012 y 2013							
(En Dólares)	DATOS			DIC. 2011-2012		DIC. 2012-2013	
	2011	2012	2013	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
INGRESOS	43.972,01	54.040,84	47.741	10.068,83	23%	-6.300,01	-12%
INTERESES GANADOS	36.218,73	38.868,56	39.594,23	2.649,83	7%	725,67	2%
Depósitos	7.564,06	6.543,69	6.743,67	-1.020,37	-13%	199,98	3%
Cartera de crédito	28.654,67	32.324,87	32.850,56	3.670,20	13%	525,69	2%
OTROS INGRESOS OPERACION	6.437,50	6.718,27	7.146,78	280,77	4%	428,51	6%
Certificados de aportación	6.437,50	6.718,27	7.146,78	280,77	4%	428,51	6%
OTROS INGRESOS	1.315,78	8.454,01	999,82	7.138,23	543%	-7.454,19	-88%
Recuperación de activos financieros	1.213,54	1.374,21	965,32	160,67	13%	-408,89	-30%
Devolución de impuestos y multas	102,24	79,80	34,50	-22,44	-22%	-45,30	-57%
Otros	0,00	7.000,00	0,00	7.000,00	0%	-7.000,00	-100%
GASTOS	40.621,85	42.621,00	41.841,82	1.999,15	5%	-779,18	-2%
INTERES CAUSADOS	6.130,15	6.612,89	7.145,87	482,74	8%	532,98	8%
Obligaciones con el público	6.130,15	6.612,89	7.145,87	482,74	8%	532,98	8%
PROVISIONES	805,31	870,54	907,88	65,23	8%	37,34	4%
Cartera de crédito	681,75	713,65	718,32	31,90	5%	4,67	1%
Cuentas por cobrar	123,56	156,89	189,56	33,33	27%	32,67	21%
GASTOS DE OPERACION	33.686,39	35.137,57	33.788,07	1.451,18	4%	-1.349,50	-4%
Gastos de personal	23.832,00	23.832,00	24.600,00	0,00	0%	768,00	3%
Servicios varios	4.741,00	5.023,00	3.520,00	282,00	6%	-1.503,00	-30%
Arrendamiento	1.800,00	1.920,00	2.130,00	120,00	7%	210,00	11%
Impuestos, contribuciones y multas	1.842,32	1.689,98	1.757,24	-152,34	-8%	67,26	4%
Depreciaciones	882,58	925,24	887,23	42,66	5%	-38,01	-4%
Otros gastos	588,49	1.747,35	893,60	1.158,86	197%	-853,75	-49%
IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	1.157,48	3.848,49	1.987,96	2.691,01	232%	-1.860,53	-48%
Participación a empleados	502,52	1.712,98	884,85	1.210,46	241%	-828,13	-48%
Impuesto a la renta	654,96	2.135,51	1.103,11	1.480,55	226%	-1.032,40	-48%
UTILIDAD NETA	2.192,68	7.571,35	3.911,05	5.378,67	245%	-3.660,30	-48%

Elaborado por: Johana Gavilanes Heredia.

Fuente: "COAC" Banco Proindio Americano Ltda

ANÁLISIS


Para el análisis horizontal del Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias se tomó los períodos 2011, 2012 y 2013; tomando en cuenta esto tenemos los siguientes resultados, los ingresos han obtenido un incremento porcentual entre los años 2011 y 2012 de 23% siendo este de \$10.068.83; a comparación con los siguientes periodos 2012 y 2013 que existió un decrecimiento de \$6.300,01 que en su relación relativa fue un 12% menos. Los intereses ganados generados por la cooperativa en los años 2011 y 2012 fueron del 7% y en los años 2012 y 2013 fue del 2% obteniendo estos resultados por la falta de gestión en el cobro de su cartera de crédito, los certificados de aportación en los periodos 2011 y 2012 fueron del 4% existiendo para los periodos 2012 y 2013 un 6% incrementándose la emisión de certificados de aportación en 2 puntos porcentuales. La cuenta otros ingresos tuvo buenos resultados pues en el año 2012 se incrementaron en \$7.000,00 por realizarse la venta de uno de sus activos como fue su unidad de transporte.

Los gastos se muestran razonables para el nivel de la cooperativa existiendo entre los años 2011 y 2012 un 5%; disminuyendo notablemente para los años 2012 y 2013 al 2% menos, pues existió un decrecimiento notable en los gastos de personal quedando la cooperativa solo con el personal necesario para su funcionamiento, así también se redujo la cuenta servicios varios que son las que respecta a servicios básicos, internet entre otros. De igual forma la cuenta otros gastos entre los años 2011 y 2012 fue de \$1.158,86 su valor absoluto mientras que para los años 2012 y 2013 se redujeron en \$853,75 optando por bajar sus gastos y de este modo obtener más utilidades al final del periodo fiscal.

Las utilidades que presenta la cooperativa son las siguientes para el año 2011 de \$2.192,68; para el año 2012 de \$7.571,35 y para el año 2013 de \$3.911,05 teniendo estas utilidades en su segundo periodo un crecimiento de \$5.378.67 en su variación absoluta, mientras que entre los periodos 2012 y 2013 existió un decrecimiento de \$3.660,30 obteniendo la entidad utilidades muy bajas para su adecuado funcionamiento e impidiendo su crecimiento institucional.

Tabla No. 17

Análisis horizontal del balance general 2011, 2012 y 2013

							
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "BANCO PROINDIO AMERICANO" ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL Diciembre 31; 2011, 2012 y 2013							
(En Dólares)	DATOS			DIC. 2011-2012		DIC. 2012-2013	
	2011	2012	2013	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
ACTIVO	112.740,80	123.731,12	127.097,08	10.990,32	10%	3.365,96	3%
FONDOS DISPONIBLES	9.057,59	10.111,71	11.066,18	1.054,12	12%	954,47	9%
Caja	2.851,84	3.145,84	2.967,64	294,00	10%	-178,20	-6%
Bancos y otras instituciones financieras	6.205,75	6.965,87	8.098,54	760,12	12%	1.132,67	16%
CARTERA DE CREDITOS NETA	79.389,10	90.963,66	91.920,40	11.574,56	15%	956,74	1%
Cartera de Credito	76.674,25	87.170,13	89.787,19	10.495,88	14%	2.617,06	3%
Cartera Vencida	4.545,00	5.741,80	4.978,89	1.196,80	26%	-762,91	-13%
(Provisiones para créditos incobrables)	1.830,15	1.948,27	2.845,68	118,12	6%	897,41	46%
CUENTAS POR COBRAR	3.922,05	7.027,60	8.036,22	3.105,55	79%	1.008,62	14%
Interes por cobrar de cartera de crédito	4.191,90	7.401,50	8.457,87	3.209,60	77%	1.056,37	14%
Otros intereses por cobrar	380,15	391,55	411,13	11,40	3%	19,58	5%
(Provisiones para cuentas incobrables)	650,00	765,45	832,78	115,45	18%	67,33	9%
PROPIEDADES Y EQUIPO	13.565,26	8.134,52	8.212,42	-5.430,74	-40%	77,90	1%
Muebles, enseres y equipos de oficina	7.403,00	7.693,15	7.693,15	290,15	4%	0,00	0%
Equipos de computación	2.140,00	2.227,00	2.322,00	87,00	4%	95,00	4%
Unidad de transporte	7.000,00	0,00	0,00	-7.000,00	-100%	0,00	0%
(Depresación acumulada)	2.977,74	1.785,63	1.802,73	-1.192,11	-40%	17,10	1%
OTROS ACTIVOS	6.806,80	7.493,63	7.861,86	686,83	10%	368,23	5%
Gastos diferidos	6.383,80	7.022,18	7373,29	638,38	10%	351,11	5%
Otros	423,00	471,45	488,57	48,45	11%	17,12	4%
PASIVOS	90.473,62	93.892,59	94.247,50	3.418,97	4%	354,91	0%
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	86.612,38	89.024,45	89.755,95	2.412,07	3%	731,50	1%
Depósitos a la vista	59.005,00	60254,5	60567,87	1.249,50	2%	313,37	1%
Depósitos a plazo	27.607,38	28.769,95	29.188,08	1.162,57	4%	418,13	1%
CUENTAS POR PAGAR	3.861,24	4.868,14	4.491,55	1.006,90	26%	-376,59	-8%
Interes por pagar	2.031,28	2.952,84	2.680,48	921,56	45%	-272,36	-9%
Obligaciones Patronales	1.214,64	1.275,37	1.139,14	60,73	5%	-136,23	-11%
Contribuciones impuestos y multas	615,32	639,93	671,93	24,61	4%	32,00	5%
PATRIMONIO	22.267,18	29.838,53	32.849,58	7.571,35	34%	3.011,05	10%
CAPITAL SOCIAL	15.238,80	15.238,80	15.238,80	0,00	0%	0,00	0%
Aportaciones de socios	15.238,80	15.238,80	15.238,80	0,00	0%	0,00	0%
RESERVAS	3.727,60	3.727,60	2.827,60	0,00	0%	-900,00	-24%
Legales	2.079,60	2.079,60	1.179,60	0,00	0%	-900,00	-43%
Especiales	1.648,00	1.648,00	1.648,00	0,00	0%	0,00	0%
RESULTADOS	3.300,78	10.872,13	14.783,18	7.571,35	229%	3.911,05	36%
Utilidades acumuladas	1.108,10	3.300,78	10.872,13	2.192,68	198%	7.571,35	229%
Utilidad del ejercicio	2.192,68	7.571,35	3.911,05	5.378,67	245%	-3.660,30	-48%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	112.740,80	123.731,12	127.097,08	10.990,32	10%	3.365,96	3%

Elaborado por: Johana Gavilanes Heredia.

Fuente: "COAC" Banco Proindio Americano Ltda

Para realizar el análisis horizontal de los activos he tomado en cuenta los períodos 2011, 2012 y 2013.

ANÁLISIS ACTIVOS

Fondos disponibles

Comenzando con la cuenta fondos disponibles la misma que entre los años 2011 y 2012 ha experimentado un incremento del 12% que corresponde a \$1.054,12; y para los periodos 2012 y 2013 existiendo una variación relativa del 9% mismos que en su variación absoluta es de \$ 954.47 lo que se podría decir que ha existido un incremento de su liquidez muy bajo, pero aceptable en función de sus operaciones financieras realizadas.

Cartera de crédito

Esta cuenta muestra en su variación relativa o porcentual un 15% entre los años 2011 y 2013 de incremento, existiendo para la variación realtiva siguiente entre los años 2012 y 2013 tan solo el 1% de incremento a comparación con el anterior periodo en estudio la cooperativa ha tenido una disminucion de 14 puntos porcentuales, cabe señalar que la institución financiera no ha realizado ningun esfuerzo para lograr efectuar mayores colocaciones de creditos uno de los factores de esta complicacion puede ser el excesivo incremento de cooperativa de este tipo es decir la fuerte competencia existente en el mercado que al otorgar creditos en menor tiempo y sin tantas complicaciones la demanda opta por estos, haciendo que la cooperativa pierda clientes.

Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar de la cooperativa se muestra muy optimas pues entre los años 2011 y 2012 ha existido un 79% en las cuentas que tiene la cooperativa por cobrar, mientras que para los años 2012 y 2013 estas se han disminuido notablemente en un 14% esto indica que la cooperativa ha sido efectiva a la hora de realizar el cobro de los intereses de sus colocaciones realizadas.

Propiedades y equipo

Sus activos fijos representa en los periodos 2011 y 2012 una disminución de \$5.430,74 en su variación absoluta mientras que en su variación relativa es del -40% del total de sus activos fijos pues se dio esta disminución alta por la venta de uno de sus activos como fue la unidad de transporte ya que se trató de una estrategia emitida por la gerencia a fin de obtener liquidez y de esta manera contrarrestar otras obligaciones que mantenía la entidad, a pesar de ello para los siguientes periodos 2012 y 2013 existió un pequeño incremento del 1%.

