

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: INGENIERO
COMERCIAL**

**TEMA:
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN Y APLICACIÓN DE
UN MODELO ESTÁNDAR DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y
PRESUPUESTO BASADO EN LA METODOLOGÍA CORPORATE
PERFORMANCE MANAGEMENT (CPM) PARA EL MEJORAMIENTO DE
LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y
CRÉDITO PERTENECIENTES AL SEGMENTO DOS EN LA CIUDAD DE
QUITO**

**AUTOR:
DAVID FERNANDO BOLAÑOS ANGULO**

**DIRECTOR:
SANTIAGO RAMÓN VALLADARES VÁSQUEZ**

Quito, enero del 2015

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaro que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo de investigación son de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, enero del 2015

David Fernando Bolaños Angulo

CI. 1720228632

RESUMEN

En el Ecuador, se dio paso al establecimiento del Sector Financiero Popular y Solidario debido a la necesidad de una fuente alternativa de financiamiento, está conformado por las Cooperativas de Ahorro y Crédito, quienes están encargadas de las operaciones de actividades financieras y de intermediación, y que a su vez han crecido constantemente en los últimos años.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito fueron agrupadas por segmentos debido al sin número de características heterogéneas que poseen, además de una gran diversidad de contrastes entre sí, lo que hace necesario la aplicación de medidas diferenciadas para regularlas.

La presente investigación de estudio de caso servirá de referencia para el crecimiento organizacional de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento Dos en la ciudad de Quito. Centra su objetivo en evaluar la factibilidad de la creación de un modelo estándar de planificación financiera y presupuesto para COAC, y que bajo principios de solidaridad, les permita a las cooperativas de estudio agruparse y afrontar conjuntamente la inversión en una solución internacional, especializada y líder del CPM & BI en la nube, Adaptive Planning.

Este estudio contempla la automatización del proceso de presupuesto en cuanto a: planificación, presupuestación, ejecución y el control de los resultados de la cooperativa, así como la administración de sus principales variables. Lo cual permitirá la satisfacción de sus necesidades de información, formalidad en sus procesos internos de planificación y presupuestación, incremento del valor de la organización en el tiempo y mitigación de riesgo inherente al giro del negocio.

ABSTRACT

In Ecuador, the Popular and Solidarity Financial Sector was established because the people were looking for an alternative funding source. This sector is composed of the Savings and Credit Unions. They are responsible for operations and financial intermediation activities. They're good relations with the people of the operations is the reason they have been growing and improving over the past few years.

The Credit Unions are grouped by segments by the Popular and Solidarity Economy Superintendence because the Credit Unions have a big number of heterogeneous features and a wide range of contrasts to each other which require the application of different measures to regulate and control them.

This case study could be used as a reference for organizational growth for the Credit Unions of Segments two, in Quito's city. The main objective of this investigation is focused on evaluating the feasibility of creating a standard model for financial planning and budgeting of Credit Unions, help them to pay jointly an international solution and get together the benefits to use the software leader in Corporate Performance Management and Business Intelligence in the cloud, Adaptive Planning.

This study provides the information to the automation of the Credit Unions process in terms of; planning, budgeting, implementation and monitoring of the results of the organization and administration of its main variables. With this we hope to satisfy their informational needs, formality in their internal planning and budgeting process, increase the value of the organization over time and mitigate risk inherent to this business.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1 Antecedentes	2
1.2 Objetivos	3
1.2.1 Objetivo general.....	3
1.2.2 Objetivos específicos	3
1.3 Justificación	4
1.4 Problematización.....	6
1.4.1 Análisis de situación	6
1.5 Contextualización e identificación del problema de investigación.....	7
1.5.1 El problema de investigación.....	7
1.5.2 Principales causas o sub problemas	7
1.5.3 Efectos o consecuencias.....	7
1.6 Preguntas directrices	8
1.6.1 Formulación y sistematización del problema de investigación	8
1.7 Metodología	9
1.7.1 Tipo de investigación.....	9
1.8 Diseño de la investigación	10
1.8.1 Resumen del diseño	10
1.8.2 Investigación cualitativa y cuantitativa.....	10
1.9 Tamaño de muestra	10
1.9.1 Parámetros de selección.....	10
1.9.2 Identificación y composición cooperativas financieras	11
1.9.3 Caracterización cooperativas financieras por segmentos	12
1.9.4 Agrupación en rangos homogéneos	13
1.10 Metodología Corporate Performance Management.....	14
1.10.1 Vincular la estrategia con la ejecución	14
1.10.2 Presupuestar el plan	15
1.10.3 Controlar resultados del plan	15
1.10.4 Revisar las estrategias	16
1.11 Herramienta Adaptive Planning.....	16
1.12 Metodología Delphi	17

1.13	Limitaciones de la propuesta	19
1.14	Cronograma.....	20
1.15	Presupuesto	21
CAPÍTULO 2.....		22
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....		22
2.1	Introducción.	22
2.2	Economía Social y Solidaria.....	22
2.3	Economía Popular y Solidaria en el Ecuador	23
2.3.1	Sistema Político – Económico ecuatoriano.....	24
2.4	Sector Financiero Popular y Solidario	25
2.4.1	Sector cooperativo	26
2.4.2	El cooperativismo	27
2.4.3	Las cooperativas de ahorro y crédito	28
2.5	La administración.....	28
2.6	La empresa	30
2.6.1	Empresa en la actualidad	30
2.7	Administración financiera.....	31
2.8	Planificación financiera	32
2.8.1	Propósito de planeación financiera	32
2.8.2	Enfoque de la planeación financiera	32
2.8.3	Métodos de planeación financiera	32
2.9	Presupuestos.....	33
2.9.1	Principios presupuestales	33
2.9.2	Modelos de presupuestos	34
2.9.3	Clasificación de presupuestos según su tipo.....	34
2.10	Corporate Performance Management	37
2.10.1	Planificación estratégica	37
2.10.2	Planificación operativa anual.....	38
2.10.3	Planificación financiera	38
2.10.4	Informes de gestión.....	39
2.10.5	Proyecciones (Forecasting).....	39
2.10.6	Administración del riesgo	39
2.11	Consideraciones: Reformas en el Código Monetario	40
CAPÍTULO 3.....		41

DIAGNÓSTICO DEL SECTOR COOPERATIVO	41
3.1 Antecedentes.	41
3.2 El grupo social cooperativo.	41
3.3 Entidades de finanzas convencionales y de finanzas solidarias.....	42
3.4 El sector cooperativo en el Ecuador.....	45
3.5 Distribución de las cooperativas en el Ecuador	47
3.5.1 Clasificación de cooperativas en segmentos y niveles	47
3.5.2 Clasificación en segmentos cooperativas financieras	48
3.6 Caracterización de cooperativas de ahorro y crédito	52
3.6.1 Características generales	52
3.6.2 Resultados financieros	54
3.6.3 Tecnologías de la información y comunicación	56
3.6.4 Capital humano	58
3.6.5 Gobierno cooperativo.....	60
3.6.6 Externalización	60
3.7 Hallazgos estudio de caso cooperativas financieras segmento dos.	61
3.7.1 Cooperativas ahorro y crédito segmento dos Rango 1.....	63
3.7.2 Cooperativas ahorro y crédito segmento dos Rango 2.....	64
3.7.3 Cooperativas ahorro y crédito segmento dos Rango 3.....	66
CAPÍTULO 4	70
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	70
4.1 Adaptive Insights Suite	70
4.2 Características del producto Adaptive Planning	70
4.2.1 Resumen características del producto	70
4.2.2 Almacenamiento de la información	72
4.2.3 Seguridad de los datos	72
4.2.4 Respaldos	73
4.2.5 Disponibilidad.....	73
4.2.6 Rendimiento y escalabilidad	73
4.2.7 Beneficios de Adaptive Planning.....	74
4.2.8 Desventajas de Adaptive Planning.....	74
4.2.9 Ahorros por uso de Adaptive Planning.....	75
4.2.10 Desagregación tecnológica	75
4.3 Estudio de mercado	75

4.3.1	Caracterización estudio de COAC segmento dos.	75
4.3.2	Mercado potencial cooperativas financieras segmento dos.	81
4.3.3	Comparativo soluciones mercado local e internacional.....	82
4.4	Estudio de técnico	85
4.5	Diseño de la solución	85
4.5.1	Elementos del modelo estandarizado.....	87
4.5.2	Módulo de ingresos.....	93
4.5.3	Colocaciones	94
4.5.4	Cartera.....	99
4.5.5	Módulo gastos.....	107
4.5.6	Captaciones	108
4.5.7	Índices financieros	115
4.5.8	Módulo de reportería.....	117
4.6	Estudio de financiero	125
4.6.1	Inversión inicial	125
4.6.2	Costos.....	126
4.6.3	Gastos.....	127
4.6.4	Depreciaciones	129
4.6.5	Financiamiento.....	129
4.6.6	Determinación número óptimo COAC	130
4.6.7	Balance de situación	133
4.6.8	Estado de resultados.....	133
4.6.9	Flujo de efectivo	134
4.6.10	Estimación TIR COAC	136
	CONCLUSIONES	140
	RECOMENDACIONES	144
	LISTA DE REFERENCIAS	145

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cronograma trabajo de titulación.....	20
Tabla 2. Presupuesto proyecto terceros.....	21
Tabla 3. Comparativo finanzas convencionales - finanzas solidarias.....	43
Tabla 4. Criterios y variables utilizadas para la segmentación	47
Tabla 5. Parámetros para la segmentación de cooperativas.....	48
Tabla 6. Cooperativas de ahorro y crédito incluidas en el boletín.....	49
Tabla 7. Cooperativas financieras provincia Pichincha	50
Tabla 8. Cooperativas financieras por provincia y segmento	51
Tabla 9. Límites monto de activos COAC segmento dos	61
Tabla 10. Segmentación en rangos COAC segmento dos.....	61
Tabla 11. COAC segmento dos provincia Pichincha, cantón Quito por rangos	62
Tabla 12. Resumen Rango 1 COAC segmento dos	63
Tabla 13. COAC segmento dos Rango 1	63
Tabla 14. COAC segmento dos Rango 2	65
Tabla 15. COAC segmento dos Rango 3	66
Tabla 16. Resumen determinación mercado potencial por rango	81
Tabla 17. Comparativo funcional mercado local	82
Tabla 18. Comparativo metodológico mercado local	83
Tabla 19. Comparativo adicionales mercado local	83
Tabla 20. Inversión muebles y enseres	125
Tabla 21. Inversión equipos de oficina	125
Tabla 22. Inversión equipos de computación.....	126
Tabla 23. Capital de trabajo	126
Tabla 24. Gastos administrativos de sueldos y salarios	127
Tabla 25. Gastos ventas.....	128
Tabla 26. Gastos publicidad.....	128
Tabla 27. Gastos operacionales.....	128
Tabla 28. Depreciación activos fijos.....	129
Tabla 29. Amortización préstamo	129
Tabla 30. Inversión implementación Adaptive Planning.....	130
Tabla 31. Resumen valores implementación Adaptive Planning.....	130
Tabla 32. Estimación punto óptimo de COAC (1 Usuario).....	131
Tabla 33. Inversión implementación Adaptive Planning ajustada.....	132

Tabla 34. Resumen valores implementación Adaptive Planning ajustada	131
Tabla 35. Ajuste estimación punto óptimo COAC	132
Tabla 36. Balance de situación inicial.....	133
Tabla 37. Estado de Resultados	134
Tabla 38. Flujo de efectivo proyectado.....	135
Tabla 39. Costo del proceso de presupuesto sin AP	136
Tabla 40. Costo del proceso de reportes de control sin AP	136
Tabla 41. Costo del proceso de proyecciones de cierre sin AP	137
Tabla 42. Situación esperada Adaptive Planning.....	137
Tabla 43. Nuevos costos del proceso de presupuesto con AP	138
Tabla 44. Nuevos costos del proceso de reportes de control con AP	138
Tabla 45. Nuevos costos del proceso de proyecciones de cierre con AP	138
Tabla 46. Flujo de la inversión en función de ahorros en los procesos	138

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Plan - Corporate Performance Management.....	15
Figura 2. Presupuesto - Corporate Performance Management.	15
Figura 3. Control - Corporate Performance Management.	16
Figura 4. Proceso Delphi.....	18
Figura 5. Distribución organizaciones del sector cooperativo por tipo	46
Figura 6. Flujo segmentación COAC por segmentos	49
Figura 7. Activos totales y dispersión de COAC.	52
Figura 8. Número de socios por segmento (COAC).....	53
Figura 9. Cooperativas abiertas y cerradas por segmento.....	53
Figura 10. Consultas central de riesgos.....	54
Figura 11. Envío información crediticia central de riesgos	55
Figura 12. Uso sistema nacional de pagos	55
Figura 13. Frecuencia de cierre de balances	56
Figura 14. Número de computadoras por COAC	57
Figura 15. Número de servidores informáticos por COAC	57
Figura 16. Acceso/Disponibilidad internet por COAC.....	58
Figura 17. Análisis personal promedio por COAC.....	58
Figura 18. Composición personal total por COAC.....	59
Figura 19. Tipos de externalización.....	60
Figura 20. Índice de disponibilidad Adaptive Planning.....	73
Figura 21. Índice de rendimiento Adaptive Planning	74
Figura 22. Participación del mercado proveedores CPM.....	84
Figura 23. Líderes Corporate Performance Management	84
Figura 24. Diseño de la propuesta de intervención	86
Figura 25. Estructura de centros de costos.....	88
Figura 26. Estructura cuentas de balance agrupadas.....	89
Figura 27. Cuentas activos a nivel de detalle	90
Figura 28. Estructura de cuentas de resultados agrupados.....	90
Figura 29. Escenarios de presupuesto o versiones	91
Figura 30. Dimensiones modelo de presupuesto.....	92
Figura 31. Supuestos generales modelo de presupuesto	93
Figura 32. Flujo metodología funcional de ingresos.....	94
Figura 33. Flujo metodología funcional colocaciones	95

Figura 34. Nuevas colocaciones (Bottom-Up).....	95
Figura 35. Amortización nuevas colocaciones.....	97
Figura 36. Tasa activa efectiva por cooperativa.....	98
Figura 37. Tasas activas referenciales BCE.....	98
Figura 38. Flujo metodología funcional cartera.....	99
Figura 39. Módulo cálculo de cartera.....	100
Figura 40. Estado de resultados cooperativas.....	101
Figura 41. Cartera distribución.....	102
Figura 42. Cartera distribución (en dólares).....	103
Figura 43. Cartera de créditos por vencer.....	104
Figura 44. Cartera de créditos refinanciada.....	105
Figura 45. Cartera de créditos reestructurada.....	105
Figura 46. Ingreso de datos cartera créditos.....	106
Figura 47. Formulación al Balance General.....	106
Figura 48. Flujo metodología funcional de gastos.....	108
Figura 49. Módulo captaciones.....	109
Figura 50. Distribución nuevas captaciones.....	110
Figura 51. Tasa pasiva efectiva para captaciones.....	110
Figura 52. Gastos nuevas colocaciones en estado de resultados.....	111
Figura 53. Nuevas captaciones en Balance General.....	111
Figura 54. Módulo Recursos Humanos operativo.....	112
Figura 55. Módulo Recursos Humanos administrativo.....	114
Figura 56. Módulo compra de activos fijos.....	115
Figura 57. Módulo indicadores de balance.....	116
Figura 58. Módulo indicadores financieros.....	117
Figura 59. Balance General por cooperativa.....	118
Figura 60. Balance General análisis vertical.....	119
Figura 61. Estado de fuentes y usos.....	120
Figura 62. Captaciones por tipo de depósito.....	121
Figura 63. Colocaciones comerciales y consumo por plazos.....	122
Figura 64. Colocaciones vivienda y microcrédito por plazo.....	122
Figura 65. Cartera de créditos por cuenta contable.....	123
Figura 66. Control de gastos acumulados por cooperativas.....	123
Figura 67. Distribución Cartera.....	124

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Administración financiera	150
Anexo 2. Métodos de planeación financiera	152
Anexo 3. Principios de los presupuestos.....	153
Anexo 4. Principios universales del cooperativismo	156
Anexo 5. Catastro cooperativas de ahorro y crédito	157

INTRODUCCIÓN

En Ecuador, a lo largo de las últimas décadas la organización de la economía local ha permanecido en constante evolución. Se estableció la denominada Economía Popular y Solidaria (EPS), forma nueva de organización encargada de incentivar el crecimiento de sectores menos favorecidos en la economía local, lo que dio paso a un nuevo sector económico; popular y solidario.

El Sector Económico Popular y Solidario, se definió como: “El conjunto de formas de organización económica-social en las que sus integrantes, colectiva o individualmente, desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y servicios”. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2011, pág. 2).

Está compuesto por los sectores: Cooperativo, asociativo y comunitario. Mismos que se desenvuelven guiados por la democracia, compañerismo, solidaridad, y establecen al hombre – entendido como ser humano – como centro de toda actividad económica, donde su crecimiento y fortalecimiento, priman ante el lucro y acumulación de capital.

La presente investigación de estudio de caso buscó conocer la factibilidad de la elaboración de un modelo estandarizado de Planificación Financiera y Presupuesto, que apoye a las COAC del Segmento Dos al mejoramiento de su gestión financiera.

Para elaborar la propuesta de intervención se determinó: Elaborar un proyecto estandarizado de planificación financiera y presupuesto enfocado en desarrollar y mejorar la gestión financiera de las COAC. En vías a contribuir con información financiera oportuna y verás, además de un correcto establecimiento de indicadores financieros y de gestión. De manera que se eleve la capacidad analítica y de reacción de estas pequeñas instituciones financieras populares.

CAPÍTULO 1

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes

En función a la información recibida por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y una vez realizado los estudios técnicos correspondientes se agruparon a las COAC en cuatro segmentos principales.

Con el afán de satisfacer las necesidades de financiamiento de un grupo social minoritario, se instauró el Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS), mismo que busca poner a disposición de quien lo necesite un servicio financiero con responsabilidad social. Está compuesto por: Cooperativas de ahorro y crédito, cajas de ahorro y bancos comunales. Sus participantes son las personas naturales o jurídicas que por su baja capacidad crediticia presentan limitaciones para acceder apalancamiento en una Institución Financiera Tradicional (IFT).

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), ente regulador del sector, recopiló información del total de Cooperativas Financieras de Ahorro y Crédito (COAC) para agruparlas en función de la homogeneidad de su tamaño y composición: en activos, número de socios y participación en cantones. Dicha segmentación permitió identificar grandes asimetrías, en materia administrativa, como de ejecución operativa del negocio.

Para efectos del presente estudio, y siendo las COAC del segmento cuatro las de mayor tamaño, se centró la atención y análisis en las cooperativas financieras de ahorro y crédito del segmento dos, donde se observó varios problemas en cuanto a: Necesidades básicas de información adecuada para la toma de decisiones, limitaciones económicas por manejo informal de su información financiera, y altos índices de desconocimiento de indicadores de alerta temprana. El escenario analizado presupone graves problemas administrativos y baja capacidad de reacción ante los cambios del comportamiento del mercado o regulaciones del Sector, lo que amerita soluciones inmediatas.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Elaborar un modelo estandarizado de Planificación Financiera y Presupuesto basado en la metodología Corporate Performance Management (CPM) para el mejoramiento de la gestión financiera de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento Dos.

1.2.2 Objetivos específicos

- Evaluar la factibilidad de utilizar una herramienta especializada en planificación financiera y presupuesto para incrementar la eficiencia de los Procesos de Presupuesto y Control Financiero.
- Definir módulos estandarizados de presupuesto para la adecuada gestión de ingresos y gastos inherentes al giro del negocio.
- Diseñar reportes de información financiera, comparativos de ejecución y control presupuestario.
- Proponer indicadores de gestión, e índices financieros para elevar la capacidad analítica y disminuir el riesgo en el establecimiento de un curso de acción.
- Facilitar la capacidad de planificación a través de escenarios “qué pasa si” o “what-if” en una sola plataforma.

1.3 Justificación

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) localizadas a lo largo del territorio nacional y que entregaron sus estatutos al órgano rector, fueron clasificadas en cuatro segmentos principales de acuerdo a la valoración técnica de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Los inductores establecidos para dicho proceso fueron; el monto de sus activos, el número de socios registrados y su participación en cantones.

Las COAC que se encuentran en el Segmento Dos establecidas en la ciudad de Quito, por su tamaño y composición, no cuentan con una gestión financiera formal, debido a que su proceso administrativo es generado a partir de la experiencia de sus directivos, quienes utilizan métodos empíricos y se proveen de la información que arroja la Contabilidad como única herramienta de información financiera para soportar la toma de decisiones y establecimiento de medidas preventivas y correctivas en el negocio.

Bajo estas condiciones de administración las Cooperativas de Ahorro y Crédito pertenecientes a este segmento poseen una débil estructura organizacional y deficiente calidad administrativa. Se presentaron como una asociación autónoma formada y dirigida democráticamente por personas que se juntan voluntariamente para realizar sus necesidades económicas comunes, apoyarse mutuamente y así bajo principios del cooperativismo salir adelante en una sociedad capitalista e individualista. Tan alto nivel de informalidad provoca un alto grado de incertidumbre en el Sistema Financiero Popular y Solidario, sobre todo, presupone un aumento de la preocupación en la comunidad en cuanto a la permanencia de estas instituciones en el mercado financiero y creciente inseguridad en la disponibilidad de sus fondos.

Estas instituciones financieras populares no cuentan con el adecuado desempeño financiero que genere los ingresos suficientes para re invertir, y por tanto crecer. Existe un preocupante desconocimiento de indicadores de gestión e índices financieros, limitado análisis de la información presentada en balances, escasa capacidad analítica para la generación de escenarios de planificación “qué pasa si” o “what-if” y una irrisoria planificación de cierre o “forecast” basada en objetivos hacia el futuro.

Para cubrir todas sus necesidades en el proceso de administración financiera se requiere la adquisición de una herramienta de alto rendimiento, especializada en planificación financiera y presupuesto, cómo la que un Banco estaría utilizando para dar seguimiento a sus finanzas y la administración del proceso de presupuesto.

La presente investigación de estudio de caso buscó determinar la factibilidad de creación de un modelo estandarizado de Planificación Financiera y Presupuesto, que este basado en la metodología administrativa del ciclo de Gestión de Desempeño Corporativo “Corporate Performance Management” o como sus siglas en inglés CPM, que basa su desarrollo en: establecer los objetivos de la planificación estratégica, vincularlos a la planificación operativa, establecer los objetivos del presupuesto, aterrizar los planes de presupuesto en variables cualitativas y cuantitativas en función de módulos que satisfagan las necesidades de administración.

El modelo requiere ser estandarizado, de uso común y aplicabilidad inmediata, para que pueda ser utilizado por un grupo o una red de cooperativas, y, bajo principios de Cooperativismo puedan invertir conjuntamente en una herramienta de soporte a la toma de decisiones, de manera que el costo sea sostenible y se maneje bajo los principios de economías de escala, a mayor difusión del interés, menor será el valor que las cooperativas deberán invertir anualmente por el uso de la solución.

Así se busca mejorar la calidad de los procesos internos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito para gestionar sus procesos de: planificación, presupuestación, ejecución y control, y aportar con una poderosa herramienta que les permita tener capacidad de definir un curso de acción, generar estrategias constructivistas, crecer y generar valor a través del tiempo, asegurando su permanencia en el sector financiero y al corto plazo poder recibir una promoción al segmento superior.

1.4 Problematización

1.4.1 Análisis de situación

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito pertenecientes al segmento de estudio presentan serios conflictos de administración, lo que presupone medidas inmediatas para el mejoramiento del desenvolvimiento del sector. Se identificó que; los sistemas de contabilidad no aportan con la información oportuna y necesaria para la correcta toma de decisiones, la planificación estratégica es poco formal, no muy concreta o irrealizable. Poseen deficiente calidad administrativa en el manejo de su cartera, colocaciones, captaciones, y manejan un cuadro de gastos excesivos, debido a la falta de presupuestación y control de sus resultados financieros.

Para poder determinar la homogeneidad de sus características y su comportamiento fueron ubicadas en segmentos, tomado en cuenta varios aspectos como: sus ingresos totales anuales, saldo de captaciones y colocaciones al cierre del ejercicio, número de socios, número de sucursales abiertas, número de cantones en los que tiene operaciones la cooperativa, monto de activos al cierre del ejercicio, monto al que asciende la cartera promedio y patrimonio. Dicha clasificación fue realizada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en base a los inductores mencionados. Bajo estos parámetros se eligió como foco de estudio a las COAC del Segmento dos.

Debido a que los directivos de estas instituciones son generalmente de instrucción básica e intermedia, las cooperativas del segmento no cuentan con la capacidad de generar por si mismas las plantillas requeridas para la elaboración de un modelo financiero eficiente de gestión, ejecución y control de todo su proceso de presupuesto.

Las cooperativas tampoco cuentan con los recursos para poder contratar personal fijo dedicado completamente a funciones de planificación y presupuestación. En efecto a su falta de una herramienta especializada han limitado su crecimiento al no saber interpretar los rubros arrojados por el sistema transaccional y no poder generar los indicadores necesarios.

1.5 Contextualización e identificación del problema de investigación

1.5.1 El problema de investigación

El sistema transaccional existente dentro de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento dos no le permite a la organización satisfacer sus necesidades de planificación financiera y presupuesto, y no arroja los indicadores de gestión financiera necesarios para la oportuna toma de decisiones.

1.5.2 Principales causas o sub problemas

- La planificación estratégica no obedece a un escenario competitivo, no está vinculada con la planificación operativa. Es generada de manera informal, puede ser irreal, poco delimitada y no controla su ejecución.
- Estructura organizacional que no responde a los objetivos de la organización.
- Desconocimiento de resultados generados del ejercicio, excesivos gastos fijos y variables, ingresos poco incrementales, falta de control financiero.
- Deficiente calidad de control de la cartera, colocaciones y captaciones.
- No se realiza una gestión financiera eficiente por resultados e indicadores financieros, debido a la falta de capacidad de adquisición de un sistema de planificación soporte a la toma de decisiones.

1.5.3 Efectos o consecuencias

- Cooperativas de Ahorro y Crédito competidoras de mayor tamaño, sólidas y eficientes acaparando el mercado.
- Bajo grado de fidelidad de los socios por incertidumbre en la permanencia de la cooperativa en el tiempo, así como en la disponibilidad de sus recursos.

- Desconocimiento del funcionamiento del Sector Financiero Popular y Solidario, desconocimiento de indicadores de crecimiento esperado.
- Falta de liquidez con posibilidades preocupantes de quiebra por informalidad de su gestión administrativa financiera.
- Escasos procesos internos para trazar un curso de acción.

1.6 Preguntas directrices

1.6.1 Formulación y sistematización del problema de investigación

¿Por qué las Cooperativas de Ahorro y Crédito poseen dificultades para ser administradas y no se da el cumplimiento de los objetivos trazados para sus operaciones?

La planificación estratégica no obedece a un escenario competitivo y no está vinculada a la planificación operativa. De manera que la estructura organizacional no responde a los objetivos de la organización y verdadera composición de la cooperativa.

¿Qué provoca la deficiente gestión financiera objeto de los problemas administrativos en las cooperativas de ahorro y crédito poniendo en riesgo los recursos de grupos vulnerables?

El sistema transaccional existente de contabilidad o administración no les permite generar módulos de ingresos y gastos a la medida, no arroja los indicadores de gestión financiera, no les permite realizar simulaciones a través de escenarios para la oportuna toma de decisiones.

¿Qué provoca la falta de gestión financiera y análisis en la administración de las Cooperativas de Ahorro y Crédito pertenecientes al segmento de estudio?

El uso de sistemas de gestión de bajo rendimiento, desarrollados de manera casera y sin estar regidos a normas internacionales, no brinda el desempeño requerido para satisfacer las necesidades de información financiera. No son de carácter colaborativo, de tal manera que no compromete a todos quienes componen la cooperativa.

¿Por qué las Cooperativas de Ahorro y Crédito no ha sido capaces de gestionar una herramienta que le permita mejorar su desempeño financiero?

Actualmente las cooperativas desconocen las alternativas existentes, no poseen la capacidad para invertir en un sistema de soporte a la toma de decisiones de calidad.

¿Por qué las Cooperativas de Ahorro y Crédito pueden caer en riesgo de liquidez?

Las cooperativas normalmente no controlan sus resultados, sus procesos de comunicación interna no son formales y se corre el riesgo que las áreas sensibles internamente no posean datos importantes para gestionar el riesgo.

1.7 Metodología

1.7.1 Tipo de investigación

El presente estudio de factibilidad, es una investigación correspondiente al tercer nivel: Dar soluciones a la problemática identificada en base a la aplicación de la técnica de estudio de caso, consistente en tomar una muestra aleatoriamente y estudiarla descriptiva y explicativamente.

Investigación descriptiva y explicativa:

Investigación descriptiva con la captura, detalle y descripción de la información de la situación del problema. Investigación explicativa con el análisis causa-efecto de la situación problema y la aplicación de modelos definidos específicamente para satisfacer sus necesidades.

1.8 Diseño de la investigación

1.8.1 Resumen del diseño

Para el desarrollo de la presente investigación se aplicaron los métodos de estudio: deductivo, inductivo, análisis y síntesis. El método deductivo se utilizó para la elaboración de la fundamentación teórica y la mediación del autor en la publicación de la propuesta de intervención como solución a los problemas identificados. El método inductivo se utilizó para el conocimiento de la situación, identificación del problema de estudio así como su solución. El método de análisis en la caracterización de los diferentes componentes y variables analizadas. El método de síntesis en las generalizaciones, conclusiones y recomendaciones detalladas en el informe final.

1.8.2 Investigación cualitativa y cuantitativa

Debido a que la investigación busca aportar a un sector social y cooperativo se aplicó también el enfoque mixto de investigación. La investigación cualitativa para el levantamiento de la información, análisis de la situación actual, y presentación de la propuesta de intervención. Y la investigación cuantitativa para recolectar datos estadísticos cuantitativos de la naturaleza misma del segmento de estudio, su capacidad económica, estructura financiera y desempeño administrativo.

1.9 Tamaño de muestra

El siguiente estudio de caso determinó el tamaño de la muestra de investigación a través del trabajo realizado con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. La correcta identificación del segmento de estudio representó el éxito en el análisis de la situación y accesibilidad a la información. Detallado a continuación el proceso de selección del tamaño de la muestra.

1.9.1 Parámetros de selección

El principal reto para el establecimiento del segmento adecuado de estudio para la presente investigación, fue la identificación de las principales características

intrínsecas al desempeño y desenvolvimiento de las cooperativas y que debían ser analizadas para poder determinar o definir su situación actual previa a elaborar la propuesta de intervención.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) ha generado boletines, jornadas académicas y publicaciones, a partir del análisis de los datos remitidos por las organizaciones, tanto en el proceso de adecuación de estatutos, como en el de acopio de información para la supervisión. (Intendencia de Estadísticas Estudios y Normas de la EPS y SFP, 2014, pág. 2)

A través de la información obtenida de la SEPS se determinó que los factores principales para la identificación de la muestra serán:

- Identificación de la composición actual de las cooperativas financieras en función de la clasificación realizada por el organismo de control, en conformidad con la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y la Resolución N o. JR-STE-2012-003 emitida por la Junta de Regulación. Selección del segmento de estudio en función de la caracterización de COAC.
- División interna del segmento seleccionado de estudio en rangos, trabajo conjunto con la Intendencia de Estadísticas Estudios y Normas de la Economía Popular y Solidaria y Sector Financiero Popular y Solidario por oficio No. SEPS-UIO-2014-001-20519.

1.9.2 Identificación y composición cooperativas financieras

La SEPS presentó varias propuestas técnicas para clasificar las cooperativas financieras y no financieras en el Ecuador, con el fin de dar cumplimiento a lo dispuesto en la LOEPS y la junta de regulación:

De acuerdo al Reglamento de la LOEPS, en su artículo 96, párrafo primero y tercero, señala que “la regulación del Sector Financiero y Solidario está a cargo de la Junta de regulación” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012, pág. 27), y dispondrá cuando una cooperativa ha superado el segmento en el cual se encuentra.

La LOEPS establece en su artículo 101, “Las cooperativas de ahorro y crédito serán ubicadas en segmentos, con el propósito de generar políticas y regulaciones de forma específica y diferenciada atendiendo a sus características particulares”. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012, pág. 24)

VARIABLES DEL ESTUDIO DE SEGMENTACIÓN:

- “Participación en el sector; Volumen de operaciones que desarrollen;
- Número de socios; y ubicación geográfica de oficinas operativas a nivel local, cantonal, provincial, regional o nacional;
- Monto de activos; Patrimonio”. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012, pág. 24)

Lo cual dio como resultado que del total de la población, 3042 cooperativas existentes en el Ecuador, una muestra parcial de 1045 pertenecen a cooperativas de ahorro y crédito. Las cooperativas están repartidas por provincias en todas las regiones del Ecuador, por motivos estratégicos de ubicación geográfica, accesibilidad a la información, y, disminución de costos para la propuesta de intervención, se determinó enfocarse en las cooperativas financieras de la provincia de Pichincha. Los detalles de la segmentación se mostrarán en la sección “3.5.2 Clasificación en segmentos cooperativas financieras” en el trabajo de grado.

Una vez obtenidas el número estimado de COAC en la provincia, se procedió al análisis de la caracterización de la muestra para identificar el segmento con mayor necesidad y mejor aplicabilidad de la propuesta de intervención.

1.9.3 Caracterización cooperativas financieras por segmentos

Para la correcta identificación del Segmento más idóneo de estudio se requería cuantificar, ¿Cuánto? Representa mucha necesidad, ¿qué? Figura como poca estabilidad en función de características más internas de las cooperativas.

Se realizó la encuesta de caracterización, cuyo objetivo fue conocer una muestra representativa a nivel nacional de las características del sector.

Variables del estudio de caracterización:

- “Características generales, principios del cooperativismo.
- Situación financiera.
- Tecnologías de la información y comunicación, infraestructura.
- Capital Humano, externalización de servicios
- Financiamiento, entre otros”. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014, pág. 27)

Parámetros técnicos del estudio:

- “Nivel de confianza: 95%
- Error máximo de estimación: 2.95%
- Muestra: 935 organizaciones
- Cooperativas financieras: 20%” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014, pág. 28)

Parámetros del operativo del campo:

- “Validación del formulario: Grupo focal con Intendentes de la SEPS, y entrevistas a profundidad con 8 expertos en EPS.
- Informantes directivos: Representantes legales de las organizaciones.
- Fechas del levantamiento de la información: Noviembre 2013” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014, pág. 29)

En base a los resultados obtenidos se decidió elegir a las COAC del Segmento Dos. Los valores del análisis del estudio se encuentran detallados en el Capítulo Tres “Diagnóstico del Sector Cooperativo”, en la sección “3.6 Caracterización de Cooperativas de Ahorro y Crédito” en el presente trabajo de grado.

1.9.4 Agrupación en rangos homogéneos

Para fines de este estudio, una vez identificado el segmento de análisis se procedió a la agrupación por rangos a las COAC del Segmento dos en la provincia de Pichincha, cantón Quito. Se estableció los rangos en función del monto al que ascienden sus activos totales conforme a lo señalado por la SEPS.

El primer rango corresponde a las cooperativas cuyos activos se encuentran en el primer 33% más cercano al límite superior del monto de activos, el rango dos corresponde al 33% intermedio entre el límite superior e inferior, por cuanto el 34% restante más cercano al límite inferior le corresponde a las cooperativas pertenecientes al rango tres.

Variables de la segmentación:

- Segmento estudiado: COAC Segmento dos
- Provincia: Pichincha. Cantón: Quito
- Muestra: 54

Parámetros de la segmentación:

- Establecimiento de rangos: Autor
- Revisión rangos de archivo final de división: Intendencia de Estadísticas, Estudios y Normas de EPS y SFPS.

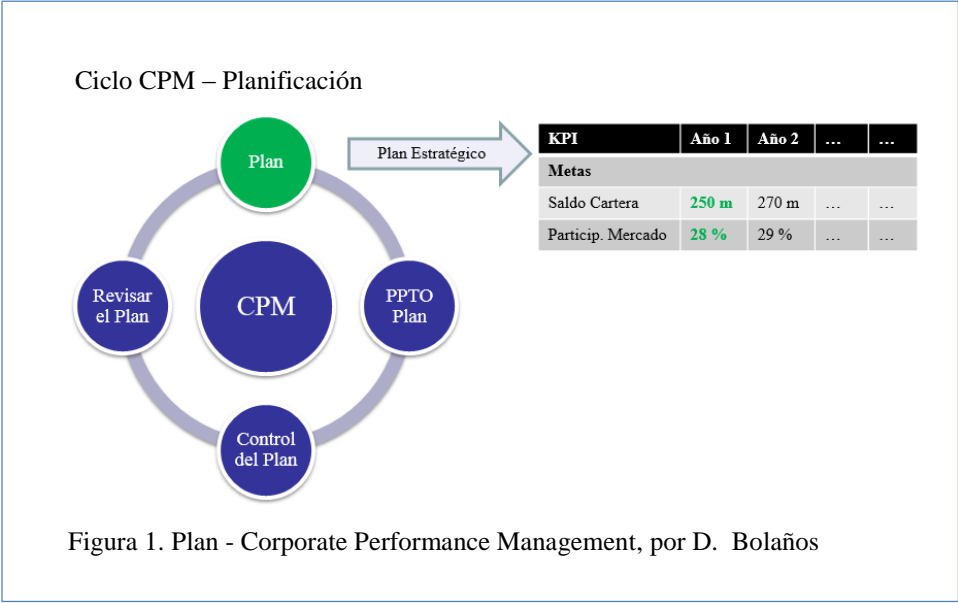
Los valores del análisis del estudio se encuentran detallados en el Capítulo Tres “Diagnóstico del Sector Cooperativo”, en la sección “3.7 Estudio de Caso Cooperativas Financieras Segmento Dos” en la presente investigación.

1.10 Metodología Corporate Performance Management

La metodología Corporate Performance Management o Gestión del desempeño Corporativo busca formalizar el ciclo de administración de los resultados financieros en una organización, de manera que el flujo de la información agregue valor al negocio. Consiste en vincular la estrategia con la ejecución, a través de procesos como: presupuestar el plan, controlar los resultados del plan, revisar la estrategia.

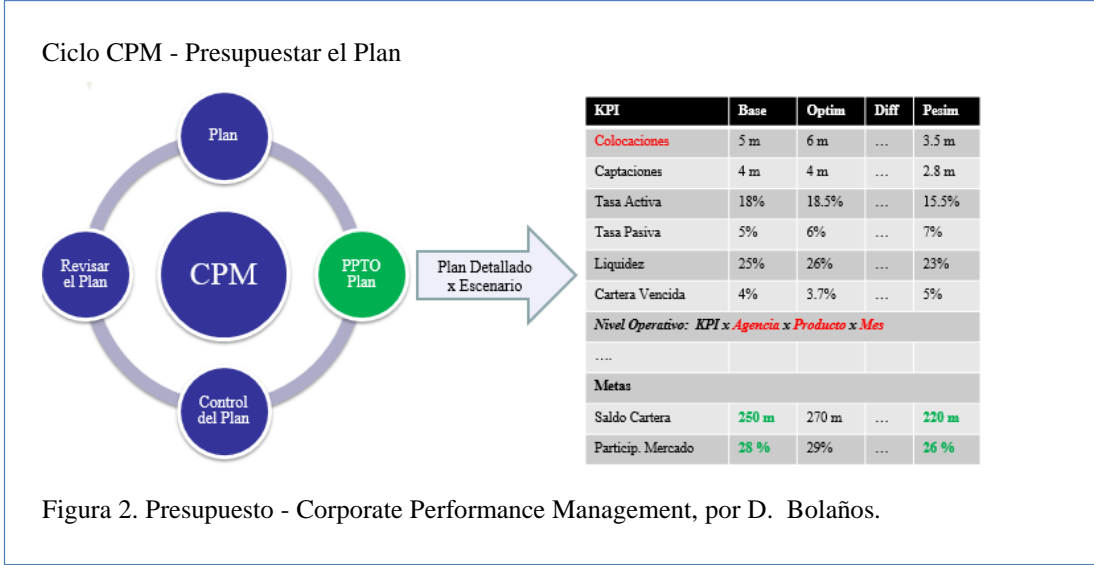
1.10.1 Vincular la estrategia con la ejecución

En el plan estratégico se fijan las metas de utilidad para los años siguientes. Y se estiman cifras MACRO para lograr dichas metas, de manera que deben estar interrelacionadas a la planificación operativa. (beAnalytic, 2010)



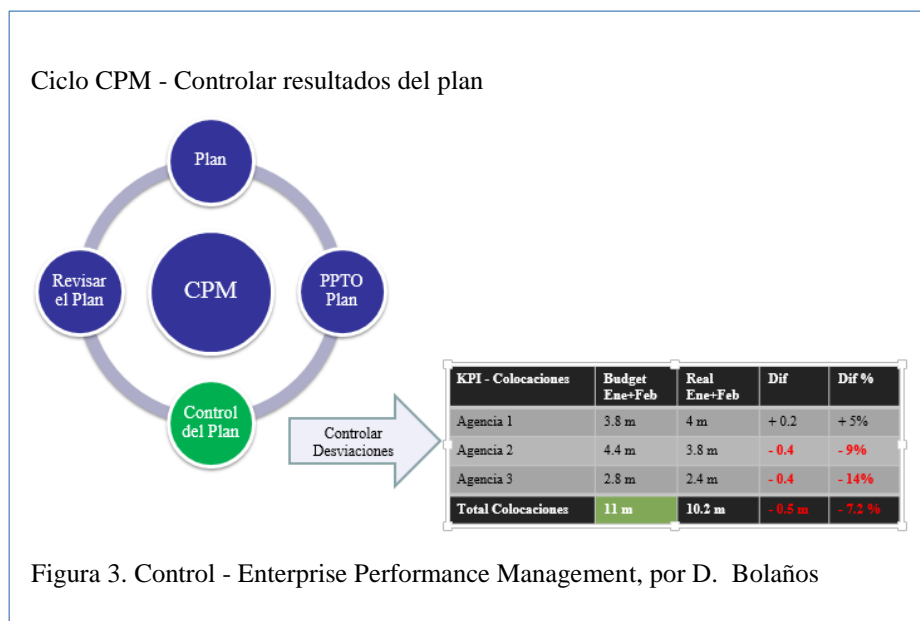
1.10.2 Presupuestar el plan

El presupuesto es una expresión cuantitativa de los objetivos gerenciales y un medio para controlar su cumplimiento. De manera que las metas deben ser justificadas en términos de la operación de la empresa, como: captaciones, colocaciones, interés, comisiones, otros. (beAnalytic, 2010)



1.10.3 Controlar resultados del plan

Comparar ejecución real y presupuesto para saber “cómo vamos respecto del plan”. Su funcionalidad es el control mes a mes de la ejecución del presupuesto, de manera que se puedan detectar sus desviaciones. (beAnalytic, 2010)



1.10.4 Revisar las estrategias

Se sugiere revisar y navegar en detalle para identificar las causas del ¿por qué? de los resultados conseguidos, y reaccionar a tiempo real ante los cambios del mercado y antes que su competencia:

- “Generar proyecciones de cierre, escenarios para corregir el rumbo.
- ¿En qué productos?
- ¿Desde qué mes?
- ¿Qué gastos podemos variar?
- ¿Cómo afecta al Estado de Resultados y Balance General?
- ¿Cómo afecta al Flujo de Efectivo?” (beAnalytic, 2010)

1.11 Herramienta Adaptive Planning

Para la elaboración de la propuesta de intervención para el mejoramiento se utilizó la herramienta de planificación, presupuesto y control financiero, Adaptive Planning. Adaptive Planning es una herramienta que se adapta a cualquier tipo de organización, debido a que se entrega totalmente en blanco y toda su modulación se realiza de acuerdo a la necesidad identificada de cada usuario, la elaboración parte de base cero y es hecha a la medida de cada proyecto. Es un software como servicio o “Software as a Service” ya que es una herramienta que se encuentra en la nube y está liderando

el mercado de acuerdo a varios estudios internacionales de herramientas con similares particularidades. Las características de la solución Adaptive Planning, así como su participación en la presente investigación se muestran en la Sección “4.1 Adaptive Insights Suite”.

1.12 Metodología Delphi

Para efectos del levantamiento de la información que definió la problemática y funcionalidad final de la propuesta de intervención se utilizó la metodología Delphi como un sistema eficiente para obtener información sobre el objeto de estudio.