En resumen el activo total ha tenido un crecimiento del 10% entre los años 2011 y 2012 impulsado principalmente por el crecimiento de la cartera de créditos, mientras que para los años 2012 y 2013 existe una disminución total del 3% bajando en 7 puntos porcentuales a comparación con el periodo anterior esto se debe especialmente por la venta de uno de sus activos así también que para el periodo 2013 existió una disminución total en la colocación de créditos mismos que afectaron notablemente los activos pertenecientes a la cooperativa.

ANÁLISIS PASIVOS

Dentro del análisis horizontal de los pasivos tenemos en un principio las obligaciones con el público las cuales se muestran entre los periodos 2011 y 2012 en un 3%, que dentro de estas obligaciones corresponden a depósitos a la vista el 2% y depósitos a plazo el 4%; para los periodos 2012 y 2013 la cooperativa indica una disminución a comparación con el periodo anterior el mismo que es tan solo del 1% lo que se puede afirmar que la entidad no ha realizado suficientes captaciones pues por eso se muestran tan pobres sus obligaciones y al ser ésta una institución que realiza servicios de intermediación financiera es preocupante no contar con la suficiente liquidez para realizar adecuadamente sus operaciones financieras.

Por otra parte tenemos las cuentas por pagar mismas que representan entre los años 2011 y 2012 el 26% y para los años 2012 y 2013 existiendo un decrecimiento de -8% lo que quiere decir que la cooperativa mantiene endeudamientos mínimos con tercera personas.

ANÁLISIS PATRIMONIO

Entre las cuentas del patrimonio, tenemos el capital social el cual se ha mantenido con el pasar de los años en \$15.238,80; mientras el resto de cuentas del patrimonio sufren un decrecimiento, empezando con las reservas las cuales tienen una caída del 24% en los años 2012 y 2013; y para los años 2011 y 2012 se mantuvo en \$3.727.60.

Los resultados que muestra la cooperativa son los siguientes entre los periodos 2011 y 2012 de \$7.571,35 a comparación con el periodo 2012 y 2013 que disminuyó a \$3.911,05; teniendo como utilidades del ejercicio en el año 2011 de \$2.192,68; en el año 2012 de \$7.571,35; y para el año 2013 de \$3.911,05; mostrandose entre el año 2011 y 2012 un aumento de \$5.378,67, mientras que para el año 2013 existio un decrecimiento de \$3.660,30 en la utilidad de ejercicio, esto se debe a la falta de colocaciones y captaciones por parte de la entidad financiera.

4.1.2.6. Indicadores financieros CAMEL (capital, calidad de los activos, manejo administrativo, rentabilidad y liquidez)

Los indicadores financieros constituyen una herramienta fundamental que ayudan a medir la real solidez financiera de la entidad así también es utilizada para evaluar y controlar los aspectos más relevantes dentro de la organización.

Por tal razón he tomado datos de tres años consecutivos como son: 2011, 2012 y 2013 para su estudio:

4.1.2.6.1. Capital

Tabla No. 18
Cobertura patrimonial de activos

Indicador		Fórmula de Cálculo	Resultado		
			2011	2012	2013
Indicador de Capital	Suficiencia patrimonial	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activos inmovilizados netos}}$	72,60%	98,33%	102,86%

Elaborado por: Johana Gavilánes Heredia.

Fuente: "COAC" Banco Proindio Americano Ltda

Activos Inmovilizados Netos = Cartera vencida + Provisiones para créditos incobrables+ Cuentas por cobrar+ Propiedad y equipo+ Otros activos

Análisis

La cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda. Obtuvo una Cobertura Patrimonial de Activos de 72,60% en el año 2011; en el año 2012 de 98,33% y para el año 2013 de 102,86%, observando una mayor cobertura patrimonial de activos en el periodo 2013 lo que significa que tuvo una mejor suficiencia patrimonial es decir que los riesgos asumidos provenientes de operaciones de crédito están adecuadamente cubiertos con el capital.

4.1.2.6.2. Calidad de activos

Tabla No. 19
Índices de morosidad

Indicadores		Fórmula de Cálculo	Resultado		
			2011	2012	2013
Morosidad Bruta Total					
Calidad de activos	Morosidad de cartera	$\frac{\text{Cartera crédito improductiva}}{\text{Cartera bruta}}$	6,07%	6,74%	5,73%
	Cobertura de provisiones para la cartera improductiva				
	Cobertura cartera de crédito improductiva	$\frac{\text{Provisiones para créditos incobrables}}{\text{Cartera crédito improductiva}}$	40,27%	33,93%	57,15%

Elaborado por: Johana Gavilánes Heredia.

Fuente: “COAC” Banco Proindio Americano Ltda

Cartera Improductiva = Cartera vencida

Cartera Bruta = Cartera de crédito – Provisión para créditos incobrables

Análisis

Morosidad Bruta Total

La entidad financiera tuvo una morosidad bruta del 6,07%; 6,74% y 5,73% en los años 2011, 2012 y 2013 respectivamente, verificando que sus niveles de morosidad son menores y se han mantenido bajos con el paso de los años siendo muy óptimos para la cooperativa pues ayuda mucho en la capacidad de operar, consiguiendo una morosidad en promedio de los tres años de estudio de 6,18% manteniéndose estable considerando que el del sistema financiero es 3,18%; cabe mencionar que se debe realizar esfuerzos por disminuirla aún más, pues el porcentaje presentado en el sistema financiero es tan solo la mitad del valor de la cooperativa.

Cobertura de Provisiones para la Cartera Improductiva

La cooperativa presenta una cobertura de cartera de crédito improductiva para el periodo 2011 de 40.27%; para el año 2012 de 33,93% y para el año 2013 de 57,15% como se puede observar sus provisiones contra pérdidas son muy bajas en especial en el año 2012, que fue tan solo del 33,93% obteniendo un incremento del 23,22% para el

periodo 2013 lo cual es complaciente para la Institución el seguir incrementándolas ya que de esta manera podrán obtener mayores provisiones para cuentas incobrables o perdidas.

4.1.2.6.3. Manejo administrativo

Tabla No. 20
Indicadores manejo administrativo

Indicadores		Fórmula de Cálculo	Resultado		
			2011	2012	2013
Indicadores Manejo Administrativo	Relación	$\frac{\text{Activos productivos}}{\text{Pasivos con costo}}$	10%	10,90%	11,95%
	Grado de absorción	$\frac{\text{Gastos operacionales}}{\text{Margen financiero}}$	107%	90,20%	95,30%
	Relación	$\frac{\text{Gastos de personal}}{\text{Activo total promedio}}$	21,14%	19,26%	19,36%
	Relación	$\frac{\text{Gastos operativos}}{\text{Activo total promedio}}$	29,88%	28,40%	26,58%

Elaborado por: Johana Gavilanes Heredia.

Fuente: "COAC" Banco Proindio Americano Ltda

Activos productivos = Caja + bancos y otras instituciones financieras

Pasivos con costo = Depósitos a la vista + depósitos a plazo + reservas

Margen financiero = Intereses ganados – intereses causados = *Margen Neto Interés* + utilidad neta = *Margen Bruto Financiero* – provisiones = *Margen Neto Financiero*

Análisis

Relación Activos Productivos / Pasivos

La cooperativa tiene una relación Activos Productivos / Pasivos muy baja respecto al que indica en el sector cooperativo que es del 35%, mostrando en el año 2011 tan solo el 10%; en el 2012 de 10,90% y en el año 2013 de 11,95% lo cual es preocupante ya que la capacidad que tiene la cooperativa para producir ingresos frente a la generación periódica de costos es mínima, por tal razón se debe buscar realizar mayor captaciones y estos colocarlos adecuadamente de manera que produzcan más de lo que cuestan mantenerlos.

Grado de Absorción

Este ratio es importante dentro de las instituciones financieras, puesto que el margen financiero corresponde al giro normal del negocio. El grado de absorción obtenido por la cooperativa fue de 107% en el año 2011; de 90,20% en el año 2012; y para el año 2013 fue de 95,30% siendo en el año 2011 el más alto, obteniendo la cooperativa niveles altos de este indicador mostrándose óptimo en el manejo de sus gastos operacionales frente a su margen financiero.

Relación Gastos de Personal / Activo Total Promedio

La cooperativa maneja un nivel adecuado de gastos de personal en relación con sus activos, pues son del 21,14%; 19,26% y 19,36% para los periodos 2011, 2012 y 2013 respectivamente indicando ser estables y adecuados en sus dos últimos periodos, mismos que muestran estar siendo bien manejado.

Relación Gastos Operativos / Activo Total Promedio

Mide la proporción de los gastos operativos, con respecto al promedio de activo que maneja la cooperativa, es decir es el nivel de costos que con lleva manejar los activos, mismos que en el año 2011 fue de 29,88%; en el año 2012 de 28,40% y en el año 2013 de 26,58% mostrándose en un nivel normal.

4.1.2.6.4. Rentabilidad

Tabla No. 21
Indicadores de rentabilidad

Indicadores		Fórmula de Cálculo	Resultado		
			2011	2012	2013
Indicadores Rentabilidad	Rentabilidad sobre el activo (ROA)	$\frac{Utilidad}{Total\ activo}$	1,94%	6,12%	3,08%
	Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	$\frac{Utilidad}{Patrimonio}$	10%	25%	12%

Elaborado por: Johana Gavilánes Heredia.

Fuente: "COAC" Banco Proindio Americano Ltda

Análisis

ROA

Con la información obtenida se evidencia que con el índice de rentabilidad sobre el total de los activos la cooperativa muestra en 2012 un crecimiento del 6,12%, el mismo que fue el más alto de los tres años en estudio, observando también que su rentabilidad es mínima es decir no está obteniendo suficientes ganancias que ayuden al giro del negocio a ser estables y mantenerse en el tiempo, obteniendo una rentabilidad promedio de 3,71%.

ROE

La rentabilidad sobre patrimonio presenta un promedio de 15,71% en los tres periodos, dónde el segundo años tuvo un crecimiento del 25% gracias a la eficiente gestión realizada por talento humano de la Cooperativa, mientras que para el periodo 2013 baja su rentabilidad en 13 puntos porcentuales por las diferentes necesidades que

presenta la cooperativa además por la fuerte competencia en el sector financiero logrando ser menos eficientes y eficaces en sus acciones.

4.1.2.6.5. Liquidez

Tabla No. 22
Indicadores de liquidez

Indicadores		Fórmula de Cálculo	Resultado		
			2011	2012	2013
Indicadores Liquidez	Relación	$\frac{\text{Fondos Disponibles}}{\text{Total depósitos a corto plazo}}$	15,35%	16,78%	18,27%
	Capital de trabajo	$\text{Activo Cte.} - \text{Pasivo. cte.}$	29.502,50	45.900,16	45.963.38
	Razón circulante	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,47 veces	1,70 veces	1,71 veces
	Razón efectiva	$\frac{\text{Caja Bancos}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,14 veces	0,16 veces	0,17 veces

Elaborado por: Johana Gavilánes Heredia.

Fuente: “COAC” Banco Proindio Americano Ltda

Análisis

Relación fondos disponibles / total depósitos a corto plazo

La capacidad de la cooperativa para hacer frente a sus necesidades u obligaciones inmediatas en mínima pues del 100% tan solo el 16,8% en promedio representa la liquidez inmediata de la entidad, presentando en el año 2011 un 15,35%, en el año 2012 el 16,78% y en el año 2013 fue de 18,27% cabe recalcar que estos valores se han incrementado año a año en porcentajes mínimos pero muy representativos para la institución.

Razón circulante

Con el resultado obtenido se puede determinar que la cooperativa mantiene una razón circulante mínima para cubrir con el monto de los retiros y las obligaciones con el público. En el 2013 la institución mantiene en activo corriente el 87,49% lo que

permitió tener una razón corriente de 1,71 veces y al mismo tiempo cabe recalcar que la razón circulante promedio en los tres años es de 1,63 veces.

Capital de trabajo

El índice capital de trabajo neto indica que la cooperativa tuvo un capital de trabajo neto en el año 2011 de 29.502,50 USD, en el año 2012 de 45.900,16 USD y en el año 2013 fue de 45.963,38 USD que representa el 26,17%, 37,10% y el 36,16% de la inversión total. Mediante este análisis comparativo se ha determinado que la Cooperativa tiene mayor cantidad de dinero en el año 2011 que fue de 29.502,50 USD.

Razón efectiva

El resultado de la razón efectiva indica que en 2013 la cooperativa tiene una liquidez inmediata de 0,17% la misma que nos muestra que la institución financiera tiene problemas de liquidez inmediata y en el 2011 tiene la más baja que es de 0,14 veces.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda., mantiene un nivel de efectivo inmediato del 0,17% en el 2013 lo que dificulta a la hora de cubrir con los retiros. Por ello, es recomendable disponer una gran cantidad de dinero en caja y bancos ya que es una entidad financiera y así cumplir eficientemente con el giro del negocio.

4.1.3. Planteamiento de estrategias

Las estrategias que se plantearán a continuación ayudarán a mitigar los problemas financieros, que presenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda. en base al estudio realizado sobre su análisis situacional a fin de lograr ser eficientes y eficaces en sus acciones financieras tanto internas como externas (colocaciones y captaciones), otorgándoles de esta manera una mayor representatividad en sus haberes e incentivándolos a ser competitivos y a su vez al mejoramiento continuo.

4.1.3.1 Estrategia 1

Tabla No. 23

Estrategia 1

Objetivo: Implementar políticas institucionales					
Estrategia	Acciones	Meta	Indicador	Responsable	Resultado Esperado
Diseñar políticas institucionales y departamentales en base a sus necesidades.	Redactar las políticas. Aprobación, socialización. Implementación de las políticas.	Implementar las políticas institucionales para el 02/02/2015	(N° de políticas institucionales/ N° de políticas institucionales proyectados a implementar)*100	Gerente Jefe administrativo. Asesor de crédito	Obtener guías que orienten las acciones del personal. Lineamientos para la adecuada toma de decisiones.

Elaborado por: Johana Gavilanes Heredia

Redacción de políticas institucionales

La cooperativa de ahorro y crédito Banco Proindio Americano Ltda. no posee políticas institucionales por lo que me veo en la necesidad de realizarlas, mismas que servirán de apoyo para el adecuado direccionamiento de sus funcionarios y colaboradores siendo esta una de sus debilidades.

Política general

La política general engloba la gestión integral de la institución financiera y permite a direccionar la toma de decisiones a los funcionarios con mayor seguridad en la ejecución de las operaciones. Políticas generales para la cooperativa:

- ✓ La COAC impulsará la mejora continua en los productos y servicios financieros según las necesidades de los socios.
- ✓ Transparencia en el manejo de los recursos financieros.
- ✓ Fomento de la economía popular y solidaria en el sector financiero.
- ✓ Identificación y apoyo permanente a los socios de los diferentes sectores emergentes.

Políticas de departamentales

Políticas del personal

- ✓ El horario de trabajo es de lunes a viernes de 8am hasta 16pm con una hora de almuerzo y los sábados de 8am hasta 12pm.
- ✓ Los empleados laborarán con el respectivo uniforme.
- ✓ El empleado tendrá todos los beneficios de la Ley.
- ✓ La cooperativa brindará capacitaciones cada seis meses según el cargo que desempeña.
- ✓ En el caso de atrasos con un tiempo máximo de 10 minutos a la jornada normal de trabajo será notificado por escrito tan solo por dos ocasiones.
- ✓ Los atrasos concurridos o a trazos que superen los 10 minutos serán multados con el 3% del salario básico unificado.

- ✓ En el caso de no poder asistir a su jornada laboral se deberá poner por escrito al jefe inmediato detallando las circunstancias mismas que deberán ser justificadas.
- ✓ Para el caso de emergencias se deberá llamar al jefe superior a cargo a fin de dar a conocer su salida.

Políticas de atención al cliente

- ✓ La atención al cliente se realizará a todas las personas o socios que necesiten de información con amabilidad, rapidez, eficiencia, eficacia y claridad.
- ✓ La atención al cliente tendrá un tiempo indefinido por persona según el trámite que esté realizando el socio o un cliente.
- ✓ Mejoramiento continuo en los servicios.
- ✓ Se dará prioridad a las madres con niños en brazos, personas con capacidades especiales y personas de la tercera edad.

Políticas de ahorro

- ✓ El socio que apertura la cuenta formará parte de la cooperativa y podrá acceder a diferentes servicios y productos.
- ✓ El socio podrá abrir la cuenta de ahorros con la copia de documentos personales (cedula y con papeleta de votación), pago de planilla de luz, agua, teléfono y con \$20,00 dólares americanos, las mismas que serán distribuidas de la siguiente manera: \$5,00 certificados de aportación, \$10,00 gastos administrativos y \$10,00 a depósitos a la vista.
- ✓ El socio podrá retirar sus ahorros en el momento que lo necesite mediante una papeleta de retiro y podrá depositar mediante una papeleta de depósito.
- ✓ El interés en los ahorros se pagará anualmente al 3.5%.

Políticas de crédito

- ✓ Entre sus competencias el Consejo de Administración podrá decretar el tiempo máximo según el tipo de crédito por sectores económicos y con el propósito de que el recurso monetario sea diversificada en diferentes créditos.

- ✓ Para la determinación de montos, plazos, tasas de interés, garantías adecuadas, destino, forma de pago y otros parámetros de los créditos establecerá el Comité de Crédito dentro de los límites aprobados por el Consejo de Administración.
- ✓ El monto del crédito a otorgar serán conformes a la capacidad financiera del socio.
- ✓ Para otorgar el préstamo el socio depositará el 10% de su petición de valor del crédito para los fines de encaje.
- ✓ La tasa activa de interés que se aplicará a los créditos estará sujeta a lo establecido por el Banco Central del Ecuador.
- ✓ Los socios que tenga un buen historial crediticio accederán a un nuevo crédito superior.
- ✓ Los créditos deben ser puntuales según la fecha establecida en la tabla de amortización.
- ✓ El asesor de crédito deberá informar sobre los costos que incurren en la otorgación de crédito.
- ✓ Las inspecciones serán realizadas por el asesor de crédito. El asesor de crédito se trasladará a la casa o al local del socio para determinar la capacidad crediticia.

Política de cobranza.

Las políticas de cobranza tienen como objetivo primordial garantizar la recuperación de los recursos económicos según el tiempo y las condiciones pactadas. Una política bien definida ayuda a prevenir, descubrir y rectificar las condiciones de pago sin perjudicar al socio deudor, las principales políticas que mantendrá la COAC son las siguientes:

- ✓ El socio podrá pagar el monto de la cuota del préstamo en las diferentes oficinas de la cooperativa.
- ✓ En caso de que el socio cuente con un saldo que cubra el monto de la cuota del préstamo se procederá a debitar de la cuenta de ahorros.
- ✓ El asesor de crédito será responsable de realizar los procedimientos para recuperar el dinero de la cartera vencida sin importar cuál sea el crédito.
- ✓ La cooperativa cuenta con el sistema SOFTEM-SYSTEM, el mismo que genera en línea el denominado “Reporte de Cartera”. El sistema se encuentra configurado de manera tal que, en primera instancia emita una alerta 15 días

antes del vencimiento del crédito y automáticamente se genera un SMS o mensaje de texto a ser direccionado al teléfono móvil del cliente recordándole el vencimiento de su crédito.

- ✓ Cuando ha expirado el plazo para el pago, el funcionario encargado se ocupará del aviso respectivo.
- ✓ Existirán 3 tipos de notificación por escrito: a los 30, 60, 90 días, mismas que deberán ser entregadas en el domicilio del cliente.
- ✓ Se realizará llamadas telefónicas cada 2 días desde los 60 hasta los 90 días, en el caso de no cancelar el crédito en el lapso de 100 días de vencimiento se iniciará las acciones legales.
- ✓ El deudor podrá acercarse a la institución financiera a presentar la solicitud de reestructuración de la cartera vencida.
- ✓ Bajo su competencia el Comité de Cobranza, previo a un análisis podrá reestructurar la cartera vencida.
- ✓ Para recuperar la cartera vencida se contratará los servicios de un abogado externo.
- ✓ El asesor de crédito deberá obtener estadísticas periódicas sobre la situación de la cartera de crédito, definir los índices de la cartera por vencer, cartera vencida y la tasa de morosidad.
- ✓ El asesor de crédito deberá realizar un informe de gestión de cobranza cada fin de mes.

4.1.3.2 Estrategia 2

Tabla No. 24

Estrategia 2

Objetivo: Implementar un manual de procesos financieros (colocaciones, captaciones)					
Estrategia	Acciones	Meta	Indicador	Responsable	Resultado Esperado
Diseñar un manual de procesos de colocaciones y captaciones.	Redactar el manual de procesos de colocaciones y captaciones financieras. Aprobación, socialización. Implementación del manual de procesos financieros.	Implementar el manual de procesos financieros de colocaciones y captaciones para el 02/03/2015	(N° de manuales de procesos / N° de manuales de procesos proyectados a implementar)*100	Gerente Jefe administrativo Asesor de crédito	Eficacia y eficiencia en los procesos. Facilidad en las labores de auditoría interno y control interno. Inducción del personal idóneo

Elaborado por: Johana Gavilánes Heredia

Redacción del manual de procesos financieros

De igual manera la entidad financiera en estudio no posee manuales de procesos debilitando su desenvolvimiento institucional, puesto que sus empleados no tienen claro los procesos financieros a seguir, haciendo que actúen empíricamente sin ningún direccionamiento.

Por tal razón he realizado el proceso financiero que debe seguir la entidad financiera al momento del otorgamiento o colocación de crédito, de igual forma al momento de la captación de dinero de nuevos socios, siendo esta una estrategia que ayudara a optimizar los procesos internos de la cooperativa, logrando ser eficientes y eficaces en su labor diaria, pues de esto depende en gran medida el giro del negocio.

4.1.3.2.1 Proceso para la colocación de créditos

Dentro del proceso de otorgamiento de créditos a los socios, las carpetas de crédito pasarán una revisión, el método empleado para evaluar las solicitudes de crédito se basa en analizar la capacidad de pago del socio solicitante. En caso de un crédito paralelo, el análisis tradicional de indicadores financieros, debe añadirse el revisar que el cliente haya cancelado el 50% de la obligación principal.

Posterior a la evaluación requerida, los tiempos de desembolso, se demorarán un máximo de 48 horas, que representará una ventaja a nivel de desempeño, respecto a los principales competidores.