Una Delphi consiste en la selección de un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del futuro. Las estimaciones se realizan en sucesivas rondas, al objeto de tratar de conseguir consenso. Por lo tanto, la capacidad de predicción del Delphi se basa en la utilización sistemática de un juicio intuitivo. (Astigarraga, 2001, pág. 01)

De manera resumida los pasos que se llevó a cabo para aseverar la validez de los resultados para analizar la Delphi fueron los siguientes:

Formulación del problema:

Etapla fundamental, en un método de expertos, la importancia de definir con precisión el campo de investigación es muy grande, es preciso estar muy seguros de que todos los expertos reclutados y consultados poseen la misma noción de este campo. (Astigarraga, 2001, pág. 24)

Elección de expertos:

Es importante en cuanto que el término de "experto" es ambiguo. Con independencia de sus títulos, su función o su nivel jerárquico, el experto será elegido por su capacidad de demostrar amplio conocimiento sobre el tema consultado, así pues se obtiene la opinión real de estudio. (Astigarraga, 2001, pág. 24)

Elaboración y lanzamiento de los cuestionarios:

Los cuestionarios se elaborarán de manera que faciliten la respuesta por parte de los consultados. Se formularán cuestiones relativas a: necesidades de información, gestión de información, evolución gastos, transformaciones en tareas. (Astigarraga, 2001, pág. 25)

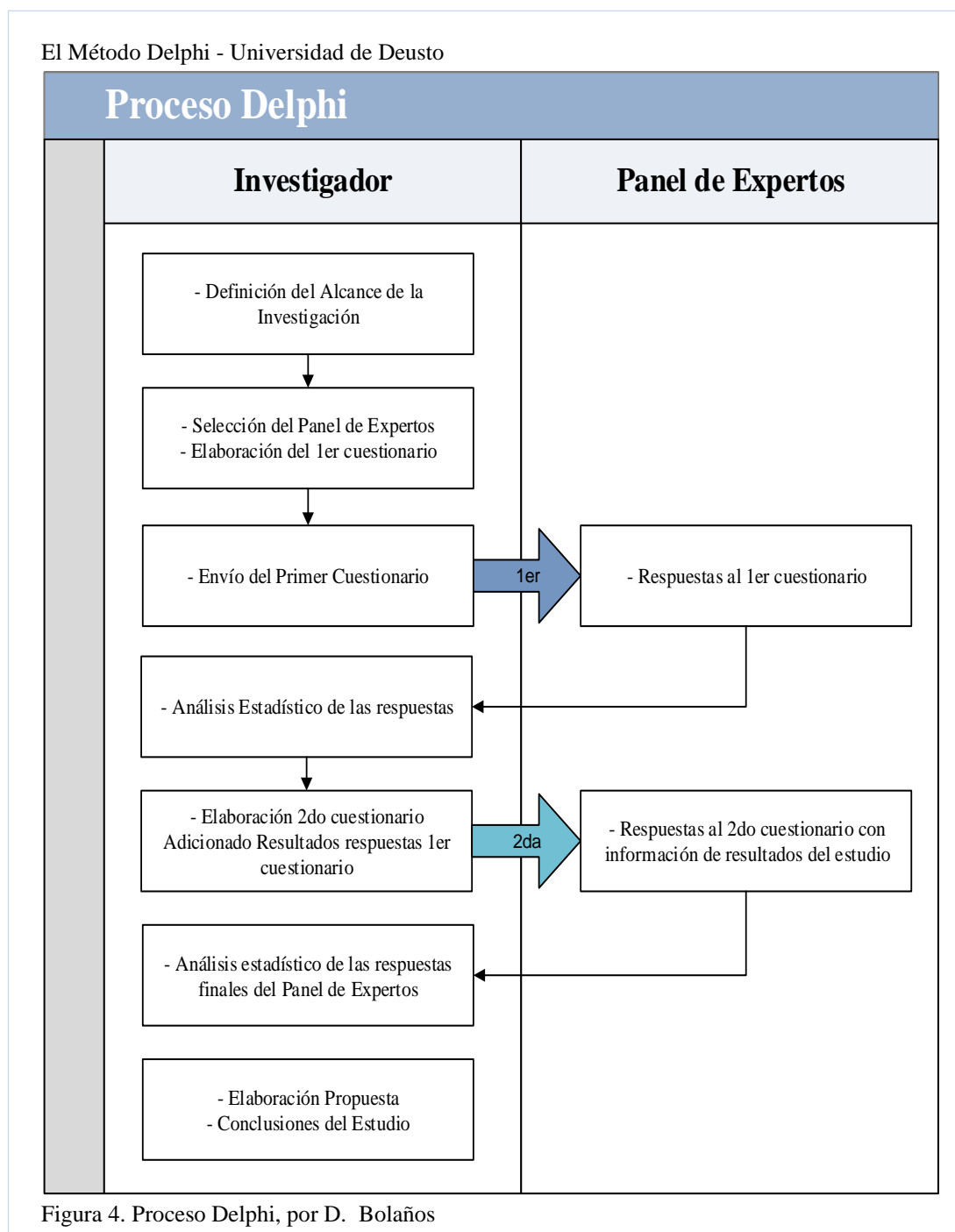


Figura 4. Proceso Delphi, por D. Bolaños

1.13 Limitaciones de la propuesta

Debido a las características del estudio, la propuesta de intervención presupone ciertas limitaciones, mismas que se detallan a continuación:

- La herramienta utilizada no es un software transaccional; de manera que, no se puede considerar como una herramienta de registro diario de información. A pesar de que se podría modular el ambiente para realizarlo se estaría yendo en contra de las características mismas del producto y la recomendación profesional de no hacerlo.
- Los resultados arrojados por la herramienta en cada uno de sus módulos están sujetos a la destreza del responsable del ingreso de datos; de manera que, un ingreso de datos desvinculados a la realidad de la cooperativa entregarán indicadores y reportes con información inservible para la organización.
- La herramienta no cuenta con un módulo de indicadores estadísticos preestablecidos, o simuladores de tendencias gráficas, se entrega absolutamente en blanco, por lo que el establecimiento de los índices adecuados de estudio son definidos por el administrador y el organismo de control.
- Los módulos elaborados en la herramienta son básicos, estandarizados y de carácter primario; en el caso de que una cooperativa requiera un análisis más técnico de la metodología de cálculo, se deberá establecer un segundo alcance y desarrollo de la solución.
- La aplicabilidad de la solución se podrá llevar a cabo sí y solo sí las cooperativas a ser incluidas manejen el mismo plan de cuentas, y se acojan a la estructura de centros de costos sugeridas por él autor; el consejo profesional es la utilización del plan de cuentas definido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y la estructura de árbol diseñada en un panel de expertos.

1.14 Cronograma

La presente investigación manejó el siguiente cronograma para la realización de sus actividades en función de las fechas establecidas:

Tabla 1.

Cronograma trabajo de titulación

Tiempo (en semanas) Actividades a realizar	Febrero		Marzo				Abril				Mayo					Junio				Julio				Agosto	
	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	
	del 17 al 21 de Feb	del 24 al 28 de Feb	del 3 al 7 de Mar	del 10 al 14 de Mar	del 17 al 21 de Mar	del 24 al 28 de Mar	Mar 31 al 4 de Abr	del 7 al 11 de Abr	del 14 al 18 de Abr	del 21 al 25 de Abr	Abr 28 al 2 de May	del 5 al 9 de May	del 12 al 16 de May	del 19 al 23 de May	del 26 al 30 de May	del 2 al 6 de Jun	del 9 al 13 de Jun	del 16 al 20 de Jun	del 23 al 27 de Jun	Jun 30 al 4 de Jul	del 7 al 11 de Jul	del 14 al 18 de Jul	del 21 al 25 de Jul	Jul 28 al 1 de Ago	
Revisión Plan de Tesis con el Tutor	■																								
Establecimiento de Lineamientos de Trabajo	■	■																							
Estructura inicial (páginas preliminares)			■																						
Capítulo 1																									
Marco Metodológico				■	■	■																			
Capítulo 2: Fundamentación Teórica					■	■	■	■	■																
Capítulo 3: Diagnóstico del objeto de Estudio						■	■	■	■	■															
Solicitud e intercambio de Información SEPS									■	■	■	■	■												
Elaboración y aplicación 1er Delphi										■	■	■	■	■											
Tabulación y aplicación 2do Delphi											■	■	■	■	■										
Capítulo 4: Propuesta de Intervención:																									
4.1 Estudio de Mercado																									
4.1 Estudio Técnico																	■	■	■	■	■	■			
4.3 Estudio Financiero																		■	■	■	■	■			
Conclusiones y Recomendaciones																								■	
Entrega Borrador de Tesis																									■

Nota: La tabla refleja los tiempos estimados para la primera presentación de este trabajo de titulación

1.15 Presupuesto

El presupuesto de la presente investigación fue elaborado de acuerdo al cronograma de actividades detallado anteriormente. Los valores presentados no incluyen la utilización de la herramienta especializada Adaptive Planning utilizada en la propuesta de investigación para aplicar la Metodología de Gestión del Desempeño Corporativo (CPM).

Tabla 2.

Presupuesto Proyecto terceros

DESCRIPCIÓN DE GASTOS	MENSUAL	TOTAL
• ADMINISTRATIVOS		
Derechos de Matriculación		300
Derechos de Tesis-Tutorías		200
• EQUIPOS DE COMPUTACIÓN		
Flash Memory 4 gb		20
CD's - DVD's		20
• SUMINISTROS		
Papel Bond	30	180
Cartuchos Negro-Color	35	210
Carpetas		40
Otros		80
• TÉCNICOS		
Internet	10	60
• INVESTIGACIÓN DE CAMPO		
Copias	15	90
Transporte	90	540
Suministros de Oficina	20	120
Estudios de Campo	100	600
EMPASTADO		60
OTROS VARIOS		250
TOTAL		2770

Nota: Detalle de costos y gastos a ejecutarse en la elaboración de este trabajo de grado. Investigación propia, por D. Bolaños

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Introducción

La presente investigación para el mejoramiento de la gestión financiera de las Cooperativas de Ahorro y Crédito pertenecientes al segmento dos en la ciudad de Quito inició con la elaboración del marco teórico conceptual, cuerpo y base del diseño de la propuesta de intervención presentado. Se usó como base de la investigación el enfoque de la Metodología de Gestión del Desempeño Corporativo o “Corporate Performance Management (CPM)”. Que se fundamenta en la adecuada gestión de planificación, presupuestación, ejecución y control del desempeño de la organización en función del cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan Operativo Anual.

2.2 Economía Social y Solidaria

El concepto de una nueva economía surgió a partir del deseo de poner en funcionamiento sectores específicos del mercado que fueron apartados por las fuertes y crecientes organizaciones dueñas del medio en el que se desenvolvían, dicho de esta manera la economía social y solidaria se presentó a partir de una necesidad: Elevar los resultados en una economía en vías de desarrollo.

La economía social y solidaria está basada en valores humanos y principios de solidaridad, que propugnan el reconocimiento de la otra persona como fundamento de la acción humana (...) incluye al conjunto de actividades y organizaciones de carácter comunitario, asociativo, cooperativo, mutualista y demás formas colectivas creadas para responder a las necesidades de empleo y de bienestar de los pueblos, así como a movimientos ciudadanos orientados a democratizar y transformar la economía. (Coraggio, 2008, pág. 3)

La Economía Social y Solidaria se basa en la consolidación de comportamientos solidarios, lo cual no implica la anulación del individuo o su

disolución en una comunidad impuesta, sino un efectivo despliegue de su identidad y capacidades en el contexto de una sociedad y comunidades incluyentes (Zambrano, 2012, pág. 1).

Hablar de Economía Social y Solidaria es hablar de una economía plural, donde el concepto de solidaridad aparece no como un valor, menos aún como una preferencia a realizar o no, sino como una necesidad. Busca que la economía no sea sólo un modo individual de ganar dinero, sino de resolver solidariamente las necesidades y deseos legítimos de todos los ciudadanos y comunidades de un país. (Zambrano, 2012, pág. 1)

La Economía Social y Solidaria es un tipo de economía dirigido a la protección y desarrollo de sectores vulnerables con participación minoritaria en la economía nacional, es amparado por la Constitución y la normativa legal de país. El ejercer actividades económicas no debe tener su objetivo plasmado solamente en el beneficio económico, sino también en la capacidad de generar beneficios intangibles a la sociedad y el medio ambiente, incrementar el nivel de vida de las familias, y preservar un equilibrio económico donde el centro de la actividad económica sean las personas.

2.3 Economía Popular y Solidaria en el Ecuador

El desarrollo del país se fundamenta a través de la adecuada asignación de los recursos y obtención de los beneficios, inherentes al cumplir con objetivos establecidos para el crecimiento, en el Art. 276 de la Constitución se establece uno de los principales objetivos a nivel nacional: “Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable”. (Asamblea Nacional República del Ecuador, 2010, pág. 135)

Según la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (EPS): La Economía Popular y Solidaria es la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en

relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad. (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, 2012, pág. 1)

2.3.1 Sistema Político – Económico ecuatoriano

Un sistema económico representa la columna vertebral del desenvolvimiento productivo y la distribución de los recursos de una nación en función de su composición política – económica. La Constitución de la República del Ecuador contempla en su cuarto capítulo “Soberanía Económica”, en el Art. 283, la determinación del sistema económico nacional:

El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado (...). El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria. (Asamblea Nacional República del Ecuador, 2010, pág. 140)

El sistema económico ecuatoriano se definió como popular y solidario, donde el desarrollo de la economía local centra su atención en motivar el libre desenvolvimiento de sectores minoritarios, buscando la equidad como base principal del progreso, a través del trabajo cooperativo. “La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios”. (Asamblea Nacional República del Ecuador, 2010, pág. 140)

En el Ecuador, se ha evidenciado cada vez más el paso fuerte de una nueva economía, una economía alternativa, una economía más social, de las personas y para las personas, se ha manifestado con varios nombres como “Economía social”, “Economía popular”, o “Economía social y solidaria”, pero bajo el mismo contexto, es un punto de partida hacia el desarrollo cooperativo y asociativo.

El texto de la Constitución Ecuatoriana asume una definición sustantiva de economía, que podemos resumir como el sistema de instituciones, valores, normas y prácticas que organizan los procesos de producción, distribución,

circulación y consumo dentro de un malla de relaciones de cooperación de los trabajos humanos entre sí, es decir: a) La generación de las condiciones materiales para la subsistencia de todos y b) a reproducción intergeneracional ampliada de la vida. (Coraggio, 2009, pág. 2)

Las economías sociales y solidarias representan a la rama de la economía del buen vivir que basa su desarrollo en la solidaridad y el cooperativismo. De esta manera se busca reducir las asimetrías aún existentes en el Ecuador. “Es un asunto indispensable superar la estructura concentradora de la propiedad empresarial y el abuso de la posición de predominio en el mercado por parte de pocos y poderosos grupos empresariales” (Coraggio, 2009, pág. 4)

El desarrollo de una nueva cultura económica que minimice el pensamiento de indiferencia individualista y lo reemplace por uno colectivo constituye un compromiso con el desarrollo integral de un Estado. Esta nueva organización de la economía no debe ser hecha para los pobres, sino más bien debe constituirse como un medio de desarrollo de las personas dueñas del capital que también incluya a los sectores menos favorecidos.

2.4 Sector Financiero Popular y Solidario

El Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS) de acuerdo a lo establecido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) - organismo técnico, que vela por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector, supervisa y controla las organizaciones del SFPS - está compuesto por cooperativas de ahorro y crédito, organizaciones asociativas o solidarias, bancos comunales y cajas de ahorro. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012)

Las iniciativas de SFPS, y de las pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria. Se encuentra normado por: a) Junta de Regulación, b) Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, c) Director Único del Fondo de Liquidez y Seguro de Depósitos. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012, pág. 1)

La economía evolucionó de manera que el sistema económico debía transformarse de manera radical, y, convertir al capitalismo sobre las personas en una forma de organización obsoleta y reemplazarlo por un tipo de economía donde el crecimiento del ser humano sea el objetivo central.

En el marco de la Economía Social y Solidaria, las Finanzas Populares y Solidarias son de trascendental importancia, pues constituyen un mecanismo de organización y participación de los actores y sujetos sociales de la Economía Popular en el Sistema Financiero. El desarrollo de las Finanzas Populares y Solidarias es fruto de un proceso de construcción impulsado por las organizaciones populares en el mundo, rompiendo viejos paradigmas del quehacer financiero. (Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria, 2012)

Para su adecuado funcionamiento, el Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS) tiene un organismo rector que fue nombrado como Junta de Regulación, quien trabaja conjuntamente con una Secretaría Técnica que le servirá de centro de información, asesoría, seguimiento, evaluación y apoyo.

2.4.1 Sector Cooperativo

Conforme a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS) del Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS), en su Capítulo I establece, que, las formas de organización que integran el SFPS, son tres bloques principales: Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas.

El sector cooperativo es una de las secciones más importantes en el establecimiento del sistema económico popular, y de acuerdo a las formas de organización de la economía social y solidaria el sector cooperativo en el Art. 21 de la Ley de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) y del Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS):

El Sector Cooperativo, es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer

sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012, pág. 1)

Por su naturaleza las instituciones pertenecientes al sector cooperativo podrán dedicarse a uno de los grupos establecidos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios.

Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo." (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012, pág. 1)

El cooperativismo basa su filosofía en seis principios universales establecidos en Rochadle (Inglaterra, 1996): La afiliación por libre adhesión, la democracia y el control democrático, el interés limitado, los excedentes y su distribución, educación permanente, la integración cooperativista. Para información adicional remítase al anexo 4 en este trabajo de grado.

2.4.2 El Cooperativismo

El cooperativismo es una rama de la Economía Popular y Solidaria, en la cual un grupo de personas se unen para, juntos y organizados, negociar sus necesidades de fondos para así generar bienestar con una filosofía administrativa democrática. Como menciona Blacio Aguirre:

El cooperativismo es el movimiento socioeconómico más grande de la humanidad: por ende, la economía solidaria es el sistema económico, social, político y cultural, que ha permitido ascender el nivel de vida de millones de personas fundamentalmente de clase media y baja, implementado en ellos valores y principios de solidaridad, equidad y justicia". (Blacio Aguirre, 2010, pág. 1)

2.4.3 Las cooperativas de ahorro y crédito

Las cooperativas son asociaciones abiertas y flexibles, de hecho y derecho cooperativo, de la economía social y participativa, autónomas, de personas que se unen mediante un proceso y acuerdo voluntario, para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, para generar bienestar integral, colectivo y personal, por medio de procesos y empresas de propiedad electiva, gestionadas, administradas y controladas democráticamente. (Ramirez, 2007, pág. 1)

De acuerdo a lo establecido por la ley, las cooperativas en el Ecuador podrán dedicarse a actividades financieras y no financieras, conforme a lo establecido en sus estatutos. Las COAC “son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros”. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2011, pág. 19)

Entre sus principales operaciones de acuerdo al Art.83 de la LOEPS tienen la facultad de: conceder préstamos, otorgar sobre giros, recibir préstamos a la vista y a plazo, efectuar cobros, pagos y transferencias. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2011). Y están regidas a los principios del cooperativismo para el libre desenvolvimiento de sus operaciones.

2.5 La administración

La administración se remonta a la aparición de los hombres en sociedad, fue descrita como el acto de manejar adecuadamente un emprendimiento o llamado de manera más formal “organización”. Con el propósito de lograr a través de una buena utilización de sus recursos alcanzar uno o varios objetivos, en vías a la obtención de “beneficios”. Entendidos como: satisfacción de sus necesidades básicas, acumulación de bienes de capital, o, al menos una percepción de desarrollo personal o grupal.

El surgimiento de la administración fue un acontecimiento de primera importancia en la historia, y ha sido ejercida desde su “descubrimiento” hasta nuestros días. En su libro de Administración de Empresas Agustín Reyes Ponce establece que, “la administración es el órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos” (Reyes Ponce, 2004, pág. 18). De manera que los efectos obtenidos de su ejecución sean la obtención de mayores y mejores resultados.

Si pudiéramos repasar toda la historia de la humanidad encontraríamos que, los pueblos antiguos trabajaron unidos en organizaciones formales en vías a ser agentes más eficaces y eficientes, mucho antes de que el término “administración” hubiera aparecido y se hubiera definido. Las sociedades se han ido transformando, durante siglos y se caracterizaron por poseer formas predominantes agrarias, donde la familia, los grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes. (UDLA Puebla, 2010, pág. 11).

“La administración puede definirse de diversas formas al igual que sucede con otras áreas del conocimiento, es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”. (Chiavenato, 2004, pág. 10).

Se observó a la administración como disciplina y como proceso, dentro del contexto de su desenvolvimiento en la historia: Como disciplina es un organismo acumulado de conocimientos que incluye: principios, teorías, conceptos. Como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización. Hitt, Stewart y Porter la definen como “el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”. (Hitt Michael, 2006, pág. 8)

“La administración busca en forma directa precisamente la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y sólo a través de ella, se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales” (Reyes Ponce, 2004, pág. 18)

De manera que, se puede decir que la administración fue la herramienta utilizada por las organizaciones formales e informales para aprender y enseñar la forma en la que debían; planificar, organizar, dirigir y controlar una organización, con la finalidad de que esta mantenga su capacidad de generar flujos positivos en el futuro, e incremente su valor, maximizando a su vez la riqueza. Su correcta aplicación en una entidad cualquiera que sea su razón de ser –venta, compra de bienes y/o servicios– garantizó su éxito y permanencia en el mercado en el que se desenvuelve.

2.6 La empresa

El concepto de empresa como órgano de crecimiento de la economía atravesó una serie de etapas para su redescubrimiento, desde sus orígenes la empresa; desarrolló el mercado, apoyó a las instituciones, aportó con las sociedades, contribuyó con los Estados y favoreció a las personas. De igual manera el sistema económico pasó por varios modelos de organización económica, y la evolución de la empresa es el resultado de un proceso que data desde un modelo de configuración simple al actual.

2.6.1 Empresa en la actualidad

El papel que jugaron las empresas grandes y pequeñas se volvió mucho más complejo debido a factores como: mercados cada vez más regulados, competidores mucho más tecnológicos y eficientes, compradores con una conciencia de consumo ampliada, provistos de la información necesaria, y principalmente, la apertura del comercio a mercados internacionales a través de la globalización.

La empresa actual integró un conjunto de factores, que han de ser organizados por el empresario y dirigidos para la obtención de unos objetivos empresariales, como asegurarse la obtención de un beneficio, pero sin olvidar su responsabilidad social con el entorno que la rodea y condiciona su actividad. (Jiménez, 2012, pág. 1)

Nivel mundial los negocios se rigieron al principio de la selección natural a través de la supervivencia del más “apto” como lo menciona Charles Darwin en su libro La evolución de las especies. “No podemos dudar que los individuos que tengan alguna

ventaja sobre los demás, por pequeña que esta sea, tendrán las mayores probabilidades de sobrevivir y de reproducir su especie”. (Charles Darwin, 2014, pág. 1)

Fueron categóricamente los mercados y no las empresas quienes dentro de un contexto de selección natural eligieron a las organizaciones con mejores procesos internos, que las hacían figurar como superiores en el sector en el que se desarrollaron, figurando como los más aptos en su rama. Altos procesos de innovación tecnológica, indicadores de satisfacción del cliente, constantes procesos internos de innovación y diferenciación, aseguraban la permanencia en el mercado. Las varias características cualitativas identificadas, produjeron la necesidad de una empresa dinámica que se mueva al ritmo de los requerimientos del usuario en búsqueda de la satisfacción completa de sus deseos ilimitados con la adecuada utilización de sus recursos escasos.

2.7 Administración financiera

A medida que la empresa fue determinando sus necesidades de crecimiento, fue de vital importancia el manejo de sus decisiones de inversión y financiamiento, surgiendo así la Administración Financiera como rama de la Administración:

La Administración Financiera es una fase de la administración general, que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos. Así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas. (Perdomo Moreno, 2002, pág. 31)

La administración financiera engloba un proceso de: Recopilación de datos financieros, análisis financiero, planeación financiera, control financiero y toma de decisiones acertadas. Para el correcto cumplimiento de sus objetivos principales, maximización de valor y permanencia de la empresa a través del tiempo. Para información adicional acerca de la Administración Financiera remítase al anexo 1 en este trabajo de investigación.

2.8 Planificación financiera

La planificación financiera es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos. “Técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos, su fin es establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo”. (Díaz Chávez, 2013, pág. 1)

2.8.1 Propósito de planeación financiera

La Planificación financiera tiene el propósito de:

- Lograr los objetivos deseados en los negocios.
- Ser una herramienta de control de la alta dirección.
- Combinar los propósitos y enfrentar el futuro incierto. (Maestría en PYMES, 2004, pág. 4)

2.8.2 Enfoque de la planeación financiera

El enfoque de la planeación financiera consiste en:

- Acelerar el crecimiento y mejorar la productividad.
- Optimizar la información para mejorar la toma de decisiones.
- Desarrollar un marco de referencia para los presupuestos y planes de operación.
- Establecer objetivos realistas, urgentes y alcanzables. (Maestría en PYMES, 2004, pág. 5)

2.8.3 Métodos de planeación financiera

Según Perdomo Moreno los métodos de planeación financiera tienen por objetivo aplicar las técnicas o herramientas administrativas para: separar, conocer, proyectar, estudiar y evaluar los conceptos y las cifras financieras prevalecientes en el futuro. Estas serán básicas para alcanzar los objetivos propuestos mediante la acertada toma de decisiones en épocas normales y de inflación, y por supuesto para llevar al negocio a la consecución del éxito. (Perdomo Moreno, 2002, pág. 31)

Los diversos métodos de planeación financiera se clasifican como sigue: Punto de equilibrio global, punto de equilibrio de las unidades de producción, palanca y riesgo de operación, palanca y riesgo financiero, pronósticos financieros, presupuesto financiero, proyectos de inversión, arrendamiento financiero, y de los estados financieros pro forma. Por motivos de investigación abarcaremos el tema de pronósticos y presupuestos financieros. Para información adicional acerca de los métodos de Planeación financiera, remítase al anexo 2 en este trabajo de grado.

2.9 Presupuestos

El presupuesto en una organización, no es más que, la expresión cuantitativa y cualitativa de los objetivos establecidos en el Plan Operativo Anual. “Un plan integrador que se expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forma parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados”. (Burbano Ruiz, 2012, pág. 12)

“Un plan de operaciones y recursos, que se fórmula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios. Es decir, hacer un presupuesto es simplemente sentarse a planear lo que quieres hacer en el futuro y expresarlo en dinero”. (Díaz Chávez, 2013, pág. 1)

2.9.1 Principios presupuestales

Se puede definir que los presupuestos desde el punto de vista Administrativo – Financiero, son un conjunto de estimaciones de distinto tipo, en función de la parametrización de las variables que afectan el giro del negocio, para lograr cuantificar de los valores que a futuro tendrán que ser percibidos o no por la organización, en vías a la consecución de sus objetivos.

Para que los presupuestos alcancen su finalidad, se aplican principios presupuestales, los que servirán de base para su viabilidad, es decir, la posibilidad de cumplirlos puesto que se tomaran en consideración todos los factores conocidos. Los principios presupuestales son: los objetivos, la

objetividad, la confianza, la organización, el reconocimiento, la participación, la oportunidad, la flexibilidad, la contabilidad, las excepciones, la autoridad. (Mondragon, 2010, pág. 11)

Cada uno ejerce su función en el proceso presupuestal para disminuir el riesgo de fluctuaciones inesperadas en las condiciones Económico – Financieras en la empresa, cuanto mayor sea el grado de veracidad con que se presupueste menor será el riesgo de afrontar situaciones inesperadas. Para información adicional acerca de principios presupuestales remítase al anexo 3 de este trabajo de grado.

2.9.2 Modelos de presupuestos

Dado que el presupuesto es una expresión de los objetivos de la empresa va acorde a las variables que afectan a la misma, de manera que existen dos modelos establecidos para su realización: “Top-Down” (del todo hacia las partes), y “Button-Up” (de las partes hacia el todo).

En el modelo Top-Down o “del todo hacia las partes” se caracteriza por generarse desde los objetivos más genéricos hacia los más específicos, como por ejemplo: ingresos estimados para toda la empresa hasta el establecimiento de la cuota con la que deberá participar cada punto de venta (agencia). En cuanto al modelo Button-Up o “de las partes hacia el todo” el presupuesto se obtiene desde las unidades más simplificadas hacia las más generales, ingresos por punto de venta, dónde el valor total de la compañía es la suma de sus agencias, por ejemplo. El mundo de los presupuestos tiene una vasta extensión, citaremos su clasificación en función de su tipo:

2.9.3 Clasificación de presupuestos según su tipo

Por el tipo de empresa: A nivel mundial las empresas se dividen en públicas o gubernamentales y privadas, por ellos sus necesidades, objetivos y recursos son diferentes; así mismo sus presupuestos deben de elaborarse observando los intereses que cada tipo de ente persiga. Derivado de lo anterior tenemos los siguientes:

- Presupuestos públicos: Aquellos que preparan, emiten y utilizan los gobiernos, cuyo objetivo es la prestación de servicios a la colectividad.
- Presupuestos privados: Aquellos que preparan, emiten y utilizan las empresas particulares, cuyo objetivo natural es la obtención de utilidades.
- Presupuestos mixtos: Aquellos que preparan, emiten y utilizan las empresas, cuyo objetivo natural es tanto la prestación de servicios a la colectividad, como la obtención de utilidades. (Mondragon, 2010, pág. 14)

Por su contenido: La clara necesidad de mostrar los datos en forma detallada, es decir particular, que ayuden a identificar posibles errores y además un resumen que muestra de forma general dicha información, origina que los presupuestos se clasifiquen en:

- Presupuestos básicos o principales: Aquellos que se presentan en forma concreta y global, es decir, en forma resumida y medular.
- Presupuestos secundarios o auxiliares: Aquellos que se presentan en forma analítica y detallada, en forma pormenorizada por cada departamento o parte de la empresa. (Mondragon, 2010, pág. 14)

Por su duración: La información que se presupuesta para desarrollarse en diferentes períodos de tiempo, con la finalidad de alcanzar los objetivos previstos, pueden ser:

- Presupuestos cortos y medianos: Aquellos que se confeccionan de cuatro a ocho meses futuros.
- Presupuestos largos: Aquellos que se confeccionan para doce o más meses futuros. (Mondragon, 2010, pág. 15)

Por su valuación: Las bases para la elaboración de un presupuesto pueden partir de la experiencia obtenida a través de los años o de una aplicación de fórmulas y procedimientos metódicos. Por lo que se dividen en:

- Presupuestos estimados: Los que se confeccionan sobre bases empíricas, con la intención de pronosticar cifras reales.
- Presupuestos estándar: Los que se confeccionan sobre bases científicas y normales. (Mondragon, 2010, pág. 15)

Por su forma: Los presupuestos se pueden elaborar contemplando posibles cambios en las operaciones o so contemplarlos, la clasificación sería la siguiente:

- Presupuestos fijos: Aquellos que en su vigencia no sufre alteraciones ni en cifras ni en conceptos.
- Presupuestos flexibles: Aquellos que en si vigencia pueden variar en conceptos y en cifras, de acuerdo a circunstancias previstas. (Mondragon, 2010, pág. 15)

Por su reflejo en los estados financieros: Las estimaciones que se han de aplicar dentro de algún ente económico tendrán efectos sobre sus informes finales los cuales son:

- Presupuesto de posición financiera: Aquellos que muestran la situación financiera y económica de la empresa a una fecha futura.
- Presupuestos de resultados: Los que muestran la utilidad o pérdida del ejercicio futuro de una empresa y causas que lo originan.
- Presupuestos de origen y aplicación de recursos: Los que muestran el origen y aplicación futuras del capital de trabajo de una empresa.
- Presupuestos de costos: Los que muestran el costo total futuro, o bien, el costo de producción, distribución, adición, futuras de un ejercicio de una empresa. (Mondragon, 2010, pág. 16)

Por su finalidad: Los objetivos que persiguen al elaborar un presupuesto varían según las necesidades de la entidad, puede establecerse como meta el expandir la empresa o simplemente estimar los gastos del ejercicio siguiente, es esto lo que da pie a que se clasifiquen según si finalidad.

- Presupuestos por programa: Aquellos cuyas cifras expresan la erogación en relación a los objetivos naturales y principales de la empresa para uno o más ejercicios futuros, previniendo, planeando y controlando el costo de las actividades a realizar.
- Presupuesto de promoción: Los que presentan para uno o más ejercicios futuros, planes financieros, de expansión, de promoción, otros.

- Presupuesto de aplicación: Los que muestran el origen y la aplicación futura de inversiones, aportaciones de propietarios, créditos o préstamos bancarios o personales, otros.
- Presupuestos de fusión: Aquellos que muestran el resultado futuro de la unión de dos o más empresas. (Mondragon, 2010, pág. 16)

2.10 Corporate Performance Management

Como sucede con casi todos los términos en los negocios, una definición simple no puede describir un concepto administrativo de gestión. Para efectos de este estudio de caso vamos a conceptualizar el Business Performance Management o como Gartner lo llamo desde el 2001, Corporate Performance Management (CPM) de acuerdo a David A. J. Axson:

La Gestión del Desempeño Corporativo es una estrategia que abarca todo el proceso del negocio, la información, y todos los elementos utilizados para definir la estrategia, desarrollar nuevos planes, monitorear la ejecución, pronosticar el desempeño, reportar los resultados, y soportar la toma de decisiones. (A.J. Axson, 2010, pág. 24)

Esta simple definición tiene intencionalmente un amplio alcance y no se limita a las organizaciones que son motivadas por fines de lucro; las mejores prácticas del CPM son igualmente aplicables a las organizaciones sin fines de lucro. Teniendo en cuenta este concepto, demos un vistazo a las definiciones de trabajo de los sub-procesos más comunes comprendidos como parte del proceso de CPM conforme a David A. J. Axson en su libro “Best Practices in Planning and Performance Management – Radically Rethinking Management for a Volatile World”.

2.10.1 Planificación estratégica

La planificación estratégica es el proceso de desarrollar la metodología indicada para alcanzar un objetivo específico. La estrategia comprende la definición de una meta u objetivo y luego la descripción de los procesos que la organización va a llevar a cabo en vías a conseguirlo. Se genera comúnmente a largo plazo y se constituye como el

soporte y como entrada principal para el proceso de planificación operativa, misma que describe las actividades específicas que cada área de la organización se compromete a cumplir.

La planificación estratégica tiene por objetivo definir el objetivo de la organización, la base de su diferenciador competitivo, el mercado en el cuál va a desenvolverse y la posición que desea ocupar en el mismo, y cómo se va a adaptar a los cambios externos del mercado para generar ventajas competitivas, generar oportunidades y mitigar las amenazas. (A.J. Axson, 2010, pág. 25)

2.10.2 Planificación operativa anual

La planificación operativa anual (POA) es el proceso de definir las actividades, iniciativas y asignaciones de recursos requeridos para cumplir con los objetivos acordados y las metas generales de la organización, descritas en la planificación estratégica. Incluye el desarrollo de maniobras e iniciativas para mantener y mejorar las operaciones actuales del negocio y la evaluación y priorización de las nuevas iniciativas y proyectos en todos los niveles de la organización, para evaluar su capacidad para contribuir a los objetivos y metas generales de la misma.

Esta evaluación incluye también la definición de las actividades que pueden ser: continuadas, cambiadas, iniciadas o detenidas y su impacto en los resultados finales de la empresa. Finalmente se constituye como la hoja de ruta para la ejecución de las operaciones de la organización. (A.J. Axson, 2010, pág. 25)

2.10.3 Planificación financiera

La planificación financiera es el proceso de establecimiento de planes y objetivos que describan los resultados financieros esperados, acordando las tácticas diseñadas para cumplir con el desempeño requerido. Incluye la preparación y consolidación de los resultados de las áreas del negocio, establecimiento de los supuestos inherentes al sector en el que se desenvuelva: metas esperadas, desarrollo de presupuestos y la adecuada administración del capital; además de la consolidación de los planes de las actividades principales de la organización (ventas, marketing, talento humano).

La planificación operativa, la planificación financiera y presupuesto son interactivos entre si y son evaluados en términos de su capacidad para contribuir al logro de los objetivos estratégicos y operativos de la organización así como el cumplimiento del desempeño financiero esperado. (A.J. Axson, 2010, pág. 26)

2.10.4 Informes de gestión

Los informes de gestión comprenden todas las actividades asociadas con la reportería de los resultados financieros y su rendimiento, la determinación de las desviaciones y publicación de información relevante que soporte la toma de decisiones. Estos reportes incluyen comparación de la información real contra presupuesto, proyecciones de cierre (forecast), medición de indicadores en función de variables financieras y no financieras. O información real contrastada contra el desempeño de la competencia, el sector, clientes, productos, agencias, otros. (A.J. Axson, 2010, pág. 26)

2.10.5 Proyecciones (Forecasting)

El proceso de realizar una proyección o “forecast” consiste en una actualización continua de los resultados actuales mientras se estima el desempeño futuro del negocio en función de reflejar posibles cambios en la información. Incluye diversos factores como tamaño de mercado, participación del mercado, capacidad instalada, ventas, clientes, producción, gastos operacionales-administrativos, con la finalidad discutir acerca de los cambios que podrían ser hechos para ajustar el plan con la estrategia y mejorar los resultados futuros de la organización. (A.J. Axson, 2010, pág. 27)

2.10.6 Administración del riesgo

La administración del riesgo es el proceso de identificar, medir y evaluar el impacto potencial de los diferentes tipos de riesgos sobre el rendimiento del negocio y cómo desarrollar de estrategias para gestionarlo de manera efectiva. Estas estrategias pueden consistir en transferir el riesgo hacia otra parte, rechazar el riesgo, reducir el impacto negativo del efecto del riesgo, o tomar una ventaja del riesgo compensándolo con un beneficio futuro por la ejecución del mismo.

En los negocios la administración del riesgo puede abarcar muchos tipos diferentes de riesgos, como: crédito, tasa de interés, tipo de cambio, precio de mercado, u otros como la obsolescencia producto, muchos competidores en el mercado, barreras de entrada y salida, la reputación, y reglamentación. (A.J. Axson, 2010, pág. 27)

2.11 Consideraciones: Reformas en el Código Monetario

En el Ecuador, el sector financiero está atravesando un proceso de análisis y reforma de su normativa actual, nos estamos refiriendo al Código Monetario Financiero. Por petición del presidente de la República el Eco. Rafael Correa Delgado, el Código Monetario Financiero entró a consenso en la Asamblea Nacional con el carácter de urgente. De acuerdo a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y, el departamento de normatividad de la Superintendencia de Bancos y Seguros, con fecha de 18 de Julio del 2014; se desconoce; la fecha de emisión pública del Código, el alcance de las modificaciones, verdadera fecha de aplicabilidad, se estima que una vez emitida la aprobación y sea compartido a las instituciones.

Las modificaciones del código son de carácter estructural pero no afectan representativamente al presente estudio de caso del sector cooperativo financiero, ni a la propuesta de intervención. Cualquier modificación en cuanto a parámetros, tasas o montos máximos, productos, participaciones en tipo de crédito de las instituciones pueden ser asimiladas inmediatamente. El nuevo código monetario fue aprobado por la Asamblea Nacional en la ciudad de Quito el 24 de Julio del 2014, con 91 votos de 117 integrantes de la asamblea ecuatoriana. Los puntos más álgidos a ser analizados en el proyecto económico urgente de reforma del código monetario financiero fueron:

- Establecimiento de una Junta de Regulación, misma que estará compuesta por 5 integrantes del ejecutivo conforme a la ley.
- Fondo de liquidez, donde la Junta de Regulación decidirán en qué institución está obligada la organización financiera a guardar sus fondos de reservas legales.
- Establecimiento del dólar como única moneda de transaccional para el intercambio de bienes y servicios, dentro del territorio Ecuatoriano.

CAPÍTULO 3

DIAGNÓSTICO DEL SECTOR COOPERATIVO

3.1 Antecedentes

Para efectos de la investigación actual de estudio de caso, se centró como foco de interés el sector cooperativo, para lo cual emitiremos un diagnóstico de su evolución y crecimiento dentro de la economía del Ecuador.

Después de más de 25 años de influencia del modelo neoliberal el cambio constituyó un fuerte contraste entre el antiguo Ecuador y el nuevo, y que se debe contextualizarlo en un marco histórico de larga continuidad. Se trata de especificar la esencialidad del proceso en su relación con el movimiento cooperativo de ahorro y crédito y la economía popular y solidaria. El nacimiento del sistema de crédito cooperativo en el Ecuador es una respuesta social para suplir la falta de fuentes de crédito y, en muchos casos, para evitar los abusos de prestamistas usureros, pero en el transcurso de su desarrollo histórico el sector cooperativo experimentó transformaciones. (Grijalva, 2013, pág. 75)

3.2 El grupo social cooperativo

Durante muchos años el crecimiento disímil de las instituciones financieras fue provocando diferencias difíciles de superar entre las instituciones financieras tradicionales y las instituciones financieras populares y solidarias.

Los sectores sociales de escasos recursos, orientados a las cooperativas de ahorro y crédito, históricamente no han dispuesto de acceso a las instituciones por falta de garantías económicas y falta de “prestigio” de buenos pagaderos. El sistema financiero privado se ha dirigido preferentemente hacia el comercio y hacia los sectores de altos ingresos económicos y dotados de bienes, en tanto que la banca pública no registró disponibilidades de recursos financieros para el naciente sector informal de esa época, en donde la acción de grandes grupos de presión ejerció su influencia sobre los recursos públicos. (Grijalva, 2013, pág. 75)

Bajo una misma forma de manejar la economía local, el cooperativismo se convirtió en una corriente orientada a: disminuir las asimetrías, y, cambiar el paradigma lucrativo de los negocios, por una forma de pensamiento empresarial en la cual el beneficio no se vea solamente reflejado en la acumulación de dinero sino en el crecimiento de la sociedad y los individuos que la conforman, sin importar su clase social, género o condición racial.

Dichos cambios estaban relacionados con la ampliación de su base social en el sector urbano y con la proyección del movimiento a la clase media y alta. En los años sesenta el grupo social beneficiario del sector cooperativo de ahorro y crédito era esencialmente rural y de clase media urbana: campesinos, pequeños comerciantes, educadores, artesanos, empleados de gobierno y de bancos, grupos de transporte, sindicatos, que conformaban el grupo social representativo. (Grijalva, 2013, pág. 75)

3.3 Entidades de finanzas convencionales y de finanzas solidarias.

Para poder dimensionar de mejor manera las desigualdades existentes entre el modelo de economía utilizado convencionalmente y las finanzas solidarias como modelo base del desarrollo de las Cooperativas Financieras y No financieras en el Ecuador, utilizaremos una matriz de comparación, extraída del libro “Estudios Sobre la Economía Popular y Solidaria”.

Para ello hace falta tomar en cuenta una serie de aspectos fundamentales para su comparación:

- En primer lugar, este ejercicio aborda a las finanzas convencionales y finanzas solidarias no como tipos ideales en sentido estricto pero sí como prototipos, es decir, con una necesaria simplificación en función de lo que interpretamos es su esencia más profunda. En la práctica, es probable que se encuentren algunos avances en las finanzas convencionales y viceversa.

- En segundo lugar, es preciso notar que comparamos un conjunto bastante homogéneo por el lado de las finanzas convencionales, con una diversidad de prácticas del lado solidario. Al tratarse de unidades de análisis tan disímiles pero que requieren de cierta equiparación a los fines comparativos, es pertinente aclarar que se encontrará un sesgo hacia las formas más complejas de finanzas solidarias y que, en general, forman parte de los sistemas financieros formales.
- En tercer lugar, no puede pasar desapercibido que entre ambos tipos de finanzas existen relaciones dinámicas y dialécticas que el propio ejercicio comparativo, en términos más dicotómicos y estáticos, no deja ver.
- Por último, se trata de una comparación general cuyos ejes requieren ser re problematizados y adaptados en recortes territoriales dados, dependiendo de las especificidades de los casos y el desarrollo de las finanzas solidarias en tal recorte. (Muñoz, Octubre - 2013, págs. 73-78)

Tabla 3.

Comparativo finanzas convencionales - finanzas solidarias

No	EJES DE COMPARACIÓN	ENTIDADES DE FINANZAS CONVENCIONALES	ENTIDADES DE FINANZAS SOLIDARIAS
1.	Racionalidad económica y valores	Racionalidad Capitalista (maximizar y acumular de forma privada ganancias monetarias a través de la actividad financiera). Moneda y servicios financieros totalmente mercantilizados. En general, no hacen referencia a los valores y, cuando lo hacen, son coherentes con los supuestos del “homo economicus”, el mercado total y la especulación.	Respeto por la pluralidad de principios de institucionalización de lo económico / financiero, con preeminencia de una racionalidad solidaria. Utilizan los mercados pero también desarrollan prácticas no mercantiles, no monetarias y de monedas sociales, Esta racionalidad se plasma en el contenido de los valores que transmiten y no se centran sólo en aspectos financieros, de eje y carácter monetario, el ser humano es centro de la actividad financiera y el lucro esta debajo del beneficio social.

No	EJES DE COMPARACIÓN	ENTIDADES DE FINANZAS CONVENCIONALES	ENTIDADES DE FINANZAS SOLIDARIAS
2.	Estructura organizativa, propiedad, gestión y tamaño de las entidades.	Sociedades anónimas, propiedad de accionistas, Modo de gestión y toma de decisiones fuertemente centralizados. Sus empleados y directivos son profesionales especializados en “economía y finanzas”. Son empresas grandes y globales, con importantes cuotas de mercado a lo largo del mundo y todo un sistema que las promueve y califica mejor que a las entidades solidarias.	Diverso tipo de estructuras organizativas, sin fines de lucro. Propiedad de sus miembros o de la comunidad. Su gestión estratégica es una innovación en sí misma, debatiéndose entre “el proyecto de empresa” y el “proyecto de sociedad”. Son auto gestionables o de gestión colectiva, incluyendo fases centralizadas aunque sujeta a la democracia. Dependiendo de la complejidad, sus miembros no siempre están profesionalizados e incorporan científicos de formación diversa.
3.	Brecha de ingresos entre trabajadores y directivos de las entidades financieras	De las más desiguales que existen entre todas las ramas de actividad. La diferencia entre la remuneración mínima y la más alta es de 1 a 1,120.	Más equitativas. En las más simples y pequeñas resuena el “todos cobramos lo mismo”; y con la complejización y especialización hay una creciente diferenciación que va de 1 a 11 como máxima diferencia tolerable.
4.	Perfil de los usuarios	Empresas con fines de lucro e individuos que, en carácter de prestatarios, son considerados “sujetos de crédito” en virtud de su perfil de riesgo y de las garantías reales que puedan ofrecer. Buscar grandes volúmenes de negocios y altas rentabilidades.	Se orientan a poblaciones especialmente excluidas por las finanzas convencionales (o incluidas en términos desfavorables), a individuos que buscan realizar prácticas financieras más conscientes, éticas, socialmente responsables y a actividades u organizaciones iniciativas colectivas.
5.	Servicios no financieros y lineamientos de la práctica ex post	Se especializan en lo financiero y si realizan asesoramiento es centrado en ese aspecto, prácticamente no ofrecen otro tipo de servicios. Una vez otorgados los créditos (ex - post), hacen seguimiento, control, cobro o ejecución de garantías en caso de incobrabilidad.	Encaran un tratamiento conjunto de instrumentos financieros, estratégicamente orientados en función del contenido y la situación de las actividades de la economía real con las que se relacionan: formación, asistencia técnica, orientación en el uso de los fondos prestados, creación de canales de comercialización.

No	EJES DE COMPARACIÓN	ENTIDADES DE FINANZAS CONVENCIONALES	ENTIDADES DE FINANZAS SOLIDARIAS
6.	Relación con el sobreendeudamiento	Aspecto de relevancia en tanto y en cuanto se ponga en riesgo el repago de la deuda y, por tanto, afecte los intereses del prestamista.	Es una preocupación menos instrumental, prevaleciendo el interés por evitar las consecuencias dañinas del endeudamiento en los tomadores, llegando incluso a crear entidades específicas para evitar dichas consecuencias.
7.	Eficiencia, costos operativos y relación con las tecnologías	Son hipertecnologizadas, a través de soportes, productos y servicios que incluso ayudan a financiar para que se desarrollen en función de sus propias necesidades, para lograr operar en la inmediatez absoluta a escala global y al mínimo costo posible.	La eficiencia está en discusión en el campo. Hay de factores objetivos que hacen que sean más costosas que las convencionales y, salvo en algunos casos muy desarrollados, tienen una relación precaria con la tecnología.
8.	Comportamiento en situaciones de crisis	Los patrones especulativos que sostienen ayudan a crearlas, con huidas de capitales que se aceleran, produciendo quiebras, necesidades de rescates por parte de los Estados, alto riesgo sistémico y demás consecuencias graves a nivel micro y macroeconómico, social y político.	Morigeran la crisis, mantienen la oferta de servicios crediticios, de garantías, etc., casi sin sufrir retiro de depósitos por parte de sus tenedores porque tampoco éstos se comportan especulativamente sus fondos depositados.
(Muñoz, Octubre - 2013, págs. 73-78)			

Nota: Entidades de finanzas tradicionales contrastadas con las entidades de finanzas solidarias, estudios sobre la Economía Popular y Solidaria, por D. Bolaños.