A continuación presento el proceso que deberán seguir los funcionarios de la cooperativa:

Tabla No. 25

Proceso de otorgamiento de crédito

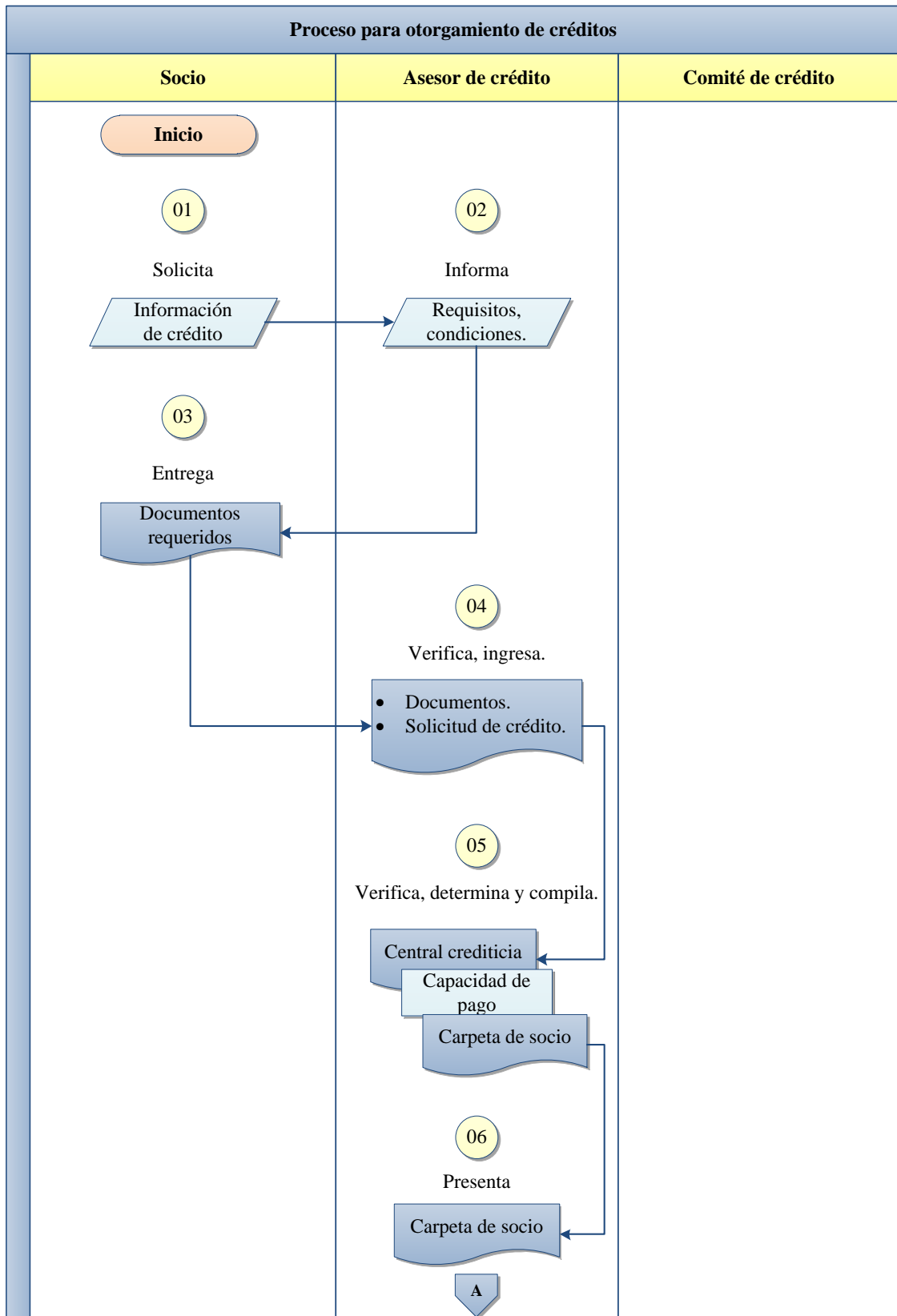
N°	Responsable	Actividad
01	Socio	- Solicita información acerca de créditos.
02	Asesor de crédito	- Informa requisitos, condiciones de crédito.
03	Socio	- Entrega documentación solicitada. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos personales. ▪ Planilla de servicio básico. ▪ RUC/RISE. ▪ Certificado de ingresos.
04	Asesor de crédito	- Verifica documentos, totalidad, vigencia y contenido. - Ingresa solicitud de crédito.
05	Asesor de crédito	- Verifica central de riesgo. - Determina capacidad de pago. - Verificación del lugar de trabajo y domicilio. (indagación de preguntas a vecinos, referencias). - Compila la carpeta del socio.
06	Asesor de crédito	- Presenta carpeta de socio a comité de crédito.
07	Comité de crédito	- Revisa carpeta. - Analiza información.
08	Comité de crédito	- Aprueba crédito. - Realiza acta de comité sobre el crédito aprobado o negado.
09	Asesor de crédito	- Informa a cliente resolución de comité.
10	Socio	- Asiste para desembolso.
11	Cajero	- Verifica identidad del socio. - Imprime documentación de desembolso. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pagare. ▪ Contrato. ▪ Calendario de pagos. ▪ Autorización de débito.
12	Socio	- Firma documentos.
13	Cajero	- Revisa firmas. - Copia documentos, incluido cheque. - Entrega cheque o efectivo.
14	Fin de proceso de otorgamiento de crédito.	

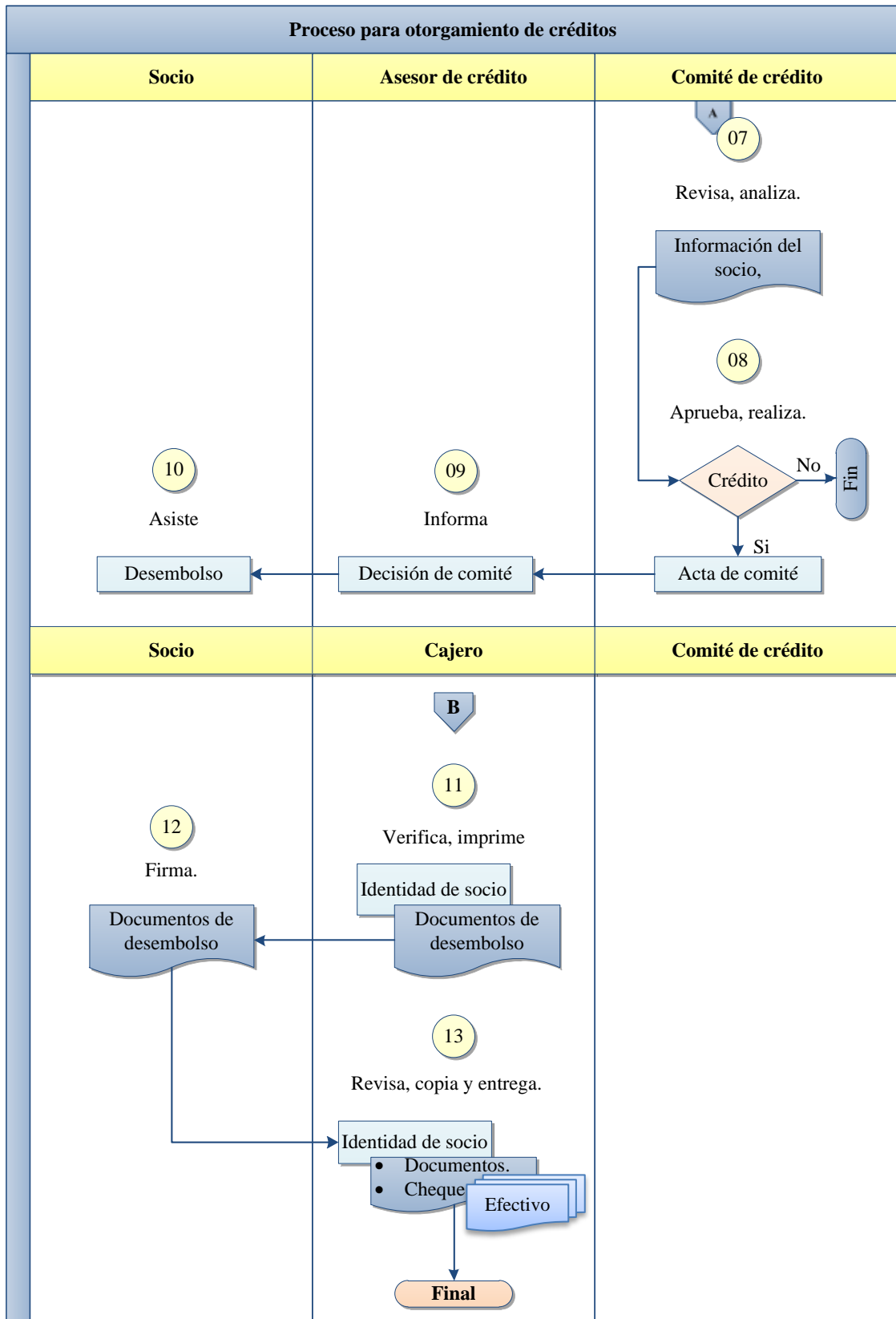
Elaborado por: Johana Gavilanes Heredia

Fuente: Investigación

Figura No. 8

Flujograma de procesos para el otorgamiento de créditos





Elaborado por: Johana Gavilanes Heredia

Fuente: Investigación

4.1.3.2.2 Proceso para las captaciones de nuevos socios

En lo que respecta al proceso de captación de nuevos socios, para ahorros o inversiones, se apertura las cuentas de inmediato.

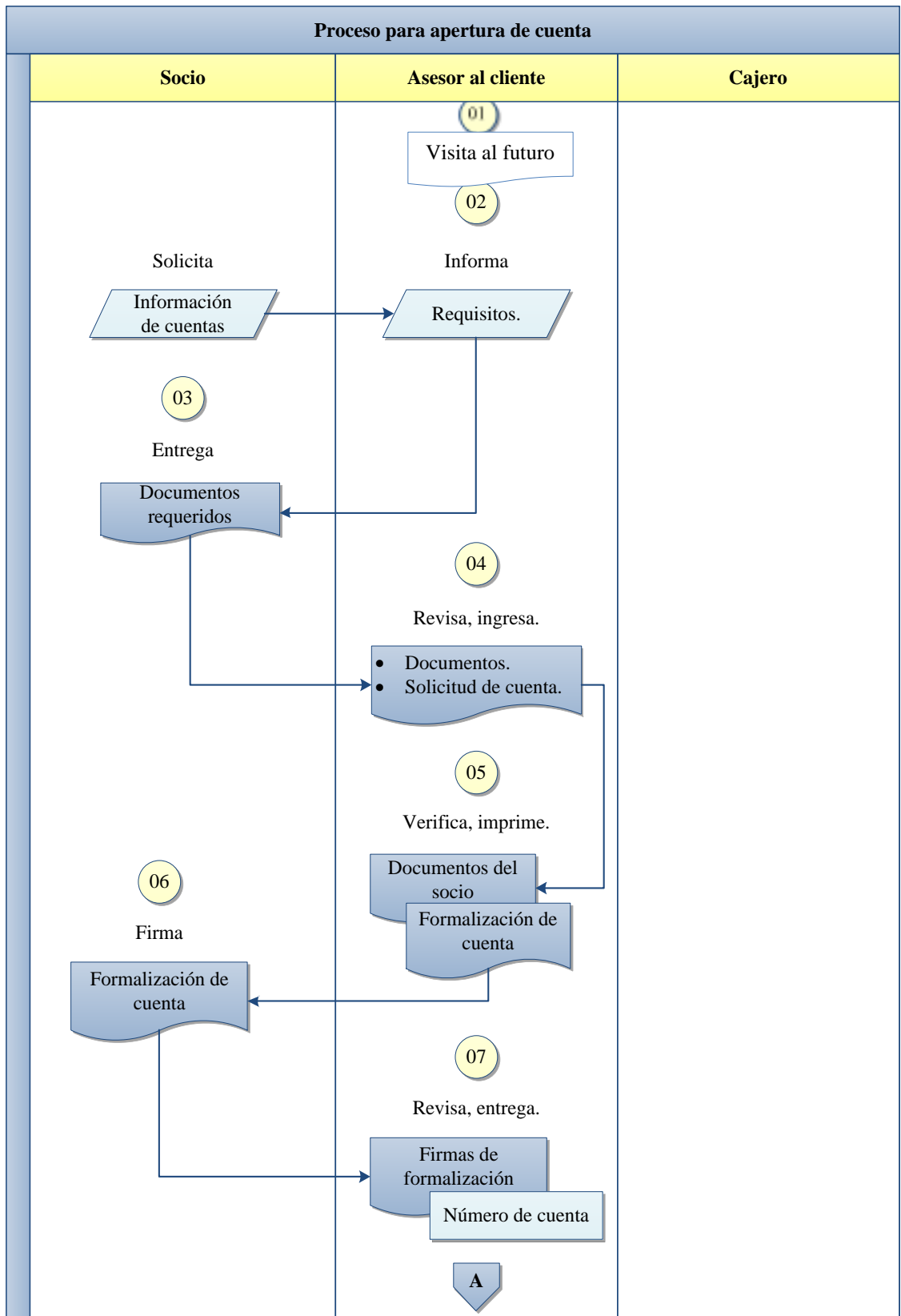
Tabla N° 26
Proceso de apertura de cuenta de ahorro

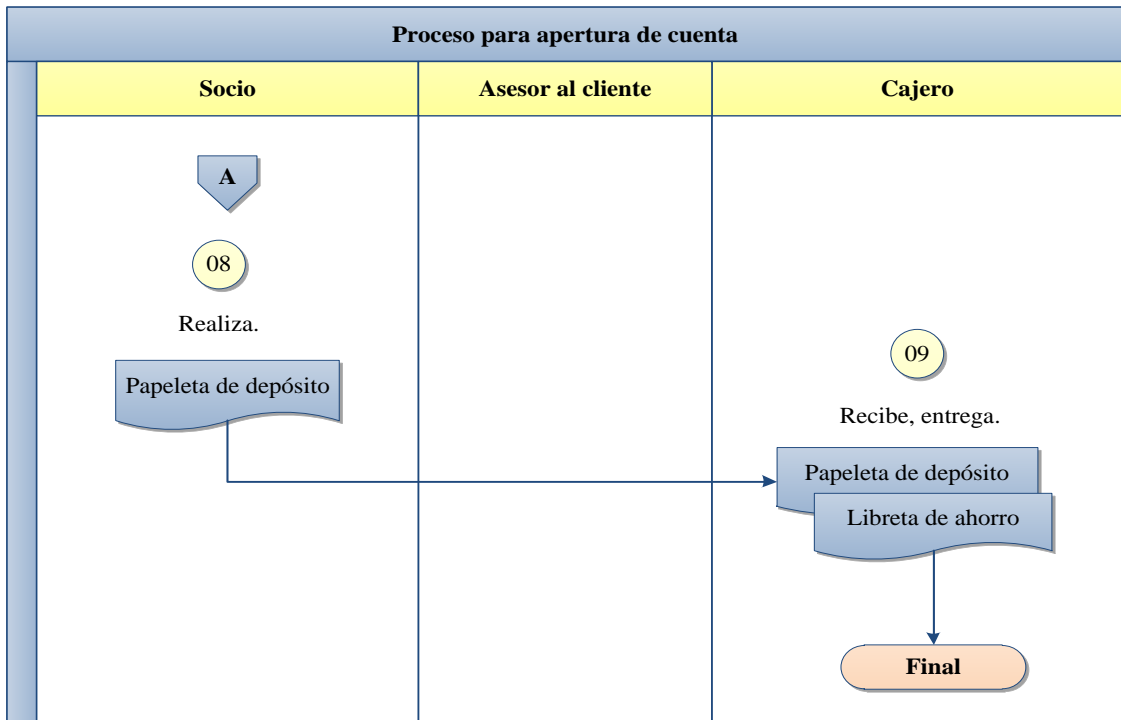
N°	Responsable	Actividad
01	Asesor al cliente	- Visita al futuro potencial cliente.
02	Socio	- Solicita información acerca de cuentas.
03	Asesor al cliente	- Informa requisitos, condiciones de cuentas.
04	Socio	- Entrega documentación solicitada. <ul style="list-style-type: none">▪ Documentos personales.▪ Planilla de servicio básico.▪ Certificado de ingresos.
05	Asesor al cliente	- Revisa documentos, totalidad, vigencia y contenido. - Ingresa solicitud de cuenta.
06	Asesor al cliente	- Verifica identidad del socio. - En caso de ahorro objetivo, se establece meta a ahorrar. - Imprime documentación para formalizar cuentas. <ul style="list-style-type: none">▪ Solicitud.▪ Contrato.▪ Tarifario.▪ Registro de firma.
07	Socio	- Firma documentos.
08	Asesor al cliente	- Revisa firmas. - Entrega número de cuenta.
09	Socio	- Realiza papeleta de depósito.
10	Cajero	- Recibe dinero y papeleta. - Entrega libreta de ahorro ó certificado de depósito a plazo.
11	Fin de proceso de apertura de cuenta.	

Elaborado por: Johana Gavilánes Heredia

Fuente: Investigación

Figura No. 9
Flujograma de procesos para apertura de cuenta





Elaborado por: Johana Gavilánes Heredia

Fuente: Investigación

4.1.3.3 Estrategia 3

Tabla No. 27
Estrategia 3

Objetivo: Incorporar personal según el perfil de cargos en cada puesto de trabajo					
Estrategia	Acciones	Meta	Indicador	Responsable	Resultado Esperado
Elaborar un plan de inducción para el personal de la empresa.	<p>Recolección de información.</p> <p>Actualización de los datos, de los empleados.</p> <p>Definición de un programa de inducción.</p> <p>Implementación y evaluación del plan inducción.</p>	Implementar el plan de inducción en la institución financiera para el 30/06/2017.	Plan de inducción implementada/ plan de inducción programada)*100	<p>Gerente</p> <p>Jefe administrativo</p>	<p>Mayor eficacia y eficiencia en el desempeño laboral.</p> <p>Estabilidad laboral.</p>

Elaborado por: Johana Gavilanes Heredia

4.1.3.4 Estrategia 4

Tabla No. 28
Estrategia 4

Objetivo: Mejorar la atención al cliente					
Estrategia	Acciones	Meta	Indicador	Responsable	Resultado Esperado
Elaborar un modelo de servucción en la atención al cliente.	Identificación del objetivo. Diseño un modelo de servucción. Aprobación, socialización e implementación del modelo. Evaluación y mejoramiento continuo.	Implementar un modelo de servucción para primer semestre del 2015.	(Modelo de servucción/ modelo de servucción implementado)* 100	Gerente Jefe administrativo	Fidelización de los socios. Satisfacción de los socios, por el mejoramiento en su atención. Aumento de la cuota de mercado.

Elaborado por: Johana Gavilánes Heredia

4.1.3.5 Estrategia 5

Tabla No. 29
Estrategia 5

Objetivo: Realizar seguimiento y evaluación periódica del desempeño de personal					
Estrategia	Acciones	Meta	Indicador	Responsable	Resultado Esperado
Implementar un programa de seguimiento y evaluación del desempeño.	<p>Determinación del método.</p> <p>Diseño del sistema de evaluación.</p> <p>Levantamiento de información.</p> <p>Análisis y valoración.</p>	Realizar las evaluaciones cada semestre.	(N° de evaluaciones realizadas/ total de evaluaciones programadas)* 100	Gerente Jefe administrativo	<p>Eficiencia y eficacia en las operaciones.</p> <p>Mejoramiento en el desempeño del personal.</p> <p>Conocimiento de las capacidades del personal.</p>

Elaborado por: Johana Gavilanes Heredia

4.1.3.6 Estrategia 6

Tabla No. 30
Estrategia 6

Objetivo: Incrementar los ingresos					
Estrategia	Acciones	Meta	Indicador	Responsable	Resultado Esperado
Aumentar la cartera de clientes con la introducción de nuevos socios.	Equipo de trabajo.	Captar el 10% de nuevos socios cada año.	(N° de socios actuales/ N° de socios programados)*100	Gerente	Aumentar el número de socios.
	Realizar un cronograma de actividades.			Jefe administrativo	Incrementar el capital trabajo.
	Diseñar, elaborar y difundir en medios publicitarios los servicios que oferta la cooperativa.			Asesor de crédito	Incrementar la liquidez.
	Seguimiento de las acciones.			Cajas	

Elaborado por: Johana Gavilanes Heredia

4.1.3.7 Estrategia 7

Tabla No. 31
Estrategia 7

Objetivo: Mejorar los niveles de rentabilidad						
Estrategia		Acciones	Meta	Indicador	Responsable	Resultado Esperado
Incrementar los niveles de rentabilidad.	los de	Equipo de trabajo eficaz. Buscar las mejores opciones de apalancamiento financiero. Impulsar campañas publicitarias. Realizar promociones. Seguimiento de las acciones.	Incrementar las utilidades de la cooperativa en un 50%.	ROA = (Utilidad / Total Activo)*100 ROE = (Utilidad / Patrimonio)*100	Gerente	Aumentar el capital de trabajo operativo. Aumentar el número de socios activos y nuevos. Mejorar la rentabilidad.

Elaborado por: Johana Gavilánes Heredia

4.1.4 Estados financieros proyectados

Los estados financieros proyectados que a continuación se presentan son en base a la tasa de crecimiento promedio de los datos históricos que muestra la cooperativa que es del 8,30%, con excepción de las provisiones pues estas cuentas están enfocadas a los cambios existentes en el país, mismas que el Sr. Gerente estima para el año 2015 de 10.30% y en el año 2016 de 11%.

4.1.4.1 Estado de pérdidas y ganancias proyectado

Tabla No. 32
Estado de pérdidas y ganancias proyectado
(En Dólares)

	2014	2015	2016
INGRESOS	60,503.28	65,525.05	70,963.63
INTERESES GANADOS	51,580.51	55,861.70	60,498.22
Depósitos	7,303.39	7,909.58	8,566.07
Intereses de crédito	44,277.12	47,952.12	51,932.15
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	7,739.96	8,382.38	9,078.12
Certificados de aportación	7,739.96	8,382.38	9,078.12
OTROS INGRESOS	1,182.81	1,280.98	1,387.30
Recuperación de activos financieros	1,045.44	1,132.21	1,226.19
Devolución de impuestos y multas	137.36	148.76	161.11
GASTOS	44,155.77	47,357.72	52,050.38
INTERESES CAUSADOS	7,739.40	8,381.77	9,077.46
Obligaciones con el público	7,739.40	8,381.77	9,077.46
PROVISIONES	983.23	1,094.33	1,225.65
Cartera de crédito	777.94	865.85	969.75
Cuentas por cobrar	205.29	228.48	255.90
GASTOS DE OPERACIÓN	35,433.14	37,881.62	41,747.27
Gastos de personal	24,660.00	26,632.80	28,763.42
Servicios Básicos	3,520.00	3,812.16	4,128.57
Arrendamiento	2,130.00	2,306.79	2,498.25
Gasto de suministros	1,059.17	1,147.09	1,242.29
Impuestos, contribuciones y multas	1,903.09	2,061.05	2,232.11
Depreciaciones	960.87	1,921.74	2,882.61
Gastos de investigación	1,200.00	0.00	0.00
IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	5,648.06	7,407.92	7,729.07
Participación a empleados	2,452.13	4,185.27	4,366.71
Impuesto a la renta	3,195.94	3,222.66	3,362.37
UTILIDAD NETA	10,699.44	10,759.41	11,184.18

Elaborado por: Johana Gavilánes Heredia.

Fuente: "COAC" Banco Proindio Americano Ltda.