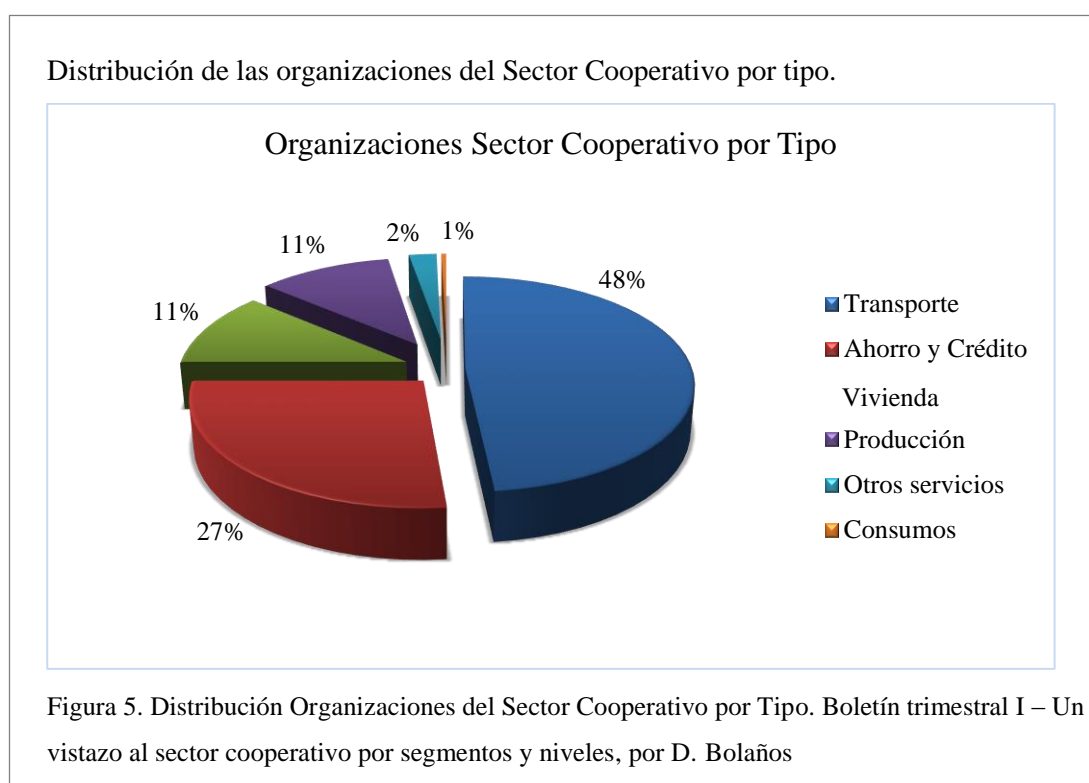
3.4 El sector cooperativo en el Ecuador

De acuerdo a los estudios realizados por la Superintendencia de Economía Popular y Solitaria se establece: en un primer diagnóstico del sector cooperativo revela que en Ecuador existen actualmente 3.932 cooperativas - el número definitivo de organizaciones se obtendrá una vez que concluya el proceso de registro y Adecuación de los Estatutos, que se encuentra en desarrollo en la actualidad - (SEPS, 2013). Las cooperativas se encuentran concentradas en los grupos de ahorro y crédito, transporte,

vivienda, producción, consumo y otros servicios. Los tres primeros grupos reúnen el 99% de cooperativas del país. Las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) constituyen el grupo de mayor tamaño en términos de activos, pasivos y patrimonio, respecto al total nacional de cooperativas.

Según estimaciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. A Junio de 2013, los activos de las COAC ascendieron a cerca de USD 6.451,4 millones. Por su parte, el grupo de cooperativas de transporte contó con niveles de activos totales equivalente al 48% de los activos del sector cooperativo, 11% para las cooperativas de Vivienda y Producción, y un 3% restante de los activos corresponden a los demás grupos (otros servicios y consumo).

Las Cooperativas de Ahorro y crédito alcanzan el 27% del total de los activos del sector con un número total de socios declarados a nivel nacional bordea los 5,6 millones de personas. Sin embargo, este último presenta características heterogéneas al interior; en el cual, las especificidades intrínsecas de los distintos grupos de organizaciones que lo conforman, hacen necesarios el diseño y aplicación de mecanismos de regulación diferenciada que consideren la realidad del sector.



3.5 Distribución de las cooperativas en el Ecuador

3.5.1 Clasificación de cooperativas en segmentos y niveles

Conforme a lo establecido por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) las Cooperativas Financieras y No Financieras se ubicarán en segmentos y niveles respectivamente, para su gestión, desarrollo y control, de acuerdo a criterios como: “a) Participación en el sector; b) volumen de operaciones; c) número de socios; d) número y ubicación geográfica de oficinas operativas a nivel local, cantonal, provincial, regional o nacional; e) monto de activos; f) patrimonio”. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2013, pág. 11)

La SEPS presentó varias propuestas técnicas para clasificar las Cooperativas Financieras y No Financieras en el Ecuador, con el fin de dar cumplimiento a lo dispuesto en la LOEPS (de conformidad con lo establecido en el Art. 101). “La información utilizada para la clasificación de las cooperativas financieras y no financieras proviene de la ex Dirección Nacional de Cooperativas (DNC) y del Servicio de Rentas Internas (SRI)” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2013, pág. 10). Estos datos sirvieron de muestra para los criterios y variables utilizadas para la segmentación:

Tabla 4.

Criterios y variables utilizadas para la segmentación

Criterios LOEPS (Art.101)	Variables Utilizadas
Participación en el sector	Ingresos Totales anuales
Volumen de operaciones que desarrollen	Saldo de captaciones y colocaciones al cierre del ejercicio
Número de Socios	Número de socios registrados en la ex DNC
Número y ubicación geográfica de oficinas operativas a nivel local, cantonal, provincial.	Número de sucursales abiertas
Monto de activos	Números de cantones en los que tienen operaciones la cooperativa
Patrimonio	Monto de Activos al cierre del ejercicio
Productos y servicios financieros	Patrimonio total al cierre del ejercicio

Nota: Estudios de criterios de segmentación cooperativas de ahorro y crédito, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)

Debido a que el diagnóstico, operación y control de las cooperativas se debe realizar de manera diferenciada y en función de sus características, este estudio basa su investigación en las Cooperativas de Ahorro y Crédito pertenecientes al grupo de Cooperativas Financieras, descrito a continuación.

3.5.2 Clasificación en segmentos cooperativas financieras

La regulación para la segmentación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, se realizó de acuerdo a la Resolución No. JR-STE-2012-003 emitida por la Junta de Regulación, quién se encarga de la regulación del Sistema Financiero Popular y Solidario, de acuerdo a la LOEPS. La segmentación de las cooperativas tiene el objetivo de generar políticas, normativas de manera específica de manera que se pueda atender a sus características particulares de forma diferenciada.

En uso de sus facultades y atribuciones resuelve:

- La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria ubicará Cooperativas de ahorro y crédito en segmentos denominados: uno, dos, tres y cuatro.
- Para regular las COAC en los segmentos uno, dos y tres, se tomarán en cuenta los parámetros fijados en la Tabla 7, a continuación (Junta de Regulación - Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012, pág. 1)

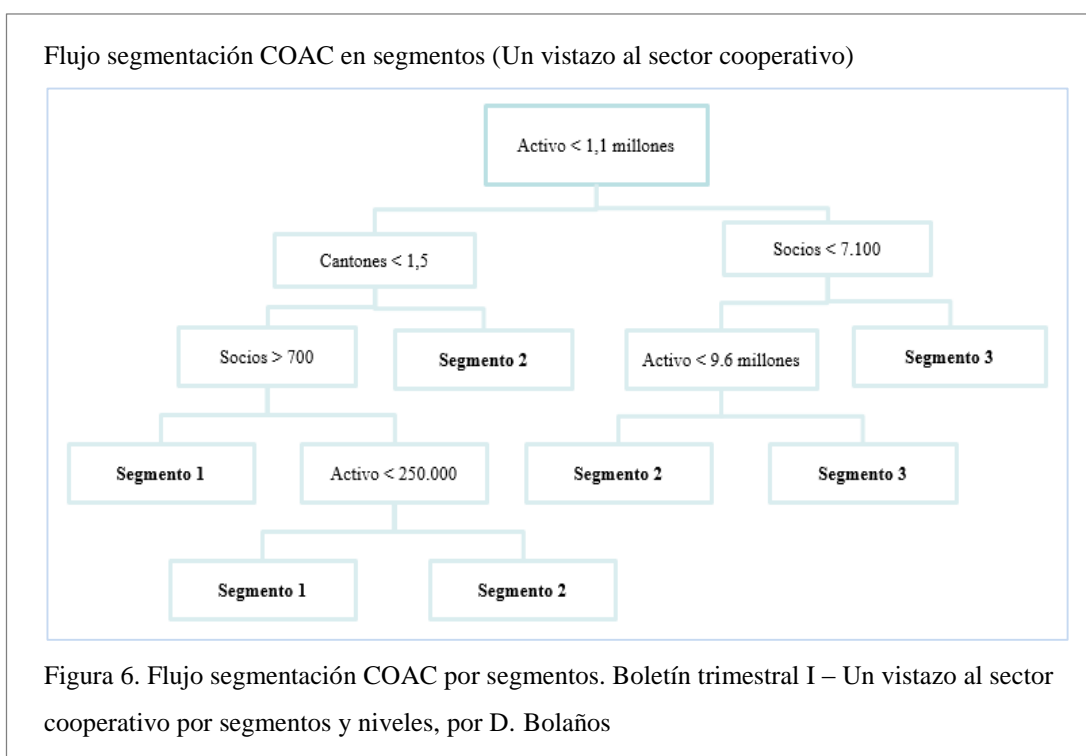
Tabla 5.

Parámetros para la segmentación de Cooperativas

Segmento	Activos (USD)	Cantones	Socios
Segmento 1	0 - 250.000,00	1	más de 700
Segmento 1	0 - 1'100.000,00	1	más de 700
Segmento 2	250.000,00 - 1'100.000,00	1	más de 700
Segmento 2	0 - 1'100.000,00	2 o más	n número de socios
Segmento 2	1'100.000,01 - 9'600.000,00	Sin importar número de cantones en que opera	hasta 7.100
Segmento 3	1'100.000,01 o más	Sin importar número de cantones en que opera	más de 7.100
Segmento 3	9'600.000,00	Sin importar número de cantones en que opera	Hasta 7.100

Nota: Regulación para la segmentación de las COAC – SEPS, estratificación en valores de activos para determinación de segmentos.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria a través de la Dirección de Estadísticas decidirá anualmente cuando una cooperativa ha superado el segmento en que se encuentre ubicada, disponiendo el cambio de segmento que le corresponda. Y la posición en la que se encuentren de acuerdo a la segmentación no podrá ser utilizada por la cooperativa para fines publicitarios. (Vera Alcívar, 2014)



Las cooperativas segmentadas por cada uno de los rangos establecidos, al corte de Diciembre de 2013 arrojaron los resultados en la tabla a continuación:

Tabla 6.

Cooperativas de ahorro y crédito incluidas en el boletín

	Entrega de Estatutos		Total Cooperativas	
Segmento 1	476	55%	488	52%
Segmento 2	275	32%	335	35%
Segmento 3	70	8%	83	9%
Segmento 4	39	5%	40	4%
Total:	860		946	

Nota: Resumen número de cooperativas por segmento, SEPS Boletín trimestral I – Un vistazo al sector cooperativo por segmentos y niveles.

Se puede analizar que del total de COAC en el Ecuador el 32% - 35% corresponden a las COAC del Segmento dos, mismo a quién caracterizaremos para obtener mayor información, para la elaboración de la propuesta. Las COAC constituidas legalmente, en el segmento uno representan el 55% del total del sector, 32% segmento dos, 8% y 5% las cooperativas del segmento tres y cuatro respectivamente. De manera que la concentración de la mayor cantidad de activos se encuentra agrupada en la menor cantidad de cooperativas.

Para el segmento cuatro con \$ 4.209 millones de activos, \$ 1.539 millones el segmento dos, \$ 609 millones el segmentos dos y \$ 95 millones el segmento uno. En términos generales el 25% de las COAC reúne el 80% de los activos, en cuanto que el 75% restante tan solo un 20%. Este comportamiento se basa en la solidez financiera que poseen las cooperativas de mayor tamaño, que les permite mayores captaciones y colocaciones por período. Por consiguiente se detalla que el Sector Financiero Popular y Solidario se encuentra conformado por 1045 cooperativas avaladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y se encuentran distribuidas por provincias como se ilustra en la continuación:

Tabla 7.

Cooperativas Financieras Provincia Pichincha

Provincia	Por Definir	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4	Total
Pichincha	26	79	56	15	11	187
Total Segmento	185	476	275	70	39	860
% Part. Provincia	13.90%	42.25%	29.95%	8.02%	5.88%	
% Part. Segmento	21.51%	55.35%	31.98%	8.14%	4.53%	

Nota: Resumen Provincia de Pichincha, Boletín trimestral I – Un vistazo al sector cooperativo por segmentos y niveles.

La importancia de clasificar a las cooperativas es a partir de esta premisa establecer una estrategia de control y supervisión diferenciados, que permita: a) Establecer estrategias efectivas para dar cobertura de la supervisión. b) Facilitar el análisis sobre la realidad y necesidades del sector a través de mecanismos más eficientes y propender de esta manera a la estabilidad y solidez del sector en su conjunto. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2013, pág. 9)

Tabla 8.

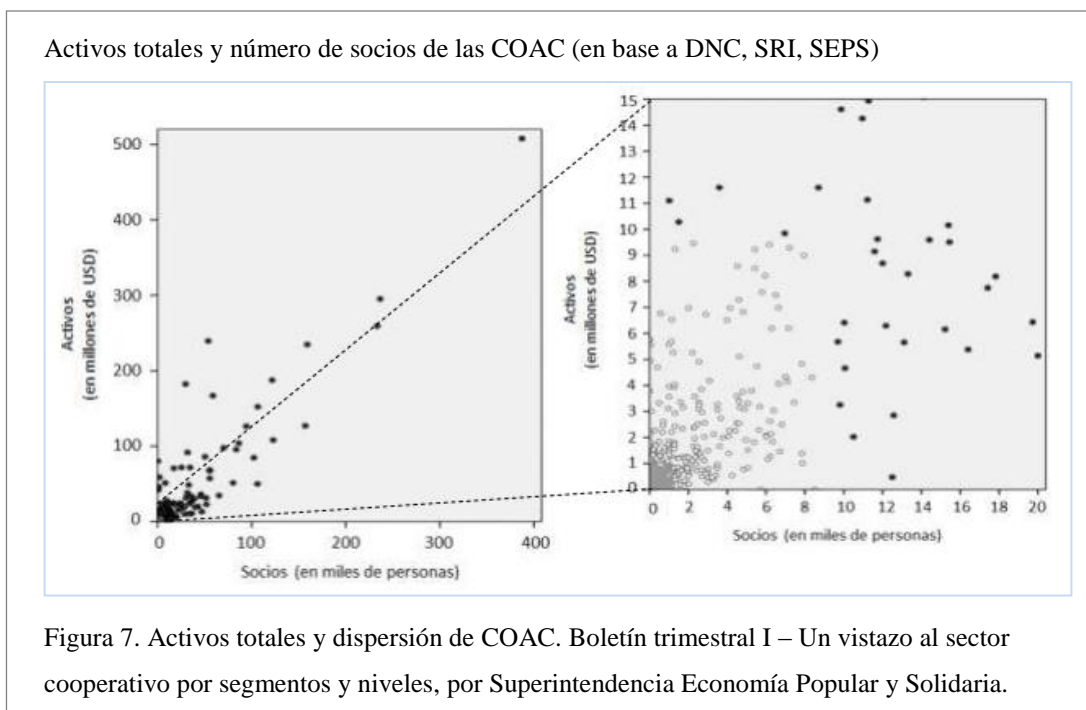
Cooperativas financieras por Provincia y segmento

Provincia	Por Definir	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4	Total por provincia
Azuay	1	28	22	8	2	61
Bolívar	3	17	4	3	2	29
Cañar	2	9	5	-	1	17
Carchi	11	2	1	2	2	18
Chimborazo	24	57	16	7	1	105
Cotopaxi	6	41	23	4	2	76
El Oro	3	9	5	-	2	19
Esmeraldas	5	6	3	-	-	14
Galápagos	-	-	3	-	-	3
Guayas	34	75	18	3	1	131
Imbabura	2	12	13	5	1	33
Loja	10	26	22	4	3	65
Los Ríos	8	12	5	2	-	27
Manabí	11	34	12	2	5	64
Morona Santiago	1	-	2	1	-	4
Napo	2	2	2	1	-	7
Orellana	1	3	1	1	-	6
Pastaza	-	3	2	1	1	7
Pichincha	26	79	56	15	11	187
Santa Elena	3	4	2	-	-	9
Santo Domingo	1	4	2	-	-	7
Sucumbíos	2	3	2	-	-	7
Tungurahua	27	44	53	9	5	138
Zamora Chinchipe	2	6	1	2	-	11
Total Segmento	185	476	275	70	39	1045

Nota: Estudio de cooperativas por Provincia, Boletín trimestral I – Un vistazo al sector cooperativo por segmentos y niveles.

En la figura 7, continuación se puede observar la distribución natural de las COAC por activos y número de socios. Muestra la dispersión de las cooperativas con activos más altos y mayor cantidad de socios. Con una ampliación de este gráfico para los casos de cooperativas con menos de USD 15 millones de activos y hasta 20.000 socios.

Se puede observar que las cooperativas con menor número de socios y menor monto en activos son las más numerosas, al menos 90% del total de las COAC, conforme a información publicada por la SEPS.



3.6 Caracterización de cooperativas de ahorro y crédito

A continuación se presenta la caracterización de las cooperativas de ahorro y crédito (COAC), en la que se establecen sus características, en función del segmento en el cual la organización se clasifique:

3.6.1 Características generales

La SEPS a través de sus estudios en las encuestas de caracterización de cooperativas y asociaciones de la Economía Popular y Solidaria (EPS) y el Sistema Financiero Popular y Solidario (SFPS). En términos generales se observa que las cooperativas tienen en promedio 6.654 socios, de los cuales el 49,3% son hombres y 50,7% son mujeres. A nivel de segmento, las cooperativas del segmento 1 mantienen 340 socios en promedio; mientras que en las de los segmento 2, 3 y 4 aumenta el número promedio de socios, con 2.463; 15.689 y 122.337, respectivamente. Esto muestra la gran diferencia de tamaño que existe entre los distintos segmentos.

Encuestas de Caracterización de cooperativas y asociaciones de la EPS Y SFPS

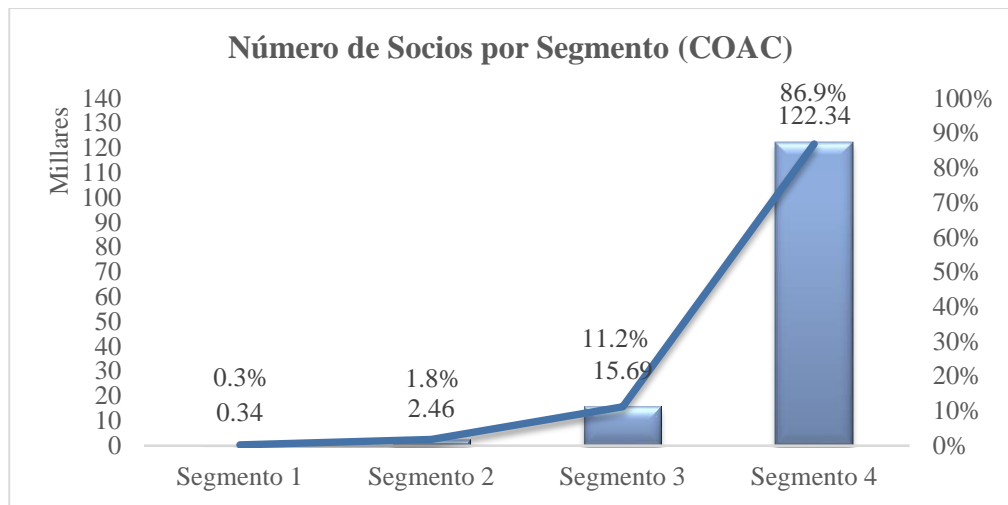


Figura 8. Número de Socios por Segmento (COAC). Encuesta de Caracterización, por D. Bolaños

En cuanto a las participaciones del mercado, existen variadas diferencias como se observó generalmente rangos superiores participan de los beneficios superiores del sector. Es interesante analizar que gran parte de las cooperativas de ahorro y crédito se consideran “abiertas” al público en lugar de “cerradas”. En el Segmento 1, el 62% se definen como abiertas y el 38% restante cerradas. En el segmento 2 se reduce un poco las abiertas 58% frente al 42% de cerradas. Lo contrario ocurre con los segmentos 3 y 4 donde son mayoritariamente abiertas con el 71% y el 100% respectivamente. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014, pág. 4)

Encuestas de Caracterización de Cooperativas y Asociaciones de la EPS Y SFPS

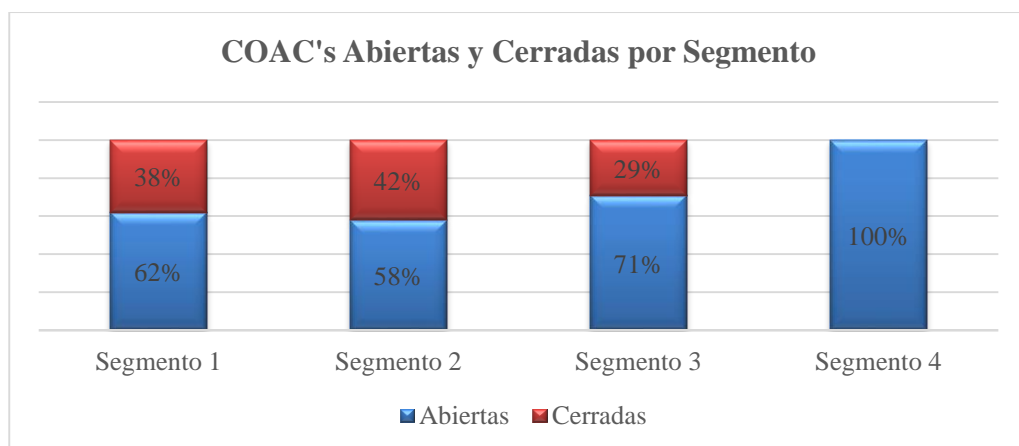


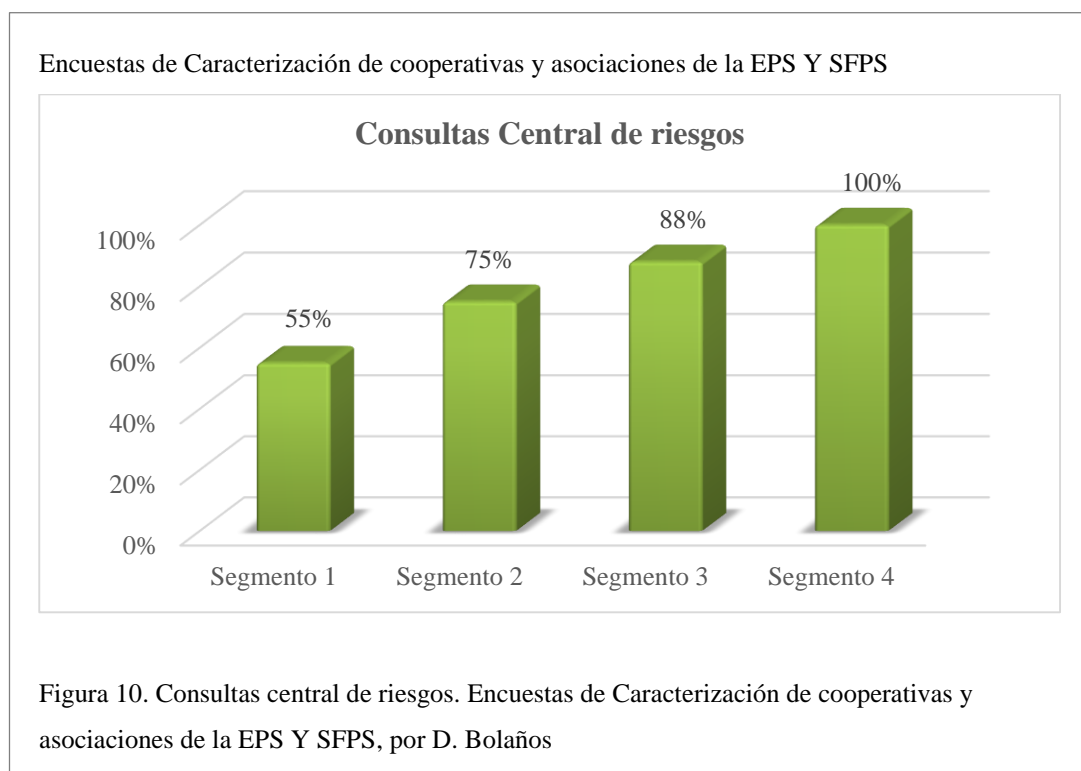
Figura 9. Cooperativas abiertas y cerradas por segmento. Encuestas de caracterización, por D. Bolaños

Para ser socio de la cooperativa, los aportes en casi su totalidad son monetarios, siendo el aporte promedio USD 144 dólares. Cabe señalar que el monto del aporte varía de entidad en entidad, sin tener un patrón establecido.

3.6.2 Resultados financieros

En lo que respecta a las políticas y cultura financiera, la consulta previa a la central de riesgos antes de ofrecer un crédito asciende al 55% de las cooperativas del segmento 1, el 75% de las del segmento 2, el 88% del segmento 3 y el 100% del segmento 4. El comportamiento es ascendente en función del segmento al que pertenece, quienes consultan a la Central de Riesgos como política para la minimización del riesgo notablemente tienen una cultura financiera más formal.

Los resultados mantienen la misma tendencia al analizar si la COAC reporta o no información crediticia a la central de riesgos: el segmento 1 reporta el 45%; el segmento 2, reporta el 62%; 82% del segmento 3; y el 100% del segmento 4 reporta a la central de riesgos, conforme a los datos publicados por la SEPS. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014, pág. 25)



Encuestas de Caracterización de cooperativas y asociaciones de la EPS Y SFPS

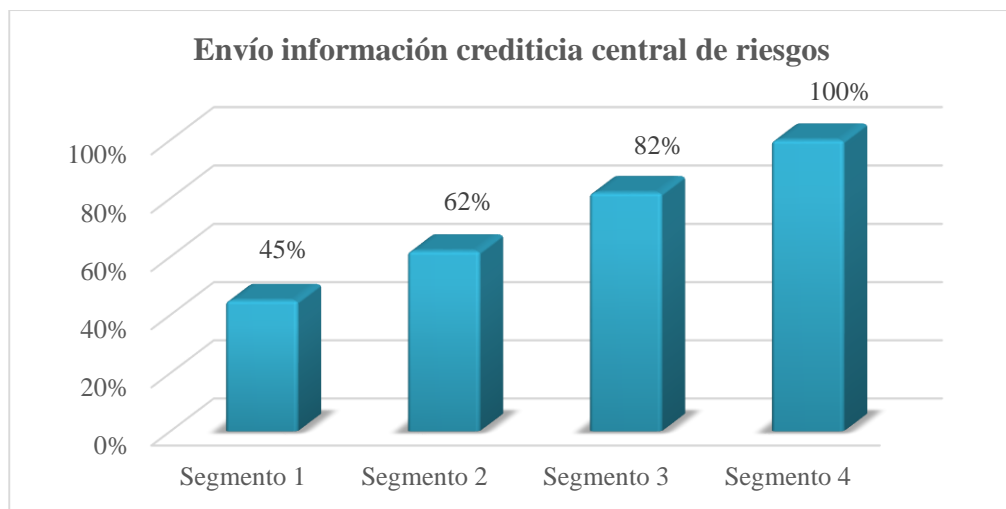


Figura 11. Envío información crediticia central de riesgos, Encuestas de Caracterización de cooperativas y asociaciones de la EPS Y SFPS, por D. Bolaños

Al analizar sobre la forma en la que las COAC hacen transacciones, se preguntó su pertenencia al Sistema Nacional de Pagos (SNP) del Banco Central del Ecuador: la respuesta varía en función del segmento. Es así que para el segmento 4 el 100% utilizan el SNP; seguido del 64% de las cooperativas del segmento 3, el 38,3% y el 22,6% de los segmentos 2 y 1, respectivamente. El segmento de estudio presenta varias complicaciones por su falta de cultura administrativa.

Encuestas de Caracterización de cooperativas y asociaciones de la EPS Y SFPS

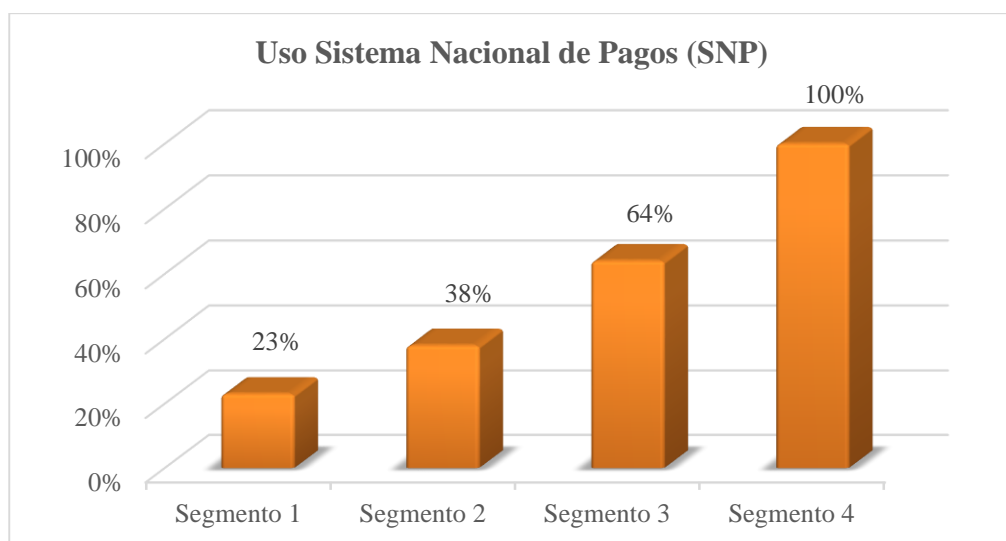
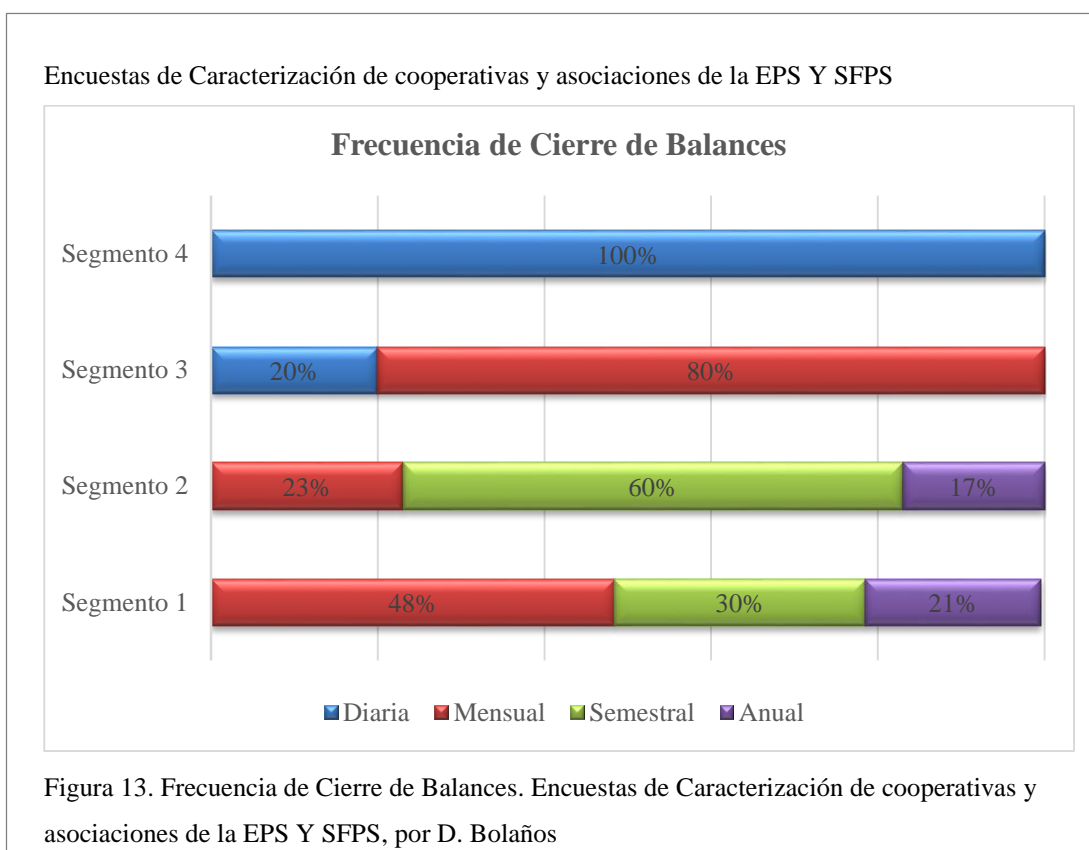


Figura 12. Uso Sistema Nacional de Pagos. Encuestas de Caracterización de cooperativas y asociaciones de la EPS Y SFPS, por D. Bolaños

En cuanto a la frecuencia de cierre de los balances, se observa que las entidades del segmento 4, lo cierran de forma diaria, conforme al pedido del ente de control. En el segmento 3, la frecuencia de cierre de los estados financieros en su mayor parte es mensual; mientras que en el segmento 2, el 60% lo cierra mensual y el 23,3% semestral. Esta práctica es similar a lo que ocurre en el segmento 1, donde el 48,4% reporta cierre mensual y el 30,1% semestral, en base a datos obtenidos de la SEPS. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014, pág. 25)

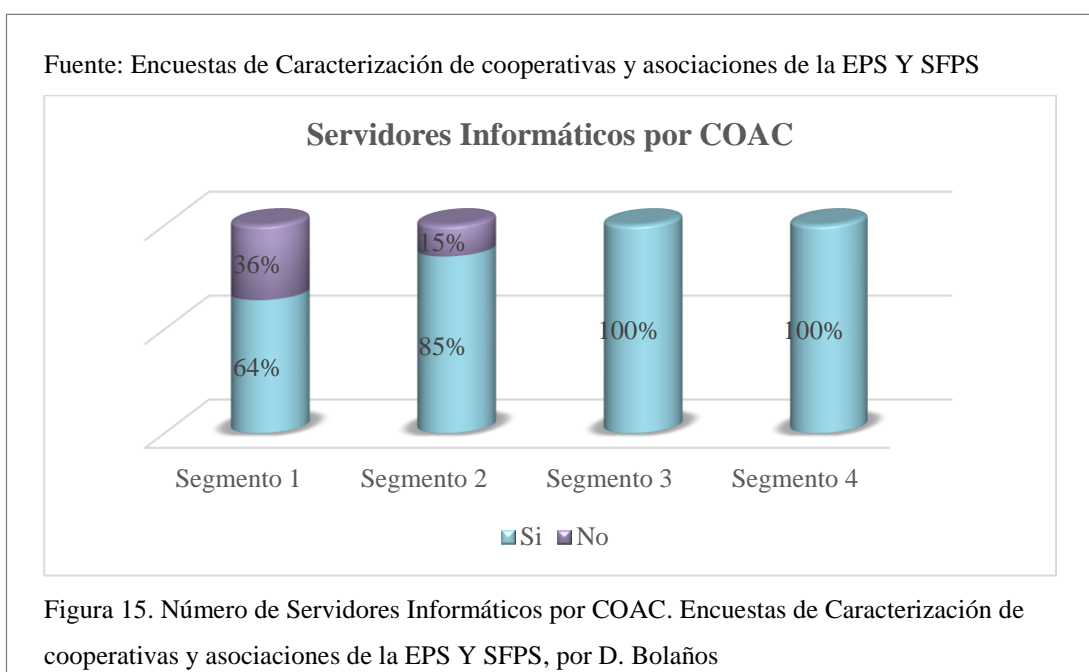
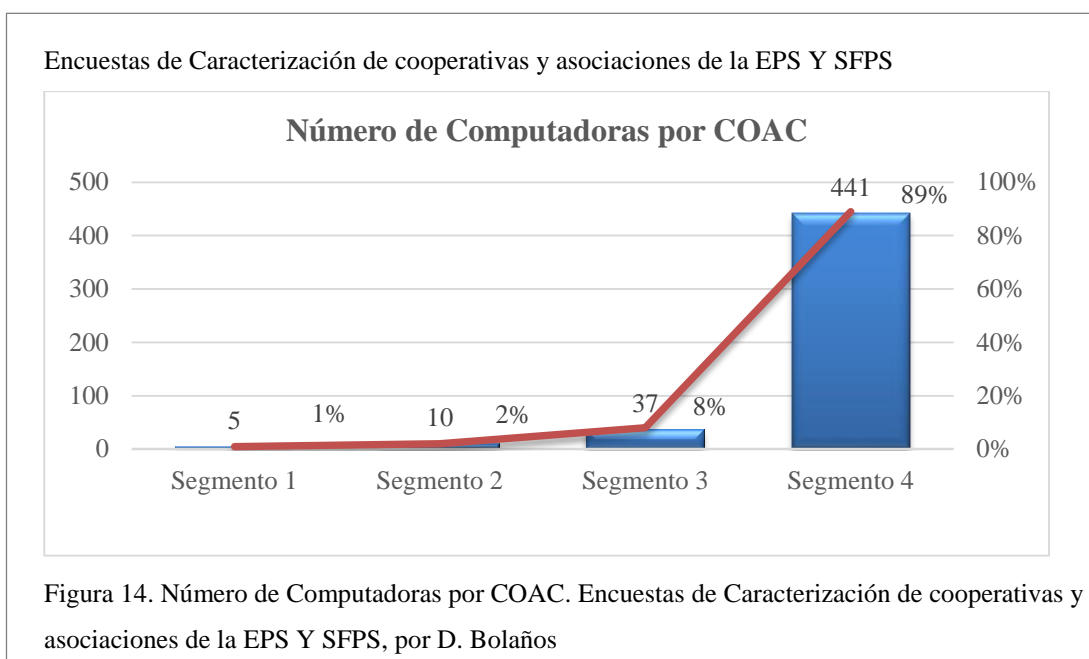
Este comportamiento es absolutamente abrumador debido a que el dinero de la organización se encuentra a libre uso de su administrador, lo cual puede convertirse futuramente en una gran estafa o puerta abierta para la corrupción.



3.6.3 Tecnologías de la información y comunicación

En este aspecto, se encontraron marcadas diferencias con los resultados por segmentos de las COAC que utilizan computadoras. El nivel más elevado de inclusión informática se encuentra en el segmento 4 con 441 computadoras en promedio, las del segmento 1

reportan 5 computadores por entidad; las del segmento 2 tienen 10 en promedio y las del segmento 3 poseen 37. En lo que respecta a contar con servidores informáticos, el 100% de las entidades de los segmentos 3 y 4 afirma tenerlos; mientras que el 85% de las entidades del segmento 2 cuenta con estos equipos y del segmento 1 el 63,4%. El grado de acceso a internet de las COAC, está constituido por: el 94% de las entidades afirma tener internet; de las cuales el 35,5% es alámbrico, el 26,5% inalámbrico, y el 38% tienen ambos tipos de conexiones. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014, pág. 27)



Encuestas de Caracterización de cooperativas y asociaciones de la EPS Y SFPS

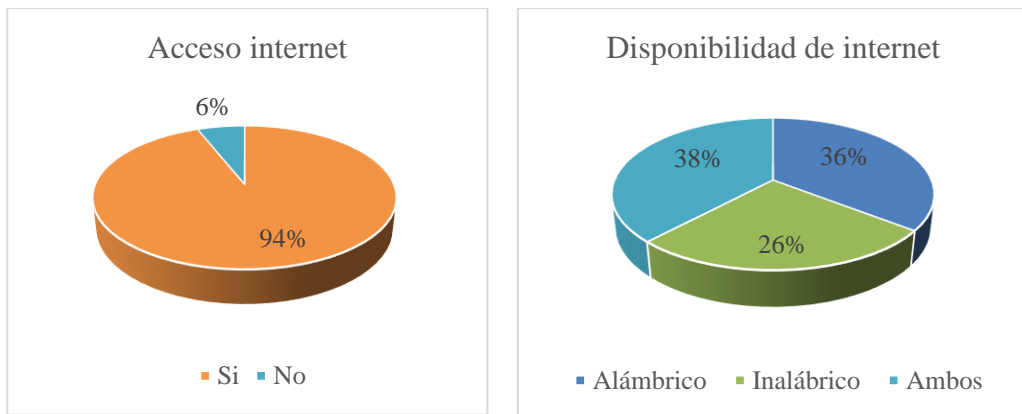


Figura 16. Acceso/Disponibilidad Internet por COAC. Encuestas de Caracterización de cooperativas y asociaciones de la EPS Y SFPS, por D. Bolaños

3.6.4 Capital humano

Las cooperativas de ahorro y crédito, al brindar un servicio especializado, dependen del capital humano que las conforman, por lo cual este tema fue relevado como uno de los más importantes. Dentro de los resultados generales, se observa que en promedio las COAC emplean a 17 personas.

Encuestas de Caracterización de cooperativas y asociaciones de la EPS Y SFPS

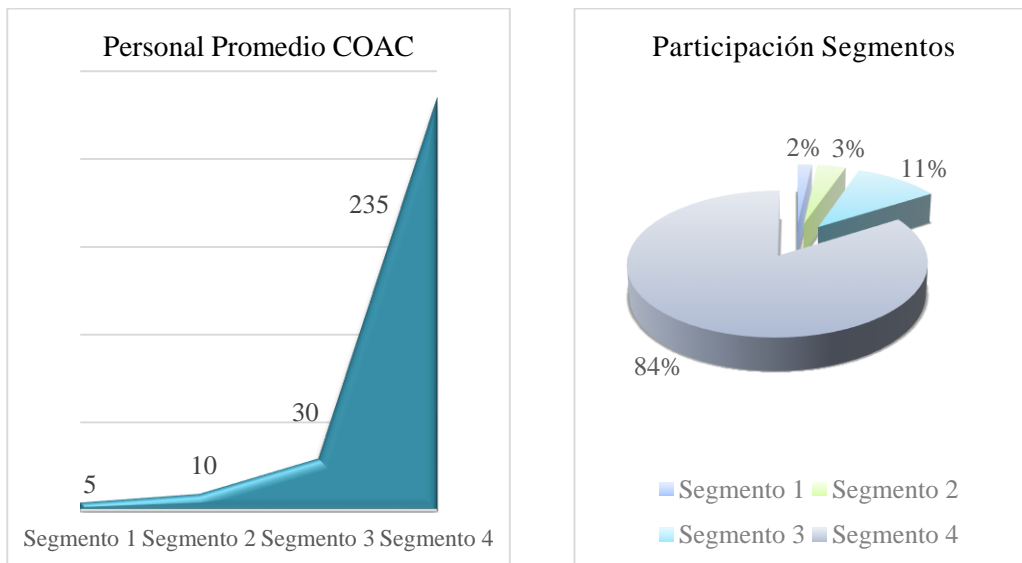
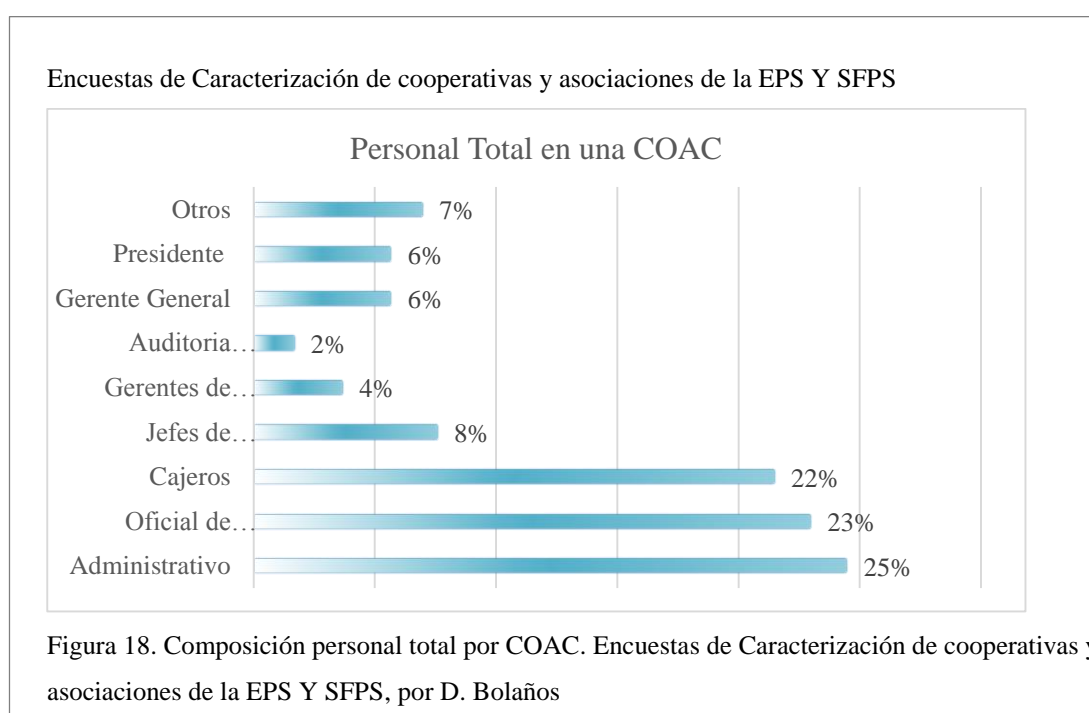


Figura 17. Análisis personal promedio por COAC. Encuestas de Caracterización de cooperativas y asociaciones de la EPS Y SFPS, por D. Bolaños

Sin embargo se mantiene la lógica de a mayor segmento, mayor número de empleados. De esta manera, las COAC del segmento 1 tienen 5 empleados en promedio, en tanto que las del segmento 4 alcanzan a 235. Dentro de estas entidades, el personal con mayor participación corresponde al administrativo, con un peso de 24,5%; seguido de los oficiales de crédito (21,9%) y los cajeros (21,5%). Esta distribución obedece al giro del negocio financiero de acuerdo a la SEPS. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014)



En lo que a nivel de formación se refiere, es interesante observar que el nivel de educación superior es el de mayor importancia dentro de estas entidades. Es así como los presidentes tienen en su mayoría una formación superior de pregrado (47,09%).

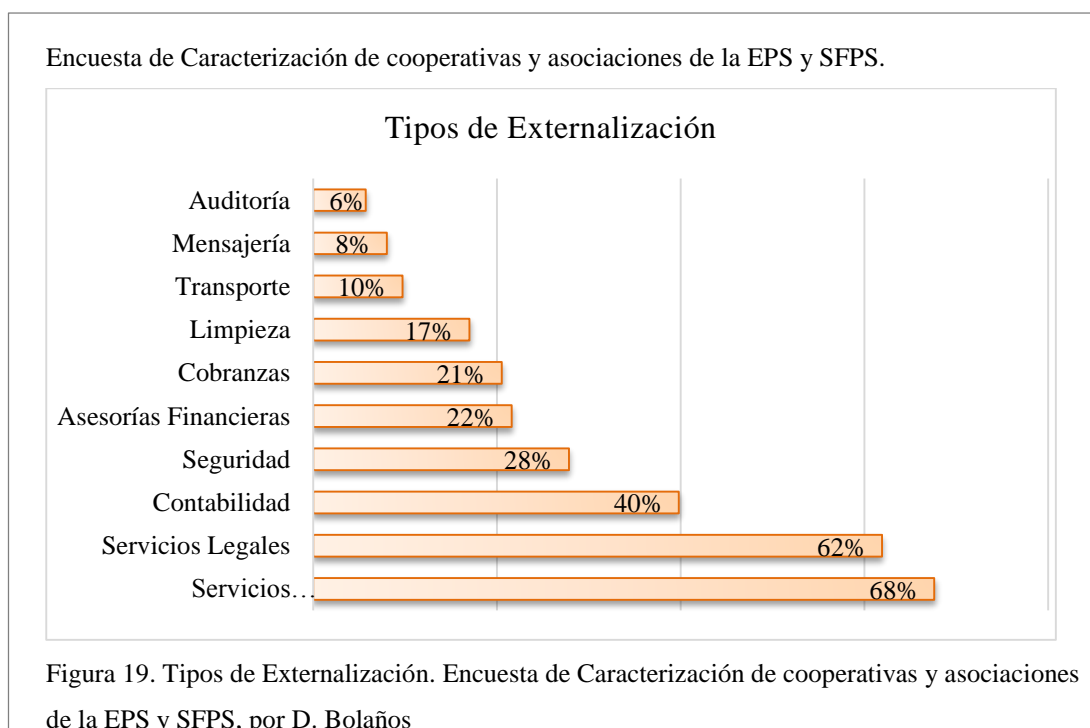
En el caso de las COAC del segmento 4, ya que el grado de exigencia es mayor, se observa que el 50% tiene un posgrado y el 33,33% tiene formación de pregrado. Esta situación es similar para el caso de los gerentes, quienes en un 59,2% tienen educación de pregrado. En el segmento 4 se observa que el 33,33% de sus representantes legales tiene educación de posgrado y el 66,67% de pregrado. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014)

3.6.5 Gobierno cooperativo

Para establecer este asunto, concerniente a la participación y sostenibilidad de las COAC, se asumió la pertinencia de cuantificar variables que permitan identificar el manejo interno de las cooperativas financieras, su nivel de democracia, participación y empoderamiento de los socios, los medios de difusión de las asambleas, entre otros. Se observa también que en razón del aumento del tamaño de la entidad, el tiempo promedio de rotación se incrementa.