4.1.4.2 Balance general proyectado

Tabla No. 33
Balance general proyectado
(En Dólares)

	2014	2015	2016
ACTIVO	288,660.47	312,378.68	336,796.14
FONDOS DISPONIBLES	12,634.67	13,683.35	14,819.06
Caja	3,863.95	4,184.66	4,531.98
Bancos y otras instituciones financieras	8,770.72	9,498.69	10,287.08
CARTERA DE CREDITOS NETA	257,849.10	279,221.10	302,355.94
Cartera de Crédito	260,453.64	282,041.81	305,410.77
(Provisiones para créditos incobrables)	(2,604.54)	(2,820.71)	(3,054.83)
CUENTAS POR COBRAR	9,524.55	12,385.08	14,094.99
Interés por cobrar de cartera de crédito	10,582.83	13,761.20	15,661.10
(Provisiones para cuentas incobrables)	(1,058.28)	(1,376.12)	(1,566.11)
PROPIEDADES Y EQUIPO	8,652.15	7,089.15	5,526.15
Muebles, enseres y equipos de oficina	7,893.15	7,893.15	7,893.15
Equipos de computación	2,322.00	2,322.00	2,322.00
(Depreciación acumulada)	(1,563.00)	(3,126.00)	(4,689.00)
PASIVOS	236,669.75	247,675.27	259,292.82
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	219,324.84	227,859.81	237,844.19
Depósitos a la vista	147,884.20	150,489.60	154,052.26
Depósitos a plazo	71,440.64	77,370.21	83,791.94
CUENTAS POR PAGAR	17,344.91	19,815.47	21,448.63
Interés por pagar	7,739.02	8,121.21	9,077.46
Obligaciones Patronales	2,055.00	2,225.57	2,410.29
Participaciones por pagar	2,452.13	4,185.27	4,366.71
Impuesto a la renta por pagar	3,195.94	3,222.66	3,362.37
Contribuciones impuestos y multas	1,902.83	2,060.77	2,231.81
PATRIMONIO	51,990.71	64,703.41	77,503.32
CAPITAL SOCIAL	22,455.87	24,319.71	26,338.24
Aportes de socios	22,455.87	24,319.71	26,338.24
RESULTADOS	25,807.24	36,656.10	48,337.48
Utilidades acumuladas	15,107.80	25,896.69	37,153.30
Utilidad del ejercicio	10,699.44	10,759.41	11,184.18
RESERVAS	3,727.60	3,727.60	2,827.60
Reserva legal	2,079.60	2,079.60	1,179.60
Reservas especiales	1,648.00	1,648.00	1,648.00
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	288,660.47	312,378.68	336,796.14

Elaborado por: Johana Gavilánes Heredia.

Fuente: "COAC" Banco Proindio Americano Ltda.

CONCLUSIONES

Al finalizar el presente trabajo de tesis se ha desplegado las siguientes conclusiones:

- ✓ El Modelo de Gestión Financiera permite mejorar la situación económica y financiera de la cooperativa a través de estrategias, mediante la implementación de políticas que orienten las acciones del personal y al mismo tiempo lineamientos para la adecuada toma de decisiones.
- ✓ El Modelo de Gestión Financiera busca eficiencia y eficacia en sus procesos, pues la inexistencia de un apropiado manual ha limitado su desarrollo como institución por tal razón se implementa en el modelo de gestión un manual de procesos financieros (captaciones, colocaciones).
- ✓ Así también el Modelo de Gestión Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda. ayudará a incrementar el número de socios, el capital de trabajo operativo y por ende a mejorar la liquidez y rentabilidad en base a una difusión apropiada de publicidad que motiven a sus clientes externos a confiar en la entidad y a estar a nivel de su competencia, además ayudando a mantener un adecuado manejo de la información financiera para la toma de decisiones y la optimización de los recursos existentes, siendo efectivos en sus operaciones.
- ✓ La Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda., realiza una limitada oferta de productos micro financieros, razón por la cual se ven disminuidas las captaciones necesarias para el proceso de intermediación financiera. Al no poseer los recursos suficientes para realizar colocaciones de créditos, afectan notablemente los ingresos que pudiese percibir la institución.
- ✓ El análisis económico financiero permitió determinar la situación actual: en el cual se identificó que la entidad financiera debe poner mayor énfasis en controlar e incrementar los activos líquidos netos para fortalecer la solvencia y liquidez efectiva y de esta manera cubrir con los retiros o desembolsos del dinero en efectivo y cumplir con el giro de la empresa con mayor facilidad.
- ✓ La falta de un plan de capacitación ha reducido mejorar los conocimientos, competencias y habilidades del personal, por ende se ha obstaculizando alcanzar la eficiencia y eficacia en los resultados laborales en cada puesto de trabajo.

RECOMENDACIONES

- ✓ Dado que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda. dispone de una oferta limitada de servicios micro financieros, es recomendable la creación de nuevos servicios, con el fin de ampliar su cartera.
- ✓ Realizar la contratación del servicio de publicidad y difusión de la Cooperativa, como de la oferta de servicios que mantiene.
- ✓ Monitorear el mercado financiero de la ciudad, la oferta que realizan las demás instituciones, con la finalidad de conocer los servicios que se ofrecen, sus tasas de interés y las tendencias del mercado en sí.
- ✓ Mantener capacitaciones contantes dirigidas al personal, con el objetivo de conocer íntegramente los servicios y procesos que se mantiene en la Cooperativa.
- ✓ Para ayudar en el incremento de su rentabilidad se recomienda realizar apalancamiento financiero a fin de lograr obtener mayor liquidez y poder realizar mayores colocaciones de crédito, ayudando de este modo al giro del negocio pues al tratarse de una entidad financiera debe mantener adecuados índices de liquidez, solvencia y rentabilidad.
- ✓ La Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda., al emplear adecuadamente el Modelo de Gestión Financiera podrá ser más eficiente y eficaz en sus operaciones de captaciones y colocaciones pues dicho modelo acorta plazos en la entrega y recepción de los valores monetarios, de igual forma optimizar sus recursos financieros obteniendo resultados aceptables con proyección a mejoras en el futuro, manteniendo su posición en el mercado financiero, pues la adecuada aplicación de las estrategias planteadas en el modelo permitirá alcanzar las metas de la institución en base a mejorar su situación económica y financiera.

Bibliografía

- Bennis, W. (1973). *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Bravo, M. d., Lambretón, V., & Márquez, H. (2007). *Introducción a las Finanzas*. México: Pearson educación.
- Córdoba Padilla, M. (2012). *Gestión financiera* (Primera ed.). Bogotá: Ecoe.
- Córdoba, M. (2012). GESTIÓN FINANCIERA. En C. P. MARCIAL, *GESTIÓN FINANCIERA* (pág. 3). BOGOTÁ: ECOE EDICIONES.
- Ferrell, O., Hirt, G., & Ferrell, L. (2009). *Introducción a los negocios*. México: Mc Graw Hill.
- Guadalupe Ochoa & Roxana Saldívar. (2012). *Administración Financiera Correlacionada con las NIF*. México: MCGraw- Hill/ INTERAMERICA EDITORES S.A.
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la administración*. México: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Imai, M. (2001). *Kaizen. La clave de la ventaja competitiva japonesa*. México: Grupo Patria Cultural.
- Ishikawa, K. (1990). *Qué es el control total de calidad*. México: Norma.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestion 2000.
- Llano, & Piñeiro. (2007). *Modelos de gestión financiera*. MADRID: FARESO S.A.
- Luna, A. (2008). *Procesos administrativos*. México: Grupo Editorial Patria.
- Melnik, D., & Pereira, M. (2006). *Bases para la Administración Financiera: Organización y Servicios*, Argentina: Alfagrama.
- Morris, D., & Brandon, J. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: McGraw Hill.
- Munch, L. (2009). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.
- Nunes, P. (15 de 06 de 2010). *www.knoow.net*. Recuperado el 14 de 08 de 2013, de <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm#plus27>
- Oropeza, M. H. (2012). *Análisis e interpretación de información financiera*. México: Trilla S.A.
- Sánchez, Á. (2006). *Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC. Gestión económica, gestión financiera y enfoques de administración en las organizaciones de carácter social: Un estudio a la luz de la teoría de la organización (1980-2000)*. Berlín: Freie Univerität Berlín.

- Snell, B. (2009). *Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Mc Graw Hill.
- Stanley Block & Goffrey Hirt. (2008). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: MCGraw- Hill/ Interamericana Editores S.A.
- Superintendencia de bancos y seguros. (2012). *Nota técnica No. 5*. Quito: Superintendencia de bancos y seguros.
- Tobar, F. (2013). *www.medicina.uncoma.edu.ar*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013, de http://medicina.uncoma.edu.ar/download/postgrado/gestion_auditoria/bibliografia/modulo_05/modelos-de-gestion.pdf
- Villegas, E., & Ortega, M. (2007). *Administración de Inversiones*. México: Mcgraw-Hill.

Anexos

Anexo 1

Modelo de encuesta

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BANCO PROINDIO AMERICANO Ltda.

Estimado(a) Socio, su opinión es muy importante en esta encuesta. A continuación se presentan una serie de aspectos relevantes en este sentido, para que valoren con la mayor objetividad posible, marcando con una equis (X) frente a cada aspecto la respuesta que mejor represente su opinión.

Objetivo de la encuesta: Identificar el nivel de satisfacción de las necesidades de los socios.

Género: _____

Edad: _____

1.- ¿Con qué frecuencia acude a la Cooperativa?

Nunca

A veces

Siempre

2.- ¿Califique cómo es la atención en la Cooperativa?

Mala

Buena

Muy buena

Excelente

3.- ¿La Cooperativa le ofrece servicios útiles?

Si

No

4.- ¿Cuándo usted necesita información sobre un crédito es atendido correctamente?

Si

No

5.- ¿Tiene alguna clase de préstamo en la Cooperativa?

Si

No

6.- ¿Qué tipo de préstamo tiene?

.....

7.- La respuesta de la solicitud de un préstamo es:

Rápida (dos a tres días)

Normal (tres a cinco días)

Lenta (más de seis días)

No he solicitado

No he accedido

8.- ¿Está conforme con las tasas de interés de las inversiones a plazo fijo?

Si

No

9.- ¿Qué otro servicio le gustaría que oferte la cooperativa?

.....

10.- ¿Está de acuerdo con el porcentaje de encaje bancario de nuestro país?

Si

No

Anexo 2

Modelo de entrevista aplicada al sr. gerente general

Ing. Ruben Aucancela

Lugar: Riobamba

Fecha: Lunes 12 de Mayo de 2014

Realizado por: Johana Alexandra Gavilanes Heredia (Estudiante ESPOCH)

- 1.- ¿Existe un Modelo de Gestión Financiera?
- 2.- ¿Cree usted que un Modelo de Gestión Financiera puede lograr eficiencia en los procesos tanto internos como externos de la Institución?
- 3.- ¿Qué gestión está realizando la institución para ser competitivo dentro del sistema financiero? y ¿Cuáles son sus estrategias para mejorar su posición en el mercado?
- 4.- ¿Cada que tiempo se realiza el análisis de la gestión administrativa de la Cooperativa?
- 5.- ¿En qué estado (optimo/estable/perdida) se encuentra la cooperativa? ¿Por qué?
- 6.- ¿Para la toma de decisiones, en que se basa usted como gerente de la Institución?
- 7.- ¿Cuáles cree que son las fortalezas y debilidades más fuertes de la cooperativa a nivel general?
- 8.- ¿Qué servicios oferta la cooperativa? y a ¿Que tasa de interés?
- 9.- ¿La Cooperativa ha proporcionado capacitación al personal? Y ¿Con que frecuencia lo hace?
- 10.- ¿En cuánto cree usted que la imagen corporativa y administrativa mejoraría si la empresa logra un crecimiento económico?
- 11.- ¿Considera usted que los servicios que oferta satisface las necesidades de los socios?