3.6.6 Externalización

El nivel de externalización es más o menos uniforme, independientemente del segmento analizado, es así que el 92,61% de las cooperativas afirman contratar a terceros para al menos un servicio, y el 7,39 restante no. Los servicios más externalizados son los de mantenimientos informáticos (67,6%), que se acentúa en los segmentos 1, 2 y 3; servicios legales (61,9%), que es externalizado principalmente en cooperativas de los segmentos 2 y 3 con el 75% y 70,6% respectivamente; contabilidad en el 39,8%; seguridad con el 27,84% y que se focaliza en los segmentos 3 y 4 (con un 64,71% y 66,67% respectivamente); y asesorías financieras con en el 21,59% (mayoritariamente en los segmentos 2 y 3 con el 26,67% y 23,53% respectivamente).



3.7 Hallazgos estudio de caso cooperativas financieras segmento dos

Por motivos de este estudio del Sector Financiero Popular y Solidario que abarca las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento dos en la provincia de Pichincha, cantón Quito, se dividió al segmento en sub rangos con la finalidad de identificar las cooperativas financieras sobre las cuales se tomará la muestra para la elaboración de la propuesta de intervención.

Los datos publicados a continuación son datos reales y por motivos legales, de sigilo o reserva se omiten la publicación de razones sociales y resultados de desempeño financiero utilizado para el análisis. Para información adicional acerca del Catastro de COAC del Segmento Dos remítase al anexo 5 de este trabajo de grado.

Límites de división de los rangos del estudio:

Tabla 9.

Límites Monto de Activos COAC Segmento Dos

LIMITES MONTO DE ACTIVOS	
LIMITE SUPERIOR: (Dólares Americanos)	\$ 9,600,000.00
LIMITE INFERIOR: (Dólares Americanos)	\$ 250,000.00

Nota: Resumen Resolución Oficio No. SEPS-IEN-2014-13072, por D. Bolaños

Variables de segmentación por rangos:

Tabla 10.

Segmentación en Rangos COAC Segmento Dos

SEGMENTACIÓN POR MONTO ACTIVOS (Dólares Americanos)				
Rango 1	desde	\$ 6,477,101.00	hasta	\$ 9,600,000.00
Rango 2	desde	\$ 3,372,901.00	hasta	\$ 6,477,100.00
Rango 3	desde	\$ 250,000.00	hasta	\$ 3,372,900.00

Nota: Resumen Resolución Oficio No. SEPS-IEN-2014-13072, por D. Bolaños

De manera que los resultados arrojados fueron los siguientes:

Tabla 11.

COAC Segmento Dos provincia Pichincha, cantón Quito por rangos

Nro. COAC	Monto Activos	Socios	Rango
1	8,854,062.76	6,486	Rango 1
2	7,522,023.23	2,902	Rango 1
3	7,095,465.98	1,382	Rango 1

Nro. COAC	Monto Activos	Socios	Rango
1	5,656,946.43	6,527	Rango 2
2	4,884,848.91	3,926	Rango 2
3	4,669,209.28	2,945	Rango 2
4	4,616,610.47	2,818	Rango 2
5	4,497,962.33	1,153	Rango 2
6	4,142,292.17	571	Rango 2
7	3,991,755.12	1	Rango 2

Nro. COAC	Monto Activos	Socios	Rango
1	2,692,307.99	4,964	Rango 3
2	2,565,286.85	4,728	Rango 3
3	2,440,636.20	4,082	Rango 3
4	2,042,084.68	3,722	Rango 3
5	1,999,309.92	3,035	Rango 3
6	1,957,924.15	2,559	Rango 3
7	1,920,301.87	2,467	Rango 3
8	1,774,903.56	2,191	Rango 3
9	1,748,129.61	2,050	Rango 3
10	1,745,644.85	2,023	Rango 3
11	1,731,529.10	1,945	Rango 3
12	1,693,396.22	1,791	Rango 3
13	1,663,831.89	1,309	Rango 3
14	1,585,387.62	980	Rango 3
15	1,504,323.75	959	Rango 3

Nro. COAC	Monto Activos	Socios	Rango
16	1,500,387.26	925	Rango 3
17	1,479,666.52	866	Rango 3
18	1,461,312.72	862	Rango 3
19	1,452,172.78	853	Rango 3
20	1,425,914.20	789	Rango 3
21	1,369,982.20	773	Rango 3
22	1,333,954.38	749	Rango 3
23	1,313,728.51	697	Rango 3
24	1,250,216.90	695	Rango 3
25	1,153,602.70	674	Rango 3
26	1,121,647.56	635	Rango 3
27	1,066,200.20	563	Rango 3
28	1,038,049.79	473	Rango 3
29	1,026,527.76	468	Rango 3
30	1,021,578.77	447	Rango 3
31	899,022.19	445	Rango 3
32	885,835.92	420	Rango 3
33	780,812.70	381	Rango 3
34	760,797.36	303	Rango 3
35	741,069.80	302	Rango 3
36	613,637.26	291	Rango 3
37	587,586.45	213	Rango 3
38	535,686.69	188	Rango 3
39	512,342.67	170	Rango 3
40	484,204.84	156	Rango 3
41	452,451.62	113	Rango 3
42	356,035.66	93	Rango 3
43	294,460.44	50	Rango 3
44	122,355.10	25	Rango 3

Nota: Resumen respuesta Intendencia de Estadísticas, Estudios y Normas de la EPS y SFPS - Oficio No. SEPS-IEN-2014-13072, de cooperativas Segmento Dos agrupadas en los rangos de estudio.

Los datos presentados representan información real avalada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, por motivos legales regidos a los estándares de seguridad, sigilo o reserva; se omiten nombres comerciales y razones sociales de las Cooperativas de esta investigación.

Para fines de este estudio analizamos la composición de cada Rango, y posteriormente a través de un proceso de selección aleatoria simple se identificó a los representantes de cada Rango para poder analizarlo con mayor profundidad.

3.7.1 Cooperativas ahorro y crédito segmento dos Rango 1

El Rango número 1 corresponde a las cooperativas con mejor posicionamiento en el Segmento Dos, de manera que reúnen características más elevadas en cuanto a monto de activos, y participación en número de socios.

Tabla 12.

Resumen Rango 1 COAC Segmento Dos

	No. COAC	Activos (Estimados)	Socios (Estimados)
Rango 1	1	8,854,062.76	6,486
Rango 1	2	7,522,023.23	2,902
Rango 1	3	7,095,465.98	1,382

Nota: Oficio No. SEPS-IEN-2014-13072, Resumen Rango 1

Las Cooperativas que comandan al segmento se encuentran en el Rango de mayores capacidades, sus representantes son: Cooperativa 1-R1 con el 37.72% de participación en el rango, Cooperativa 2-R1 y Cooperativa 3-R1 con 32.05% y 30.23% respectivamente. Lo que refleja que apenas el 5.56% de las COAC genera el 20,95% de Activos Totales del segmento.

Tabla 13.

COAC Segmento 2 Rango 1

Nro. COAC	Activos (Estimados)	% Part. Rango	% Part. Segmento
1-R1	8,854,062.76	37.72%	7.90%
2-R1	7,522,023.23	32.05%	6.71%
3-R1	7,095,465.98	30.23%	6.33%
Total Rango 1	23,471,551.97	100.00%	20.95%
Total Segmento 2	112,037,415.89		

Nota: Oficio No. SEPS-IEN-2014-13072, Resumen Rango 1 con análisis de participaciones de los sub-rangos en el segmento.

Para efectos del presente estudio de caso se eligió aleatoriamente una cooperativa del Rango 1, debido a que cada cooperativa en promedio simple participa del 33,33% del Rango, lo que las vuelve aparentemente homogéneas, y estudiar a una nos reflejaría la situación actual de las demás. Debido a restricciones legales la llamaremos “Cooperativa Uno”, a continuación sus resultados:

3.7.1.1 Hallazgos primer Delphi “Cooperativa Uno” del Rango 1

Por medio de una entrevista con el Gerente Financiero bajo la metodología Delphi, se pudo determinar que: la Cooperativa si realiza un presupuesto financiero pero a un nivel de detalle menor al que requeriría, hace comparativos efectivos entre la ejecución real y lo presupuestado. Su proceso tarda actualmente tres meses, y un mes adicional de validación de la información y entrega de Balances presupuestados a la SEPS.

Es una cooperativa abierta, con alrededor de 40 empleados, de los cuales 6 participan en su proceso de presupuesto. Actualmente utilizan Excel como su herramienta de gestión financiera, esto no les ha permitido: generar estados Financieros automatizados, tampoco creación de indicadores de gestión, rendimiento, morosidad, liquidez, entre otros de manera automática. Manejan la elaboración de sus pronósticos descentralizadamente, pero no creen que sea un proceso colaborativo debido a la gran dificultad de intercambiar información entre sus áreas.

Las actividades que mayor tiempo invierte la cooperativa son: la recopilación de la información por parte de las áreas, ajustes del presupuesto para sus proyecciones, control de los resultados y desviaciones reales versus presupuesto.

3.7.2 Cooperativas ahorro y crédito segmento dos Rango 2

Las cooperativas financieras del Rango 2 representan el 28.95% del total de los activos del sector en 7 diferentes cooperativas. La distribución de los activos en estas cooperativas están se encuentran equitativamente repartidos, en un promedio simple cada COAC participa con el 14.29% del rango, y respecto a todo el Segmento Dos 4.14%. Su composición es:

Tabla 14.

COAC Segmento 2 Rango 2

Nro. COAC	Activos (Estimados)	% Part. Rango	% Part. Segmento
1-R2	5,656,946.43	17.43%	5.05%
2-R2	4,884,848.91	15.05%	4.36%
3-R2	4,669,209.28	14.38%	4.17%
4-R2	4,616,610.47	14.22%	4.12%
5-R2	4,497,962.33	13.86%	4.01%
6-R2	4,142,292.17	12.76%	3.70%
7-R2	3,991,755.12	12.30%	3.56%
Total Rango	32,459,624.71	100.00%	28.97%
Total Segmento	112,037,415.89		

Nota: Oficio No. SEPS-IEN-2014-13072, Resumen Rango 2 con análisis de participaciones de los sub-rangos en el segmento.

Para efectos del presente estudio de caso se eligió aleatoriamente una cooperativa del Rango 2, por consiguiente analizaremos a la Cooperativa a la que llamaremos “Cooperativa Dos”, a continuación sus resultados:

3.7.2.1 Hallazgos primer Delphi “Cooperativa Dos” del Rango 2

Se entrevistó bajo la metodología Delphi al Gerente Financiero de la “Cooperativa Dos” y se pudo determinar que la cooperativa si realiza presupuesto financiero, tarda dos meses, y su gestión es bastante eficiente debido a que su directivo cuenta con alta instrucción académica y ha desarrollado un Excel especial a través de macros para la elaboración de su presupuesto, mismo que empieza en octubre y termina en noviembre, de ahí envió casi anticipado a la SEPS el mes de diciembre. Es una cooperativa cerrada con alrededor de 2000 socios y cerca de USD 5 millones de dólares americanos en activos y un ingreso promedio anual de USD 2.5 millones.

Su proceso de presupuesto es completamente centralizado, lo elabora el Gerente Financiero debido a que es el único capacitado para utilizar el archivo principal de Excel. Por consiguiente los resultados no son comunicados a todas las áreas de la organización y los valores del presupuesto difícilmente se comparan con la ejecución real, lo que no les permite hacer simulaciones de cierre.

Las tareas que mayor tiempo requieren son: la administración de la cartera, control de índices financieros de la cooperativa, elaboración de las tablas de amortización, creación de escenarios adicionales para simulaciones y pronósticos.

3.7.3 Cooperativas ahorro y crédito segmento dos Rango 3

El tercer Rango una vez obtenidos sus resultados reales, es un tanto más diverso, está compuesto por un mayor número de cooperativas, 44 en total que representan a su vez el 50.08%, su diversidad hizo necesaria la identificación de dos Cooperativas para disminuir las desviaciones que los comentarios de una sola podía causar ante nuestro juicio de valor del Rango Tres. A continuación su desagregación de acuerdo a los parámetros antes mencionados:

Tabla 15.

COAC Segmento 2 Rango 3

Nro. COAC	Activos (Estimados)	% Part. Rango	% Part. Segmento
1-R3	2,692,307.99	4.80%	2.40%
2-R3	2,565,286.85	4.57%	2.29%
3-R3	2,440,636.20	4.35%	2.18%
4-R3	2,042,084.68	3.64%	1.82%
5-R3	1,999,309.92	3.56%	1.78%
6-R3	1,957,924.15	3.49%	1.75%
7-R3	1,920,301.87	3.42%	1.71%
8-R3	1,774,903.56	3.16%	1.58%
9-R3	1,748,129.61	3.12%	1.56%
10-R3	1,745,644.85	3.11%	1.56%
11-R3	1,731,529.10	3.09%	1.55%
12-R3	1,693,396.22	3.02%	1.51%
13-R3	1,663,831.89	2.97%	1.49%
14-R3	1,585,387.62	2.83%	1.42%
15-R3	1,504,323.75	2.68%	1.34%
16-R3	1,500,387.26	2.67%	1.34%
17-R3	1,479,666.52	2.64%	1.32%
18-R3	1,461,312.72	2.60%	1.30%
19-R3	1,452,172.78	2.59%	1.30%
20-R3	1,425,914.20	2.54%	1.27%
21-R3	1,369,982.20	2.44%	1.22%
22-R3	1,333,954.38	2.38%	1.19%
23-R3	1,313,728.51	2.34%	1.17%

Nro. COAC	Activos (Estimados)	% Part. Rango	% Part. Segmento
24-R3	1,250,216.90	2.23%	1.12%
25-R3	1,153,602.70	2.06%	1.03%
26-R3	1,121,647.56	2.00%	1.00%
27-R3	1,066,200.20	1.90%	0.95%
28-R3	1,038,049.79	1.85%	0.93%
29-R3	1,026,527.76	1.83%	0.92%
30-R3	1,021,578.77	1.82%	0.91%
31-R3	899,022.19	1.60%	0.80%
32-R3	885,835.92	1.58%	0.79%
33-R3	780,812.70	1.39%	0.70%
34-R3	760,797.36	1.36%	0.68%
35-R3	741,069.80	1.32%	0.66%
36-R3	613,637.26	1.09%	0.55%
37-R3	587,586.45	1.05%	0.52%
38-R3	535,686.69	0.95%	0.48%
39-R3	512,342.67	0.91%	0.46%
40-R3	484,204.84	0.86%	0.43%
41-R3	452,451.62	0.81%	0.40%
42-R3	356,035.66	0.63%	0.32%
43-R3	294,460.44	0.52%	0.26%
44-R3	122,355.10	0.22%	0.11%
Total Rango	56,106,239.21	100.00%	50.08%
Total Segmento	112,037,415.89		

Nota: Oficio No. SEPS-IEN-2014-13072, Resumen Rango 3 con análisis de participaciones de los sub-rangos en el segmento.

Para efectos del presente estudio de caso se eligió aleatoriamente dos cooperativa del Rango 3, debido a que cuenta con un número de cooperativas más diverso, pese a que en promedio cada cooperativa participa en el rango 2,5%. Llamaremos a las cooperativas, “Cooperativa Tres” y “Cooperativa Cuatro”, a continuación sus resultados:

3.7.3.1 Hallazgos primer Delphi “Cooperativa Tres” del Rango 3

Por medio de una entrevista con el Gerente Financiero bajo la metodología Delphi, se pudo determinar que: La cooperativa elabora un presupuesto financiero sin el nivel de detalle adecuado, tarda alrededor de cuatro meses, empezando en septiembre y entregando su informe final aprobado a la SEPS en diciembre. Es una cooperativa

cerrada debido a que no cuenta con la herramienta para planificar su apertura a un mercado más grande.

Su proceso de presupuesto es descentralizado, se elabora entre el Gerente General y el Gerente Financiero, y se comparte luego los valores finales al Consejo Administrativo y al Consejo de Vigilancia. Posteriormente se realizan actualizaciones del presupuesto trimestrales, una estimación de cierre de año trimestral, así como el cierre de balances mensuales pero a nivel de agrupados en cuentas contables.

Las tareas que mayor tiempo representan actualmente para el administrador financiero son: La consolidación de la información en Balance, administración de la cartera, generación de reportes para control. La capacidad de generar comparativos de la cartera es un sueño, no se puede hacer análisis financiero debido a que se invierte demasiado tiempo en tareas operativas (crear hojas de cálculo, copiar y pegar, elaborar reportes, construir estados de resultados).

Actualmente utilizan un sistema desarrollado en DOS, dicho sistema es ambiguo, exige permanente relación con el proveedor debido a que no es posible realizar transferencia del conocimiento, está instalado en una máquina de la cooperativa, no le permite realizar escenarios o simulaciones y la eliminación de una celda representaría fallos en todo el sistema, y espera a que el técnico de sistemas pueda venir a arreglarlo, generalmente este proceso puede demorar hasta dos semanas. La herramienta no genera estados financieros, no entrega indicadores, no presenta reportes, no es colaborativa y no le permite realizar análisis.

3.7.3.2 Hallazgos primer Delphi “Cooperativa Cuatro” del Rango 3

Por medio de una entrevista con el Gerente Financiero bajo la metodología Delphi, se pudo determinar que la “Cooperativa Cuatro” elabora un presupuesto financiero informal, no utiliza el plan contable que sugiere la SEPS, tarda alrededor de tres meses, empezando en Octubre y aprobándolo en Diciembre. Es una cooperativa abierta con alrededor de 3000 socios y USD 1.5 millones de dólares americanos en activos y un ingreso promedio anual de USD 90.000,00.

Su proceso de presupuesto es centralizado, lo elabora entre el Gerente Financiero en Excel, y entrega para su revisión al Consejo de Vigilancia. Realizan actualizaciones del presupuesto mensuales, pero invierte demasiado tiempo en el ajuste que no alcanza a analizar los resultados. No realizan proyecciones de cierre por falta de una herramienta especializada.

Las tareas que mayor tiempo requieren son: la administración de la cartera, control de índices de morosidad, elaboración de las tablas de amortización, control de gastos de personal. No se puede hacer análisis financiero debido a que la herramienta Excel requiere demasiado tiempo y el archivo que maneja actualmente lo heredo del anterior administrador y no es sencillo saber de dónde se podría obtener la información que se necesita.

El documento puede ser utilizado solo en la computadora del Gerente y la eliminación de una celda representaría fallos en todos los resultados del archivo. Requiere dependencia del especialista, no genera estados financieros, no genera indicadores, no presenta reportes.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Una vez analizados los hallazgos obtenidos en el diagnóstico de COAC del segmento dos en la ciudad de Quito, conforme al Rango al que fueron reagrupadas por motivos de este estudio, se emitió la siguiente propuesta de intervención. Misma que detalla cómo las COAC podrán aplicar la metodología del “CPM” en sus procesos, a través del uso de una herramienta especializada para planeación financiera, presupuesto y control financiero, de altas características en; desempeño, usabilidad, disponibilidad, y funcionalidad, Adaptive Planning.

4.1 Adaptive Insights Suite

La suite de Adaptive Insights es el software líder mundial en la aplicación de la metodología de la Gestión del Desempeño Corporativo o “CPM”, es una herramienta que se adapta a cualquier organización, debido a que se empieza con el software totalmente en blanco y toda su modulación se realiza de acuerdo a la necesidad identificada de cada usuario, la elaboración parte de base cero y es hecha de principio a fin a la medida de cada proyecto.

Adaptive Planning es una suite especializada de presupuesto y control que se adapta a cualquier tipo de organización y cada modelo es hecho a la medida para cada necesidad, reemplazando las hojas de Excel utilizadas en los procesos de presupuesto y control financiero” (beAnalytic, 2014, pág. 1)

4.2 Características del producto Adaptive Planning

4.2.1 Resumen características del producto

“Adaptive Planning es una aplicación SaaS (Software as a Service) especializada en la elaboración de presupuesto, proyecciones de cierre, reportería, consolidación financiera, indicadores, gráficos, y análisis de variaciones” (Trustradius, 2014, pág. 1)

Es una herramienta en la nube, se presenta totalmente en blanco de ahí su aplicabilidad. El producto Adaptive Planning Suite está compuesto por:

- Adaptive Planning
Proporciona una herramienta de planificación financiera y presupuesto que permite reducir los tiempos de ciclo administrativo hasta en un 90%. Con una interfaz muy intuitiva, fácil de usar parecida al "Excel". Es una herramienta colaborativa, perfecta para la creación de módulos e impulsa la gestión del desempeño corporativo o “CPM”.
- Adaptive Consolidation
Permite elaborar consolidaciones de información financiera de manera automática. Cuenta con un motor de consolidación en tiempo real, eliminaciones inter compañía, reclasificaciones de cuentas contables.
- Adaptive Discovery
Es el componente de Inteligencia de Negocios de Adaptive Planning, permite descubrir los resultados obtenidos gráficamente: cuadros de mando intuitivos, cuadros de mando interactivos. Para que todos los usuarios de negocio para analizar los resultados y tendencias.
- Adaptive Reporting
Proporciona informes completos de gestión y administración financiera, funcionan a través de una fácil interfaz “arrastrar” y “soltar”. Inteligente, conexión dinámica a sus datos de manera que la información se encuentre siempre disponible, para ser analizada.
- Adaptive Integration
Poderoso conector de la solución con la base de datos transaccional del cliente, busca la automatización de carga y descarga de información, desde y hacia Adaptive Planning (2014, pág.1)

La utilización final de la solución tiene la finalidad de mejorar los procesos internos de planificación, presupuestación y control de los resultados financieros de las

cooperativas, a través de la implementación de una herramienta especializada, en vías a la obtención del mejor resultado se utilizaron los componentes; Adaptive Planning y Adaptive Reporting.

4.2.2 Almacenamiento de la información

Adaptive Planning se asoció con Savvis, una compañía de Century Link, es un importante proveedor de hosting y líder mundial para satisfacer la demanda de clientes en servicios de en la nube.

- Century Link es la tercera mayor empresa de telecomunicaciones de los Estados Unidos, proporciona el entorno, los ambientes de seguridad, líneas de alimentación y acceso de alta disponibilidad a través del internet.
- La infraestructura de Savvis y Century Link incluye 50 data centers en América del Norte, Europa y Asia. Tiene más de 2500 clientes únicos, incluyendo más de 30 de las 100 principales empresas de la lista Fortune 500, como: Chicago Board of Options Exchange, Credit Suisse, London Stock Exchange, New York Stock Exchange. (Century Link, 2014)

4.2.3 Seguridad de los datos

- Adaptive Planning utiliza los productos más fuertes de encriptación para proteger los datos del cliente y las comunicaciones, incluidos el cifrado de 256 bits a través de HTTPS con 2048-bit. La interfaz web a la solución Adaptive Planning incorpora el servicio de escritorios administrados (MDS) / Secure Socket Layer (SSL) protocolos (SSL 3.0 se aplica).
- Evaluaciones de vulnerabilidades de red son realizadas a través de una empresa tercera (consultora Ethical Hacking) intenta vulnerar la red trimestralmente. Se emite un informe con vulnerabilidades y riesgo probable, en base al informe se implementa un plan de remediación. (Adaptive Insights Partner Portal, 2014)

4.2.4 Respaldos

Adaptive Planning toma dos tipos de copias de seguridad diarias de los datos de producción: una copia de seguridad completa y la administración de los respaldos de información es automática. La copia de seguridad completa consiste en; realizar una copia de todos los datos en la base de datos. Se restaura asociando cada nivel de transacción de registros generados para permitir la restauración de cualquier punto en el tiempo. (Adaptive Insights Partner Portal, 2014)

4.2.5 Disponibilidad

Adaptive Planning mide el tiempo de actividad disponible en porcentaje (%), excluyendo el mantenimiento programado. Bajo los términos de nuestro acuerdo de nivel de servicio, el uso será gratuito si la disponibilidad cae por debajo del 99,5% en un mes, debido a que el índice promedio normal oscila en 99.994%.



4.2.6 Rendimiento y escalabilidad

Los monitores de Adaptive Planning y medidas tiempos de respuesta del servidor del servicio de alojamiento que ofrecen es con una herramienta de terceros, y también ejecuta continua y automáticamente pruebas de rendimiento, manteniendo el tiempo de respuesta promedio de 0.359 segundos después del clic.

Desempeño mensual Adaptive Planning



Figura 21. Índice de rendimiento Adaptive Planning. Adaptive Insights

4.2.7 Beneficios de Adaptive Planning

- Fácil de usar y de acceder a la aplicación donde y cuando sea necesario.
- Presupuestos tan detallados como se requiera.
- Reducción de errores y mejoramiento de la precisión.
- Ilimitado número de escenarios y simulaciones.
- Elaboración modelos multi-dimensionales.
- Administración de centro de costo y cuentas contables.
- Creación sencilla de reportes.
- Facilidad de crear múltiples formatos de presentación de reportes financieros de presupuesto, real y comparativos (Gestión, Directorio, otros.)

4.2.8 Desventajas de Adaptive Planning

- Bajo el modelo de arrendamiento una vez vencido el plazo de renovación, la aplicación se eliminar y se perderían todos los datos y el análisis invertido en la creación de los modelos de presupuesto.
- La herramienta sugiere cierta destreza en cuanto al manejo del idioma inglés.
- Toda compra de licencias adicionales requiere una cancelación inmediata en un solo pago.

4.2.9 Ahorros por uso de Adaptive Planning

- Inversión de software: Sistema operativo, bases de datos, servidor aplicaciones.
- Mantenimiento de servidores.
- Administración de seguridades y respaldos.
- Costos fijos (espacio, energía, etc.) del Hardware.
- Soporte técnico de software de infraestructura (sistema operativo, base datos).
- Proyectos de actualización de versiones de sistema operativo.
- Proyectos de actualización de versiones o parches del software.
- Proyectos de migración del software por cambio de equipos.

4.2.10 Desagregación tecnológica

- Contar con acceso a internet (no existe un mínimo de ancho de banda).
- Mantener actualizado el componente Java, se lo puede descargar desde la página oficial (www.java.com) y es gratuito.
- Mantener actualizado el componente de Adobe Flash Player (gratuito).
- La última versión de los exploradores Internet Explorer y Mozilla Firefox.

4.3 Estudio de mercado

Para la correcta determinación de la factibilidad y la aplicación de la propuesta elaborada se procedió a realizar la segunda Delphi, a través de la cual se presentó el diseño del modelo elaborado por el autor y se verificó la aceptación de los gerentes financieros de las diferentes cooperativas a la propuesta.

4.3.1 Caracterización estudio de COAC segmento dos.

4.3.1.1 Caracterización “Cooperativa Uno” módulos de presupuesto (C1-R1)

¿En el mundo ideal, si no hubiese restricciones, cómo debería ser el proceso de presupuesto, para que éste se convierta en una ventaja competitiva?

- Colocaciones: Debería poder ingresarse el valor mensual a ser prestado por cada tipo de producto y cada agencia que la cooperativa maneje.
- Captaciones: Se deberían realizar la administración y gestión de los préstamos a largo plazo o “plazo fijo” con especial cuidado, diferenciando actuales y nuevos ahorros recibidos, y esto en los plazos correspondientes.
- Amortizaciones: Se debe poder manejar tabla de amortización de cuota fija, y de cuota variable con interés sobre saldos.
- Cartera: Se deberían realizar a través de un flujo que demuestre, saldos iniciales y finales en Actuales, vencida, no devenga. También quienes se encuentran en vencida, refinanciada, reestructurada.
- Gastos: Manejo de presupuesto de talento humano por cargo y por persona.

¿Cuáles son los tres aspectos más relevantes que mejoraría en su proceso de presupuesto actual?

- Aumentar la disponibilidad y fiabilidad de la información
- Consolidación de los Estados Financieros
- Simulación de escenarios de presupuesto

¿Qué tipo de productos debería maneja en su cooperativa?

- Consumo
- Microcrédito

¿Cuántas agencias, unidades de negocio, subsidiarias, etc. están involucradas en el presupuesto de su cooperativa?

- Cuatro (Puembo, Cumbaya, Tanda, Nayón).

¿Una vez presentados los módulos que incluye la propuesta de implementación, estaría dispuesto a adquirir la solución?

- Sí.

¿Qué Ahorros le generaría en su proceso actual contar con una herramienta que automatice el proceso de su presupuesto y control financiero?

- Tiempo en la eliminación de carga operativa.
- Recopilación, consolidación y análisis de la información.

¿Qué beneficios le aportarían la automatización del presupuesto y control financiero a su cooperativa?

- Una herramienta principalmente de simulación
- Facilidad de interactuar con las demás áreas en la elaboración del presupuesto
- Mejor toma de decisiones por análisis de los resultados

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar anualmente por la utilización de la solución?

- Un estimado de \$10000, repartidos en tres pagos.

4.3.1.2 Caracterización “Cooperativa Dos” módulos de presupuesto (C2-R2)

¿En el mundo ideal, si no hubiese restricciones, cómo debería ser el proceso de presupuesto, para que éste se convierta en una ventaja competitiva?

- Colocaciones: Ambiente para ingreso de dólares estimados por producto, plazo, y mes, si es posible agencia en la que fue generado.
- Captaciones: Se deberían poder contar con una referencia histórica, y afectar a la colocación del año anterior por un porcentaje adicional.
- Amortizaciones: Se debe manejar tabla de amortización de cuota fija, con interés sobre saldos, esperado también con amortización cuota variable.
- Cartera: Traer los montos vencidos de las amortizaciones y afectarlos por una tasa centralizada de interés sobre la cual se pueda realizar ajustes por mes.
- Gastos: Manejo de presupuesto de talento humano por persona y administrativos por cuenta contable.

¿Cuáles son los tres aspectos más relevantes que mejoraría en su proceso de presupuesto actual?

- Agilidad de la elaboración
- Flexibilidad de ser ajustado en cualquiera de sus variables
- Elaboración de Estados Financieros y reportes comparativos.

¿Qué tipo de productos debería manejar en su cooperativa?

- Consumo
- Microcrédito

¿Cuántas agencias, unidades de negocio, subsidiarias, etc. están involucradas en el presupuesto de su cooperativa?

- Una (en vía a elaborar un estudio técnico para apertura de una agencia más)

¿Una vez presentados los módulos que incluye la propuesta de implementación, estaría dispuesto a adquirir la solución?

- Sí.

¿Qué ahorros le generaría en su proceso actual contar con una herramienta que automatice el proceso de su presupuesto y control financiero?

- Tiempo en la eliminación de carga operativa.
- Seguimiento y control de los resultados presupuestados y reales.

¿Qué beneficios le aportarían la automatización del presupuesto y control financiero a su cooperativa?

- Extraordinario valor de la información vigente.
- Tener todos los ingredientes del presupuesto sujeto a variación por escenario.
- Manejo y disminución del riesgo por control de los resultados.
- Contar con indicadores de alerta temprana
- Poder verificar las tendencias, estacionales, cíclicas, del presupuesto.
- Alta disponibilidad de mi información al estar en la nube.

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar anualmente por la utilización de la solución?

- Un estimado de \$5000, un solo pago.

4.3.1.3 Caracterización “Cooperativa Tres” módulos de presupuesto (C3-R3)

¿En el mundo ideal, si no hubiese restricciones, cómo debería ser el proceso de presupuesto, para que éste se convierta en una ventaja competitiva?

- Colocaciones: Debería contar con un ambiente en el que se pueda ingresar el valor estimado de colocación mensual por tipo de producto.
- Captaciones: Se deberían realizar a través de un flujo que demuestre, saldos iniciales, por tipo de depósitos; corrientes y a plazo fijo.

- Amortizaciones: Se debe manejar tabla de amortización de cuota fija, con interés sobre saldos. Facultativamente también análisis cuota variable.
- Comisiones: No generamos comisiones.
- Cartera: Se deberían realizar a través de un flujo que demuestre, saldos iniciales y finales por tipo de producto y mes. Que permita conocer cuánto de la cartera esta: actual, vencida, no Devenga.
- Gastos: manejo de presupuesto de talento humano por cargo.

¿Cuáles son los tres aspectos más relevantes que mejoraría en su proceso de presupuesto actual?

- La información presentada sea más confiable
- Mejor manejo de cartera
- Construcción de Estados Financieros

¿Qué tipo de productos debería maneja en su Cooperativa?

- Consumo
- Microcrédito
- Vivienda
- Emergente (consumo)

¿Cuántas agencias, unidades de negocio, subsidiarias, etc. están involucradas en el presupuesto de su cooperativa?

- Una (se analiza expandirse a dos en el corto plazo)

¿Una vez presentados los módulos que incluye la propuesta de implementación, estaría dispuesto a adquirir la solución?

- Sí.

¿Qué ahorros le generaría en su proceso actual contar con una herramienta que automatice el proceso de su presupuesto y control financiero?

- Tiempo en la eliminación de carga operativa.
- Invertirlo en actividades de análisis de información

¿Qué beneficios le aportarían la automatización del presupuesto y control financiero a su cooperativa?

- Una herramienta de simulación
- Facilidad de interactuar con las demás áreas en la elaboración del presupuesto
- Mejor toma de decisiones por análisis de los resultados

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar anualmente por la utilización de la solución?

- Un estimado de \$6000, repartidos en tres pagos.

4.3.1.4 Caracterización “Cooperativa Cuatro” módulos de presupuesto (C4-R3).

¿En el mundo ideal, si no hubiese restricciones, cómo debería ser el proceso de presupuesto, para que éste se convierta en una ventaja competitiva?

- Colocaciones: se deberían ingresar los valores del año anterior afectado por un porcentaje, por tipo de producto y mes.
- Captaciones: se deberían realizar a través de un histórico de saldos corrientes y a plazo fijo.
- Amortizaciones: se debe manejar tabla de amortización de cuota fija, con interés sobre saldos.
- Comisiones: no generamos comisiones.
- Cartera: se deberían realizar a través de un flujo, de saldos iniciales, vencimientos y finales por tipo de producto y mes. Y su distribución en cartera; Actual, Vencida, No Devenga.
- Gastos: manejo de presupuesto de talento humano por persona.

¿Cuáles son los tres aspectos más relevantes que mejoraría en su proceso de presupuesto actual?

- Seguimiento de la planificación y la operación
- Control de Cartera y Gastos Fijos y Variables
- Elaboración de Estados Financieros y reportes comparativos.

¿Qué tipo de productos debería maneja en su Cooperativa?

- Consumo / Microcrédito

¿Cuántas agencias, unidades de negocio, subsidiarias, etc. están involucradas en el presupuesto de su cooperativa?

- Dos (Matriz en Quito, filial en Tambillo, busca analizar la factibilidad de abrir otra agencia en Quito)

¿Una vez presentados los módulos que incluye la propuesta de implementación, estaría dispuesto a adquirir la solución?

- No, no cuenta con presupuesto establecido para el particular.

4.3.2 Mercado potencial cooperativas financieras segmento dos.

Una vez obtenida la información se procedió a tabular los datos más importantes de manera que se pueda identificar el mercado objetivo de cooperativas del Segmento Dos que estarían dispuestas a adquirir la solución.

Tabla 16.

Resumen determinación mercado potencial por rango

COAC S2	Activos Totales Rango (millones)	# COAC Rango	% Part. Prom. Rango	% Part. Prom. Segmento 2	P	Mercado Potencial
Rango 1	\$ 23,471,551.97	3	20.95%	6.98%	100%	3
Rango 2	\$ 32,459,624.71	7	28.97%	4.14%	100%	7
Rango 3	\$ 56,106,239.21	44	50.08%	1.14%	50%	22
Total S2	\$ 112,037,416	54	Total Mercado Potencial			32

Nota: Determinación del mercado potencial en número de COAC. Hallazgos estudio de caso cooperativas Segmento Dos, por D. Bolaños

Las cooperativas pertenecientes al Rango 1, representan individualmente el 6,98 % del total de activos del Segmento Dos, lo que a su vez refleja que ponderando sus participaciones cada una abarca el 20.95 % del total de activos del Rango, por tanto podemos identificar que la todas las cooperativas del Rango se comportarían de la misma manera que la analizada.

Respecto al análisis del Rango 2, alcanzan individualmente el 4,14 % del total del Segmento Dos, se puede identificar que sus características homogéneas las hace participar 28.97 % por lo que se asume su comportamiento será favorable en el 100%.

Estudiadas como unidades individuales las cooperativas del rango tres son un tanto más diversas, menos formales, y de menor tamaño, participando a penas del 1,14 % cada una, y con una participación del rango de 50.08 %. Debido a sus asimetrías se estudiaron dos cooperativas como muestra, de ahí que su aceptación es del 50%. Se tomó al azar una cooperativa superior al 50% en cuanto al monto de sus activos y una inferior. Siendo la probabilidad de ocurrencia un 50%, despreciando las cooperativas más cercanas al límite inferior del Rango 3. Lo que a su vez le permitió al estudio identificar un mercado potencial de **32 COAC** dispuestas a realizar la inversión.

4.3.3 Comparativo soluciones mercado local e internacional

Para seleccionar la herramienta especializada utilizada en la realización de la propuesta actual se analizaron una serie de estudios de las empresas más representativas en la aplicación del CPM. Bajo contrastes de varios parámetros, como: crecimiento en la participación del mercado, liderazgo en el mercado, mejor posición visionaria. Y otros factores cómo; funcionalidad, facilidad de uso, facilidad de implementación.

4.3.3.1 Comparativo soluciones mercado local

Para evaluación la funcionalidad y alcance de la solución se compararon diferentes características con empresas competidoras representativas a nivel local.

Tabla 17.

Comparativo funcional mercado local

	IBM COGNOS TMI	ADAPTIVE PLANNING	CORPORATE PLANNER	
Usuario Objetivo				
PyMES	✗	✓	✓	
Empresas Grandes	✓	✓	✗	
Características				
Reporteria	✗	✓	✓	Limitadas Capacidades
Multidimensionalidad	✓	✓	✗	
Escenarios Ilimitados	✓	✓	✗	
Set Tiempo Ilimitado	✓	✓	✗	
Pista de Auditoria	✗	✓	✗	
Integración con Excel	✓	✓	✗	Adicional

Nota: Estudio de Benchmarking para comparar soluciones competidoras. beAnalytic S.A.

La mayoría de los programas utilizados por las cooperativas eran desarrollos externos por un experto local, lo que estaba constituyéndose como un limitante en la facilidad de generación de información financiera.

Tabla 18.

Comparativo metodológico mercado local

	IBM COGNOS TMI	ADAPTIVE PLANNING	CORPORATE PLANNER
Módulos Adicionales			
Business Intelligence	✓	✓ Discovery	✗
Multi-Divisa	✗	✓	✗
Soporte			
24/7	✗	✓	✗
Seminarios Web	✗	✓	✗
Capacitación Gratuita	✗	✓ On line	✗

Nota: Estudio de Benchmarking para comparar soluciones competidoras. beAnalytic S.A.

Se debía demostrar la independencia de la utilización de la solución Adaptive Planning versus la utilización de las otras herramientas fuertes del mercado.

Tabla 19. Comparativo Adicionales Mercado Local

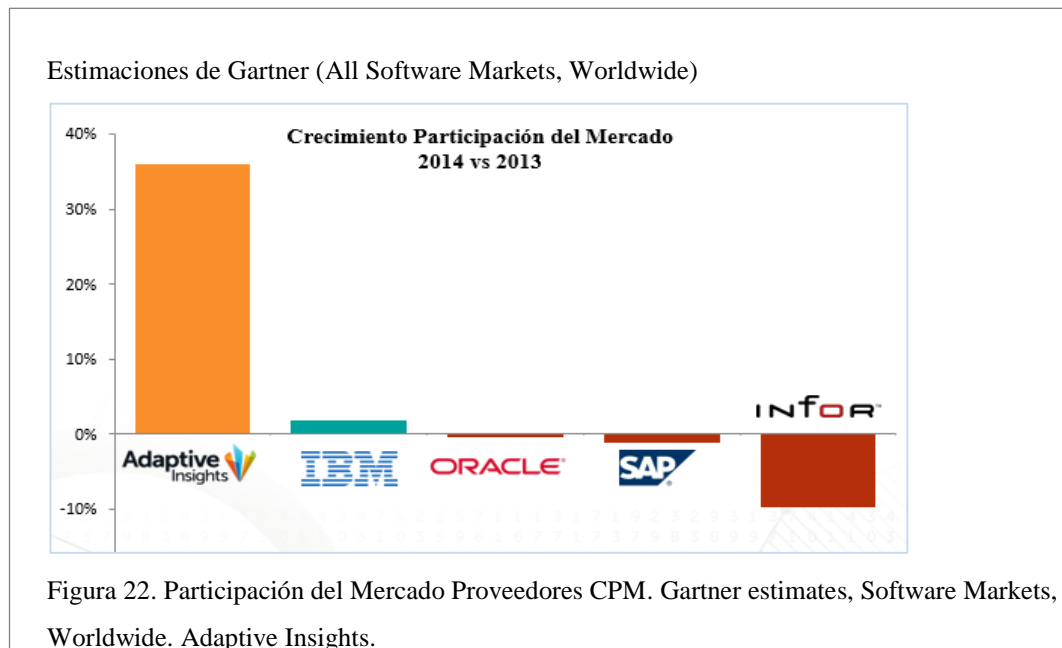
	IBM COGNOS TMI	ADAPTIVE PLANNING	CORPORATE PLANNER
Despliegue del Modelo			
SaaS	✓	✓	✗
On Premise	✓	✗	✓
Soporte de Tecnología	Obligatorio	NO Requiere	Obligatorio
Inversión HW – SW	Obligatorio	NO Requiere	Obligatorio
Tiempo Implementación	6 – 9 meses	8 – 12 semanas	10 – 14 semanas

Nota: Estudio de Benchmarking para comparar soluciones competidoras. beAnalytic S.A.

4.3.3.2 Participación del mercado internacional

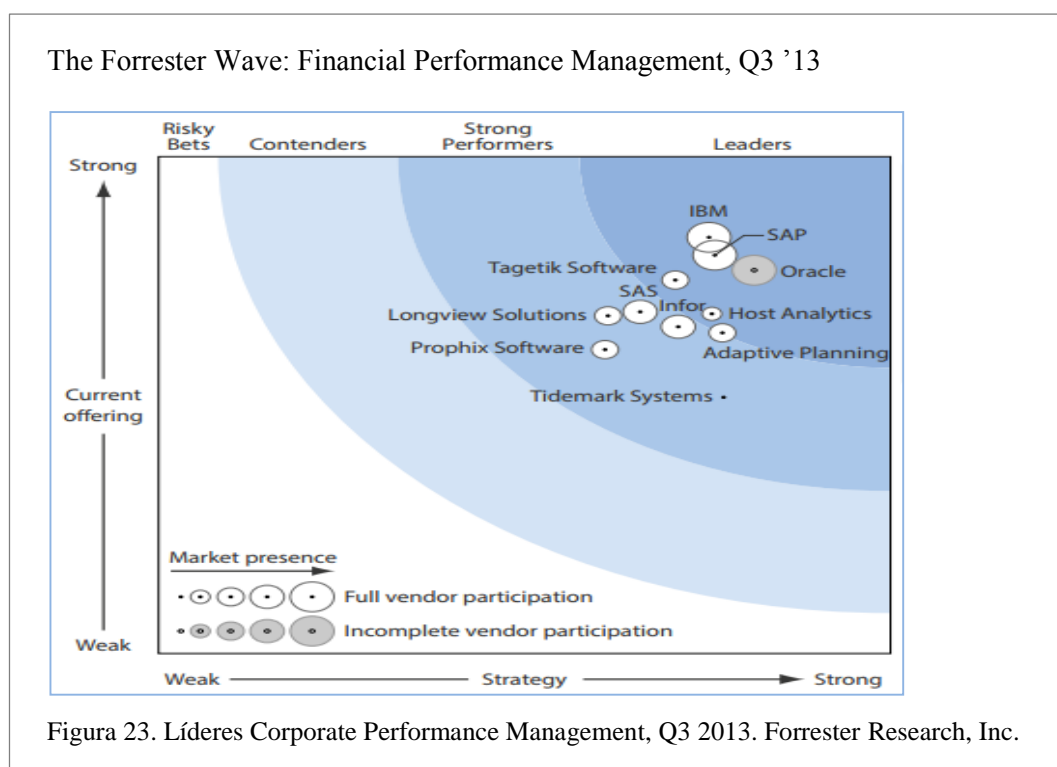
La herramienta de planificación y presupuesto Adaptive Planning se encuentra liderando los estudios de participación del mercado. Actualmente cuenta con alrededor

de 50.000 usuarios, repartidos en 2000 clientes, en más de 100 países. Y es el líder de los estudios de crecimiento de Gartner.



4.3.3.3 Liderazgo en el Mercado

Adaptive Planning se presenta como la herramienta en la nube con mayor perspectiva de estrategia, crecimiento y participación en el mercado, según Forrester. Una firma de investigación y consultoría mundial. (The Forrester Wave, 2013)



4.4 Estudio de técnico

La elaboración de la presente propuesta de investigación, basa su construcción técnica en la experiencia de aplicar la herramienta Adaptive Planning mediante la metodología de Gestión del Desempeño Corporativo o “CPM”, así como también el estudio de “Porqué los presupuestos fallan” o “Why Budgeting Fails” de Harvard Business Review. Mismo que establece cinco reglas fundamentales:

- Alinear el presupuesto con la estrategia.
- Incluir indicadores financieros y no financieros.
- Manejar el nivel de detalle adecuado.
- Medidas relativas para compensaciones. (Horváth & Sauter, 2004, pág. 2)

La metodología “CPM” será ejecutada a través de: elaboración del plan, presupuestación del plan y control por medio de indicadores y reportes comparativos.

4.5 Diseño de la solución

Visto lo analizado en el diagnóstico de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, el alcance de esta propuesta de intervención consiste en la elaboración de módulos de presupuesto que permitan la administración eficiente de ingresos y gastos, así también: administración de colocaciones, amortizaciones, cartera, Intereses, Comisiones, Personal, y compra de activos fijos.

Para que consecuentemente se automatice el ciclo de administración de los módulos principales utilizando la metodología del CPM, mientras que los demás valores se presupuestaran por dólares en cuenta contable.

Para la eficiente estructuración financiera, que actualmente es escasa en las Cooperativas Estudiadas, se procede a detallar el flujo de la solución en vías a regular ciertos temas organizacionales claves, que sugieren un cambio inmediato en las COAC del Segmento Dos de todos los Rangos de análisis. El Diseño de la solución contempla todas las características analizadas que requieren ser mejoradas en los procesos de las cooperativas.

Diseño Modelo estándar COAC Adaptive Planning

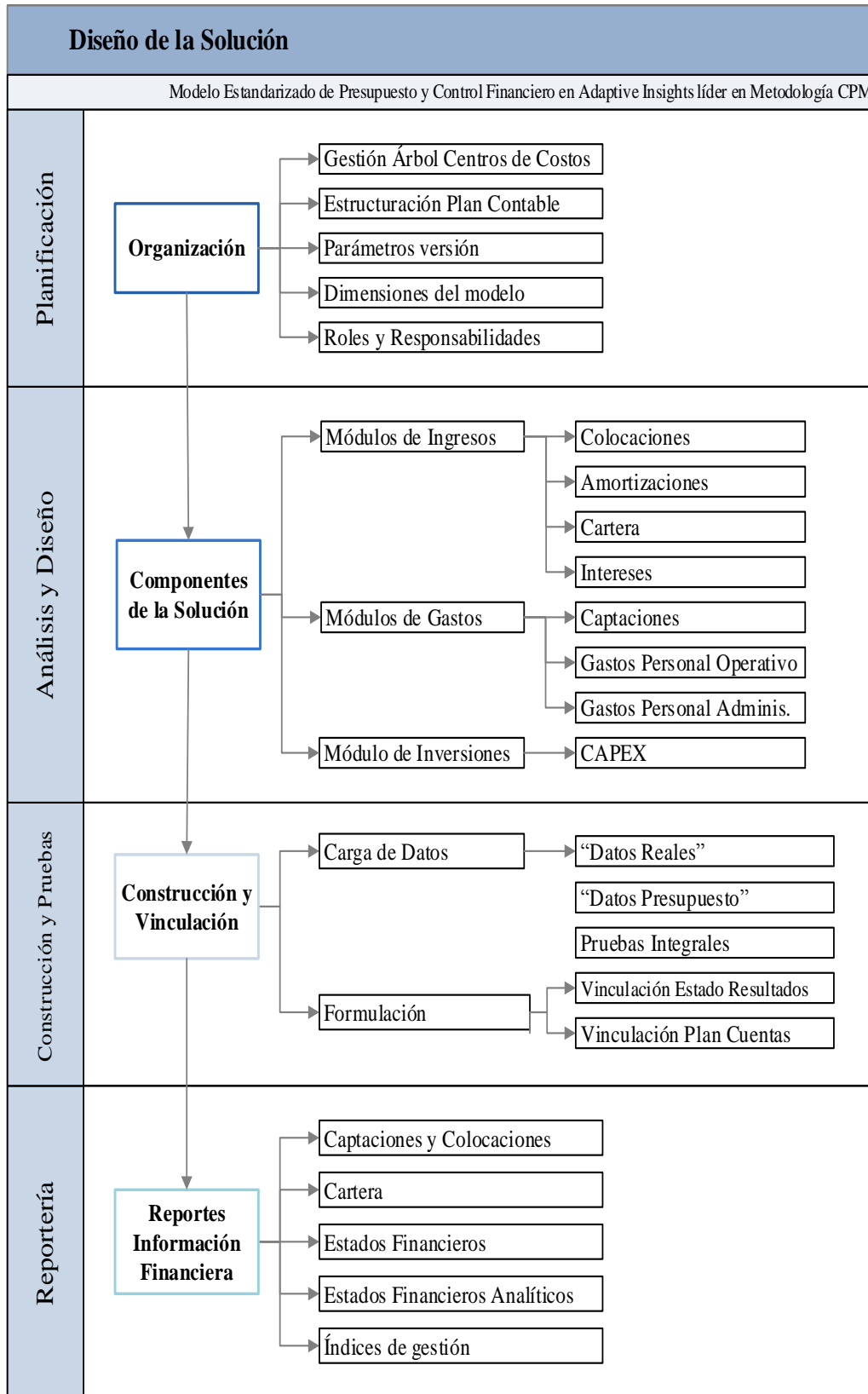


Figura 24. Diseño de la propuesta de intervención, Modelo estándar COAC en Adaptive Planning, por D. Bolaños

4.5.1 Elementos del modelo estandarizado

El diseño técnico de la propuesta actual deberá contemplar las cuatro etapas observadas anteriormente; Planificación, análisis y diseño, construcción y pruebas y reportería. Para la construcción inicial se definió:

- Árbol de centro de costos
- Creación de plan de cuentas contables
- Establecimiento de dimensiones
- Escenarios a través de versiones y variables a ser utilizadas en la metodología de cálculo y establecimiento de los modelos de la propuesta.

4.5.1.1 Árbol de centro de costos

Es el paso inicial de definir la organización y correcto establecimiento de las unidades de negocio o centros de costos. Lo que le permitirá a la cooperativa identificar de mejor manera la estructura de sus agencias y cómo llegar a determinar los resultados financieros de cada una de ellas de manera individual y consolidada, de ello su elaboración es lo primero en crearse en el modelo.

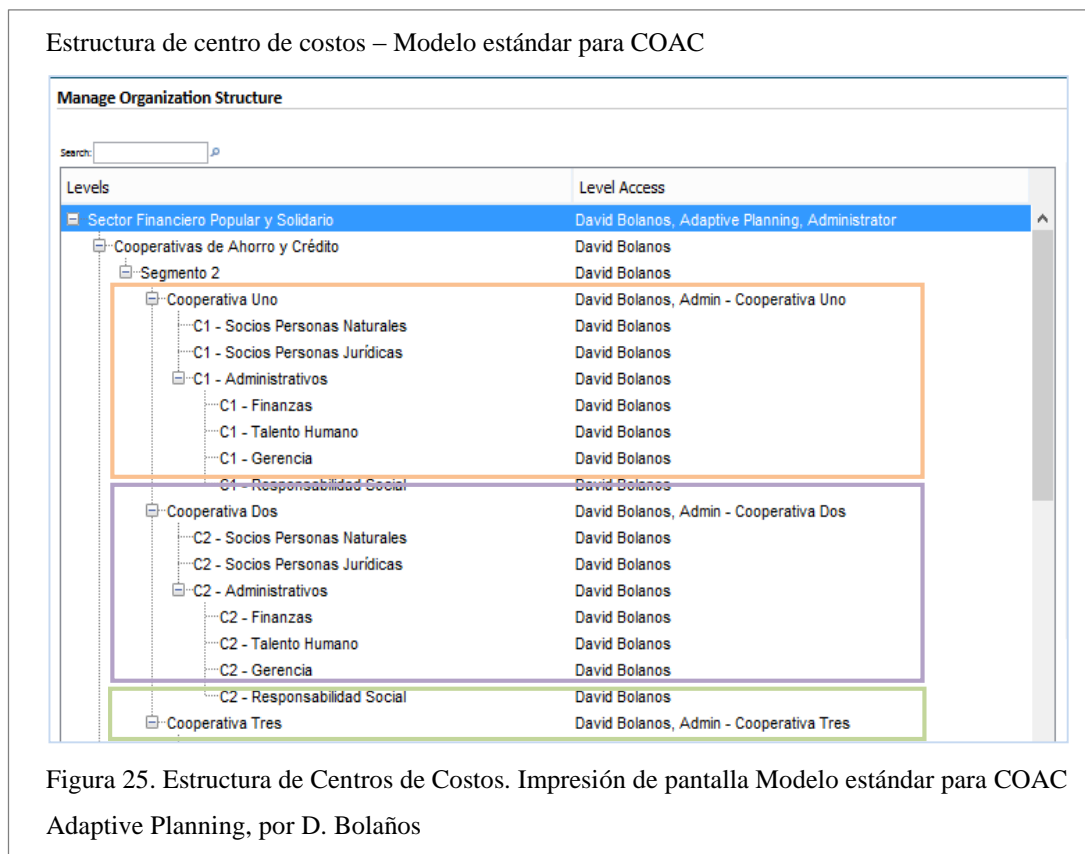
Es uno de los pasos críticos para el diseño de la aplicación representan las unidades por las cuales está compuesta la cooperativa. De manera que por agrupación natural se obtengan los valores consolidados del modelo y satisfaga a su vez a la propuesta estándar de libre ingreso y salida de la aplicación.

Actualmente las cooperativas no conocían los resultados generados por áreas administrativas, cuánto del total de los ingresos representa el gasto de personal, cómo identifico que gastos le pertenecen solo a la gerencia.

Todas estas inquietudes son resueltas con la estructura propuesta y creada de base cero en la solución. Donde; los centros administrativos se administrarán por; Finanzas, Talento Humano, Gerencia, Responsabilidad Social. Y los operativos por: Socios Personas, y Socios Personas Jurídicas, de la siguiente manera:

- **Sector Financiero Popular y Solidario**
 - Cooperativas de Ahorro y Crédito
 - ◆ Segmento dos
 - **Cooperativa Uno**
 - Socios Personas Naturales
 - Socios Personas Jurídicas
 - Administrativos
 - ◆ Finanzas
 - ◆ Talento Humano
 - ◆ Gerencia
 - ◆ Responsabilidad Social
 - **Cooperativa Dos**
 - (Unidades Específicas COAC Dos)
 - **Cooperativa... N**
 - (Unidades Específicas COAC N)

Y se visualizarán de la siguiente manera:



Cada COAC perteneciente al modelo o en vías a ser agregada posee una estructura de centros de costos o unidades de negocios individual de manera que su administración sea por cada uno de sus responsables, asignados en la columna “Acceso de Nivel”, y, sus datos se encuentren a recaudo de cada una de las COAC sin posibilidad de que su información pueda ser vista por personal no autorizado.

4.5.1.2 Plan de cuentas

El plan de cuentas se constituye en la columna vertebral de la administración de una institución financiera, sin embargo como pudimos observar aún existen cooperativas que no manejan el Plan sugerido por la SEPS, sino lo hacen a niveles más agrupados que no se pueden vincular a la ejecución real posteriormente. Para la construcción del modelo es necesario que todas las cooperativas manejen el mismo plan de cuentas para que sea factible el uso de un modelo estandarizado, consecuente mente se utilizó el Catálogo Único de Cuentas publicado por la SEPS para Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento.

Estructura cuentas de Balance – Modelo Estándar para COAC

Name	Code	Type
1 - ACTIVO	1	Asset
ACTIVO CORRIENTE	Activo_corriente	Current Asset
11 - FONDOS DISPONIBLES	11	Current Asset
12 - OPERACIONES INTERBANCARIAS	12	Current Asset
13 - INVERSIONES	13	Current Asset
14 - CARTERA DE CREDITOS	14	Current Asset
15 - DEUDORES POR ACEPTACIONES	15	Current Asset
16 - CUENTAS POR COBRAR	16	Current Asset
ACTIVO FIJO	Activo_Fijo	Fixed Asset
ACTIVO LARGO PLAZO	Activo_Largo_Plazo	Long Term Asset
OTROS ACTIVOS	otros_activos	Other Asset
PASIVOS - PATRIMONIO	PASIVO_PATRIMONIO	Liability and Equity
2 - PASIVOS	2	Liability
PASIVO CORRIENTE	Pasivo_Corriente	Current Liability
21 - OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	21	Current Liability
22 - OPERACIONES INTERBANCARIAS	22	Current Liability
23 - OBLIGACIONES INMEDIATAS	23	Current Liability
24 - ACEPTACIONES EN CIRCULACION	24	Current Liability
25 - CUENTAS POR PAGAR	25	Current Liability
26 - OBLIGACIONES FINANCIERAS	26	Current Liability
27 - VALORES EN CIRCULACION	27	Current Liability
28 - OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES Y APORTES PARA	28	Current Liability
PASIVO LARGO PLAZO	Pasivo_Largo_Plazo	Long Term Liability
29 - OTROS PASIVOS	29	Liability
3 - PATRIMONIO	3	Equity
36 - RESULTADOS	36	YTD Earnings(Loss)
31 - CAPITAL SOCIAL	31	Equity
32 - PRIMA O DESCUENTO EN COLOCACION DE ACCIONES	32	Equity

Figura 26. Estructura cuentas de Balance agrupadas. Impresión de pantalla Modelo estándar para COAC Adaptive Planning, por D. Bolaños

Es muy importante su establecimiento debido a que los valores calculados individualmente son vinculados a través de fórmulas a su respectiva cuenta contable, con la finalidad de automatizar el presupuesto y la presentación de Estados Financieros, de esta forma se dejará a un costado la informalidad del presupuesto de las COAC y se contará con información disponible siempre. La estructura de cuentas se ingresaron al más bajo nivel de detalle, pero para efectos académicos y de presentación se mostrarán las pantallas agrupadas de los resultados de la carga del catálogo de cuentas a la nube.

Estructura cuentas de Balance detalladas – Modelo estándar COAC

Name	Code	Type
1 - ACTIVO	1	Asset
ACTIVO CORRIENTE	Activo_corriente	Current Asset
11 - FONDOS DISPONIBLES	11	Current Asset
1101 - Caja	1101	Current Asset
110105 - Efectivo	110105	Current Asset
110110 - Caja chica	110110	Current Asset
1102 - Depósitos para encaje	1102	Current Asset
110205 - Banco Central del Ecuador	110205	Current Asset
110210 - Banco Nacional de Fomento	110210	Current Asset
110215 - Bancos locales	110215	Current Asset
1103 - Bancos y otras instituciones financieras	1103	Current Asset
110305 - Banco Central del Ecuador	110305	Current Asset
110310 - Bancos e instituciones financieras locales	110310	Current Asset
110315 - Bancos e instituciones financieras del exterior	110315	Current Asset
1104 - Efectos de cobro inmediato	1104	Current Asset
1105 - Remesas en tránsito	1105	Current Asset

Figura 27. Cuentas activos a nivel de detalle. Impresión de pantalla Modelo estándar para COAC Adaptive Planning, por D. Bolaños

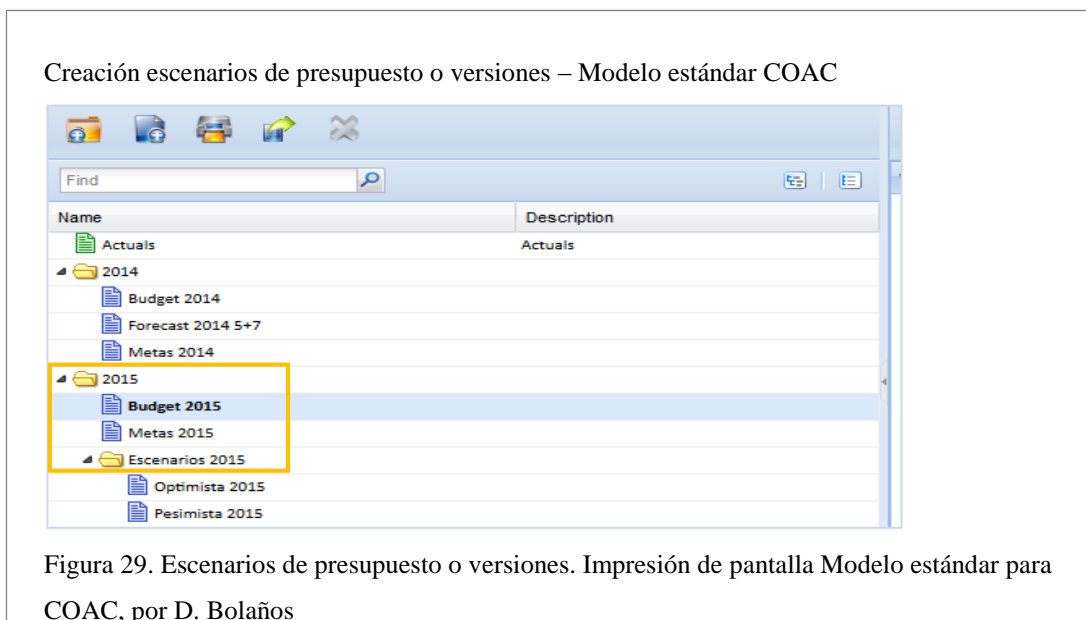
Estructura cuentas de Balance detalladas – Modelo estándar COAC

Name	Code	Type
5 - INGRESOS	5	Income
51 - INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	51	Income
52 - COMISIONES GANADAS	52	Income
53 - UTILIDADES FINANCIERAS	53	Income
54 - INGRESOS POR SERVICIOS	54	Income
55 - OTROS INGRESOS OPERACIONALES	55	Income
56 - OTROS INGRESOS	56	Income
59 - Pérdidas y ganancias	59	Income
Non-Operating Income	Non_Operating_Income	Non-Operating Income
Cost of Goods Sold	Cost_Of_Goods_Sold	Cost of Goods Sold
4 - GASTOS	4	Expense
41 - INTERESES CAUSADOS	41	Expense
42 - COMISIONES CAUSADAS	42	Expense
43 - PERDIDAS FINANCIERAS	43	Expense
44 - PROVISIONES	44	Expense
45 - GASTOS DE OPERACION	45	Expense
46 - OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	46	Expense
47 - OTROS GASTOS Y PERDIDAS	47	Expense
48 - IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	48	Expense

Figura 28. Estructura de Cuentas de Resultados Agrupados. Impresión de pantalla Modelo estándar para COAC Adaptive Planning, por D. Bolaños

4.5.1.3 Versiones

Cada versión representa un escenario de presupuesto. Tenemos dos tipos de versiones: la de información Real o “Actuals”, y las de información presupuestaria o “Budget”. La versión “Actuals” o de “Reales” es una sola porque almacena la información realmente ejecutada, es una porque la verdad en la organización es una. Las versiones de presupuesto son los escenarios que se elabora para la realización de ejercicios presupuestarios, a través de este componente las COAC podrán realizar simulaciones y generar un ilimitado número de escenarios y analizar la información a través de comparar las diferentes versiones con la ejecución real o escenarios de simulación versus escenarios de simulación.



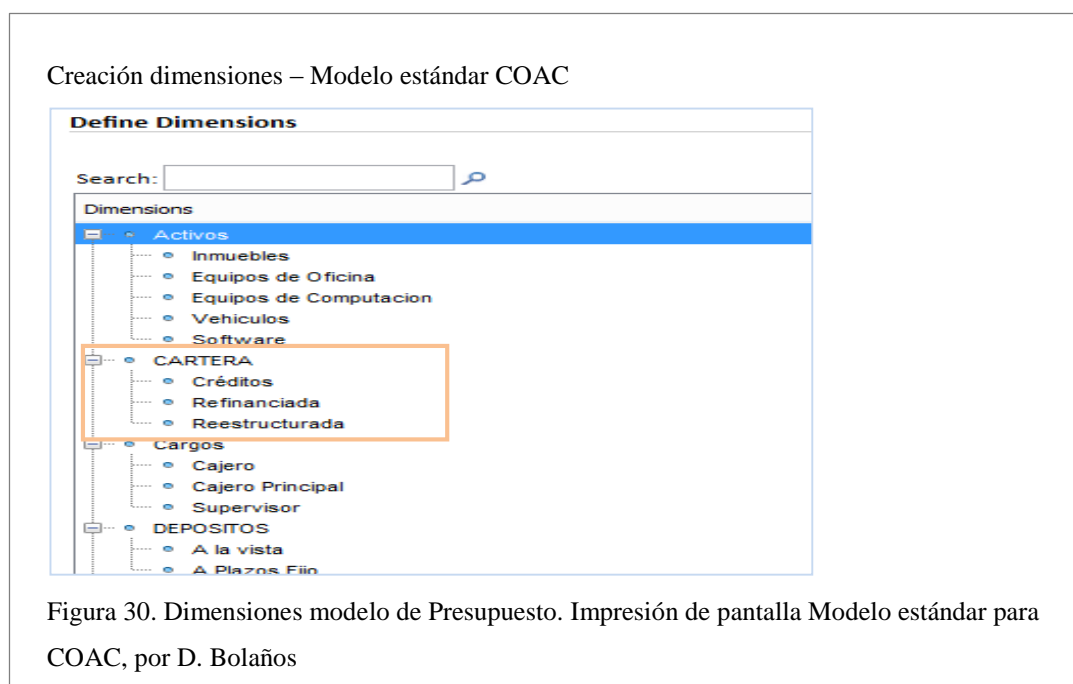
Cada versión en Adaptive Planning, puede tener el horizonte de tiempo diferente y está disponible para ser usada, se deberán establecer las fechas de inicio y finalización del ejercicio, así como la versión “predeterminada” y el control de cambio de auditoría, para conocer los cambios en alguna celda de información.

4.5.1.4 Dimensiones

Las dimensiones a ser elaboradas en el modelo corresponden a las variables que servirán para la construcción de módulos de: Ingresos, gastos, activos, otros. A continuación se describen las variables principales del modelo de esta propuesta:

- Dimensiones
 - ◆ Cartera (Créditos, refinanciada, reestructurada)
 - ◆ Depósitos (A la vista, plazo fijo)
 - ◆ Productos (Consumo, microcréditos, vivienda, comerciales)

Su respectiva construcción en la herramienta da como resultado:



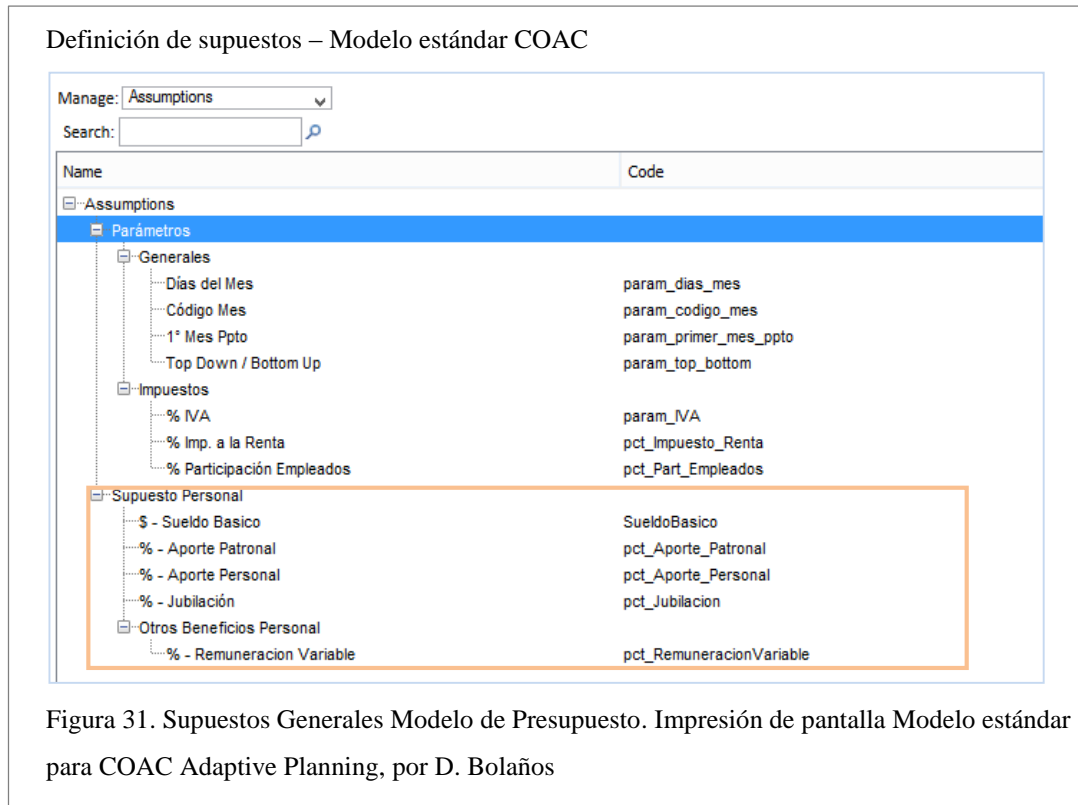
Las dimensiones han sido definidas en función de las necesidades identificadas en la caracterización de: Controlar Cartera por Productos y Plazos, generación de Gastos de Personal por persona y cargo entro otras, más adelante se las irán utilizando en la elaboración de los Módulos de Ingresos y Gastos.

4.5.1.5 Supuestos

Previo al inicio de la construcción del modelo es necesario estableces una serie de supuestos que manejará el administrador para centralizar ciertos parámetros a ser utilizados por todas las COAC pertenecientes al modelo.

- ◆ Parámetros
 - Generales
 - Impuestos (% IVA, % IR, % Part. Trabajadores)
 - Supuestos Personal

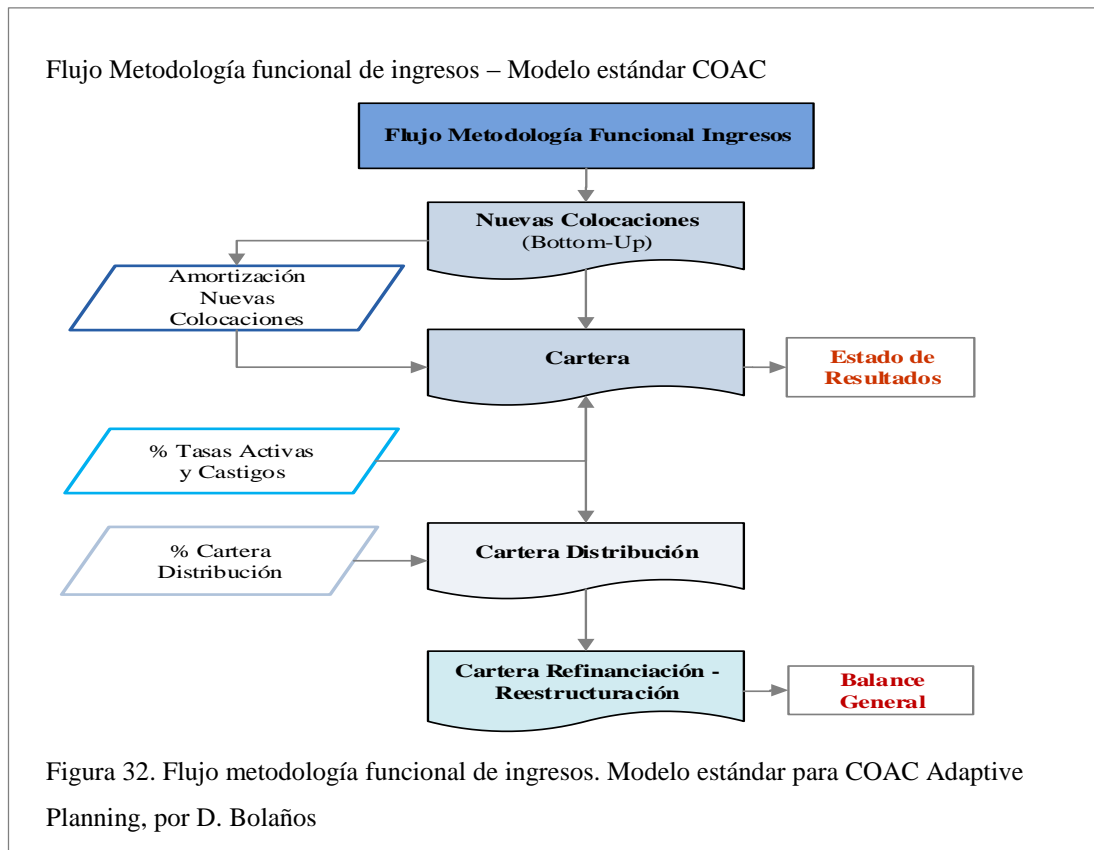
- \$ - Sueldo Básico
- % - Aporte Patronal
- Otros Beneficios
 - ◆ % - Remuneración Variable



4.5.2 Módulo de ingresos

Los ingresos de una cooperativa financiera están dados principalmente por las colocaciones mensuales y a través de ellas la cartera de créditos su principal activo, de modo que se obtiene un monto final de préstamos a ser colocados por un producto específico. En las COAC del Segmento los ingresos se estaban generando empíricamente a través de niveles agrupados.

Se propone para el mejoramiento de la gestión de los ingresos de las cooperativas realizar el cálculo de sus flujos de entrada conforme al flujo de sus valores desde el préstamo, su amortización, distribución de la cartera y hasta su vinculación al plan de cuentas. Dicho módulo es sustentable para todas las demás COAC del modelo.



Las colocaciones serán generadas en función del plazo en el que fueron entregados los préstamos, de esta manera las COAC podrán dejar sus estimaciones informales por proyecciones con el nivel de detalle adecuado. El valor colocado pasa a ser amortizado para obtener los nuevos vencimientos de la cartera presupuestada, así como el pago de intereses por la cartera. La cartera es el Activo más importante de una COAC, para su cálculo se hace un flujo simple y luego se lo distribuye para poder obtener los valores en la cuenta contable específica según el producto en el que fue generado.

4.5.3 Colocaciones

El flujo de colocaciones en las COAC del Segmento Dos, era bastante ineficiente, se ingresaba a nivel agrupado cuanto estimaba la cooperativa a prestar y se hacía una proyección para distribuir esas colocaciones en los plazos correspondientes. A través del uso de la solución Adaptive Planning se establece el monto a ser prestado por cada COAC, los valores deben ser ingresados en el producto y plazo al cual le corresponde. Y dependiendo su plazo se amortizarán automáticamente, de esta forma se busca suprimir el trabajo manual de asignar un plazo y posteriormente calcular las amortizaciones del préstamo.

Flujo metodología funcional de colocaciones – Modelo estándar COAC

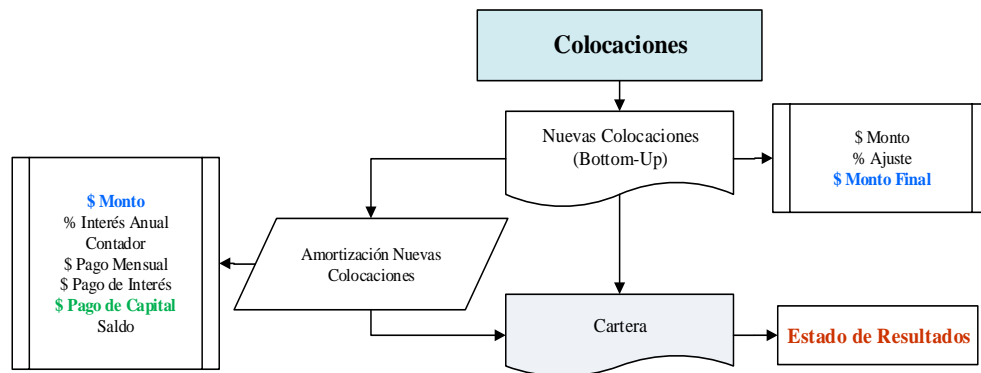


Figura 33. Flujo Metodología Funcional Colocaciones. Modelo estándar para COAC Adaptive Planning, por D. Bolaños

4.5.3.1 Nuevas colocaciones (Bottom-Up)

Corresponde al módulo de ingreso de datos de préstamos a entregarse en un período, las variables que deben ser ingresadas por cada COAC son:

- ◆ Cuentas
 - \$ Monto (ingreso en dólares por plazo de crédito)
- ◆ Dimensiones:
 - Productos (Consumo, microcrédito, vivienda, comerciales)
- ◆ Centro de Costo
 - C1 - Socios Personas Naturales (C2, C3, Cn...)

Nuevas Colocaciones (Bottom-Up) – Modelo estándar COAC

Accounts, PLAZOS CREDITOS by Time	Jan-2015	Feb-2015	Mar-2015	Apr-2015	May-2015	Jun-2015	Jul-2015
\$ Monto							
PLAZOS CREDITOS							
3 meses	563	563	563	563	563	563	563
6 meses	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
12 meses	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700
18 meses	3,375	3,375	3,375	3,375	3,375	3,375	3,375
24 meses	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500
Total	12,938	12,938	12,938	12,938	12,938	12,938	12,938
% Ajuste							
\$ Monto Final							
PLAZOS CREDITOS							
3 meses	563	563	563	563	563	563	563
6 meses	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
12 meses	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700

Figura 34. Nuevas Colocaciones (Bottom-Up). Impresión de pantalla Modelo estándar para COAC Adaptive Planning, por D. Bolaños

De manera que se tiene: (Monto colocado en un mes * % Ajuste del mes = Monto colocación final), o, valor final a prestarse en cada mes y producto. Cada cooperativa deberá ingresar los valores que se ajusten a su realidad y deberán ser extraídos del sistema transaccional o archivo que corresponda. Este módulo se ajusta a la realidad de las cooperativas y les permite reemplazar sus archivos de Excel y centralizar la información en una herramienta.

4.5.3.2 Amortizaciones

Amortizar significa extinguir gradualmente una deuda o un préstamo a través de pagos periódicos. El objetivo de una tabla de amortización es especificar el detalle de cada uno de los pagos hasta la liquidación total del préstamo. (Excel Total, 2013, pág. 1)

Si analizamos el proceso que realizan las cooperativas sin una herramienta especializada, en un cálculo simple podríamos definir el número de tablas de amortización manuales que generan los administradores financieros, si tenemos; 3 productos, 8 tipos de plazos, 12 meses, tenemos a simple vista más de 280 tablas de amortización. A través del uso de Adaptive Planning el monto final colocado entra en el período correspondiente a ser amortizado, y de acuerdo a la metodología de amortización Francesa, se establece una cuota es fija y el interés se calcula en función del saldo, automáticamente.

Así se disminuye la gran carga operativa y cualquier actualización en los montos ingresados de préstamos, también actualizarían las cuotas, intereses y vencimientos de capital del capital. Las variables que deben ser ingresadas en el módulo de cartera por cada cooperativa, corresponden a:

- ◆ Cuentas
 - Validador (meses que se va a realizar la amortización)
- ◆ Dimensiones:
 - Productos (Consumo, microcrédito, vivienda, comerciales)
 - Plazos Créditos (3, 6, 9, 12, 18, 24, 36 meses)
- ◆ Centro de Costo
 - C1 - Socios Personas Naturales (C2, C3, Cn...)

Amortización nuevas colocaciones - Modelo Estándar COAC

Accounts by Time	Jan-2015	Feb-2015	Mar-2015	Apr-2015	May-2015	Jun-2015	Jul-2015	Aug-2015	Sep-2015	Oct-2015
Amortización Nuevas Colocaciones										
Validación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
\$ Monto	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
% Interés Anual	15.67%	15.67%	15.67%	15.67%	15.67%	15.67%	15.67%	15.67%	15.67%	15.67%
Contador	6	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3
\$ Pago Mensual	0	314	314	314	314	314	314	0	0	0
\$ Pago Interés	0	24	20	16	12	8	4	0	0	0
\$ Pago Capital	0	290	294	298	302	306	310	0	0	0
\$ Saldo	1,800	1,510	1,215	918	616	310	0	0	0	0
Tipo Monto										

Figura 35. Amortización nuevas colocaciones. Impresión de pantalla Modelo estándar para COAC Adaptive Planning, por D. Bolaños

El módulo toma el monto dólares en el plazo establecido, trae el % Interés anual y calcula el \$ Pago mensual o cuota a cancelarse a través de la fórmula:

$$\text{\$ Pago Mensual} = Mo * \frac{1 * (1 + i)^n}{(1 + i)^n - 1}$$

Siendo

M = Cantidad nominal del préstamo, principal.

i = Tasa activa efectiva de los períodos correspondientes.

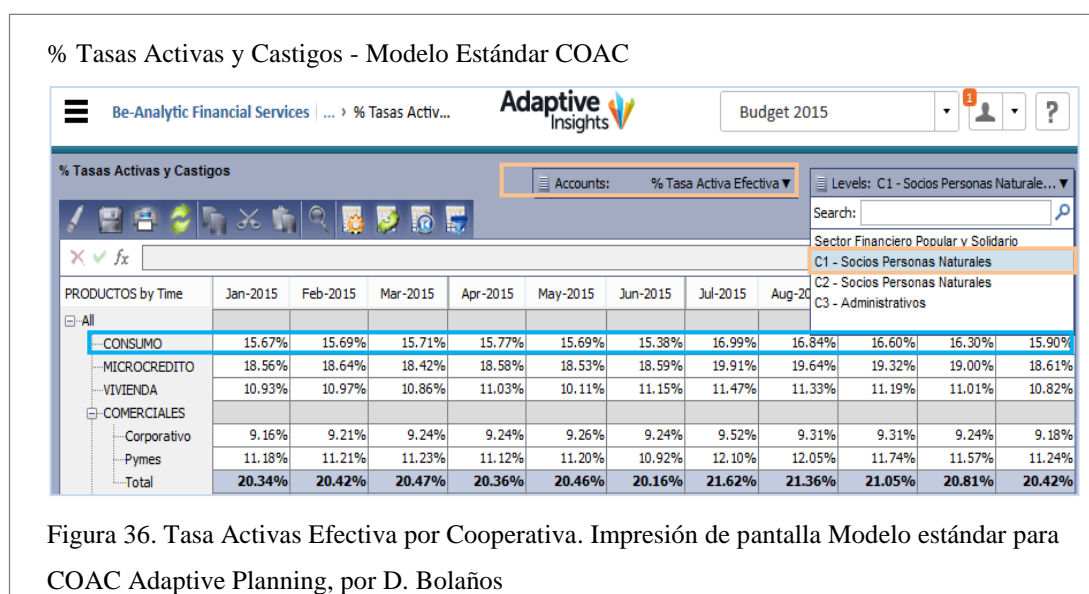
n = Duración de la operación. (Abafin, 2014)

Una vez calculada la cuota fija a ser cancela por la estimación de la colocación, se procede a calcular los intereses en función del saldo y tomando en cuenta los días del mes, hasta que el préstamo haya sido cancelado en su totalidad.

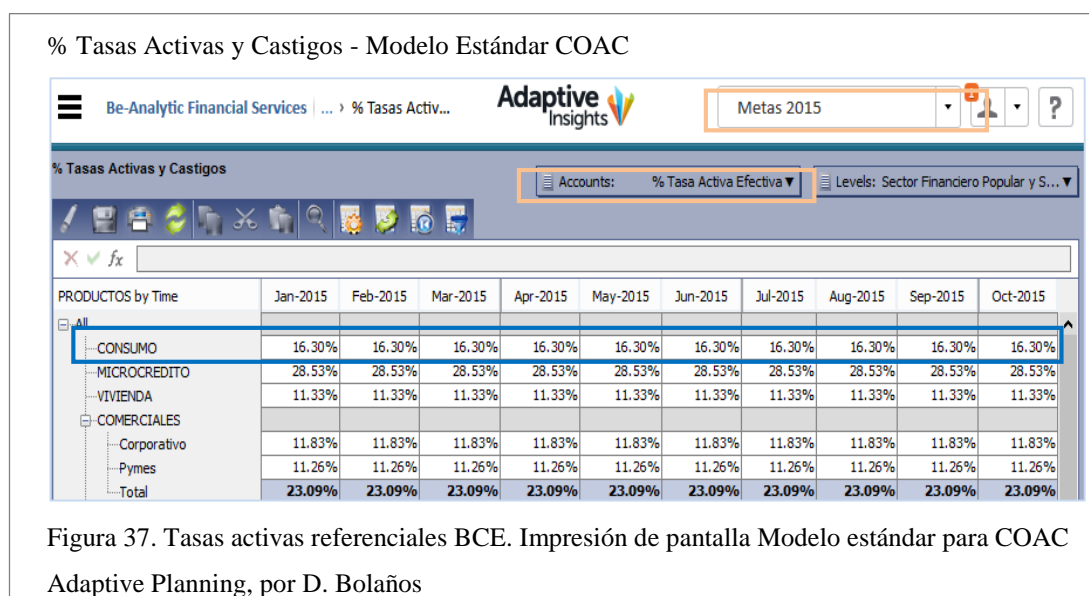
Esto les provee a los administradores de las COAC la capacidad de disminuir su carga operativa y contar con la certeza de que los valores obtenidos no contienen errores, de celdas o referencias en las fórmulas que generalmente le sucede a la herramienta de Excel.

4.5.3.3 % Tasa activa y castigos

La solución Adaptive Planning permite ingresar una serie de parámetros que serán manejados de forma centralizada por el administrador de cada cooperativa, estos parámetros se constituyen como información financiera metodológica básica para la ejecución de los cálculos, en la presente hoja el administrador deberá ingresar los porcentajes actuales por tasas activas y castigos para los modelos de amortizaciones, cartera, intereses.



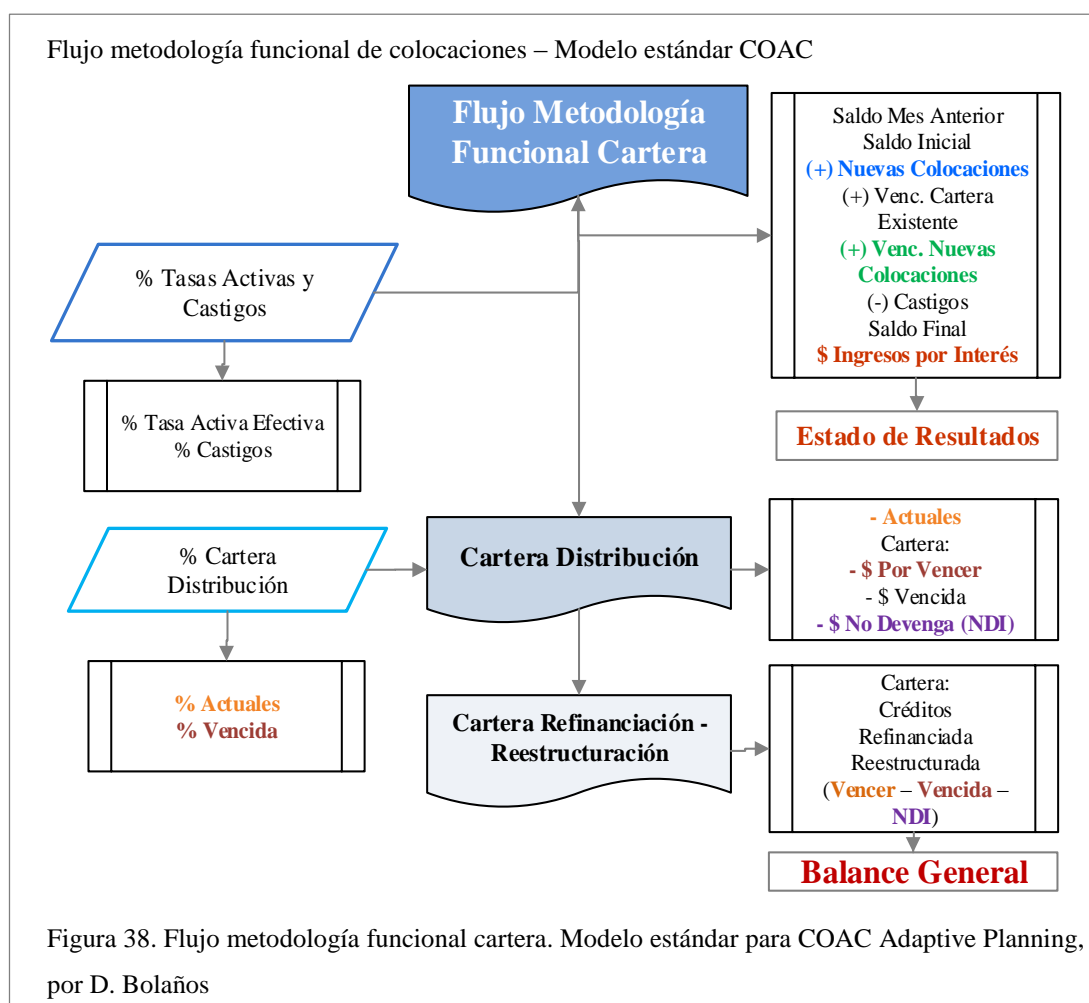
El modelo contempla la capacidad de establecer un nivel de referencia de manera que se conozcan el límite la tasa máxima que podrá ser cobrada en un período:



Las tasas han sido ingresadas conforme a la ley en la versión “Metas 2015”, de acuerdo a los boletines mensuales de “tasas de interés activas efectivas y máximas referenciales vigentes por segmento de crédito”. (Banco Central del Ecuador, 2014, pág. 1)

4.5.4 Cartera

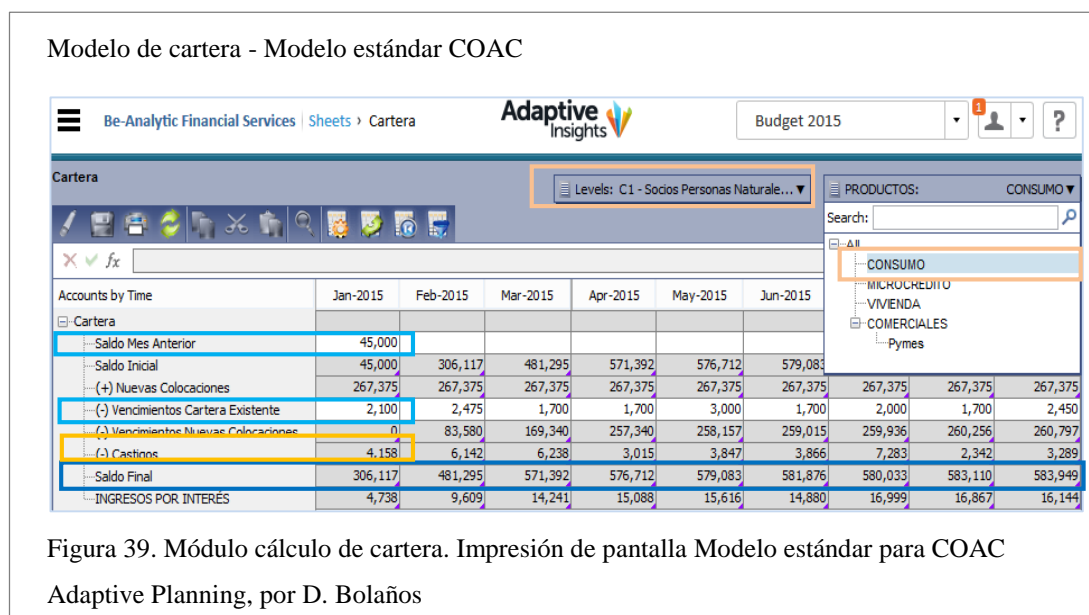
La cartera es el activo más importante y razón de ser de toda institución financiera sin importar su tamaño, por consiguiente su correcta administración es un factor determinante clave del éxito. Las COAC del Segmento dos en su mayoría no administran la cartera al nivel de detalle adecuado, de manera que el análisis que pueden hacer sobre los resultados no agrega valor. El modelo busca la automatización del cálculo de módulos de cartera a través del flujo sugerido en la metodología y caracterización de las cooperativas en análisis. Como resultado del modelo elaborado lo ilustraremos con un flujo:



4.5.4.1 Cartera

Para el funcionamiento del módulo de cartera es necesario la administración de algunas variables que deben ser ingresadas por cada cooperativa, corresponden a:

- ◆ Cuentas
 - Saldo Inicial (obtenido del último mes del año anterior)
 - Vencimientos Cartera Existente (créditos a vencerse)
 - Dimensiones (Productos, consumo, microcrédito, vivienda, comerciales)
- ◆ Centro de Costo
 - C1 - Socios Personas Naturales (C2, C3, Cn...)



$$\text{Saldo Final} = \text{Saldo Inicial} + \text{Nvs. Colocaciones} + \text{Venc. C. Existente} + \text{Venc. Nvs. Colocaciones} - \text{Castigos}$$

Donde:

- Saldo Inicial = valor de cartera año anterior para el primer mes es un ingreso manual, los demás meses tomarán el saldo final del mes anterior.
- Nvs. Colocaciones = monto final de nuevas colocaciones ingresadas en hoja “Nuevas colocaciones (Bottom-Up)”.
- Venc. C. Existente = ingresa los vencimientos que serán sacados del sistema transaccional o el archivo base de Excel del año anterior.