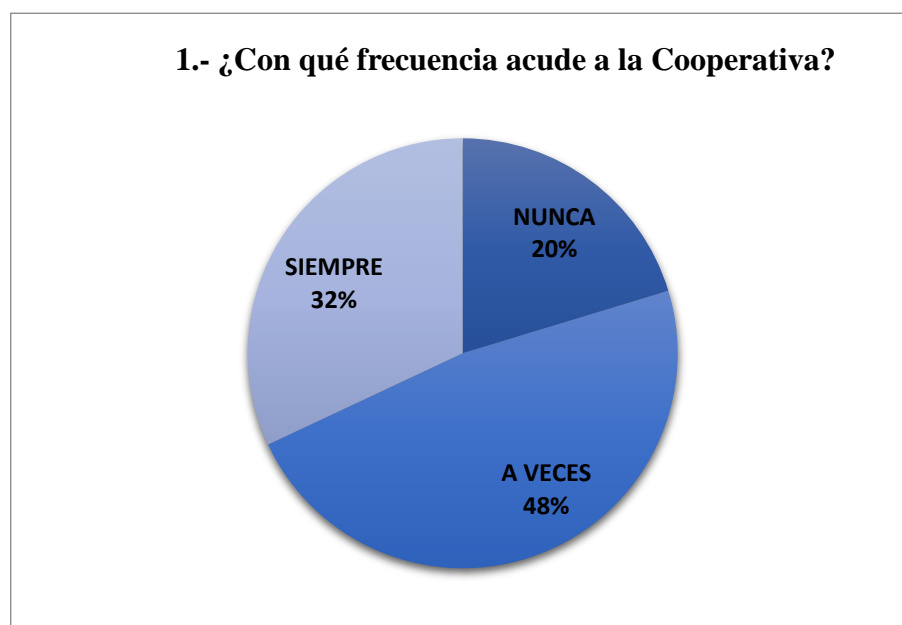
Anexo 3

Tabulación de las encuestas

1.- ¿Con qué frecuencia acude a la Cooperativa?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	40	20
A VECES	94	48
SIEMPRE	63	32
TOTAL	197	100

Elaborado por: Johana Gavilanes Heredia.



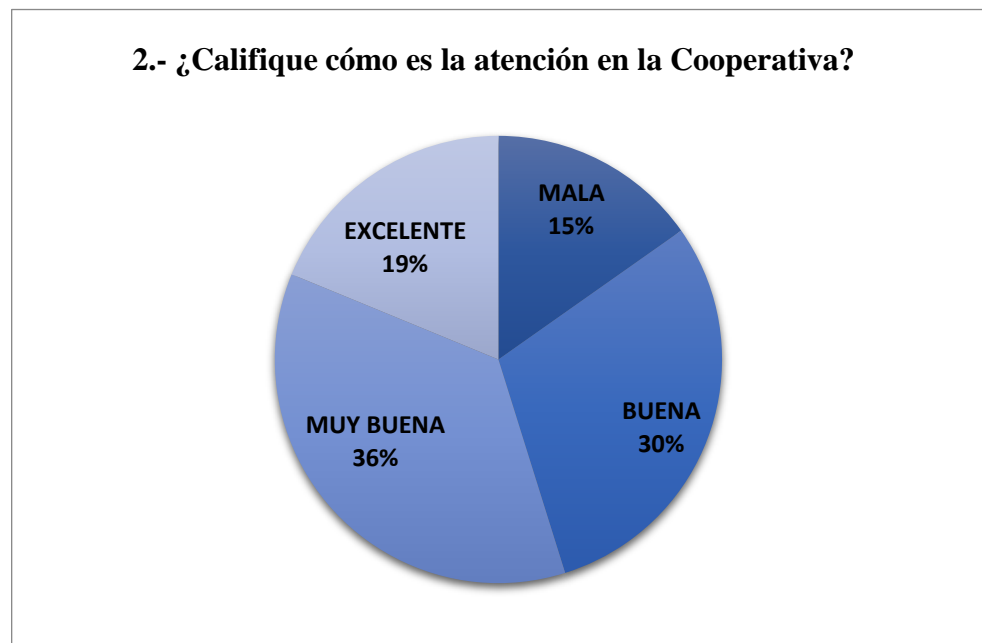
Elaborado por: Johana Gavilanes Heredia.

INTERPRETACIÓN: De los sujetos investigados el 20% afirmaron que nunca acuden a la Cooperativa, el 32% siempre y el 48% a veces.

2.- ¿Califique cómo es la atención en la Cooperativa?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MALA	30	15
BUENA	59	30
MUY BUENA	71	36
EXCELENTE	37	19
TOTAL	197	100

Elaborado por: Johana Gavilánes Heredia.



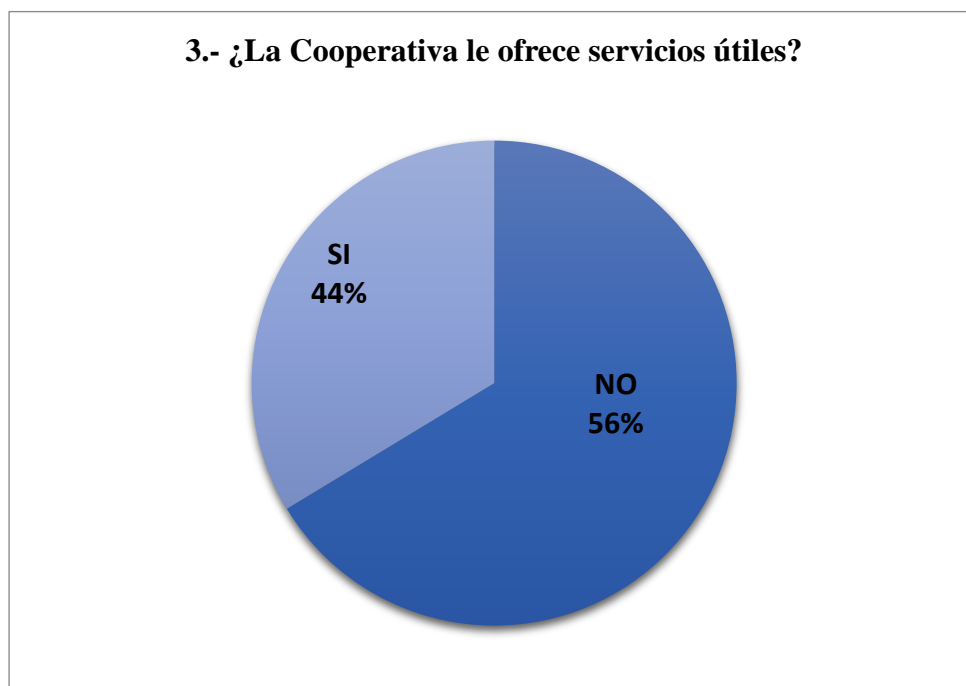
Elaborado por: Johana Gavilánes Heredia.

INTERPRETACIÓN: De los sujetos investigados el 36% calificó como muy buena la atención en la cooperativa, mientras que el 30% buena, el 19% excelente y el 15% afirmó ser mala su atención.

3.- ¿La Cooperativa le ofrece servicios útiles?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	87	44
NO	110	56
TOTAL	197	100

Elaborado por: Johana Gavilánes Heredia.



Elaborado por: Johana Gavilánes Heredia.

INTERPRETACIÓN: De los sujetos investigados el 56% respondieron que los servicios que oferta la cooperativa no son útiles y el 44% que si lo son.

4.- ¿Cuándo usted necesita información sobre un crédito es atendido correctamente?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	119	60
NO	78	40
TOTAL	197	100

Elaborado por: Johana Gavilanes Heredia.



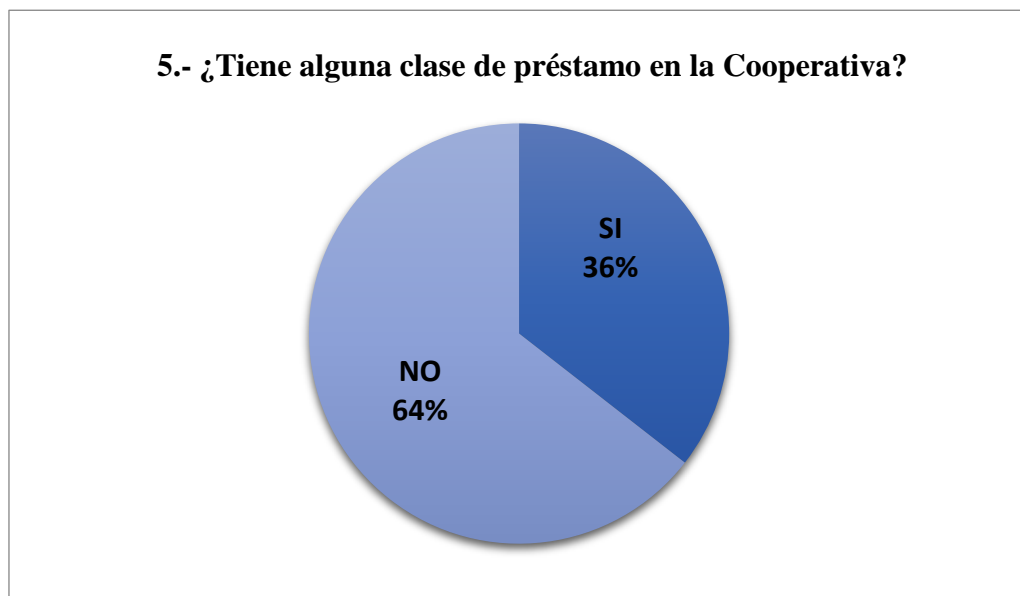
Elaborado por: Johana Gavilanes Heredia.

INTERPRETACION: De los sujetos investigados el 60% afirmo que si es atendido correctamente mientras que el 40% no.

5.- ¿Tiene alguna clase de préstamo en la Cooperativa?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	70	36
NO	127	64
TOTAL	197	100

Elaborado por: Johana Gavilanes Heredia.



Elaborado por: Johana Gavilanes Heredia.

INTERPRETACIÓN: De los sujetos investigados el 64% respondió que no tienen ninguna clase de préstamo y tan solo el 36% que si.

6.- ¿Qué tipo de préstamo tiene?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONSUMO	99	50
MICROCRÉDITO	60	30
NINGUNO	38	20
TOTAL	197	100

Elaborado por: Johana Gavilanes Heredia.



Elaborado por: Johana Gavilanes Heredia

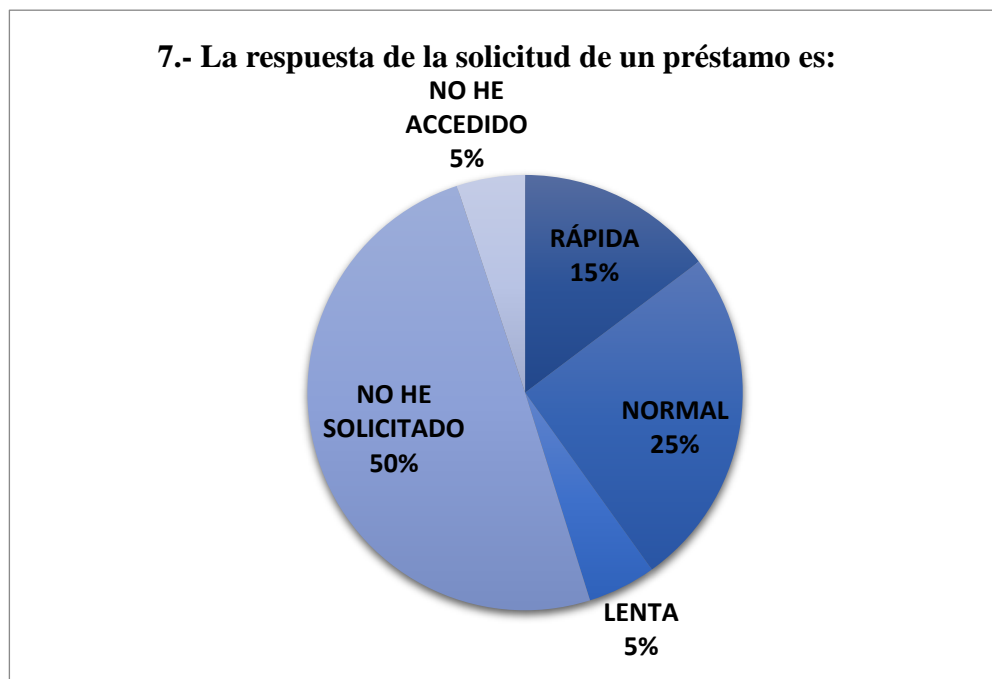
INTERPRETACIÓN: De los sujetos investigados el 50% manifiesta tener Créditos de Consumo, el 30% Microcréditos y el 20% respondió ninguna clase de crédito.