- Venc. Nvs. Colocaciones = corresponde al pago de capital calculado en la hoja “Amortizaciones” por vencimiento de colocaciones esperadas.
- Castigos = al residual del saldo inicial que aún no ha sido liquidado se le afecta por un % de castigos.

De manera que los ingresos de la cartera se obtienen por cartera promedio:

$$\text{Ingresos por Interés} = \frac{(\text{Saldo Inicial} + \text{Saldo Final})}{2} * \left(\frac{\% \text{ Tasa Efectiva}}{360} * \text{d. mes} \right)$$

Los Ingresos calculados pasan a través de fórmulas directamente a su cuenta contable correspondiente en función del centro de costo en el que fue generado y diferenciado por el producto en el cuál se colocaron los préstamos.

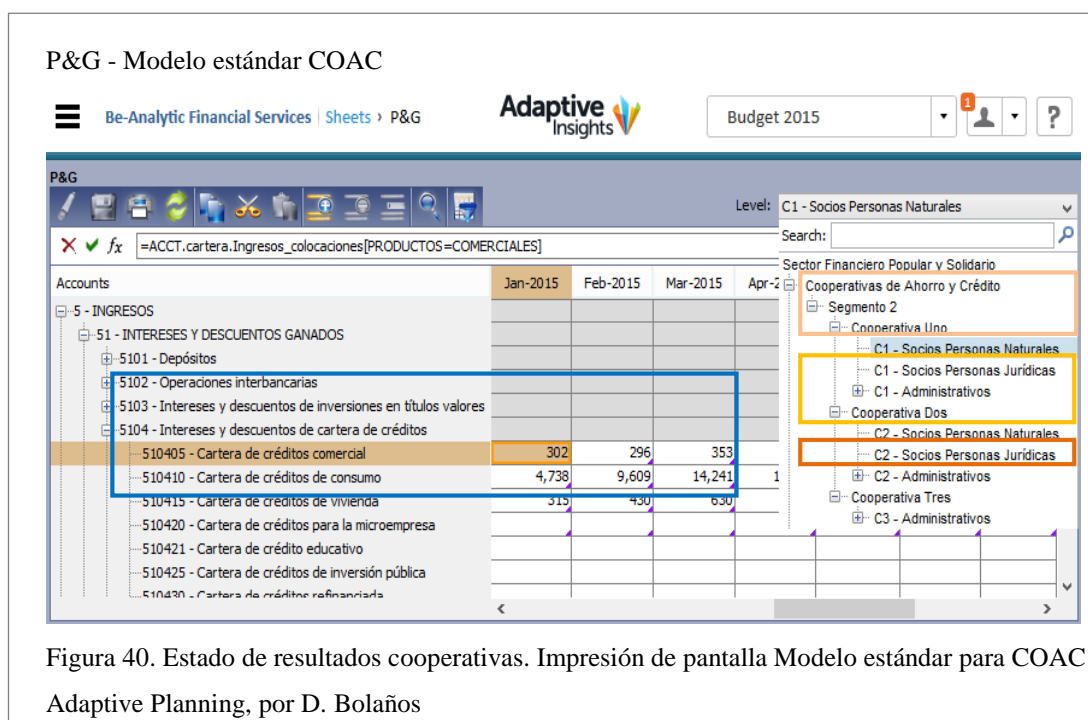


Figura 40. Estado de resultados cooperativas. Impresión de pantalla Modelo estándar para COAC Adaptive Planning, por D. Bolaños

El uso de esta herramienta le permitirá a las cooperativas conocer, administrar y control todo el flujo de sus ingresos, de esta manera no se deberán preocupar en la re digitación de los valores obtenidos en sus estimaciones y pegarlas en el Estado de Resultados, como actualmente lo venían realizando, sino más bien ingresar sus valores iniciales y analizar sus resultados para generar estrategias.

4.5.4.2 % Cartera distribución

La distribución de la cartera fue pensada en función de la necesidad de las cooperativas por administrar de mejor manera los resultados obtenidos, y que estos sean compatibles con el catálogo único de cuentas, de esta manera se busca proveer también a la cooperativa de la capacidad de controlar sus resultados reales con las desviaciones de la información presupuestada. El porcentaje de distribución de la cartera es una variable centralizada, es ingresada por el administrador del centro de costo asignado, y corresponde al porcentaje de diferenciación de la cartera que va a estar vigente (actual), y la cartera que caerá en vencimientos (vencida). Las variables que deben ser ingresadas por cada cooperativa, corresponden a:

- ◆ Cuentas (% Actuales, vencida)
- ◆ Dimensiones:
 - Productos (Consumo, microcrédito, vivienda)
- ◆ Comerciales centro de costo
 - Cooperativa Uno (C2, C3, Cn...)

El porcentaje a ser ingresado se replicará en la hoja “Cartera distribución” en función de las participaciones por el tipo de producto que hayamos asignado, de manera que el total siempre sume el 100%:

$$\% \text{ Vencida} = 100\% - \% \text{ Actuales}$$

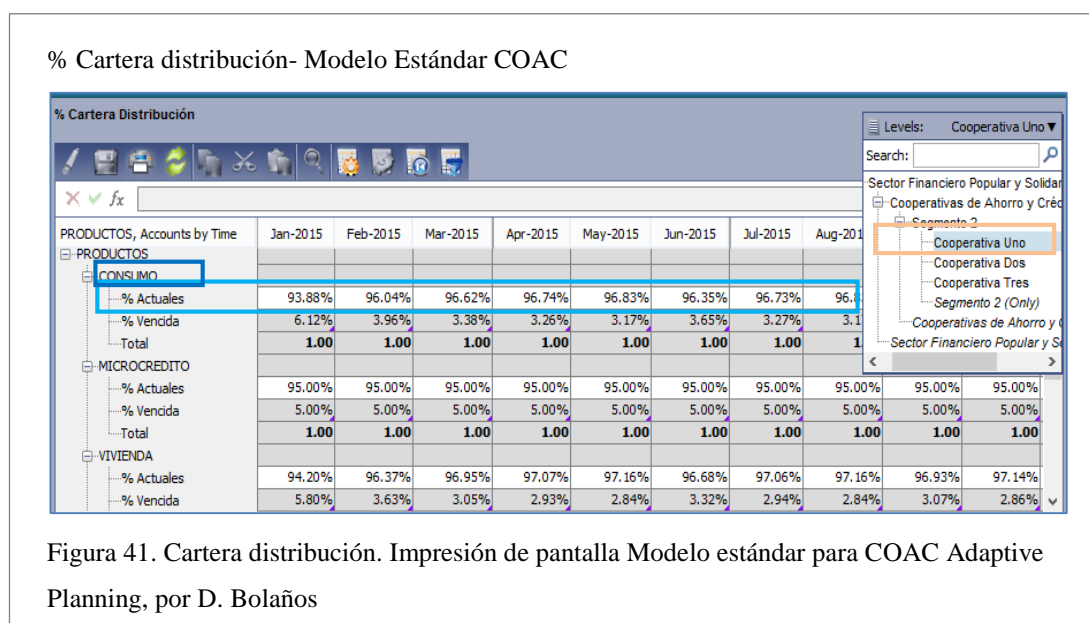
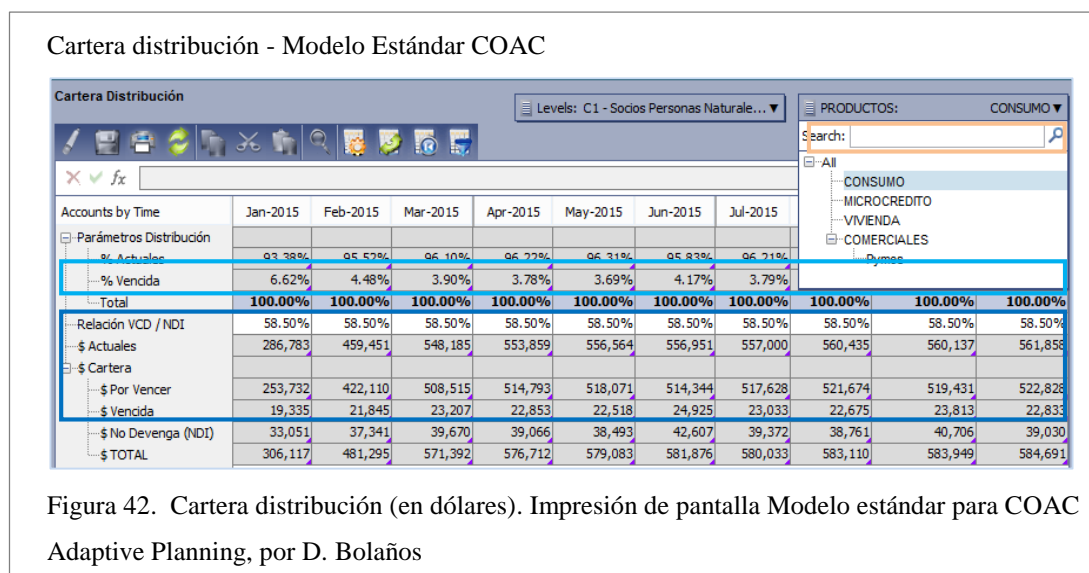


Figura 41. Cartera distribución. Impresión de pantalla Modelo estándar para COAC Adaptive Planning, por D. Bolaños

4.5.4.3 Cartera distribución

Distribuye el saldo final de la hoja “Cartera”, según el porcentaje ingresado en “% distribución cartera”, previo al paso de los resultados al Balance. Las variables que deben ser ingresadas, corresponden a:

- ◆ Cuentas
 - % Relación VCD/NDI (ingreso manual)
- ◆ Dimensiones:
 - Productos (Consumo, microcrédito, vivienda)
- ◆ Centro de Costo
 - C1 - Socios Personas Naturales (C2, C3, Cn...)



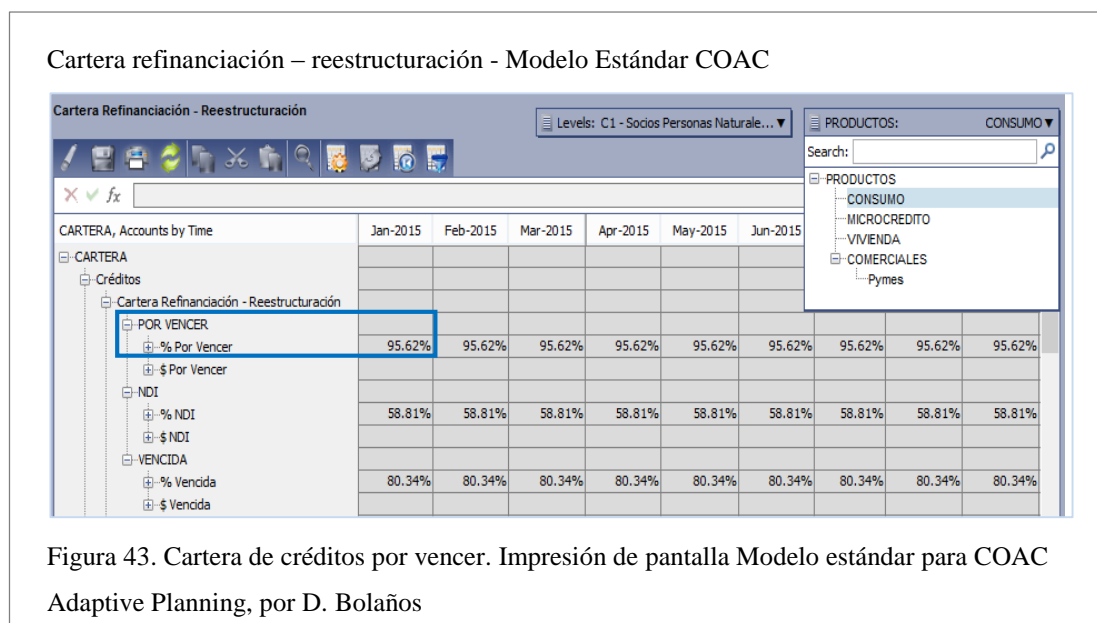
4.5.4.4 Cartera refinanciación y reestructuración

Para administrar de manera eficiente los valores en la cartera, una vez que ha sido identificado cuanto de ella caerá en: Vencida, por vencer, y no devenga. Es necesario hacer una diferenciación de que porcentaje de la cartera por su tipo, está en: Créditos, refinanciada y reestructurada. De tal manera que su control sea al más bajo nivel de detalle y la presentación de reportería a la SEPS se pueda realizar a nivel de una cooperativa de cuarto segmento, y se cambie el paradigma de que las cooperativas del segmento dos, no cuentan con la capacidad de generar estados financieros que agreguen valor a la comunidad y al Sector Financiero Popular y Solidario.

Las variables a ser administradas en el módulo de distribución son:

- ◆ Cuentas
 - Cartera
 - Créditos (% Vencer, % no devenga intereses, % vencida)
 - Refinanciada (% Vencer, % no devenga intereses, % vencida)
 - Reestructurada (% Vencer, % no devenga intereses, % vencida)
- ◆ Dimensiones
 - Plazos
 - % 1 a 30 días
 - % 31 a 90 días
 - % 91 a 180 días
 - % 181 a 360 días
 - % más 360 días
 - Productos (Consumo, microcrédito, vivienda)
- ◆ Centro de Costo
 - C1 - Socios Personas Naturales (C2, C3, Cn...)

La suma de su distribución deberá dar como resultado siempre el 100%.



Cartera refinanciación – reestructuración - Modelo Estándar COAC

Cartera, Accounts by Time	Jan-2015	Feb-2015	Mar-2015	Apr-2015	May-2015	Jun-2015
Refinanciada						
Cartera Refinanciación - Reestructuración						
POR VENCER						
% Por Vencer	3.50%	3.50%	3.50%	3.50%	3.50%	3.50%
\$ Por Vencer						
NDI						
% NDI	27.26%	27.26%	27.26%	27.26%	27.26%	27.26%
\$ NDI						
VENCIDA						
% Vencida	9.67%	9.67%	9.67%	9.67%	9.67%	9.67%
\$ Vencida						

Figura 44. Cartera de créditos refinanciada. Impresión de pantalla Modelo estándar para COAC Adaptive Planning, por D. Bolaños

Cartera Refinanciación – Reestructuración - Modelo Estándar COAC

Cartera, Accounts by Time	Jan-2015	Feb-2015	Mar-2015	Apr-2015	May-2015	Jun-2015
Reestructurada						
Cartera Refinanciación - Reestructuración						
POR VENCER						
% Por Vencer	0.88%	0.88%	0.88%	0.88%	0.88%	0.88%
\$ Por Vencer						
NDI						
% NDI	13.93%	13.93%	13.93%	13.93%	13.93%	13.93%
\$ NDI						
VENCIDA						
% Vencida	9.99%	9.99%	9.99%	9.99%	9.99%	9.99%
\$ Vencida						

Figura 45. Cartera de créditos reestructurada. Impresión de pantalla Modelo estándar para COAC Adaptive Planning, por D. Bolaños

El cuadro de los datos se hace de la siguiente forma:

- Cartera
 - Créditos
 - % Por Vencer = **95.62%**
 - Refinanciación
 - % Por Vencer = **3.50%**
 - Reestructurada
 - % Por Vencer = **0.88%**
- **Cartera Total = 100%**

Para validar la información puede navegar al reporte “% Distribución Cartera” en la sección “10.5.7 Módulo de Reportería”. Y el ingreso de los datos se haría al más bajo nivel de detalle, como sigue:

Cartera refinanciación – reestructuración - Modelo Estándar

	Jan-2015	Feb-2015	Mar-2015	Apr-2015	May-2015	Jun-2015			
% Por Vencer									
% 1 a 30 Días	40.08%	40.08%	40.08%	40.08%	40.08%	40.08%	40.08%	40.08%	40.08%
% 31 a 90 Días	18.70%	18.70%	18.70%	18.70%	18.70%	18.70%	18.70%	18.70%	18.70%
% 91 a 180 Días	15.69%	15.69%	15.69%	15.69%	15.69%	15.69%	15.69%	15.69%	15.69%
% 181 a 360 Días	14.24%	14.24%	14.24%	14.24%	14.24%	14.24%	14.24%	14.24%	14.24%
% más 360 Días	6.91%	6.91%	6.91%	6.91%	6.91%	6.91%	6.91%	6.91%	6.91%
Total	95.62%	95.62%	95.62%	95.62%	95.62%	95.62%	95.62%	95.62%	95.62%
\$ Por Vencer									
\$ 1 a 30 Días	101,696	169,182	203,813	206,329	207,643	206,149	207,465	209,087	208,188
\$ 31 a 90 Días	47,448	78,935	95,092	96,266	96,879	96,182	96,796	97,553	97,134

COAC Figura 46. Ingreso de datos % Cartera créditos. Impresión de pantalla Modelo estándar para COAC Adaptive Planning, por D. Bolaños

De la misma manera se ingresarán los porcentajes para los demás cruces hasta llenar la hoja. Los Valores obtenidos en la cuenta “\$ por Vencer” corresponden a la cartera por tipo, plazo y producto a ser llevada al Balance General a través de formulación que se realizará una sola vez al inicio del diseño de la solución. Esta funcionalidad contemplada en el modelo hace que las cooperativas se vean obligadas a formalizar su gestión, utilizar un plan contable formal, conocer adecuadamente los valores en su cartera, y principalmente que estén interrelacionados, y de esta manera se abandone la informalidad en sus procesos y conviertan al presupuesto en su ventaja competitiva.

Cartera refinanciación – reestructuración - Modelo Estándar

	Jan-2015	Feb-2015	Mar-2015	Apr-2015				
14 - CARTERA DE CREDITOS								
1401 - Cartera de créditos comercial por vencer								
140105 - De 1 a 30 días	5,451	6,213	6,736					
140110 - De 31 a 90 días	2,543	2,899	3,143					
140115 - De 91 a 180 días	2,134	2,432	2,637					
140120 - De 181 a 360 días	1,937	2,208	2,393					
140125 - De más de 360 días	940	1,071	1,161					
Total	13,004	14,823	16,071	1				
1402 - Cartera de créditos de consumo por vencer								
140205 - De 1 a 30 días	101,696	169,182	203,813	206,329				
140210 - De 31 a 90 días	47,448	78,935	95,092	96,266				
140215 - De 91 a 180 días	39,811	66,229	79,786	81,143				
140220 - De 181 a 360 días	36,131	60,108	72,413	73,307	73,773	73,243	73,710	
140225 - De más de 360 días	17,533	29,168	35,138	35,572	35,799	35,541	35,768	
Total	242,619	444,632	536,353	552,543	563,902	563,297	563,926	
1403 - Cartera de créditos de vivienda por vencer								
140305 - De 1 a 30 días	5,304	12,100	11,726	16,566	16,029	15,272	18,420	
140310 - De 31 a 90 días	2,475	5,646	5,471	7,729	7,479	7,125	8,594	
140315 - De 91 a 180 días	2,076	4,737	4,590	6,485	6,275	5,978	7,211	
140320 - De 181 a 360 días	1,884	4,299	4,166	5,886	5,695	5,426	6,544	
140325 - De más de 360 días	914	2,086	2,022	2,856	2,763	2,633	3,176	
Total	12,654	28,868	27,974	39,522	38,240	36,434	43,945	

Figura 47. Formulación al Balance General. Impresión de pantalla Modelo estándar para COAC Adaptive Planning, por D. Bolaños

- 14 – Cartera de crédito
 - 1401 – Cartera de créditos comercial por vencer
 - ◆ 140105 – De 1 a 30 días (cartera de 1-30 días, hoja “Cartera Refinanciación - Reestructuración”, producto “Comercial”)
 - ◆ 140110 – De 31 a 90 días (...)
 - 1402 – Cartera de créditos consumo por vencer
 - ◆ 140205 – De 1 a 30 días (cartera de 1-30 días, hoja “Cartera Refinanciación - Reestructuración”, producto “Consumo”)
 - ◆ 140210 – De 31 a 90 días (...)
 - 1403 – Cartera de créditos de vivienda por vencer
 - ◆ 140305 – De 1 a 30 días (cartera de 1-30 días, hoja “Cartera Refinanciación - Reestructuración”, producto “Vivienda”)
 - ◆ 140310 – De 31 a 90 días (...)
 - 1404 – Cartera de créditos microempresa por vencer
 - ◆ 140405 – De 1 a 30 días (cartera de 1-30 días, hoja “Cartera Refinanciación - Reestructuración”, producto “Microcrédito”)
 - ◆ 140410 – De 31 a 90 días (...)

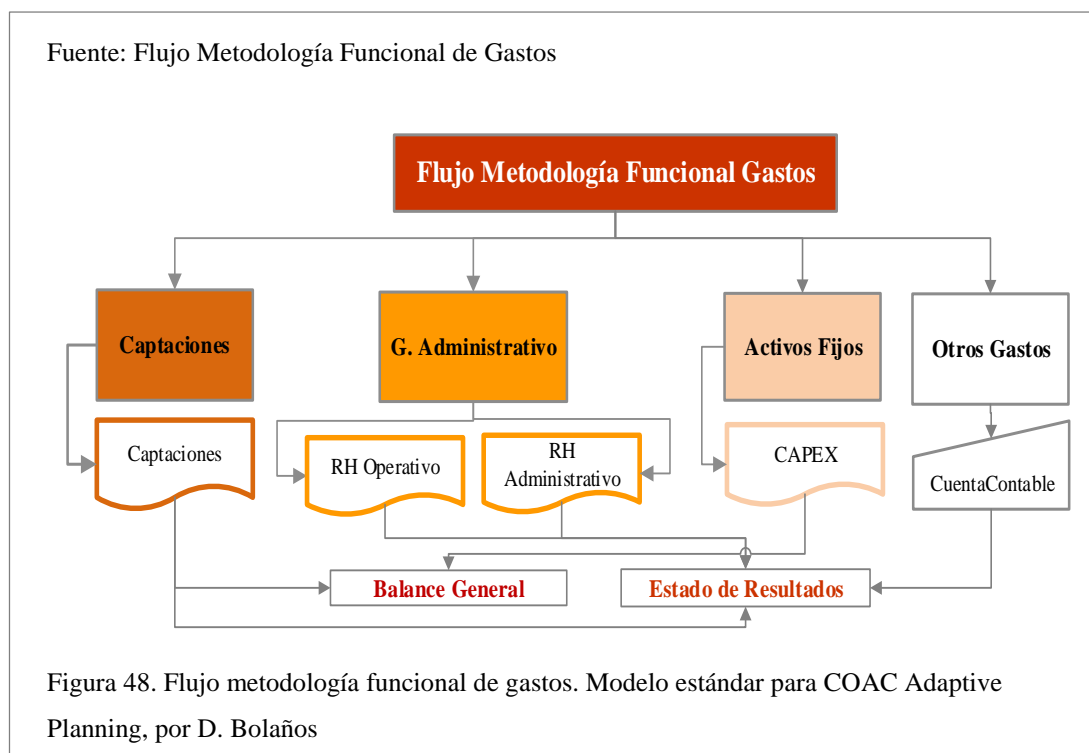
De esta manera cualquier cambio en alguna variable va a reflejar su impacto en el Balance General y Estado de Resultados respectivamente.

4.5.5 Módulo gastos

Dentro de las cooperativas analizadas pudimos identificar que la gestión de gastos era bastante ineficiente, no se manejaba un control formal de las áreas gestoras del gasto, se desconocía; cuánto se entregó por intereses de depósitos a plazo fijo, cuánto representan los gastos administrativos, operativas, financieros. Esto incentivo a que en la presente propuesta se incluya módulos especializados de control de los gastos más representativos para las cooperativas, y de esta manera puedan ser administrados en de manera diferenciada.

Los modelos que se construyeron son: captaciones, gasto de personal, y compra de activos fijos. Debido a que estos son los rubros que mayor valor le representan a las cooperativas y así puedan mejorar la eficiencia sus procesos.

Para mostrar las bondades de la propuesta de mejor manera a continuación el flujo de la metodología funcional de los gastos:



4.5.6 Captaciones

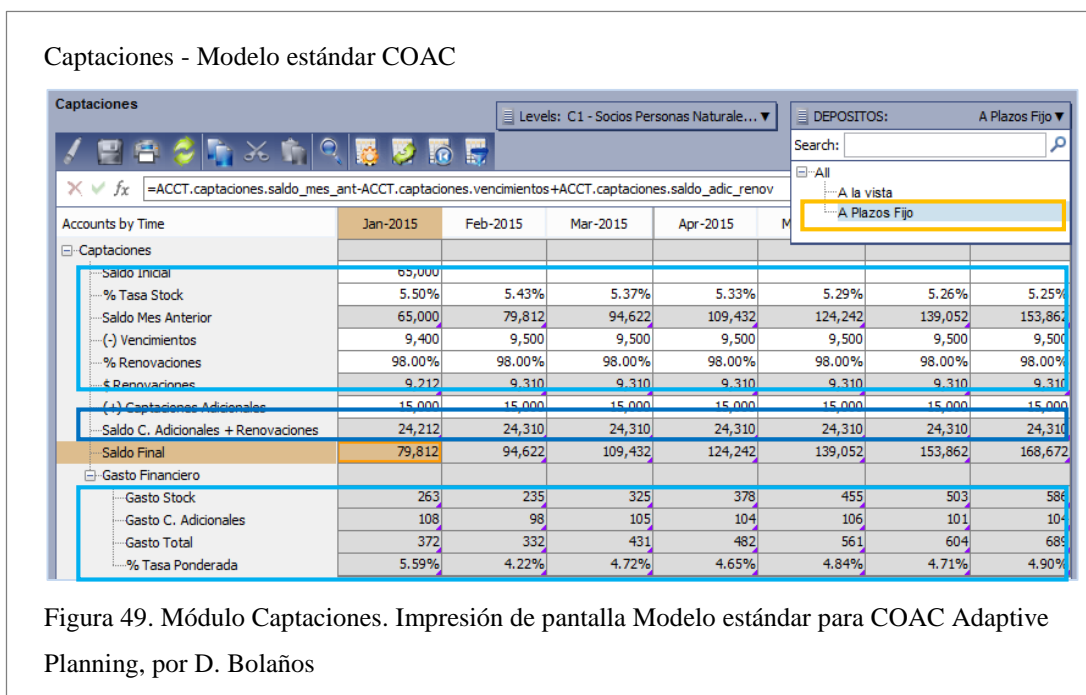
Las captaciones se convierten en uno de los factores más relevantes debido a que determina la capacidad que tenga la cooperativa de poder seguir colocando sus préstamos. El módulo de captaciones contempla los depósitos comunes o “a la vista” y depósitos programados o “a plazo fijo”. Con esto se busca resolver la problemática; ¿Cuántos depósitos estoy captando mensualmente? ¿Cuál es la tasa de renovaciones de los depósitos? ¿Estoy captando más a corto o a largo plazo?

4.5.6.1 Módulo captaciones

En este módulo se creó en vía a responder las preguntas anteriormente planteadas, busca proveer a la cooperativa de información estratégica de: vencimientos de depósitos, estimados de depósitos por tipo. Sirve como un instrumento de planificación y control, a través del cual se busca que la gestión comercial de la cooperativa se ponga en marcha y se mejore las condiciones de los socios depositantes para incentivar el ahorro a largo plazo.

Se ingresa los saldos iniciales de captación con el que se dará inicio al presupuesto, así como la tasa a la que fueron recibidos esos depósitos. Se extraen los vencimientos estimados por el sistema transaccional o el archivo de Excel maestro, se reactivan los vencimientos con un porcentaje de renovación de los depósitos y se estiman las nuevas captaciones en un mes determinado. Este flujo le permite saber a la cooperativa cuánto dinero posee disponible para la colocación y un mejor manejo de su liquidez. Las variables que deben ser ingresadas, corresponden a:

- ◆ Cuentas
 - Saldo Inicial (ingreso manual, último mes año anterior)
 - % Tasa Stock (ingreso manual, fuente transaccional)
 - \$ Vencimientos (estimación vencimientos iniciales)
 - % Renovación (renovación de depósitos)
- ◆ Dimensiones:
 - Depósitos (A la vista, a plazo fijo)
- ◆ Centro de Costo
 - C1 - Socios Personas Naturales (C2, C3, Cn...)



El gasto por nuevas colocaciones se lo afecta por el “% Distribución plazos” de la hoja “Tasa pasiva – montos por plazo” y se lo multiplica por el % de Tasa pasiva efectiva vigente a la fecha de acuerdo al Banco Central.

4.5.6.2 % Tasa pasiva – montos por plazo

En esta hoja se deben ingresar los parámetros de distribución de las nuevas colocaciones en sus plazos correspondientes para poder determinar el gasto generado por cada plazo y pasarlo a través de fórmulas al Estado de Resultados. Las variables que deben ser ingresadas, corresponden a:

- ◆ Cuentas
 - % Distribución Plazos Depósitos, % Tasa Pasiva Efectiva
- ◆ Dimensiones:
 - Depósitos (A la vista, a plazo fijo)
- ◆ Centro de Costo
 - C1 - Socios Personas Naturales (C2, C3, Cn...)

Captaciones - Modelo estándar COAC

Accounts, PLAZOS DEPOSITOS by Time	Jan-2015	Feb-2015	Mar-2015	Apr-2015	May-2015	Jun-2015	Jul-2015			
% Distribución										
PLAZOS DEPOSITOS										
30 Días	5.70%	4.70%	7.28%	7.51%	7.61%	7.70%	7.70%	7.87%	7.87%	7.87%
60 Días	3.12%	3.16%	7.24%	7.47%	7.57%	7.65%	7.65%	8.96%	8.96%	8.96%
90 Días	7.81%	7.89%	6.92%	7.15%	7.24%	8.43%	8.43%	7.49%	7.49%	7.49%
120 Días	7.97%	8.06%	4.43%	4.57%	5.29%	6.46%	6.46%	7.73%	7.73%	7.73%
180 Días	8.91%	12.18%	3.66%	3.77%	3.82%	3.86%	3.86%	3.95%	3.95%	3.95%
360 Días	55.88%	53.88%	8.42%	8.68%	8.80%	7.79%	8.89%	7.96%	7.96%	7.96%
Más de 360 Días	10.61%	10.14%	62.05%	60.85%	59.67%	58.12%	57.01%	56.04%	56.04%	56.04%
Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Figura 50. Distribución nuevas captaciones. Impresión de pantalla Modelo estándar para COAC Adaptive Planning, por D. Bolaños

Captaciones - Modelo estándar COAC

Accounts, PLAZOS DEPOSITOS by Time	Jan-2015	Feb-2015	Mar-2015	Apr-2015	May-2015	Jun-2015	Jul-2015			
% Tasa Pasiva Efectiva										
PLAZOS DEPOSITOS										
30 Días	3.75%	3.73%	3.63%	3.60%	3.70%	3.66%	3.81%	3.83%	3.83%	3.83%
60 Días	3.91%	3.95%	3.94%	4.06%	4.01%	3.93%	3.91%	3.93%	3.91%	3.93%
90 Días	4.11%	4.04%	3.95%	4.17%	4.10%	4.07%	4.03%	4.01%	3.97%	4.01%
120 Días	4.77%	4.81%	4.60%	4.52%	4.45%	4.43%	4.39%	4.37%	4.34%	4.37%
180 Días	4.85%	4.91%	4.74%	4.67%	4.67%	4.85%	4.84%	4.87%	4.89%	4.87%
360 Días	5.53%	5.49%	5.30%	5.20%	5.22%	5.08%	5.04%	5.05%	4.98%	5.05%
Más de 360 Días	5.97%	5.90%	5.46%	5.62%	5.54%	5.47%	5.44%	5.47%	5.48%	5.47%
Total	5.19%	5.16%	5.03%	5.13%	5.06%	4.97%	4.95%	4.95%	4.95%	4.95%

Figura 51. Tasa pasiva efectiva para captaciones. Impresión de pantalla Modelo estándar para COAC Adaptive Planning, por D. Bolaños

De manera que los valores ingresados sean distribuidos, en función de su plazo, y generen intereses de acuerdo a su período correspondiente. Para su paso final al Estado de Resultados y Balance General.

Gastos - Modelo estándar COAC

Accounts	Jan-2015	Feb-2015	Mar-2015	Apr-2015	May-2015	Jun-2015	Jul-2015
4 - GASTOS							
41 - INTERESES CAUSADOS							
4101 - Obligaciones con el público							
410105 - Depósitos monetarios							
410110 - Depósitos monetarios de instituciones financieras							
410115 - Depósitos de ahorro		205	184	215			
410120 - Fondos de tarjetahabientes		327	327	327			
410125 - Operaciones de reporto							
410130 - Depósitos a plazo		372	332	431			
410135 - Depósitos de garantía							
410140 - Depósitos de cuenta básica							
410190 - Otros							
Total	904	844	972	1,029	1,128	1,175	1,281

Figura 52. \$ Gastos nuevas colocaciones en estado de resultados. Impresión de pantalla Modelo estándar para COAC Adaptive Planning, por D. Bolaños

- 4 - Gastos
 - 41 – Intereses causados
 - ◆ 410115 – Depósitos de Ahorro (Gasto total Captaciones hoja “Captaciones”, por depósito “a la vista”)
 - ◆ 410130 – Depósitos a Plazo (Gasto total Captaciones hoja “Captaciones”, por depósito “a plazo fijo”)
 - ◆ 410190 – Otros (...)

Y su paso al Balance general de la siguiente manera:

Pasivos - Modelo estándar COAC

Accounts	Jan-2015	Feb-2015	Mar-2015	Apr-2015	May-2015
2103 - Depósitos a plazo					
210305 - De 1 a 30 días	25,652	32,207	34,800	60,477	6
210310 - De 31 a 90 días	49,182	75,636	106,207	117,648	17
210315 - De 91 a 180 días	75,966	138,619	60,667	67,178	7
210320 - De 181 a 360 días	251,456	369,062	63,174	69,875	7
210325 - De más de 361 días	47,744	69,456	465,353	489,822	46
210330 - Depósitos por confirmar					
Total	450,000	685,000	750,000	805,000	82
2104 - Depósitos de garantía					
2105 - Depósitos restringidos					
Total	500,097	738,027	806,027	864,027	88

Figura 53. \$ Nuevas captaciones en Balance General. Impresión de pantalla Modelo estándar para COAC Adaptive Planning, por D. Bolaños

Como podemos observar el flujo de la solución se conduce de manera natural los resultados de los módulos y siempre entregan su resultado a los Estados Financieros, a través de esta funcionalidad que le entrega el Adaptive Planning bajo la metodología del CPM, contribuye a la cooperativa al manejo de toda su gestión.

4.5.6.3 Gastos de personal

La necesidad de encontrar la posibilidad de evaluar futuras contrataciones para aperturar nuevas agencias y su impacto en los resultados de la cooperativa, dio paso a la elaboración de los módulos Talento Humano, se plantearon dos tipos de cálculos: un formulario por gastos de personal por cargo y uno por persona. De manera que se satisfagan las necesidades de la cooperativa y sobre todo se empiece a controlar el efecto y participación de cada área en el total de los gastos generados en un período por la COAC. Cada cooperativa ingresará sus datos según su realidad. Los gastos personal operativo se ingresa en la hoja “RH Operativo”

- ◆ Cuentas
 - Sueldo Actual
 - % Incremento
 - Head Count (personal con el que se cuenta)
- ◆ Dimensiones:
 - Cargos (Cajero principal, oficiales de crédito, supervisor)
- ◆ Centro de Costo
 - C1 - Socios Personas Naturales (C2, C3, Cn...)

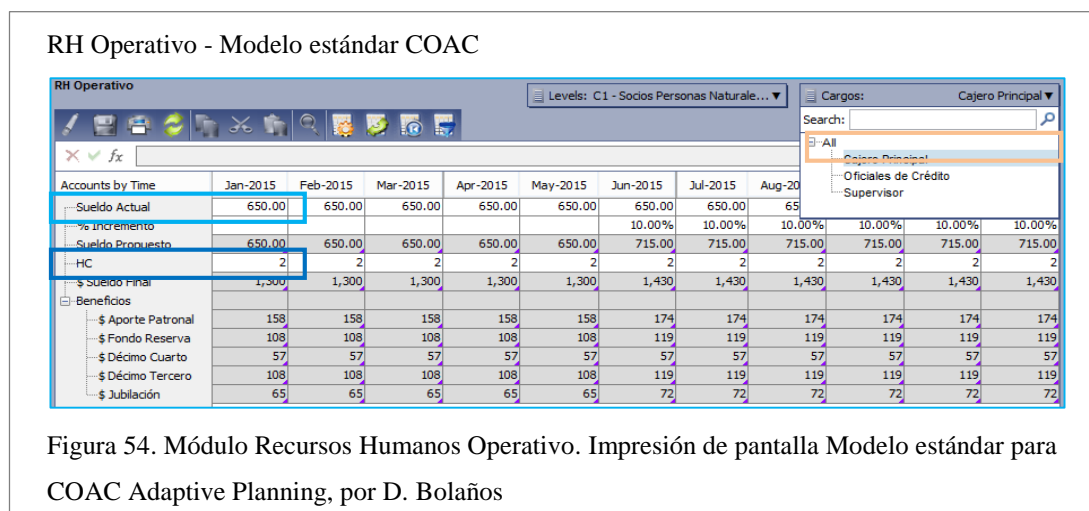


Figura 54. Módulo Recursos Humanos Operativo. Impresión de pantalla Modelo estándar para COAC Adaptive Planning, por D. Bolaños

- Aporte Patronal = Sueldo * 12.15%
- Fondos de Reserva = Sueldo * 8.33%
- Décimo Cuarto = SBU / 12
- Décimo Tercero = Sueldo + Beneficios / 12
- Jubilación = Sueldo * % Jubilación

Tanto que los gastos de personal administrativo se realizarán en la hoja “RH Administrativo”. En la cual se ingresaran los datos persona por persona y se especificarán sus beneficios, esta plantilla es muy familiar a las que actualmente manejan las Cooperativas en Excel, las variables a ser ingresadas son:

Los gastos personal administrativo se ingresa en la hoja “RH Administrativo”

- ◆ Columnas:
 - Nombre
 - Cédula
 - Cargo
 - Tipo Seguro de Vida
 - Fecha Entrada
 - Fecha Salida
 - Sueldo Actual
 - % Incremento Sueldo
 - Fecha Efectiva del Incremento
 - Jubilación Patronal
- ◆ Centro de Costo
 - C1 – Administrativos
 - C1 – Finanzas
 - C1 – Talento Humano
 - C1 – Gerencia
 - C1 – Responsabilidad Social
 - C2 – Administrativos
 - C2 – Finanzas
 - C2 – Talento Humano
 - C2 – Gerencia
 - C2 – Responsabilidad Social

- C3 – Administrativos
 - C2 – Finanzas
 - C2 – Talento Humano
 - C2 – Gerencia
 - C2 – Responsabilidad Social
 - (...centros de costos de Cn)

RH Administrativo - Modelo estándar COAC

Level	Nombre	Cédula	Cargo	Seguro Vida	Fecha Entrada	Fecha Salida	Sueldo Actual	% Nuevo Sueldo Incremento	Fecha Efectiva Nuevo Sueldo
C1 - Talento Humano	Rosie Aurora Proaño	1744586325	Asistente Administrativa	Casado	7/28/2012		800.00	0.00	1/27/2015
C1 - Gerencia	Luis Fernando Bolaños	1723054865	Gerente General	Casado	7/28/2012		1,200.00	5.00	1/27/2015
C1 - Finanzas	Diana Carolina Aguirre	1745632556	Gerente Financiero	Familiar	7/28/2012		1,200.00	5.00	1/27/2015
C1 - Finanzas	Juan Martín Aguirre	1786354895	Contadora	Soltero	7/28/2012		1,000.00	5.00	1/27/2015

Figura 55. Módulo Recursos Humanos administrativo. Impresión de pantalla Modelo estándar para COAC Adaptive Planning, por D. Bolaños

Los recursos deben ser ingresados en el centro de costos sobre el cual desempeñe su mayor actividad, por ejemplo; el responsable de recursos humanos estará en “C1 – Talento Humano”, el responsable de cobranzas “C1 - Finanzas”, y así respectivamente. Lo que se buscó es aportar con las cooperativas en la formalidad de gastos conforme su tipo y así optimicen sus procesos internos de control.

4.5.6.4 Compra de activos fijos

El módulo de inversión en activos surgió en función de la necesidad de las Cooperativas de estimar la compra de equipo para un estudio de factibilidad de la apertura de nuevas agencias, de manera que el la compra de activos fijos le permita a la cooperativa automatizar el impacto de la compra de una nueva estación de trabajo, actualización de equipo de tecnología y en solo segundos observar los impactos que esto tendría en sus estados financieros.

- ◆ Columnas
 - Activos
 - Descripción

- Fecha de Activación
- Cantidad
- Vida Útil (meses)
- Valor Residual
- ◆ Dimensiones:
 - Activos (Equipos de computación, equipos de oficinas, inmuebles, software)

RH Administrativo - Modelo estándar COAC

Activos	Descripción	Fecha Activación	Cantidad	Vida Util(meses)	...	Valor Residual	Jan-2014	Feb-2014
Equipos de Computacion	Actualización Computadoras	1/1/2014	1	36	...	150.00		600.00
Equipos de Oficina	Compra de módulo de Trabajo	1/1/2014	1	60	...	750.00	2,500.00	
Inmuebles	Compra Oficina	1/1/2014	1	240	...	1,500.00	5,000.00	
Software	Inversión Adaptive Insights	1/1/2014	1	36	...	1,250.00	6,000.00	6,000.00

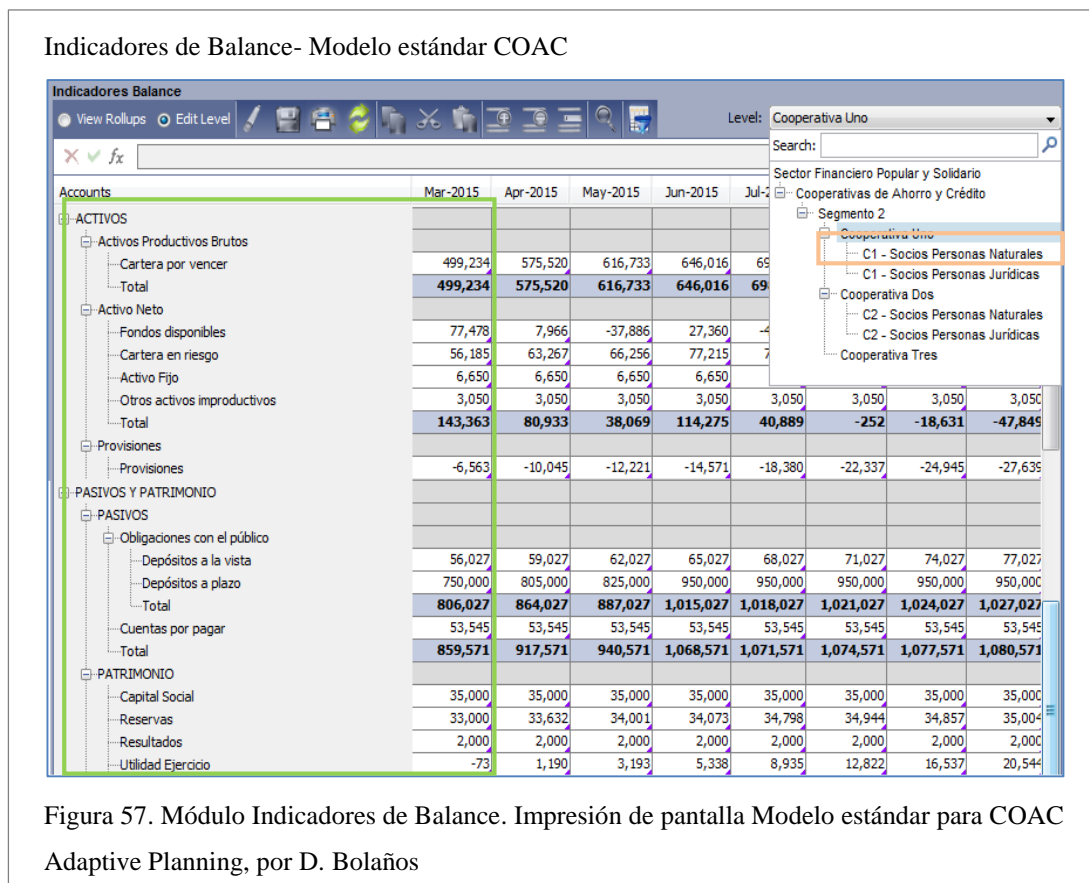
Figura 56. Módulo compra de activos fijos. Impresión de pantalla Modelo estándar para COAC Adaptive Planning, por D. Bolaños

Se debe seleccionar el tipo de activo que se va a adquirir e ingresar su valor referencial y fecha de activación, la depreciación se calcula a través del método de línea recta, como estimación para presupuesto, sus valores pasan al estado de resultados y Balance General respectivamente y se cierra el círculo de la información, con eso las cooperativas pueden hacer simulación de estimación de costos por apertura de nuevas agencias ágil y oportunamente.

4.5.7 Índices financieros

Una vez pasada la etapa de construcción y prueba de los módulos y su correspondiente vinculación el plan contable, la gestión de las cooperativas ya ha podido experimentar un sin número de beneficios, pero esta información aún no es suficiente, la información contable por sí misma no es una herramienta suficiente para la correcta toma de decisiones, de manera que se elaboró un módulo especializado de indicadores de balance e indicadores financieros, para que las COAC puedan obtener en tiempo real.

Los indicadores más importantes en cuanto a: Cartera bruta, cartera neta, cartera vencida, cartera en riesgo, responsabilidades con terceros en depósitos, situación patrimonial. Como se muestra a continuación:



Las bondades de estos indicadores es su conexión a todas las variables del negocio, de manera que un cambio en cualquier valor representará un recalcule de la información y así se constituyen como una herramienta de alerta temprana, y se abandona el análisis “post mortem” al que se estaba acostumbrado, por un análisis financiero oportuno, que permita la prevención y corrección del curso de acción.

De igual manera, se establecieron una serie de indicadores financieros de: Calidad de activos, morosidad y cobertura, resultados. La propuesta de intervención incluyó estos indicadores como los más importantes para las COAC del Segmento dos, conforme a los boletines recibidos por el Departamento de Estadísticas, Estudios y Normas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Estos indicadores aportan valor al negocio en la generación de estrategia: análisis de morosidad comercial contra la morosidad de consumo, determinación de comportamientos estacionales de interés ganados, pagados, y los márgenes financieros obtenidos por las operaciones.