7.- La respuesta de la solicitud de un préstamo es:

Tabla N°: 8

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RÁPIDA (48 Horas)	29	15
NORMAL (2-4 días)	50	25
LENTA(5-días en adelante)	10	5
NO HE SOLICITADO	98	50
NO HE ACCEDIDO	10	5
TOTAL	197	100

Elaborado por: Johana Gavilanes Heredia.



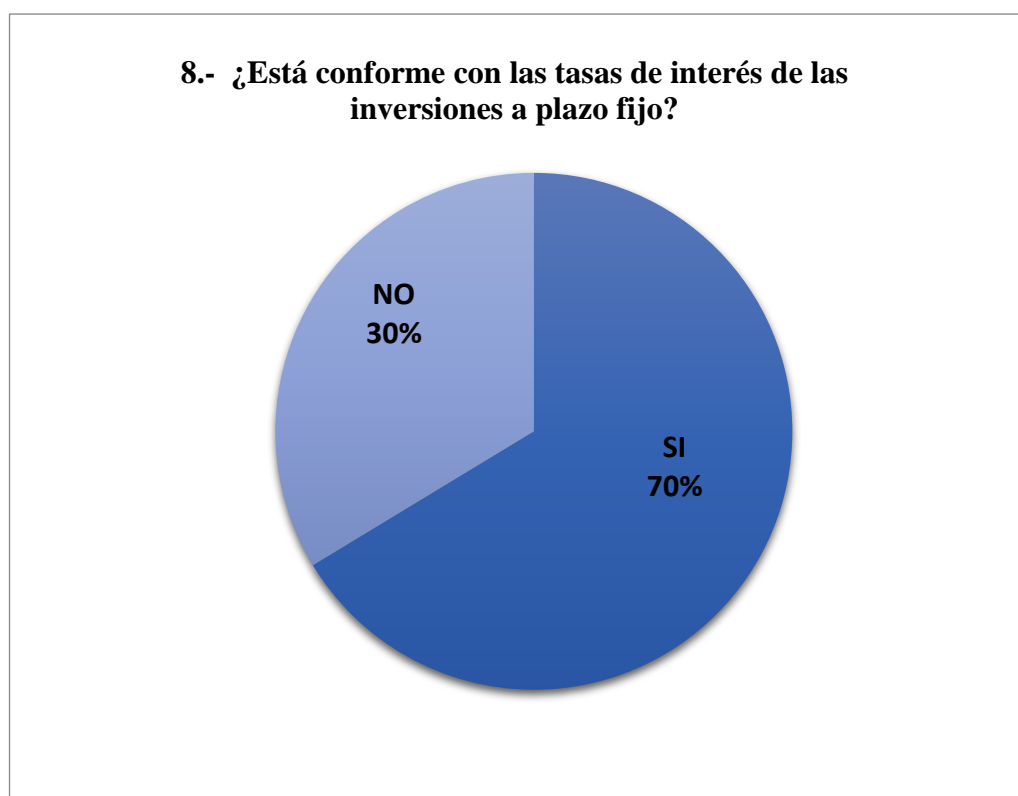
Elaborado por: Johana Gavilanes Heredia.

INTERPRETACIÓN: De los sujetos investigados respondieron a la pregunta de la respuesta en la solicitud de un préstamo es: rápida el 15%; normal el 25%; lenta el 5% mientras el 5% no ha accedido por diferentes circunstancias tales como no ser calificado por encontrarse en morosidad etc., y el 50% de los socios respondió no haber solicitado préstamos por la no existencia de diversificación en los servicios.

8.- ¿Está conforme con las tasas de interés de las inversiones a plazo fijo?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	137	70
NO	60	30
TOTAL	197	100

Elaborado por: Johana Gavilanes Heredia.



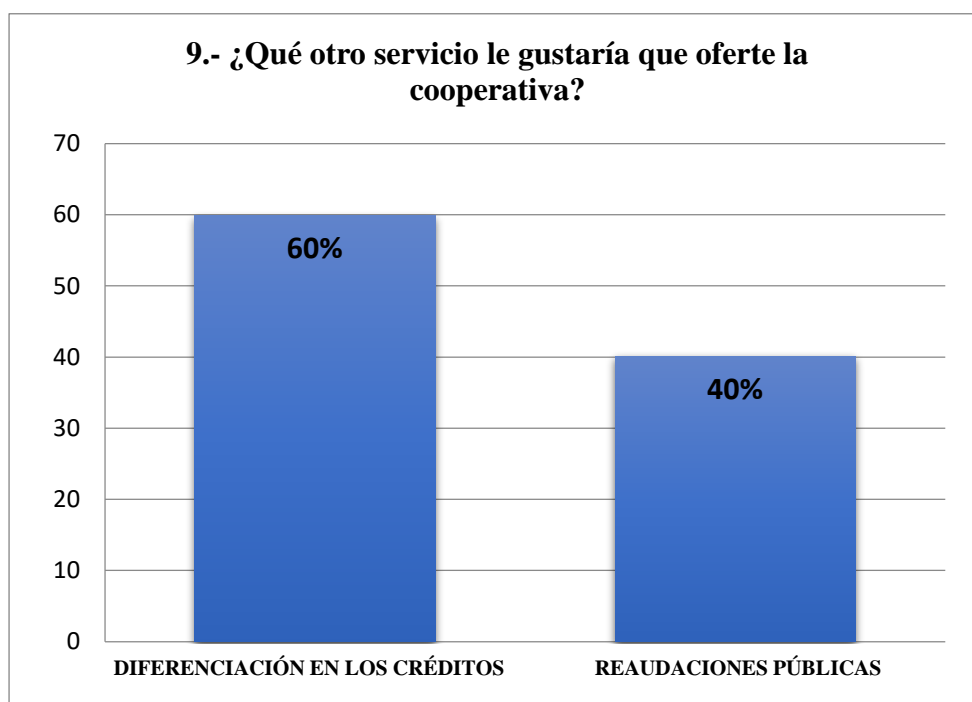
Elaborado por: Johana Gavilanes Heredia.

INTERPRETACIÓN: De los sujetos investigados el 70% afirmo estar conforme con las tasas de interés en las inversiones a plazo fijo y tan solo el 30% no.

9.- ¿Qué otro servicio le gustaría que oferte la cooperativa?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DIFERENCIACIÓN DE CRÉDITOS	118	60
RECAUDACIONES PÚBLICAS	79	40
TOTAL	197	100

Elaborado por: Johana Gavilanes Heredia.



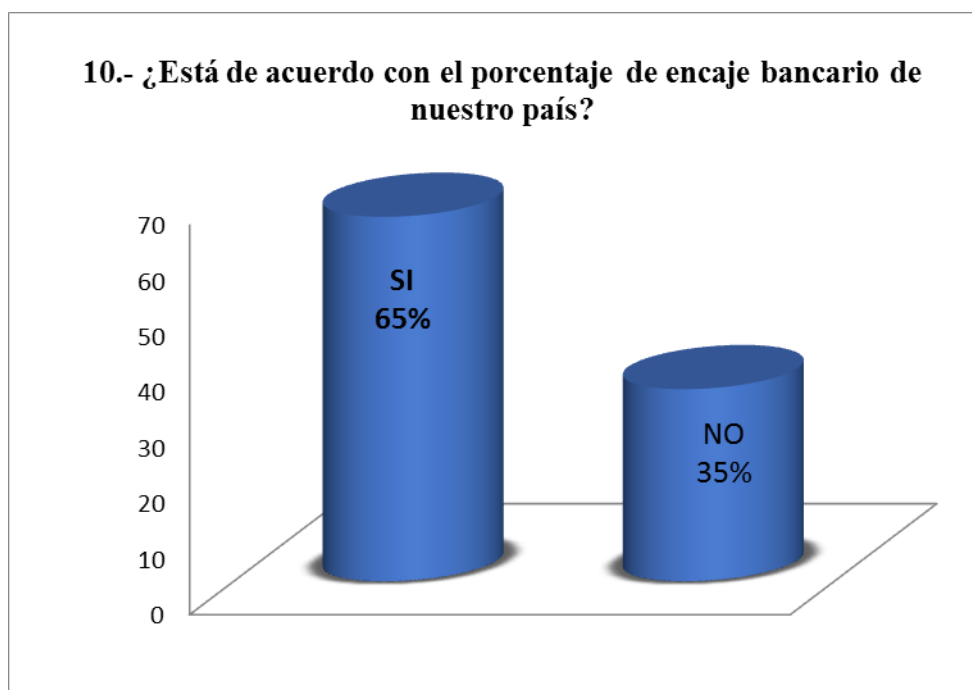
Elaborado por: Johana Gavilanes Heredia.

INTERPRETACIÓN: De los sujetos investigados el 60% manifestó que le gustaría que exista mayor diferenciación en los servicios que oferta la cooperativa y el 40% restante respondió que se realice diferentes convenios para que se brinde servicios de recaudaciones públicas como por ejemplo: pagos de planillas de luz, teléfono SRI entre otros.

10.- ¿Está de acuerdo con el porcentaje de encaje bancario de nuestro país?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	129	65
NO	68	35
TOTAL	197	100

Elaborado por: Johana Gavilanes Heredia.



Elaborado por: Johana Gavilanes Heredia.

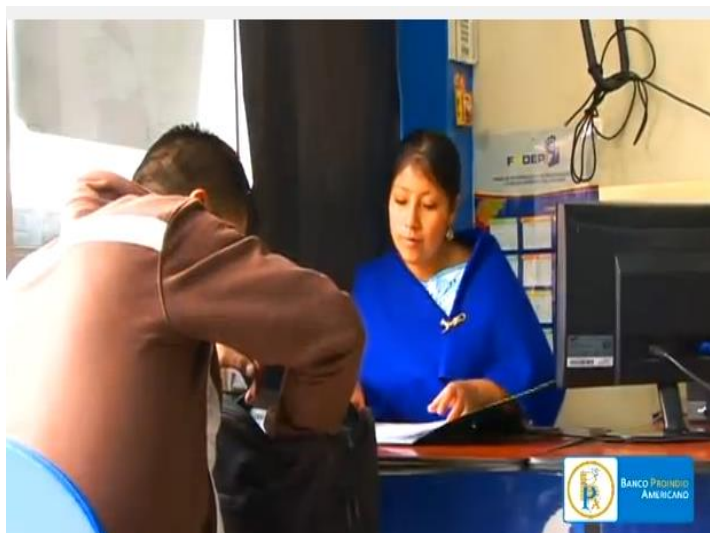
INTERPRETACIÓN: De los sujetos investigados el 65% respondió encontrarse de acuerdo con el porcentaje del encaje bancario de nuestro país, mientras el 35% respondió que no.

Anexo 4

Archivo fotográfico



Área de cajas.



Área de atención al cliente y crédito.