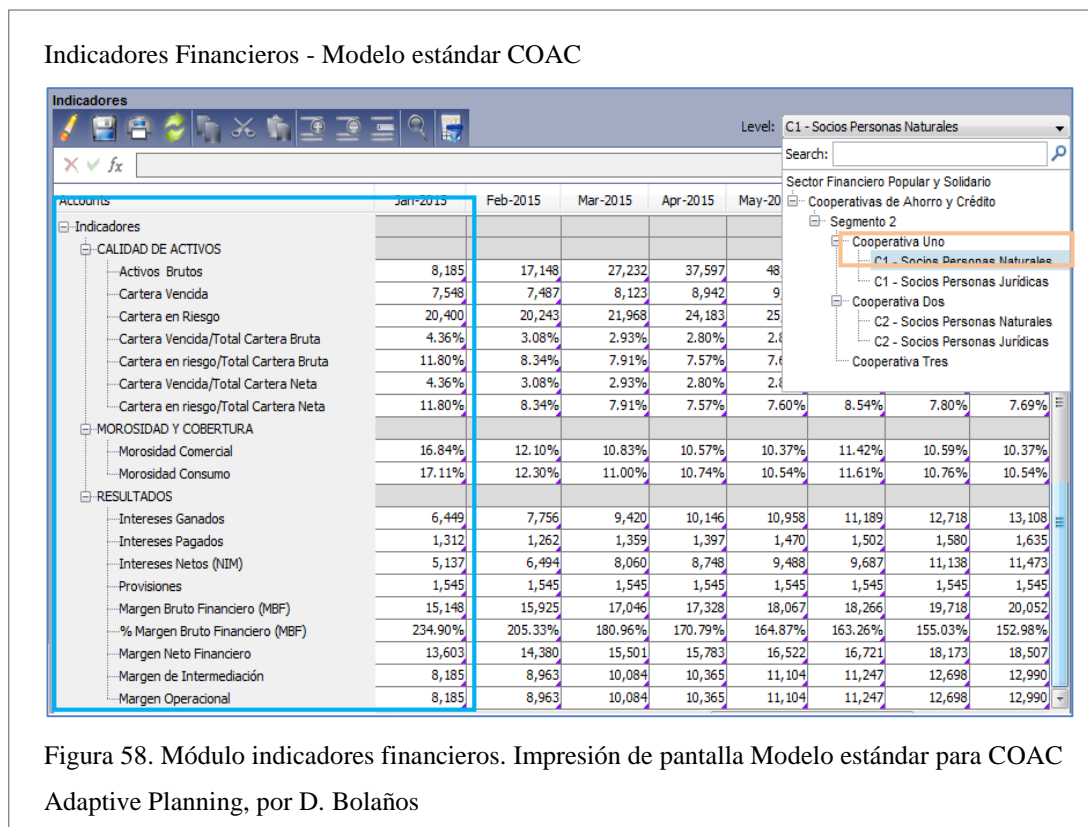


Figura 58. Módulo indicadores financieros. Impresión de pantalla Modelo estándar para COAC Adaptive Planning, por D. Bolaños

4.5.8 Módulo de reportería

Ya que todos los módulos están interconectados a través de sus vinculaciones hacia las cuentas contables, se elaboró el módulo de reportería predefinido por el administrador, entregando reportes de referencia para efectuar el control de los resultados y la generación de nuevas estrategias para mejorar el desempeño actual del negocio en cuanto a: ejecución presupuestaria, control, comparativos, estados financieros, y otros. Los reportes se encuentran en la web de manera que su disponibilidad es de 24 horas al día, 7 días a la semana, desde cualquier lugar del mundo, solo se necesita contar con un ordenador y una conexión a internet. Esto se definió para aportar con la buena gestión de los administradores, actualmente la mayoría de ellos no realiza reportes tan especializados con los que les vamos a presentar a continuación.

4.5.8.1 Estados Financieros

Los estados financieros que presentaremos a continuación corresponden a:

- Balance General
- Balance General – Análisis Horizontal y Vertical
- Estado de Resultados
- Estado de Resultados – Análisis Horizontal y Vertical
- Fuentes y Usos

4.5.8.2 Estado de Resultados

Se constituye como un reporte resumen de análisis y control, es un comparativo del año de Presupuesto actual con el año anterior de información Real.

Estado de Resultados - Módulo reportería modelo estándar COAC

	2014	2015	\$. DIF 2014-2015	% DIF 2014-2015	2015	
					As % of 5 - INGRESOS	
5 - INGRESOS	190,839	235,924	45,085	24%		100
51 - INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	146,811	125,829	-20,982	-14%		53
52 - COMISIONES GANADAS	35,403	77,095	41,692	118%		33
54 - INGRESOS POR SERVICIOS	8,625	33,000	24,375	283%		14
4 - GASTOS	88,425	106,475	-18,050	-20%		45
41 - INTERESES CAUSADOS	14,213	18,563	-4,351	-31%		8
42 - COMISIONES CAUSADAS	3,652	4,454	-802	-22%		2
44 - PROVISIONES	17,716	18,540	-824	-5%		8
45 - GASTOS DE OPERACION						
4501 - Gastos de personal	27,071	36,963	-9,892	-37%		16
4502 - Honorarios	8,353	8,353	0	0%		4
45 - GASTOS DE OPERACION						
4501 - Gastos de personal	27,071	36,963	-9,892	-37%		16
4502 - Honorarios	8,353	8,353	0	0%		4
4505 - Depreciaciones	6,016	7,568	-1,551	-26%		3
4506 - Amortizaciones	9,216	12,034	-2,818	-31%		5
4507 - Otros gastos	2,188	0	2,188	100%		0
Total 45 - GASTOS DE OPERACION	52,844	64,918	-12,074	-23%		28
UTILIDAD BRUTA	102,413	129,449	27,035	26%		55
UTILIDAD NETA	102,413	129,449	27,035	26%		55

Figura 59. Balance General por cooperativa. Impresión de pantalla Módulo reportería modelo estándar COAC, por D. Bolaños

4.5.8.3 Balance General

Se constituye como un reporte de análisis y control, es un comparativo del año de presupuesto actual, con el año anterior de información real. Clasificado por versión y centro de costo. Con este reporte se muestra la fotografía de la situación económica de la cooperativa a la fecha que se elija en el filtro del reporte. Con esto queremos reflejar que todo el ciclo de la Gestión del Desempeño Corporativo (CPM) está englobado en la utilización de la solución Adaptive Planning.

Primero ilustraremos un Balance General de participación vertical en función de la cuenta generadora activos:

Balance General, análisis vertical - Módulo reportería modelo estándar COAC

BALANCE GENERAL - ANALISIS VERTICAL				
Versión	Budget 2014		Notes	
	2013	2014	VAR 2013-2014	
1 - ACTIVO	100%	100%	0%	
<u>11 - FONDOS DISPONIBLES</u>	6%	15%	9%	
<u>13 - INVERSIONES</u>	31%	15%	-16%	
<u>14 - CARTERA DE CREDITOS</u>	54%	54%	0%	
<u>16 - CUENTAS POR COBRAR</u>	6%	11%	5%	
<u>17 - BIENES REALIZABLES</u>	0%	0%	0%	
<u>18 - PROPIEDAD Y EQUIPO</u>	2%	3%	1%	
<u>19 - OTROS ACTIVOS</u>	2%	3%	1%	
2 - PASIVOS	100%	100%	0%	
<u>21 - OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</u>	93%	99%	5%	
<u>23 - OBLIGACIONES INTERBANCARIAS</u>	2%	0%	-2%	
<u>23 - OBLIGACIONES INTERBANCARIAS</u>	2%	0%	-2%	
<u>25 - CUENTAS POR PAGAR</u>	2%	0%	-2%	
<u>26 - OBLIGACIONES FINANCIERAS</u>	0%	0%	0%	
<u>29 - OTROS PASIVOS</u>	2%	1%	-1%	
3 - PATRIMONIO	100%	100%	0%	
<u>36 - RESULTADOS</u>	12%	52%	40%	
<u>31 - CAPITAL SOCIAL</u>	83%	28%	-55%	

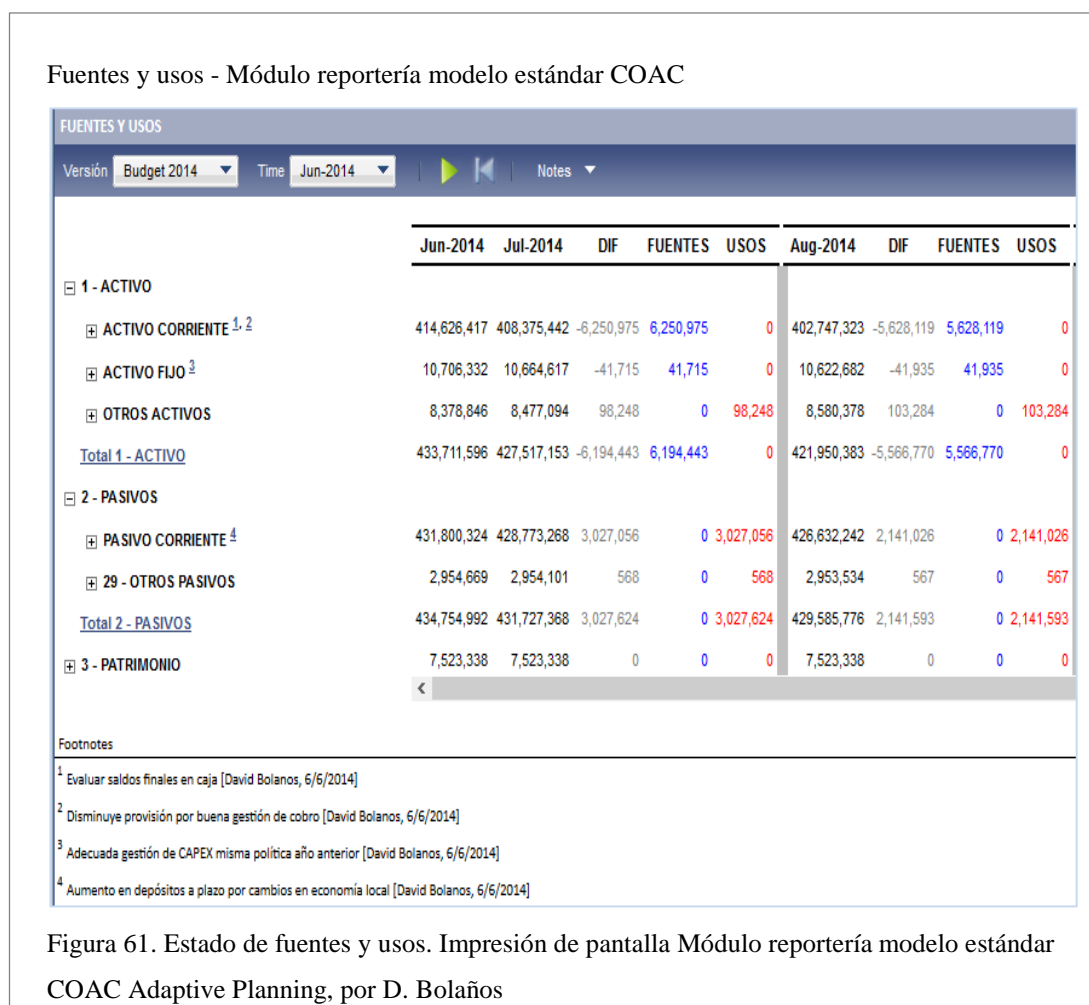
Figura 60. Balance General análisis vertical. Impresión de pantalla Módulo reportería modelo estándar COAC Adaptive Planning, por D. Bolaños

De igual manera se pueden generar un reporte de Balance General en dólares, mostrando su posición individual y consolidada.

4.5.8.4 Fuentes y usos

Este reporte genera automáticamente a partir de la información de balance, el cálculo del estado es estandarizado para todas las cooperativas, y ante todo cada una cuenta con independencia de su información, le permite hacer el análisis de cuando una cuenta del balance fue fuente o uso para la generación de nuevos fondos en la agencia.

Así como también le permite a cada uno de los usuarios ingresar sus comentarios acerca de los resultados y de esta manera siempre tener las justificaciones de los números de la cooperativa que estemos administrando en la nube, con una disponibilidad total.



4.5.8.5 Captaciones

Se establece como un reporte de análisis y control, es un comparativo del año de presupuesto actual, con la ejecución del mes real. Diferenciado por depósitos a la vista y plazo fijo. Actualmente las cooperativas no pueden realizar este tipo de reportería, de ahí la importancia de su elaboración, y explicación. Este reporte puede ser utilizado por todas las cooperativas, a cada una se le visualizará la información que le pertenece, y se puede observar a través de las diferentes simulaciones del modelo con el filtro de versión.

Es un reporte muy oportuno para el análisis de las fluctuaciones entre los depositantes a largo plazo y depositantes a corto plazo, esto nos ayuda a planear esfuerzos comerciales hacia el incentivo del ahorro en la cooperativa y si es posible el aumento de certificados de aportación por cada socio a la cooperativa. Un análisis muy enriquecedor que por el momento no está siendo realizado por la cooperativa ya que la herramienta que maneja le tomaría mucho de su tiempo en la elaboración de un reporte de este tipo.

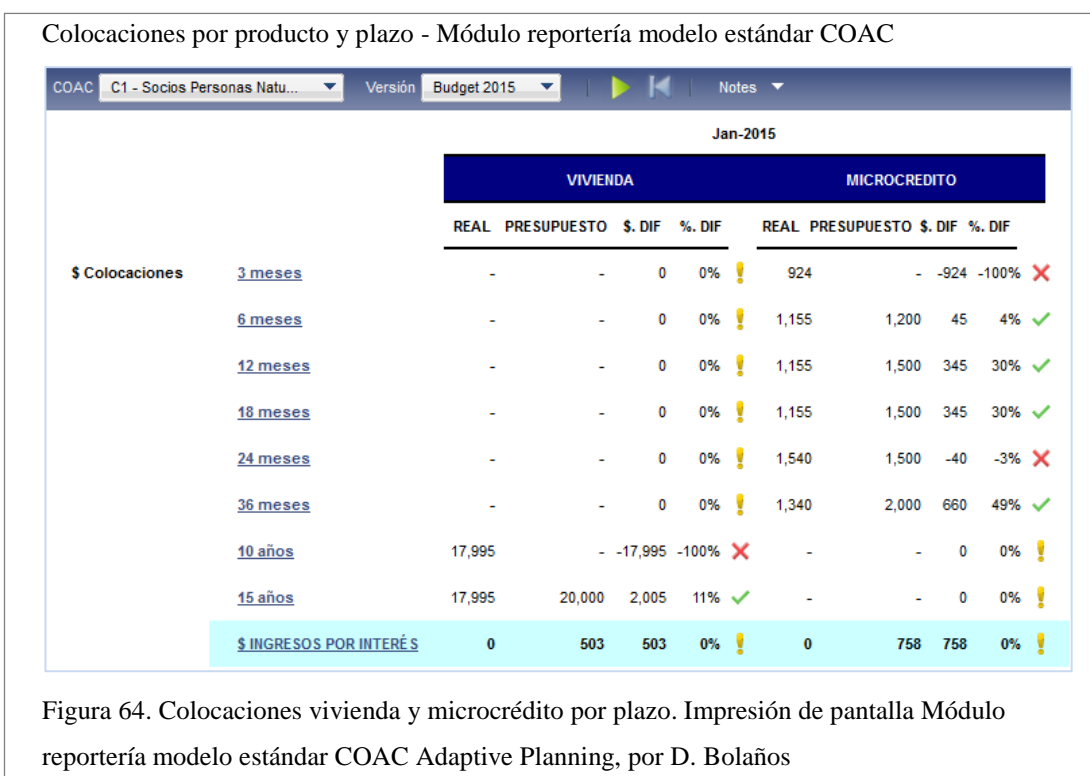
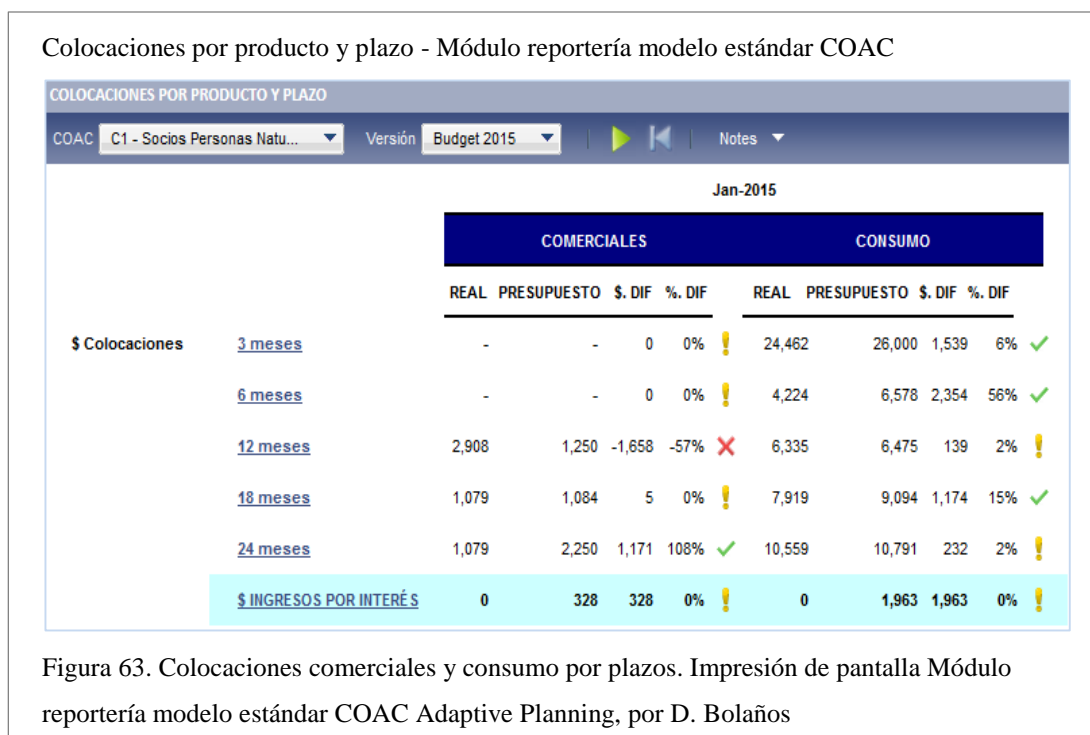
Captaciones por tipo de depósito - Módulo reportería modelo estándar COAC

CAPTACIONES POR TIPO DE DEPÓSITO										
COAC	C1 - Socios Personas Natu...			Versión	Budget 2015		Notes			
Jan-2015										
A la vista					A Plazos Fijo					
	REAL	PRESUPUESTO	\$. DIF	%. DIF	REAL	PRESUPUESTO	\$. DIF	%. DIF		
Captaciones										
<u>Saldo Inicial</u>	35,000	45,000	10,000	29%	✓	40,000	50,000	10,000	25%	✓
<u>(-) Vencimientos</u>	6,950	6,800	-150	-2%	✗	8,455	9,400	945	11%	✓
<u>(+) Renovaciones</u>	6,811	6,732	-79	-1%	!	8,455	9,212	757	9%	✓
<u>(+) Captaciones Adicionales</u>	3,200	2,700	-500	-16%	✗	9,354	10,000	646	7%	✓
<u>Saldo Final</u>	38,061	47,632	9,571	25%	✓	49,354	59,812	10,458	21%	✓
Gasto Financiero										
<u>Gasto Stock</u>	115	163	48	42%	✓	149	192	43	29%	✓
<u>Gasto C. Adicionales</u>	-	42	42	0%	!	80	86	6	8%	✓
<u>Gasto Total</u>	115	205	91	79%	✓	229	278	49	21%	✓

Figura 62. Captaciones por tipo de depósito. Impresión de pantalla Módulo reportería modelo estándar COAC Adaptive Planning, por D. Bolaños

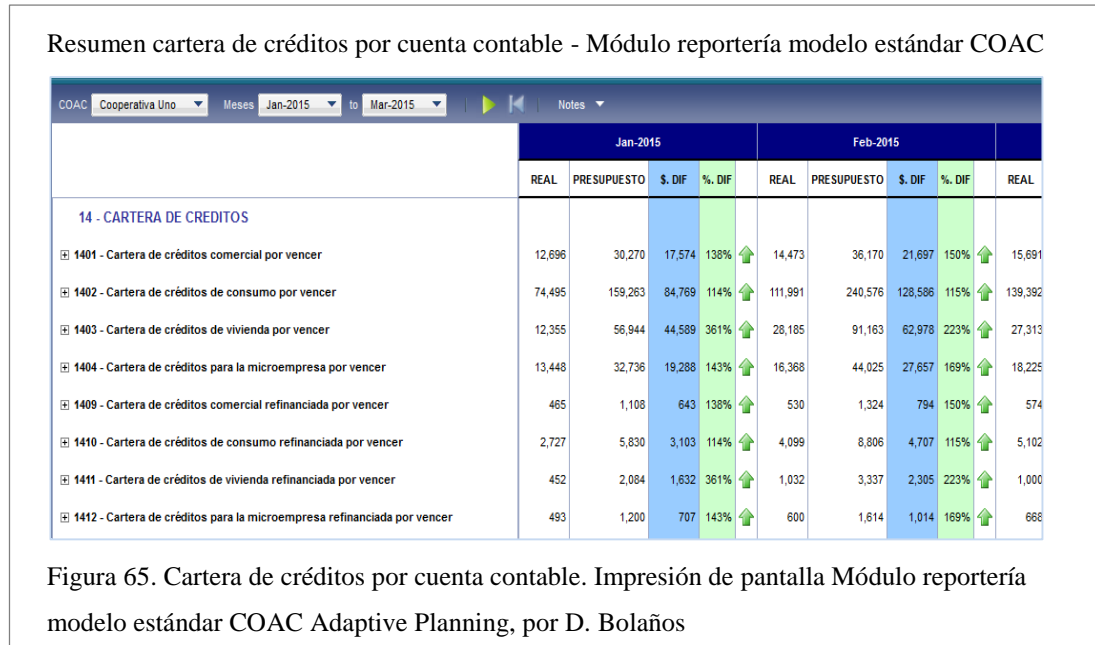
4.5.8.6 Colocaciones

El reporte diseñado permite a la cooperativa el análisis y control de la ejecución de las colocaciones por tipo de crédito, es un comparativo mensual de la versión real versus la de presupuesto, sus desviaciones e indicadores.



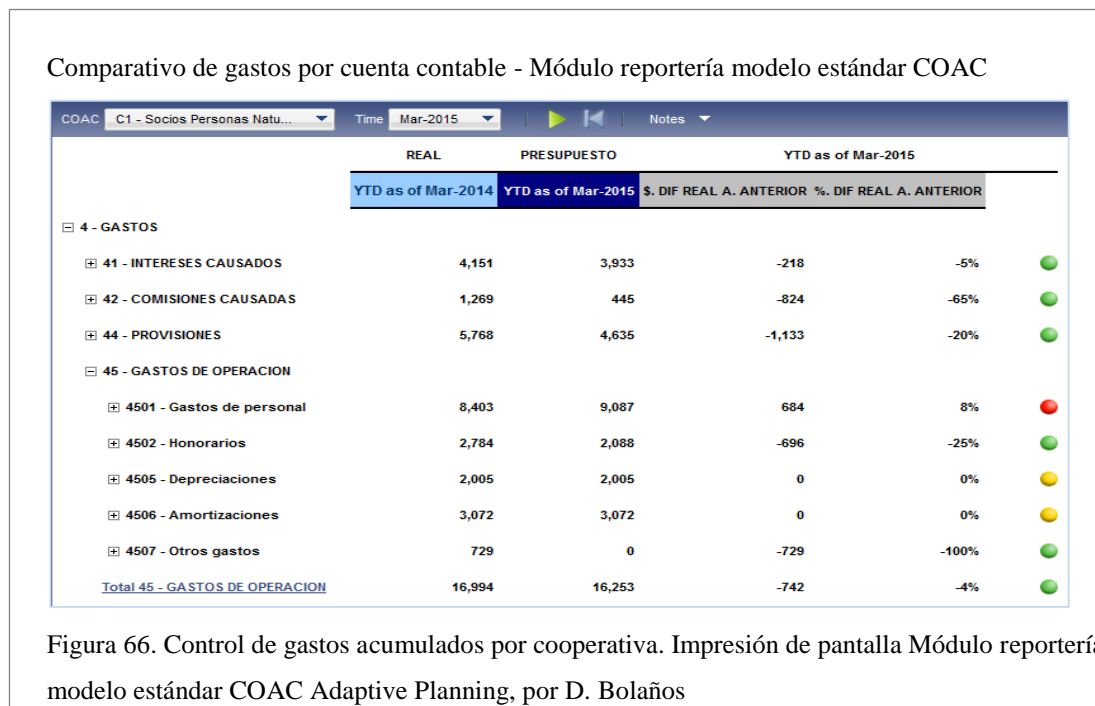
4.5.8.7 Cartera

Reporte comparativo de la ejecución de los valores presupuestados para la cartera, mes a mes, diferencias en dólares, porcentaje e indicador.



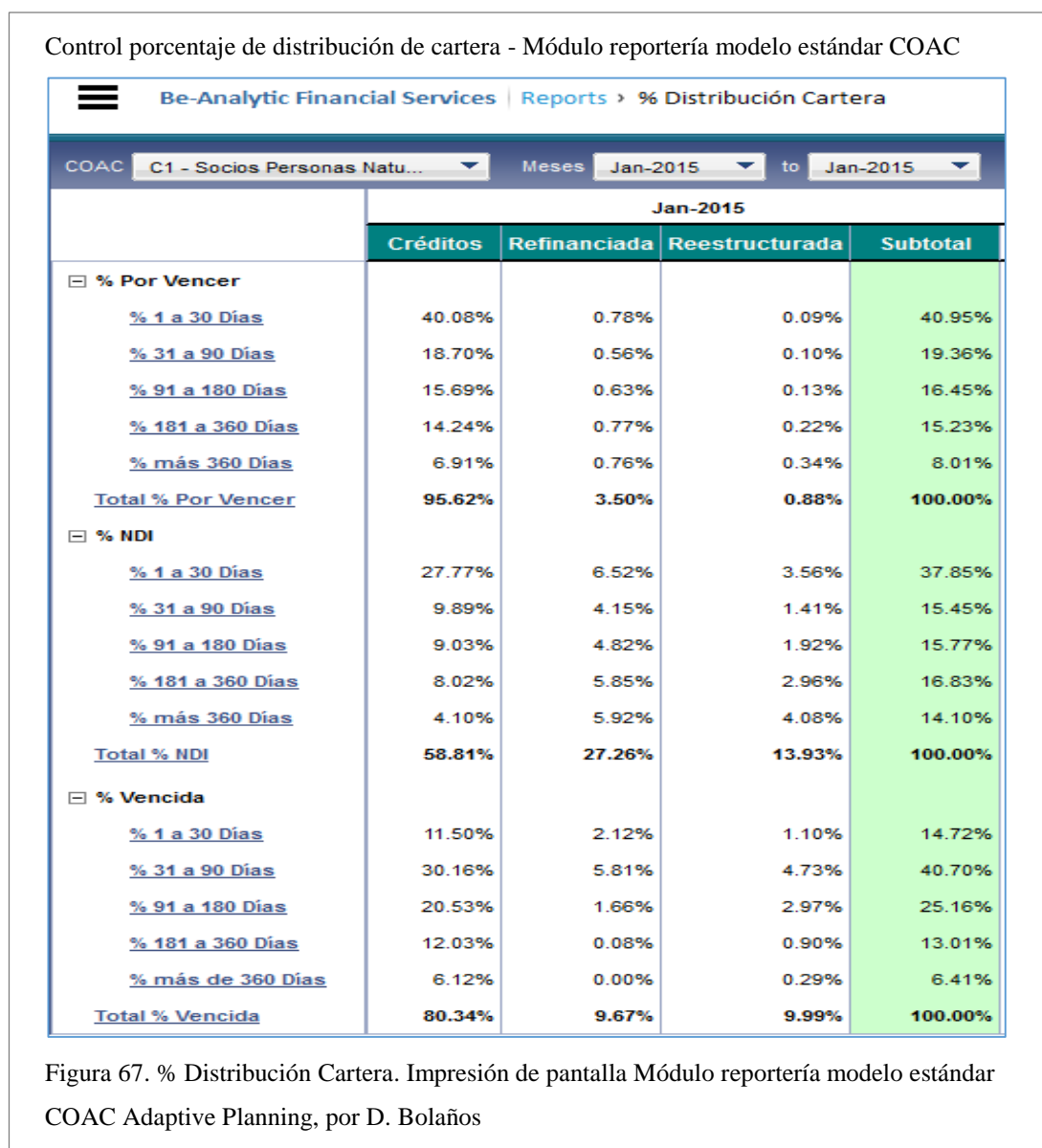
4.5.8.8 Control de gastos acumulados

La solución contempla la posibilidad de creación de reportes acumulados para planificación de cierre y estimación de presupuestos por ejecutarse.



4.5.8.9 Administración de variables

La herramienta actualmente le permite realizar reportería de información del negocio de acuerdo a todas las variables que han sido cargadas en la herramienta, por ejemplo se ilustra el reporte donde podemos observar el % de la distribución de la cartera en función de: Por vencer, vencida, no devenga intereses.



Los reportes elaborados en la solución son ejemplos de la capacidad y flexibilidad que tiene la solución para brindar información de alto valor de manera rápida y sencilla. Cada cooperativa en el modelo podrá crear un sinnúmero de reportes acorde a sus necesidades de información.

4.6 Estudio de financiero

La evaluación financiera es un punto clave y directriz de la aplicabilidad en producción, o no, de la solución debido a la amplia gama de cooperativas existentes en el mercado como se pudo observar. Los valores iniciales requeridos para la implementación del modelo pueden cuantificarse a continuación.

4.6.1 Inversión inicial

4.6.1.1 Inversión fija

Comprende la adquisición de todo activo que tenga por finalidad brindar las condiciones necesarias para llevar a cabo la aplicación del proyecto, y que además tenga una vida útil superior a un año, a continuación detallamos.

- Muebles y Enseres: Se detallan a continuación los Muebles y Enseres requeridos para el proyecto.

Tabla 20.

Inversión muebles y enseres

Muebles y Enseres	Cantidad	\$ Unitario	Total
Escritorios	2	\$ 225.0	\$ 450.0
Silla Gerencia	1	\$ 165.0	\$ 165.0
Silla Consultor	1	\$ 80.0	\$ 80.0
Librero	1	\$ 110.0	\$ 110.0
Grand Total			\$ 805.0

Notas: Detalle inversión fija puesta en marcha del proyecto. Investigación propia, por D. Bolaños

- Equipos de Oficina: Se detallan a continuación los Equipos de Oficina requeridos para el proyecto.

Tabla 21.

Inversión equipos de oficina

Equipos de Oficina	Cantidad	\$ Unitario	Total
Teléfonos	2	\$ 45.0	\$ 90.0
Cafetera	1	\$ 31.5	\$ 31.5
Grand Total			\$ 121.5

Notas: Detalle inversión fija puesta en marcha del proyecto. Investigación propia, por D. Bolaños

- Equipos de Computación: Se detallan a continuación los equipos de computación requeridos para el proyecto.

Tabla 22.

Inversión equipos de computación

Equipos de Computación	Cantidad	\$ Unitario	Total
Computadora Toshiba Satellite i3	2	\$ 950.0	\$ 1,900.0
Impresora Multifunción HP	1	\$ 182.0	\$ 182.0
Grand Total			\$ 2,082.0

Notas: Detalle inversión fija puesta en marcha del proyecto. Investigación propia, por D. Bolaños

4.6.1.2 Capital de Trabajo

El capital de trabajo es un hito fundamental en la implementación del modelo, debido a que considera su puesta en marcha, cuantificando los recursos necesarios anteriores a la obtención de beneficios de su ejecución. El estimado calculado es una provisión de tres meses, previo al inicio del proyecto.

Tabla 23.

Capital de trabajo

Capital de Trabajo	\$ Mensual	# Meses	Total
Gastos Administrativos	\$ 2,473		\$ 7,420
Sueldos Consultores	\$ 2,000	3	\$ 6,000
Beneficios Sociales	\$ 473	3	\$ 1,420
Gastos Publicidad	\$ 275		\$ 275
Brochures	\$ 120	1	\$ 120
Flayers	\$ 80	1	\$ 80
Tarjetas Presentación	\$ 75	1	\$ 75
Gastos Transporte y Movilización	\$ 220	3	\$ 660
Transporte Diario	\$ 10		
Días Laborables Mes	22		
Gastos Operacionales	\$ 269		\$ 807
Renta	\$ 200	3	\$ 600
M2 Utilizados	10		
Costo M2	\$ 20		
Internet	\$ 22	3	\$ 66
Teléfono	\$ 47	3	\$ 141
Fijo	\$ 25		
Celular	\$ 22		
Grand Total	\$ 3,237	3	\$ 9,162

Notas: Detalle inversión fija puesta en marcha del proyecto. Investigación propia, por D. Bolaños

4.6.2 Costos

Los costos estimados para cualquier implementación con la solución Adaptive Planning por convenio con la multinacional mediante un contrato de Partners firmado

con la empresa beAnalytic – único proveedor de la solución en Ecuador – corresponde al 25% del valor total de Licencias que se venden por proyecto. En la determinación del punto óptimo de venta se establecen los costos estimados de la implementación.

4.6.3 Gastos

Los Gastos anuales estimados para cualquier implementación con la solución Adaptive Planning se desglosan en:

- Gastos Administrativos

Se requiere contar con un consultor senior de al menos tres años de experiencia en la rama de la consultoría – dedicado el 50% del tiempo a actividades implementación y 50% a la gestión comercial y venta –, y un consultor junior con al menos un año de experiencia en consultoría dedicado a las tareas operativas.

Tabla 24.

Gastos administrativos - sueldos y salarios

Beneficios	Cargos			Total Gasto
	Consultor Senior	Consultor Junior	Consultor Junior	
Sueldo	\$ 1,800	\$ 850	\$ 340	\$ 2,990
Aporte Patronal	\$ 219	\$ 103	\$ 41	\$ 363
Fondos de Reserva	\$ 150	\$ 71	\$ 28	\$ 249
DT	\$ 1,800	\$ 850	\$ 340	\$ 2,990
DC	\$ 340	\$ 340	\$ -	\$ 680
Vacaciones	\$ 75	\$ 35	\$ 14	\$ 125
Subtotal Año	\$ 28,239	\$ 13,514	\$ 5,270	\$ 47,023
Tiempo en Proyecto	50%	100%	0%	
Grand Total Administrativo	\$ 14,119	\$ 13,514	\$ -	\$ 27,634

Notas: Detalle gastos administrativos puesta en marcha. Investigación propia, por D. Bolaños

- Gastos Publicidad y Ventas

A continuación se detallan los gastos requeridos para la gestión comercial del producto. Se requerirá experiencia del consultor contratado para cumplir el modelo del negocio asignando un 50% de su tiempo a la Gestión Comercial y Ventas. Adicional se describen gastos anexos que deben ser incluidos.

Tabla 25.

Gastos de ventas

Beneficios	Cargos			Total Gasto
	Consultor Senior	Consultor Junior	Consultor Junior	
Sueldo	\$ 1,800	\$ 850	\$ -	\$ 2,650
Aporte Patronal	\$ 219	\$ 103	\$ -	\$ 322
Fondos de Reserva	\$ 150	\$ 71	\$ -	\$ 221
DT	\$ 1,800	\$ 850	\$ -	\$ 2,650
DC	\$ 340	\$ 340	\$ -	\$ 680
Vacaciones	\$ 75	\$ 35	\$ -	\$ 110
Subtotal Año	\$ 28,239	\$ 13,514	\$ -	\$ 41,753
Tiempo en Ventas	50%	0%	0%	
Grand Total Ventas	\$ 14,119	\$ -	\$ -	\$ 14,119

Notas: Detalle gastos ventas, puesta en marcha del proyecto. Investigación propia, por D. Bolaños

Tabla 26.

Gastos de publicidad

Gastos Publicidad	\$ Mensual	Veces Año	Total
Brochures	\$ 80	12	\$ 960
Flayers	\$ 65	6	\$ 390
Mejoramiento Pág. Web	\$ 250	1	\$ 250
Tarjetas Presentación	\$ 35	1	\$ 35
Grand Total			\$ 1,635

Notas: Detalle gastos publicidad, puesta en marcha. Investigación propia, por D. Bolaños

- Gastos Operacionales

Los Gastos Operacionales son aquellos destinados a permitir la operación del negocio, a continuación se desglosan los rubros a cancelarse por conceptos de: Renta, Internet, Telefonía, Transporte y Movilización.

Tabla 27.

Gastos operacionales

Gastos Operacionales	\$ Mensual	Veces Año	Total
Renta	\$ 200	12	\$ 2,400
M2 Utilizados	10		
Costo M2	\$ 20		
Internet	\$ 22	12	\$ 264
Teléfono	\$ 47	12	\$ 564
Fijo	\$ 25		
Celular	\$ 22		
Transporte y Movilización	\$ 110	12	\$ 1,320
Transporte Diario	\$ 5		
Días Laborables Mes	22		
Grand Total	\$ 379	12	\$ 4,548

Notas: Detalle gastos operacionales, puesta en marcha. Investigación propia, por D. Bolaños

4.6.4 Depreciaciones

Es necesaria realizar la estimación de la pérdida de valor de los activos a través de la depreciación, se utilizará el método de línea recta para las estimaciones de los valores, y se utilizaron los porcentajes de acuerdo a la ley:

- Muebles y enseres: 10% en 10 años
- Equipo de oficina: 10% en 10 años
- Equipos de computación: 33.33% en 3 años

Tabla 28.

Depreciación activos fijos

	Valor Histórico	Valor Residual	Vida Útil (Años)	2016	2017	2018	2019	2020	Dep. Acumulada	Por Depreciar
Muebles y Enseres	\$ 805.0	\$ 80.5	\$ 10.0	\$ 72.5	\$ 72.5	\$ 72.5	\$ 72.5	\$ 72.5	\$ 362.3	\$ 362.3
Equipos de Oficina	\$ 121.5	\$ 12.2	\$ 10.0	\$ 10.9	\$ 10.9	\$ 10.9	\$ 10.9	\$ 10.9	\$ 54.7	\$ 54.7
Equipos de Computación	\$ 2,082.0	\$ 208.2	\$ 3.0	\$ 624.6	\$ 624.6	\$ 624.6			\$ 1,873.8	\$ -
	\$ 2,394.3	\$ 359.1	\$ 3.0				\$ 678.4	\$ 678.4	\$ 1,356.8	\$ 678.4
Grand Total				\$708.0	\$708.0	\$708.0	\$761.8	\$761.8	3,647.50	1,095.31

Notas: Detalle depreciaciones, puesta en marcha del proyecto. Investigación propia, por D. Bolaños

4.6.5 Financiamiento

Para el financiamiento de la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha se apalancará con un préstamo a la pequeña y mediana empresa en el Banco Nacional de Fomento por un monto de \$ 11065.00 a una tasa de Microcrédito Comercial y Servicios de 15% en un período de 5 años. A continuación la tabla de amortización del préstamo. (BNF - Banco Nacional de Fomento, 2014)

Tabla 29.

Amortización préstamo

Monto	5,000.00
Pago	1,491.58
Tasa	15.00%
Plazo	5

Año	Saldo Inicial	Interés	Amortización	Saldo Final
1	\$ 5,000.0	\$ 750.0	\$ 741.6	\$ 4,258.4
2	\$ 4,258.4	\$ 638.8	\$ 852.8	\$ 3,405.6
3	\$ 3,405.6	\$ 510.8	\$ 980.7	\$ 2,424.9
4	\$ 2,424.9	\$ 363.7	\$ 1,127.9	\$ 1,297.0
5	\$ 1,297.0	\$ 194.6	\$ 1,297.0	-\$ 0.0

Notas: Tabla de amortización financiamiento. Investigación propia, por D. Bolaños

4.6.6 Determinación número óptimo COAC

El óptimo de venta para sacar adelante un proyecto se va a basar en función de la configuración máxima de pago estimada en el estudio de caso correspondiente a un promedio de \$8000 por COAC. A continuación presento una configuración mínima para uso de la solución por un año, para un solo usuario.

Tabla 30.

Inversión implementación Adaptive Planning

Adaptive	Descripción	Unitario	Usuarios	Inversión
Base Fee	Uso Servidor	\$ 13,000	1	\$ 13,000
Admin	Administrador	\$ 3,250	1	\$ 3,250
Standard	Ingresar Datos en el Proceso + Reportes (Todo el año)	\$ 1,040	1	\$ 1,040
Report	Crear y Ver Reportes (Todo el año)	\$ 390	0	\$ -
Standard (Estacional)	Ingresar Datos en el Proceso + Reportes (Un mes)	\$ 130	0	\$ -
Servicio Anual				\$ 17,290
<i>Descuento especial aprobado por Adaptive - 15%</i>				\$ 2,594
Subtotal Servicio Anual Adaptive Insights				\$ 14,697
Asesoría Especializada	Asesoría para la creación del Modelo en Adaptive Insights			\$ 30,000
Inversión en Capacitación	Capacitación para 1 a 10 participantes			\$ 5,500
Inversión Total				\$ 50,197
Con uso de Adaptive Insights por 1 año				

Notas: Composición ingresos por implementación del modelo en una cooperativa. Investigación propia, por D. Bolaños

Tabla 31.

Resumen valores implementación Adaptive Planning

Cuadro de Valores Resumidos para la implementación de Adaptive Insights		
Rubro	Tipo de Pago	Inversión
1. Licencias	Contrato por un año	\$ 14,697
2. Asesoría para la creación del Modelo	Un solo pago	\$ 30,000
3. Capacitación	Un solo pago	\$ 5,500
Total del Proyecto		\$ 50,197

Notas: Resumen ingresos por implementación del modelo en una cooperativa. Investigación propia, por D. Bolaños

Importante: Los valores descritos anteriormente son referenciales, de uso académico y exclusivo del presente estudio, se prohíbe su publicación o utilización total o parcial.

Inversión unitaria modelo de presupuesto

En la caracterización y entrevistas a las unidades de los rangos estudiados se determinó que en promedio cada cooperativa estaría dispuesta a pagar por el servicio un estimado de \$8000 por puesta en marcha de la solución y un estimado de \$3000 anuales de renovación del servicio. De manera que se analizaron la configuración de precios óptima y que genere un ganar - ganar, a continuación las estimaciones de la inversión, en función de las participaciones iniciales sobre el monto máximo promedio de pago, de la siguiente manera:

Tabla 32.

Estimación punto óptimo de COAC (1 Usuario)

Cuadro de Valores Resumidos para estimación de Puesta en Marcha				Pago Máx. Promedio	\$ 8,000
Rubro	Tipo de Pago	Inversión	% Part. Inversión	\$ Part. Pago Máx.	# Óptimo COAC
1. Licencias	Contrato por un año	\$ 14,697	29%	\$ 2,342	7
2. Asesoría para la creación	Un solo pago	\$ 30,000	60%	\$ 4,781	7
3. Capacitación	Un solo pago	\$ 5,500	11%	\$ 877	7
Total del Proyecto		\$ 50,197	100%	\$ 8,000	7

Resumen Ingreso por COAC	
1. Licencias	\$ 2,342
2. Asesoría para la creación del Modelo	\$ 4,781
3. Capacitación	\$ 877
Total del Proyecto	\$ 8,000

Notas: Resumen estimación de ingresos por cooperativa. Investigación propia, por D. Bolaños

Se ajustó el número de configuración de usuarios en la inversión inicial de usuarios y se colocó el valor número óptimo de 7 COAC, para determinar el nuevo punto óptimo con los valores finales a presentar a las COAC, y su desagregación en los valores a pagar por la puesta en marcha de la solución:

Tabla 33.

Resumen valores implementación Adaptive Planning – Ajustada

Cuadro de Valores Resumidos para la implementación de Adaptive Insights		
Rubro	Tipo de Pago	Inversión
1. Licencias	Contrato por un año	\$ 20,001
2. Asesoría para la creación del Modelo	Un solo pago	\$ 30,000
3. Capacitación	Un solo pago	\$ 5,500
Total del Proyecto		\$ 55,501

Notas: Resumen estimación de ingresos con número óptimo de COAC. Investigación propia, por D. Bolaños

Tabla 34.

Inversión implementación Adaptive Planning – Ajustada

Adaptive	Descripción	Unitario	Usuarios	Inversión
Base Fee	Uso Servidor	\$ 13,000	1	\$ 13,000
Admin	Administrador	\$ 3,250	1	\$ 3,250
Standard	Ingresar Datos en el Proceso + Reportes	\$ 1,040	7	\$ 7,280
Report	Crear y Ver Reportes (Todo el año)	\$ 390	0	\$ -
Standard (Estacional)	Ingresar Datos en el Proceso + Reportes	\$ 130	0	\$ -
Servicio Anual				\$ 23,530
Descuento especial aprobado por Adaptive - 15%				\$ 3,530
Servicio Adaptive Insights	Subtotal Servicio Anual Adaptive Insights			\$ 20,001
Asesoría Especializada	Asesoría para la creación del Modelo en Adaptive Insights			\$ 30,000
Inversión en Capacitación	Capacitación para 1 a 10 participantes			\$ 5,500
Inversión Total				\$ 55,501
Con uso de Adaptive Insights por 1 año				

Notas: Composición de ingresos con número óptimo de COAC. Investigación propia, por D. Bolaños

Tabla 35.

Ajuste estimación punto de óptimo COAC

Cuadro de Valores Resumidos para estimación de Puesta en Marcha				Pago Máx. Promedio	\$ 8,000
Rubro	Tipo de Pago	Inversión	% Part. Inversión	\$ Part. Pago Máx.	# Óptimo COAC
1. Licencias	Contrato por un año	\$ 20,001	36%	\$ 2,883	7
2. Asesoría para la creación del	Un solo pago	\$ 30,000	54%	\$ 4,324	7
3. Capacitación	Un solo pago	\$ 5,500	10%	\$ 793	7
Total del Proyecto		\$ 55,501	100%	\$ 8,000	7

Resumen Ingreso por COAC	
1. Licencias	\$ 2,883
2. Asesoría para la creación del Modelo	\$ 4,324
3. Capacitación	\$ 793
Total del Proyecto	\$ 8,000

Notas: Resumen estimación de ingresos con número óptimo de COAC. Investigación propia, por D. Bolaños

La nueva configuración sugiere que la composición del pago por COAC para empezar el proyecto corresponde a: \$ 2,883.00 por monto de licencias (36.04 %), \$ 4,324.00 por asesoría de creación del modelo (54.05 %), y \$ 793.00 por capacitación para uso de la solución (9.91 %).

Las renovaciones se realizarán sobre el valor de las licencias tomando en cuenta las actualizaciones de precios del fabricante (para clientes existentes un máximo de 10% por cada año).

4.6.7 Balance de situación

El balance de situación inicial refleja la composición de empresa a la fecha a manera de una captura de imagen. A continuación el Balance de Situación:

Tabla 36.

Balance de Situación Inicial

BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL			
ACTIVO		PASIVO	
Capital de Trabajo	\$ 9,162	Cuentas por Pagar	\$ 5,000
Activo Fijo	\$ 3,009	Total Pasivo	\$ 5,000
		PATRIMONIO	
		Capital Social	\$ 7,170
		Total Patrimonio	\$ 7,170
Total Ac	\$ 12,170	Total Ps + Pt	\$ 12,170

Notas: Balance de Situación del proyecto en año cero. Investigación propia, por D. Bolaños

4.6.8 Estado de resultados

El Estado Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados refleja los ingresos y obligaciones de la empresa de manera dinámica, a manera de un video. De acuerdo al proveedor de la solución Adaptive Planning el ingreso por compra y utilización de la solución incrementa máximo un 10% cada año de manera que ese valor fue el parámetro utilizado para la proyección de los ingresos.

En cuanto a los gastos se espera que al menos se vean afectados por la inflación, actualmente con una proyección de 4,15 % de acuerdo al Banco Central de Ecuador, y un crecimiento del negocio adicional del 10%, mismo que será distribuido en todos sus rubros: administrativo, comercial, operativo.

A continuación el Estado de Resultados del Proyecto proyectado:

Tabla 37.

Estado de Resultados

ESTADO RE RESULTADOS	2016	2017	2018	2019	2020
4 INGRESOS	\$ 55,501	\$ 83,051	\$ 89,156	\$ 98,072	\$ 107,879
4.1 INGRESOS OPERACIONALES	\$ 55,501	\$ 83,051	\$ 89,156	\$ 98,072	\$ 107,879
LICENCIAS	\$ 20,001	\$ 22,001	\$ 24,201	\$ 26,621	\$ 29,283
SERVICIOS	\$ 30,000	\$ 33,000	\$ 36,300	\$ 39,930	\$ 43,923
CONSULTORIAS	\$ 5,500	\$ 6,050	\$ 6,655	\$ 7,321	\$ 8,053
RENOVACIONES	\$ -	\$ 22,001	\$ 22,001	\$ 24,201	\$ 26,621
4.2 INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
5 EGRESOS	\$ 52,936	\$ 60,418	\$ 68,967	\$ 78,736	\$ 89,900
5.1 COSTOS	\$ 5,000.13	\$ 5,500.14	\$ 6,050.15	\$ 6,655.17	\$ 7,320.68
5.2 GASTOS	\$ 47,936	\$ 54,918	\$ 62,917	\$ 72,081	\$ 82,579
GASTOS PERSONAL	\$ 27,634	\$ 31,659	\$ 36,270	\$ 41,552	\$ 47,604
GASTOS VENTAS	\$ 14,119	\$ 16,176	\$ 18,532	\$ 21,231	\$ 24,323
GASTOS OPERACIONALES	\$ 3,228	\$ 3,698	\$ 4,237	\$ 4,854	\$ 5,561
GASTOS PUBLICIDAD	\$ 1,635	\$ 1,873	\$ 2,146	\$ 2,459	\$ 2,817
GASTOS TRANSPORTE Y MOVILIZACION	\$ 1,320	\$ 1,512	\$ 1,733	\$ 1,985	\$ 2,274
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 2,564	\$ 22,633	\$ 20,189	\$ 19,336	\$ 17,979
GASTOS FINANCIEROS	\$ 750	\$ 639	\$ 511	\$ 364	\$ 195
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 1,814	\$ 21,994	\$ 19,678	\$ 18,972	\$ 17,785
15% PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	\$ 272	\$ 3,299	\$ 2,952	\$ 2,846	\$ 2,668
22 % IMPUESTO A LA RENTA	\$ 339	\$ 4,113	\$ 3,680	\$ 3,548	\$ 3,326
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 1,203	\$ 14,582	\$ 13,047	\$ 12,579	\$ 11,791

Notas: Estado de Resultados proyecto. Investigación propia, por D. Bolaños

4.6.9 Flujo de efectivo

El Flujo de Efectivo corresponde al informe financiero de las entradas y salidas de dinero así como la posición final del efectivo durante la operación del proyecto, muestra la posición real de entradas y salidas a lo largo de la operación del proyecto. Un correcto flujo es la medida financiera prioritaria después de haber obtenido agregar valor en el Estado de Resultados, de manera que nos aseguremos de que el proyecto es capaz de solventar las obligaciones contraídas en la puesta en marcha y ejecución del negocio.

A continuación el Flujo de Efectivo proyectado:

Tabla 38.

Flujo de efectivo proyectado

FLUJO DE EFECTIVO	0	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos		\$ 55,501	\$ 83,051	\$ 89,156	\$ 98,072	\$ 107,879
(-) Costos		\$ 5,000	\$ 5,500	\$ 6,050	\$ 6,655	\$ 7,321
(-) Gastos		\$ 49,394	\$ 56,265	\$ 64,136	\$ 73,206	\$ 83,535
Personal		\$ 27,634	\$ 31,659	\$ 36,270	\$ 41,552	\$ 47,604
Ventas		\$ 14,119	\$ 16,176	\$ 18,532	\$ 21,231	\$ 24,323
Operacionales		\$ 3,228	\$ 3,698	\$ 4,237	\$ 4,854	\$ 5,561
Publicidad		\$ 1,635	\$ 1,873	\$ 2,146	\$ 2,459	\$ 2,817
Transporte		\$ 1,320	\$ 1,512	\$ 1,733	\$ 1,985	\$ 2,274
Intereses		\$ 750	\$ 639	\$ 511	\$ 364	\$ 195
Depreciación		\$ 708	\$ 708	\$ 708	\$ 762	\$ 762
Resultado del Ejercicio		\$ 1,106	\$ 21,286	\$ 18,970	\$ 18,211	\$ 17,023
(-) 15% Participación Empleados		\$ 166	\$ 3,193	\$ 2,846	\$ 2,732	\$ 2,553
(-) 22% Impuesto a la Renta		\$ 207	\$ 3,981	\$ 3,547	\$ 3,405	\$ 3,183
Utilidad Neta		\$ 733	\$ 14,113	\$ 12,577	\$ 12,074	\$ 11,286
(+) Depreciación		\$ 708	\$ 708	\$ 708	\$ 762	\$ 762
(-) Activos Fijos	\$ 3,009					
(-) Capital de Trabajo	\$ 9,162					
(+) Préstamo	\$ 5,000					
(-) Amortización		\$ 742	\$ 853	\$ 981	\$ 1,128	\$ 1,297
Flujo del Proyecto	\$ (7,170)	\$ 700	\$ 13,968	\$ 12,305	\$ 11,708	\$ 10,751

TIR	91.95%
VAN	\$ 101.50

Notas: Flujo de efectivo proyectado. Investigación propia, por D. Bolaños

Los valores generados y reflejados en el Flujo de Caja muestran la capacidad del proyecto de generar flujos futuros positivos y proveer de valor, en el sentido tangible por la rentabilidad e intangible por los beneficios descritos anteriormente.

La tasa utilizada para descontar el VAN corresponde a 15.00 % Tasa pasiva máxima por una inversión fija de \$ 50,000.00 (valor estimado promedio de ingreso por proyecto) en una institución financiera; al tener un VAN de \$ 101.50, el proyecto es capaz en sí mismo de cubrir la inversión inicial, además dejar un remanente positivo para el inversor. La TIR obtenida refleja que el proyecto es capaz de superar la tasa pasiva de oportunidad (15.00 %) y generar 91.95 % más del retorno esperado de la inversión.

De manera que financieramente desde la perspectiva del gerente del proyecto, el emprendimiento es viable y rentable. Para validar que el emprendimiento es proactivo – ganar, ganar – se generará un análisis de TIR para las COAC a continuación.

4.6.10 Estimación TIR COAC

Vamos a realizar el análisis de los costos generados por la cooperativa al no contar con una herramienta especializada en la elaboración del presupuesto, luego con ella, para determinar el retorno de la inversión y su tasa de retorno.

4.6.10.1 Costos sin una herramienta de Presupuesto

Tabla 39.

Costo del proceso de presupuesto sin AP

Costo del proceso de presupuesto				1.5
# Persns	Cargo	# Semanas	Sueldo Prom	Costo anual
1	Gerente Financiero	6	\$ 1,000	\$ 2,250
1	Gerente General	2	\$ 1,200	\$ 900
1	Analista RRHH	2	\$ 950	\$ 713
				\$ -
Estimado costo anual - Proceso de presupuesto				\$ 3,863

Notas: Estimación gastos actuales por tiempo invertido en elaboración del presupuesto. Investigación propia, por D. Bolaños

- Se afecta por factor de 1.5, factor de incremento al sueldo por beneficios sociales 30% y 20 % costos administrativos que genera el empleado.
- # Semanas, que invierte en la creación del presupuesto, reportes de presupuesto y escenarios de presupuesto hasta lograr la aprobación.
- Costo anual, monto de gasto mensual multiplicado por el tiempo que invierte en el proceso.

Tabla 40.

Costo del proceso de reportes de control sin AP

Costo del proceso de Reportes de control - Mensuales				1.5
# Persns	Cargo	# Días x mes	Sueldo Prom	Costo anual
1	Gerente Financiero	3	\$ 1,000	\$ 2,455
1	Analista de Presupuestos	2	\$ 950	\$ 1,555
				\$ -
				\$ -
Estimado costo anual - Proceso de presupuesto				\$ 4,009

Notas: Estimación gastos actuales por tiempo invertido en elaboración de reportes de control. Investigación propia, por D. Bolaños

- # Días x mes, que invierte en la creación de los reportes de seguimiento mensuales: Reunir información, Crear hojas de cálculo, Tablas dinámicas, Reportes y Envío de información.

Tabla 41.

Costo del proceso de proyecciones de cierre sin AP

Costo del proceso de Proyecciones de cierre - Forecast				3
# Persns	Cargo	# Semanas	Sueldo Prom	Costo anual
1	Gerente Financiero	3	\$ 1,100	\$ 3,713
1	Analista de Presupuestos	1	\$ 950	\$ 1,069
				\$ -
Estimado costo actual - Proceso de presupuesto				\$ 4,781

Notas: Estimación gastos actuales por tiempo invertido en elaboración de proyecciones de cierre. Investigación propia, por D. Bolaños

- Factor 3, es el número de proyecciones de cierre que se realizan al año: Semestral (1), Trimestral (3), Mensual (11).
- # Semanas, que invierte en la creación del presupuesto, reportes de presupuesto y escenarios de presupuesto hasta lograr la aprobación.

4.6.10.2 Costos con una herramienta de presupuesto

Se identificaron principales ahorros generados por la utilización de la solución Adaptive Planning de acuerdo a la realidad de las cooperativas del segmento;

Tabla 42.

Situación esperada Adaptive Planning

Situación esperada - Utilizando Adaptive Planning		
Tareas - Proceso de Presupuesto	Cargo	Ahorro Tiempo
Eliminar tareas de consolidación y creación de nuevas hojas.	Gerente Financiero	2.0
Eliminar tareas de verificación de fórmulas y valores obtenidos.	Gerente General	0.5
	Analista RRHH	0.5
Tareas - Reportes de Control		
Eliminar tareas operativas en la elaboración reportes analíticos	Analista de Presupuesto	2.0
Eliminar validaciones de datos obtenidos en los informes.	Gerente Financiero	1.0
Tareas - Proyecciones de Cierre		
Generación de escenarios (what-if, forecast)	Analista de Presupuesto	1.3
Revisión de escenarios (what-if, forecast) generados.	Gerente Financiero	0.5

Notas: Ahorros situación esperada. Investigación propia, por D. Bolaños

Los ahorros se proceden a cuantificar en las tablas con Adaptive Planning:

Tabla 43.

Nuevo costo del proceso de presupuesto con AP

Nuevo costo del proceso de presupuesto con Adaptive Planning				
# Persns	Cargo	# Semanas	Sueldo Prom	Costo anual
1	Gerente Financiero	3.00	\$ 1,000	\$ 1,125
1	Gerente General	2.50	\$ 1,200	\$ 1,125
1	Analista RRHH	1.50	\$ 950	\$ 534
				\$ -
Estimado costo anual - Proceso de presupuesto				\$ 2,784

Notas: Estimación ahorros por tiempo invertido en elaboración del presupuesto. Investigación propia, por D. Bolaños

Tabla 44.

Nuevo Costo del proceso de reportes de control con AP

Nuevo Costo del proceso de Reportes de control - Mensuales				
# Persns	Cargo	# Días x mes	Sueldo Prom	Costo anual
1	Analista de Presupuesto	1.00	\$ 950	\$ 777
1	Gerente Financiero	1.00	\$ 1,300	\$ 1,064
				\$ -
				\$ -
Estimado costo anual - Proceso de presupuesto				\$ 1,841

Notas: Estimación ahorros por tiempo invertido en elaboración de reportes. Investigación propia, por D. Bolaños

Tabla 45.

Nuevo costo del proceso de proyecciones de cierre con AP

Costo del proceso de Proyecciones de cierre - Forecast				
# Persns	Cargo	# Semanas	Sueldo Prom	Costo anual
1	Analista de Presupuesto	1.75	\$ 950	\$ 1,870
1	Analista de Costos	1.00	\$ 1,300	\$ 1,463
1	Gerente Financiero	- 0.50	\$ 3,500	-\$ 1,969
		-		\$ -
Estimado costo actual - Proceso de presupuesto				\$ 1,364

Notas: Estimación ahorros por tiempo invertido en elaboración de proyecciones de cierre.

Investigación propia, por D. Bolaños

De manera que la resta de la situación actual y los ahorros generados me entreguen el ahorro neto por la utilización de la solución.

4.6.10.3 Estimación TIR proyecto con Adaptive Planning (Adaptive Planning)

Tabla 46.

Flujo de la inversión en función de ahorros en los procesos

		2016	2017	2018	2019	2020
Inversión del proyecto						
Uso Adaptive Planning		\$2,883.00	\$3,171.30	\$3,488.43	\$3,837.27	\$4,221.00
Capacitación y Asesoría						
Mejoras Módulo de Presupuesto						
Total inversión		\$2,883.00	\$3,171.30	\$3,488.43	\$3,837.27	\$4,221.00
Ahorro en tiempo Invertido en procesos de Presupuesto, Control y Proyecciones						
Ahorro esperado en el proceso de presupuesto		\$1,078.13	\$1,132.03	\$1,188.63	\$1,248.06	\$1,310.47
Ahorro esperado en el proceso de Reportes de Control		\$2,168.18	\$2,276.59	\$2,390.42	\$2,509.94	\$2,635.44
Ahorro esperado en el proceso de Proyecciones de cierre - Forecast		\$3,417.19	\$3,588.05	\$3,767.45	\$3,955.82	\$4,153.61
Total ahorro		\$6,663.49	\$6,996.67	\$7,346.50	\$7,713.83	\$8,099.52
Intangibles						
Automatización de procesos de planificación financiera y presupuesto.						
Disponibilidad inmediata de la información Financiera de la empresa.						
Un solo ambiente para obtener reportes Financieros comparativos.						
Evaluar escenarios de negocio a nivel de detalle y con precisión de cálculo.						
Flujo Neto del Proyecto	-\$8,000.00	\$3,780.49	\$3,825.37	\$3,858.07	\$3,876.55	\$3,878.52

TIR

38.4%

Notas: Resumen flujo de la inversión por ahorros en los procesos y estimación de la tasa interna de retorno por COAC. Investigación Propia, por D. Bolaños

CONCLUSIONES

Una vez analizados los capítulos anteriores y en función del diagnóstico elaborado, la caracterización de cooperativas del Sistema Financiero Popular y Solidario, y la emisión de la propuesta de intervención para las varias necesidades identificadas; me permito emitir mis conclusiones finales del presente estudio de caso para la elaboración y aplicación de un modelo estándar de planificación financiera y presupuesto para COAC del Segmento Dos en la ciudad de Quito. Encontré ciertas características específicas en varias áreas y concluyo:

1. De la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario

La Economía Popular y Solidaria en el Ecuador ha crecido a pasos agigantados en los últimos años y ha sido la generadora de un sin número de organizaciones encasilladas en sectores asociativos, comunitarios y cooperativos, actualmente, basta diversidad ha generado que la mayoría de los procesos gestados sean a base al empirismo, intuición, e informalidad que de una u otra manera se les ha concedido por sus características de “sectores populares”. De aquí que la caracterización del desempeño de estas organizaciones resultó sumamente compleja, ampliamente cambiante y diversa. Entre los factores concluyentes de la complejidad de los problemas presentados en estas organizaciones está relacionado con: el nivel académico, profesional o experiencial de sus directivos, la falta de capacidad instalada del órgano regulador para realizar un control efectivo y periódico a detalle de cada organización del sector, la viveza intrínseca a la naturaleza latina.

El diverso mundo de las finanzas populares en el Ecuador dio paso al Sector Financiero Popular y Solidario, considero que es efectivamente una nueva forma de organización económica que busca poner al ser humano por sobre la acumulación del capital, por supuesto, principios teóricos que no han sido puestos en práctica por la mayoría de las organizaciones, sin caer en generalidades se podría sin duda afirmar lo dicho. De manera que se han gozado de los beneficios sin realizar todas sus obligaciones en cuanto a: Balances de responsabilidad social, aplicación de los principios del cooperativismo, compromiso en la gestión de sus procesos y principalmente el descuido del organismo regulador. Lo que provocó el fácil acceso de personas a este

mercado y se desregularizó, hasta llegar al punto que hay más de 1000 instituciones cooperativas del SFP en un país de apenas un aproximado de 16 millones de habitantes, desmejorando la apariencia y confiabilidad del sector.

2. De las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Las Cooperativas son las instituciones encargadas de las operaciones del Sector Financiero Popular y Solidario, busca como actividad principal facilitar el acceso a financiamiento a las familias o emprendimientos basados en los principios del cooperativismo. Pero para fines reales, una COAC funciona como una institución financiera tradicional con la diferencia que presta a quien el sistema tradicional no prestaría, por no contar con respaldo patrimonial. Es por esto que los “socios” de una cooperativa no se sienten dueños de la cooperativa, ni están pendientes por el crecimiento de la misma. Sino que se consideran ser “cuenta ahorristas” de una institución “tradicional” pequeña, dicho esto, más del 50% de los socios no conocen el significado y fin de un certificado de aportación. De modo que solo reúnen un fondo, prestan en la cooperativa, cancelan el préstamo y se retiran, llevando sin conocimiento hasta su participación “societaria” de la institución.

Una vez analizadas las cooperativas, concluyo que en las cooperativas del segmento dos seleccionado como foco de estudio se caracterizan porque:

- Manejan la gestión de su presupuesto en herramientas no sistemáticas, desde emprendimientos de personas naturales a herramientas un poco más elaboradas, poco colaborativas y de funcionamiento es básico.
- Requieren constantemente de consultores externos para cambios en los módulos de la cooperativa, los administradores financieros no puedan mejorar el modelo básico inicial, han generado dependencia absoluta al proveedor y cuentan con una baja seguridad de la disponibilidad de su información.
- Tienen la perspectiva de crecimiento pero no cuentan con la herramienta necesaria o los recursos para poder invertir en un software especializado, lo que ha causado que por más de 20 años las cooperativas no hayan logrado aumentar su tamaño.

- Sus presupuestos son generados de manera empírica, en niveles de agregación inapropiados que no les permiten posteriormente comparar los resultados de la ejecución con los resultados del presupuesto.
- Su planificación estratégica, en el caso de tenerla, no está vinculada a la planificación operativa, de manera que no se manejan indicadores de gestión eficientes oportunos, y en alguno de los casos lo realizan mentalmente.
- Presentan grandes limitaciones de análisis de la información, e invierten mucho tiempo en actividades operativas, lo que frena su crecimiento e incrementa las posibilidades de pérdidas y caídas en falta de liquidez.

Una vez analizados los efectos de la división del segmento dos de COAC en rangos, se pudo determinar que la situación de las cooperativas oscila bajo los mismos parámetros: las cooperativas del segmento requieren en términos generales: Agilidad en sus procesos de planeación, aumentar la flexibilidad de sus pronósticos y consolidar la información financiera de manera eficiente, para presentación de reportes de análisis, estrategia y presentaciones al consejo administrativo, con el objetivo de que puedan satisfacer la necesidad de mejorar sus procesos internos.

3. De la factibilidad de la construcción del modelo

Visto lo analizado en los temas incluidos en la propuesta, el modelo estandarizado de planificación financiera y presupuesto puede ser efectivamente desarrollado bajo la metodología del CPM en la herramienta Adaptive Planning, siempre y cuando se sigan los pasos sugeridos en el diseño de la solución, a través de la cual:

- Se requiere gestionar y diseñar de manera eficiente las unidades de negocio, plan contable, validar la eficiencia módulos de ingresos y gastos para que la administración de la cooperativa a través de la solución sea intuitiva.
- Los módulos de presupuestos para la administración de: captaciones, colocaciones, intereses, cartera, gastos, inversiones; responden favorablemente a una estructura estandarizada, de alta disponibilidad, accesibilidad, de uso común, de manera que todas las CAOC están de acuerdo en utilizar la solución, debido a que sus procesos actuales pueden ser mejorados al incluirlos en la solución.

- El estudio valida que las cooperativas pueden crear entre si un panel de expertos para el libre establecimiento de los indicadores más adecuados y su correcta metodología de cálculo, de modo que el módulo de indicadores puede ser aplicado con las mejoras establecidas por el administrador.
- El módulo de reportería inicial de la solución es perfectamente aplicable, debido a que genera información financiera con valor agregado, y contiene todos los estados financieros necesarios para un análisis inicial.

4. De la factibilidad de la aplicación del modelo construido

La variedad de herramientas que existen entre las COAC del sector hace difícil la determinación de una sola plataforma competidora eficiente que se pueda constituir como un sistema de referencia, por lo que, el uso de una herramienta de nivel internacional se ajusta a la situación actual de las COAC. Y el pago del arrendamiento anual podrá ser compensado con la sustitución de los mantenimientos anuales de soporte, migración y actualización de la herramienta anterior. Y los ahorros de tiempos invertidos en la elaboración generación de escenarios de presupuesto, y se certificó que se puede aportar a las cooperativas con una herramienta de gestión y simulación de resultados financieros.

5. De los resultados del estudio

El estudio fue muy enriquecedor en cuanto a la información presentada en los capítulos anteriores, de manera que podemos afirmar que el modelo propuesto se ajusta a las necesidades del estudio en cuanto a la gestión del giro del negocio y a través de módulos especializados generar valor en la información que no podía ser entregada por el sistema transaccional, el presente estudio forma un referente para las COAC del segmento dos en términos de optimización y automatización de los procesos internos de planificación financiera y presupuesto.

RECOMENDACIONES

Visto lo analizado anteriormente, se recomienda evaluar inmediatamente la implementación real de los cambios estructurales descritos en esta investigación, de manera que se efectúe la formalización y automatización del proceso de presupuesto de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento dos por medio de una herramienta especializada, que cumpla con las características mínimas definidas en la sección “4.2 Características del Producto” y “4.3 Estudio de Mercado” de este trabajo de titulación.

Es aconsejable tomar en cuenta la aplicabilidad de las actividades necesarias para la estandarización de la gestión de planificación y presupuesto de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, para que agrupadas puedan valerse de los principios del cooperativismo e invertir conjuntamente en una solución que incremente su capacidad analítica y de gestión. El mejoramiento y robustecimiento de las finanzas de una entidad, genera un alto índice de tranquilidad en cuanto a la disponibilidad de los fondos de los socios, la inversión les permitirá disminuir los perjuicios de su informalidad y obtener mayores beneficios.

De cara a la aplicabilidad real se recomienda el trabajo con las principales cooperativas de los Rangos Uno y Dos, debido a la disposición que estas organizaciones tendrían para afrontar el monto de la inversión; en el caso de no obtener el equilibrio con las Cooperativas identificadas, se sugiere realizar un avance del estudio al siguiente Segmento, con la finalidad de aumentar el mercado potencial y generar mayores oportunidades de comercialización.

LISTA DE REFERENCIAS

- A.J. Axson, D. (2010). What is Performance Management? En D. A.J. Axson, *Best Practices in Planning and Performance Management* (D. Bolanos, Trad., Tercera Edición ed., págs. 24-27). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Abafin. (2014). *Asesores Bancarios y Financieros*. Obtenido de <http://www.abanfin.com/?tit=amortizacion-por-cuotas-constantes-sistema-frances-formulario-economico-financiero&name=Manuales&fid=ee0bcac>
- Adaptive Insights. (2014). *Adaptive Suite*. Obtenido de <http://www.adaptiveinsights.com/products/adaptive-suite/>
- Adaptive Insights Partner Portal. (2014). *Adaptive Insights - Product Support and Forums*. Obtenido de Security, Licensing, Technical and Requirements: <https://support.adaptiveplanning.com/entries/40358886-Security-Licensing-Technical-Requirements>
- Arango, L. Á. (2013). *Biblioteca Virtual Luis Ángel Arango*. Recuperado de, <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cooperativismo/generalidades-del-cooperativismo/generali2.htm>
- Asamblea Nacional República del Ecuador. (2010). *Constitución del Ecuador*. Asamblea Nacional República del Ecuador: http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Astigarraga, E. (2001). *EL MÉTODO DELPHI*. (U. d. Deusto, Editor) Recuperado el 26 de Junio de 2014, de Universidad de Deusto - Facultad de CC.EE. y Empresariales. ESTE: http://www.prospectiva.eu/zaharra/Metodo_delphi.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Información Estadística Mensual*. Obtenido de Tasas de interés activas efectivas y máximas referenciales vigentes por segmento de crédito: <http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- beAnalytic. (2010). *Ciclo de Enterprise Performance Management (EPM)*. Obtenido de <http://www.be-analytic.com/EPMCiclo.html>
- beAnalytic. (2014). *Convierta su Presupuesto en una Ventaja Competitiva*. Quito, Pichincha: beAnalytic S.A.
- Blacio Aguirre, R. (2010). *El Cooperativismo en el Ecuador*. (Universidad Técnica Particular de Loja) Recuperado el Abril de 2014, de

- <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechocooperativo/2009/10/26/el-cooperativismo-en-el-ecuador>
- BNF - Banco Nacional de Fomento. (2014). Obtenido de https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=49%253Atasas-de-interes-activas&catid=20%253Atransparencia-de-informacion&Itemid=88&lang=es
- BPM Partner. (2014). *The Business Performance Management Authority*. Obtenido de <http://www.bpmpartners.com/aboutus.shtml>
- Burbano Ruiz, J. (2012). *Presupuesto - Enfoque moderno de planeación y control de recursos*. (I. S.A, Ed.) México: McGraw-Hill 2005.
- Castaño, R. (2013). *Revista Help Desk TIC*. Obtenido de Tecnología & Educación: http://revista.helpdesktic.com/index.php?option=com_k2&view=item&id=56:cuadrante-magico-de-gartner&lang=en
- Century Link. (2014). *Welcome to Century Link*. Obtenido de <http://www.centurylink.com/Pages/AboutUs/CompanyInformation/>
- Charles Darwin. (2014). *El Origen de las Especies*. Obtenido de Capítulo IV "Selección Natural": <http://www.marxists.org/espanol/darwin/1859/origenespecies/04.htm>
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima Edición ed.). McGraw Hill Interamericana.
- Coraggio, J. L. (2008). *La Economía social y solidaria como estrategia de desarrollo en el contexto de la integración regional latinoamericana*. Recuperado el 18 de Marzo de 2014, de Curso Formación para Emprendedores: <http://curriform.me.gov.ar/pretis/mod/resource/view.php?id=349&redirec>
- Coraggio, J. L. (2009). *La economía popular solidaria en el Ecuador*. Recuperado el 17 de Marzo de 2014, de http://coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/La_economia_popular_solidaria_en_el_Ecuador.pdf
- Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS). (2014). *Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS)*. Recuperado el 28 de Marzo de 2014, de <http://www.finanzaspopulares.gob.ec/>
- Díaz Chávez, W. H. (2013). *Academia.edu*, Proyección de Estados Financieros. Recuperado el 3 de Mayo de 2014, de http://www.academia.edu/5043750/Ficha_de_lectura

- Excel Total. (2013). *Tabla de amortización en Excel*. Obtenido de <http://exceltotal.com/tabla-de-amortizacion-en-excel/>
- Grijalva, W. M. (2013). *Historia del Cooperativismo en el Ecuador*. (M. C. Económica, Ed.) Obtenido de <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/Libro-Cooperativismo-Final-op2-Alta-resolucio%CC%81n.pdf>
- Horváth & Sauter. (2004). *Why Budgeting Fails: One Management System is not enough*. Obtenido de http://www.horvath-partners.com/fileadmin/horvath-partners.com/assets/05_Publikationen/PDFs/englisch/BSC_Report_2004-10_Why_Budgeting_Fails_Horvath-Sauter.pdf
- Intendencia de Estadísticas Estudios y Normas de la EPS y SFP. (2014). Caracterización de las Cooperativas Financieras y no Financieras y asociaciones. *APUNTE II - Super Intendencia de Economía Popular y Solidaria, 2*.
- Jiménez, A. (2012). *El Blog Salmón "Economía y Finanzas en su color Natural"*. Recuperado el 12 de Marzo de 2014, de <http://www.elblogsalmon.com/historia-de-la-economia/la-evolucion-historica-del-concepto-de-empresa>
- Junta de Regulación - Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2014 de Marzo de 2012). *Resolución No. JR-STE-2012-03*. Obtenido de SEPS: <http://www.financoop.net/documentos/normativa/resolucion-segmentacion-coacs.pdf>
- Linstone, H. T. (1975). *The Delphi Method - Techniques and Applications*. (EnekoAstigarraga, Trad.) Wesley: Addison.
- Maestria en PYMES. (2004). *Planeación Financiera*. Recuperado el 3 de Mayo de 2014, de Aula Virtual: <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/admonf1/8.pdf>
- Hitt, Michael B. S. (2006). *Administración* (Novena Edición ed.). Pearson Educación.
- Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (2012). Recuperado el 03 de Marzo de 2014, de <http://www.desarrollosocial.gob.ec/economia-popular-y-solidaria/>
- Mondragon, M. A. (2010). *El Presupuesto como herramienta Financiera*. Morelia, Michoacan, Mexico.
- Muñoz, R. (2013). Finanzas Convencionales y Finanzas Solidarias. En M. N. Coragio, *Estudios sobre Economía Popular y Solidaria* (Intendencia de Estadísticas,

- Estudios y Normas de la Economía Popular y Solidaria (EPS) y Sistema Financiero Popular y Solidario (SFPS) ed., págs. 73-78). Quito, Ecuador.
- Perdomo Moreno, A. (2002). *Elementos Básicos de Administración Financiera*. Front Cover: International Thomson Editores.
- Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria. (2012). *Ecuador: Economía y Finanzas Populares y Solidarias para el Buen Vivir*. Recuperado el 27 de Marzo de 2014, de <http://www.finanzaspopulares.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/07/Ecuador-Economia-y-Finanzas-Populares-y-Solidarias.pdf>
- Ramirez, J. (2007). *El Prisma*. Recuperado el Abril de 2014, de "Portal para Investigadores y profesionales": http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/cooperativas/
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración de Empresas - Teoría y Práctica*. México, D.F.: Limusa S.A.
- Robles Román, C. L. (2012). *Fundamentos de Admisnitración Financiera*. (M. E. López, Ed.) Telalnepanta - México: Red Tercer Milenio.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Buen Vivir Plan Nacional*. Recuperado el 17 de Marzo de 2014, de <http://www.buenvivir.gob.ec/versiones-plan-nacional#tabs1>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2012). Recuperado el 28 de Marzo de 2014, de <http://www.seps.gob.ec/web/guest/sfps>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidario*. (A. N. Ecuador, Ed.) Recuperado el 8 de Abril de 2014, de Registro Oficial: http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=4d879bbc-2bbc-47db-a27d-09642ef8a0c7&groupId=10157
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2011). *LEY ORGANICA DE LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR*. Obtenido de <http://www.financoop.net/documentos/normativa/loeps.pdf>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2012). Recuperado el 27 de Marzo de 2014, de <http://www.seps.gob.ec/web/guest/sector-cooperativo>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2012). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidario*. (A.

- N. Ecuador, Ed.) Recuperado el 8 de Abril de 2014, de Registro Oficial:
http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=4d879bbc-2bbc-47db-a27d-09642ef8a0c7&groupId=10157
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2012). *Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de Decreto No.1061 :
http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=dda0d545-4998-4b61-9bd9-7185090766ef
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2013). *Boletín Trimestral I*. Obtenido de "Un vistazo del sector cooperativo por segmentos y niveles":
http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=31a2df8b-255f-4a50-8d2d-1174b22d366b
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2013). *Catálogo Único de Cuentas (CUC)*. Obtenido de Sector Financiero:
<http://www.seps.gob.ec/web/guest/Sector-financiero>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2014). Apunte II "Caracterización de las cooperativas financieras, no financieras y asociaciones". En D. Vera Alcívar. Quito: Intendencia de Estadísticas, Estudios y Normas de la EPS y SFPS.
- The Forrester Wave. (11 de Septiembre de 2013). *Forrester*. Obtenido de Financial Performance Management, Q3 2013:
<http://www.forrester.com/pimages/rws/reprints/document/101161/oid/1-LS7NQF>
- Trustradius. (2014). *Corporate Performance Management*. Obtenido de Adaptive Insights: <http://www.trustradius.com/products/adaptive-insights>
- UDLA Puebla. (2010). *Universidad de las Américas Puebla*. Recuperado el 15 de 03 de 2014, de Conceptualización y Estudio de la Administración de Riesgo:
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ladi/ordonez_g_jm/capitulo_3.pdf
- Vera Alcívar, D. G. (2014). Director Nacional de Estadísticas y Estudios de la EPS y SFPS. (D. Bolaños, Entrevistador) Quito, Ecuador.
- Zambrano, E. (2012). *Mirador Económico, Actualidad, análisis y opinión*:
http://www.miradoreconomico.com/2012/04/economia-social-y-solidaria/#_ftnref3
- Zapata, P. (2002). *Contabilidad General 4* (4ta Edición ed.). Colombia: Mc GrawHill.

ANEXOS

Anexo 1. Administración financiera

Las Finanzas en la Empresa

Una organización que realiza una buena administración financiera coopera para alcanzar su objetivo principal y para su éxito en el mercado empresarial. La administración financiera dentro de las organizaciones significa alcanzar la productividad con el manejo adecuado del dinero, y esto se refleja en los resultados (utilidades), maximizando el patrimonio de los accionistas, y se asocia a los siguientes objetivos:

Obtención de los fondos para el desarrollo de la empresa e inversiones

Las organizaciones deben generar flujos propios de efectivo para que puedan desarrollarse todas las operaciones de la empresa sin problema, y cuando esto no suceda, entonces puede ser mediante financiamiento, pero con la certeza de que se generarán los fondos necesarios para cumplir con el pago.

Inversión en activos reales (activos tangibles como inventarios, inmuebles)

Para el desarrollo de todas las operaciones de la empresa se debe contar con el equipo necesario, por lo que se tiene que invertir en activos, con una simple regla: toda inversión debe ser en activos productivos (generar fondos).

Inversión en activos financieros (cuentas y documentos por cobrar)

Inversiones temporales de aquellos excedentes que se obtengan de efectivo

Cuando la empresa ha tomado los recursos necesarios para desarrollar las operaciones normales, se deben generar excedentes para realizar inversiones en diferentes instrumentos en instituciones financieras.

Coordinación de resultados (reversión y reparto de utilidades) Y Administración del capital de trabajo

La política de dividendos es fundamental en una organización para establecer las normas y reglas de lo que se hará con las utilidades obtenidas en la organización. Con la finalidad de disponer de recursos monetarios a corto plazo; disponibilidad para cumplir con las obligaciones menores a un año.

Presentación e interpretación de información financiera

La información financiera es la base de las finanzas para la toma de decisiones de una manera acertada, ya que se realiza un análisis cuantitativo para determinar las áreas de oportunidad de las organizaciones.

Recopilación de datos significativos

Técnica utilizada dentro de la administración financiera que pretende reunir toda la información necesaria como antecedentes, datos, conceptos y cifras importantes, de manera interna y externa, que de manera oportuna y veraz permitan tomar decisiones en relación a los objetivos planteados inicialmente o que permitan visualizar las operaciones a realizar.

Análisis financiero

Es una técnica de las finanzas que tiene por objeto el estudio y evaluación de los eventos económicos de todas las operaciones efectuadas en el pasado, y que sirve para la toma de decisiones para lograr los objetivos preestablecidos.

Planeación financiera

Técnica de la administración financiera con la cual se pretende el estudio, evaluación y proyección de la vida futura de una organización u empresa, visualizando los resultados de manera anticipada.

Control financiero

Técnica de la administración financiera que tiene por objeto asegurarse que se lleven a cabo todas las operaciones planteadas inicialmente, de manera eficiente, evaluando de forma conjunta todas las cifras preestablecidas con las reales, para encontrar las desviaciones, deficiencias o fortalezas que ayuden al logro de los objetivos planteados.

Toma de decisiones

Técnica de la administración financiera que tiene por objeto elegir la mejor alternativa relevante para la solución de problemas en la empresa y para el logro de objetivos preestablecidos, en condiciones de certidumbre, riesgo, conflicto o incertidumbre.

El administrador financiero debe tener una óptica diferente a la de un contador o un administrador, ya que debe enfocarse en el tratamiento de fondos y no en la acumulación de costos y gastos. (Robles Román, 2012)

Anexo 2. Métodos de planeación financiera

Punto de equilibrio global: Es el punto donde se igualan los importes de ventas con los costos fijos y variables de una organización.

Punto de equilibrio de las unidades de producción: Es el método que tiene como propósito determinar el número de unidades que una empresa debe producir y vender para igualar el importe derivado de ellas con los costos fijos y variables.

Palanca y riesgo de operación: Tiene por objetivo utilizar los costos fijos de una empresa para lograr el máximo rendimiento operativo en función de los cambios de venta.

Palanca y riesgo financiero: tiene por objetivo utilizar los costos fijos de una empresa para lograr el máximo rendimiento operativo en función de los cambios de venta.

Pronósticos financieros: Pretenden hacer una proyección financiera de la empresa con el propósito de adelantarse a lo que podría pasar en un periodo o ejercicio futuro.

Presupuesto financiero: Son los métodos con que se realiza el cálculo anticipado de los ingresos y los egresos de una organización.

Árboles de decisión: Es el método gráfico de planeación que ilustra la toma de decisiones entre diversos caminos de acción, actividades y resultados.

Proyectos de inversión: Es el método que representa el cálculo anticipado del origen y la aplicación de recursos con el propósito de generar ingresos en el largo plazo.

Arrendamiento financiero: Convenio por el cual una persona física o moral, denominada arrendadora, se obliga a dar en uso -con o sin opción a compra- bienes muebles a otra persona, denominada arrendataria, en un plazo pactado con anticipación, a cambio de un pago por rentas. O bien, el acuerdo de venderla a una tercera persona.

Estados financieros pro forma: Son los documentos que se elaboran con fechas que representan periodos de ejercicios futuros. (Maestria en PYMES, 2004)

Anexo 3. Principios de los presupuestos

Principio de los objetivos. Metas fijadas por la empresa se encuentran incorporadas dentro del presupuesto, puesto que este es una consecuencia no sólo congruente con los fines, sino también forma parte de los mismos. Asimismo, los presupuestos deben integrarse dentro de los planes a corto y a largo plazo.

Principio de la objetividad. Los cambios y estimaciones numéricas, así como las condiciones en que se va a desarrollar el presupuesto, deben ser lo más objetivos posibles; es decir, dentro de lo que se sabe, lo más racionalmente posible, evitando especulaciones, cálculos arbitrarios, esperanzas cimentadas sobre bases no firmes.

Procurar que todo sea basado sobre los acontecimientos que el sentido común y las condiciones actuales hagan esperar.

Principio de la confianza. Todos los factores incorporados al presupuesto deben proveer seguridad conforme al principio anterior; por otra parte, es importante que los integrantes de una empresa tengan certidumbre en que lo señalado por el presupuesto ha de ser alcanzado.

Principio de la organización. La aplicación del presupuesto se efectuará en la empresa cuya estructura tenga un alto nivel de eficiencia, lo cual quiere decir que la dirección funcional de actividades esté en concordancia con las operaciones que desarrollan; que la delegación de autoridad esté acompañada con las responsabilidades relativas; que las comunicaciones ascendentes o descendientes, así como las laterales, se encuentren expeditas; que exista una coordinación eficaz entre los diferentes niveles funcionales; que existan todos los medios físicos para efectuar con rapidez y corrección las operaciones administrativas.

Principio del reconocimiento. Quienes hayan alcanzado o superado las metas señaladas en el presupuesto, se les debe otorgar una mención pública dentro de la organización; asimismo, aquéllos que por causas injustificadas no logren las metas presupuestales a su cargo, deberán ser recriminados en forma privada, tomándose, si así es requerido, las medidas pertinentes.

Principio de la Participación. Los integrantes de una empresa deben colaborar en el funcionamiento presupuestal, tanto en la preparación tanto en su cumplimiento mediante su participación activa.

Principio de la oportunidad. Los presupuestos para que sean eficaces, necesitan ser pertinentes, es decir, estar concluidos antes del inicio del período presupuestal. Este principio también se refiere a la presentación de informes y reportes presupuestales a tiempo. Cuando es posible tomar decisiones correctivas, de lo contrario los fines que se persiguen se verán reducidos al mínimo.

Principio de la flexibilidad. Los presupuestos deben de estar en condiciones de considerar los cambios y modificaciones que se presenten en el transcurso del período

presupuestal derivado de las circunstancias. Esto no significa que sea posible cambiar los fines u objetivos que se persiguen, sino más bien los medios que se utilizan para alcanzarlos.

Principio de la Contabilidad. Para que un presupuesto sea eficaz, se requiere que la información financiera tenga propósitos comunes con el presupuesto, con el propósito de que ambos cumplan sus propios objetivos. De manera especial, se pide que la contabilidad determine por acumulación de costos, los centros de responsabilidad que la administración ha señalado dentro de los presupuestos, para que al establecer comparaciones entre los hechos ocurridos y contabilizados dentro de cada centro de responsabilidad con lo esperado con los presupuestos, sea posible el conocimiento de las desviaciones y a través del análisis de las mismas.

Principio de las excepciones. A los funcionarios y ejecutivos de una empresa no debe exigírseles el conocimiento de cómo se realizan la totalidad de las operaciones, porque entonces quedarían inundados de detalles, haciendo difícil e impráctica su labor. Por lo tanto, se requiere que el personal de alto nivel ejecutivo se dedique a resolver aquellas operaciones excepcionales, encontrándose también en disposición de atender exclusivamente aquellos resultados conforme el presupuesto.

Principio de las variaciones. Las desviaciones que se presenten deben de ser cuidadosamente analizadas, con el fin de conocer las razones que la provocaron tomando las medidas pertinentes para evitarlas en el futuro.

Principio de la autoridad. Al preparar el presupuesto deben señalarse a los responsables dentro de cada área de actividad de la empresa. La autoridad es la facultad normalmente delegada que tiene una persona para mandar dentro de su área de actividades. Recuérdese que el principio de organización indica que no hay responsabilidad sin autoridad. (Mondragon, 2010)

Anexo 4. Principios universales del cooperativismo

En 1.966 la Alianza Cooperativa Internacional organismo representativo del Cooperativismo en el mundo, resumió el postulado de Rochdale en seis principios Universales:

- **La afiliación por libre Adhesión**

La afiliación a una Cooperativa ha de ser voluntaria y abierta a todas las personas que puedan utilizar sus servicios y que estén dispuestas a asumir las responsabilidades inherentes a la calidad de socios. No puede ser objeto de restricciones, ni de discriminación social, política, religiosa o racial.

- **La Democracia y el control Democrático**

Las Cooperativas son organizadas democráticamente y sus operaciones son administradas por las personas elegidas por los socios. Los socios de las Cooperativas deben tener los mismos derechos de voto (un aporte, un voto) y de participación en las decisiones que se refieran a su Cooperativa.

- **El Interés Limitado**

Si se paga algún interés sobre el capital, este interés debe ser estrictamente limitado. Según el código cooperativo vigente en nuestro país no se puede pagar un interés mayor al 6% anual, de acuerdo a los boletines emitidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

- **Los excedentes y su distribución**

Los excedentes o las economías eventuales que resulten de las operaciones comerciales de una cooperativa, pertenecen a los socios, y deben ser distribuidos en proporción al uso de los servicios de la misma, para evitar que un socio obtenga ganancias a expensas de otros.

- Educación Permanente

Todas las Cooperativas deben constituir una reserva para la educación de sus socios, directivos, empleados y de servicios de la comunidad en general, sobre los principios o métodos cooperativos en su aspecto económico y democrático.

- La Integración Cooperativista

Para poder servir a los intereses de sus socios y de la comunidad, cada cooperativa debe en cualquier forma posible cooperar activamente con las otras cooperativas a escalas locales, nacional e internacional. (Arango, 2013)

Anexo 5. Catastro Cooperativas de Ahorro y Crédito

A continuación el catastro de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento dos en la ciudad de Quito, el listado presente no guarda ningún orden en específico, ni algún patrón de revele su rango, por motivos de confidencialidad se determinó realizarlo de esta manera.

RUC	Razón Social	Cantón
1791944038001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHOCO TUNGURAHUA RUNA LTDA.	QUITO
1790100545001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ATAHUALPA	QUITO
1790394077001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SANTA CLARA DE SAN MILLAN LTDA.	QUITO
1790100294001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN CRISTOBAL LTDA.	QUITO
1790586863001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALIANZA MINAS LTDA.	QUITO
1790571386001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE EMPLEADOS, TRABAJADORES, JUBILADOS Y EX-EMPLEADOS DE PETROECUADOR LTDA.	QUITO
1791249453001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CASAG	QUITO
1791289609001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO AMAZONAS	QUITO
1791423275001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN VICENTE DEL SUR LTDA.	QUITO
1791708288001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR	QUITO
1791387945001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GENERAL RUMIÑAHUI	QUITO
1791248023001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO AUCA	QUITO
1791274717001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO UNION Y DESARROLLO	QUITO
1790678229001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CONTADORES DE PICHINCHA LTDA.	QUITO
1790925595001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GENERAL ANGEL FLORES LTDA	QUITO

1791928083001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO HUAICANA LTDA	QUITO
1790170047001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CIUDAD DE QUITO	QUITO
1790896811001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SANTA ANA DE NAYON	QUITO
1790702847001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EMPLEADOS DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS	QUITO
1790773434001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COFEM LTDA.	QUITO
1791810899001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EMPLEADOS BAYER S.A	QUITO
1791922298001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE DE QUITO LTDA.	QUITO
1791375505001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LA CAROLINA	QUITO
1791378652001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LOS SERVIDORES Y JUBILADOS DEL BANCO DEL ESTADO	QUITO
1791707079001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TRABAJADORES Y JUBILADOS DEL HOSPITAL EUGENIO ESPEJO	QUITO
1791717910001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO METEOROLOGIA DAC LTDA.	QUITO
1791726979001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CREDICOOP 10 DE FEBRERO	QUITO
1791790723001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COLEGIO DE ARQUITECTOS DEL ECUADOR PROVINCIAL DE PICHINCHA LTDA. CAE P	QUITO
1791808673001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LA NUEVA JERUSALEN	QUITO
1791292820001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FUTURO ESFUERZO Y DISCIPLINA	QUITO
1791307623001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NACIONAL LLANO GRANDE LTDA.	QUITO
RUC	Razón Social	Cantón
1791285700001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 18 DE NOVIEMBRE	QUITO
1791289846001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 23 DE MAYO LTDA.	QUITO
1791381424001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DOCENTES UNIVERSITARIOS	QUITO
1792057043001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PICHINCHA LTDA.	QUITO
1792072808001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LOS EMPLEADOS DE LA CORPORACION FINANCIERA NACIONAL CORFINAL	QUITO
1792077354001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COMUNIDAD EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO SOCIAL CEDES LTDA. EN LIQUIDACION	QUITO
1792024641001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FUTURO Y DESARROLLO FUNDESARROLLO	QUITO
1792235634001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVO AMBATO	QUITO
1792249406001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 11 DE MARZO	QUITO
1792079276001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PARA EMPRESAS COMUNITARIAS COOCREDITO LTDA	QUITO
1792116449001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 17 DE MARZO LIMITADA	QUITO
1792128692001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INTIÑAN LTDA.	QUITO
1792151147001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DESARROLLO INTEGRAL	QUITO
1792172195001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INDIGENA ALFA Y OMEGA LTDA.	QUITO
1792023319001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TAME	QUITO
1792266246001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COOP. CATAR LTDA.	QUITO
1792283426001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SOLIDARIDAD UNION Y PROGRESO S.U.P. LTDA.	QUITO
1792311667001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CENTRO COMERCIAL DE MAYORISTAS Y NEGOCIOS ANDINOS LTDA	QUITO
1792353521001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ACCION INDIGENA	QUITO
1792356520001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EURO CENTRO	QUITO
1792195381001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CMB CREDI	QUITO
1792198879001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO KAWSAY	QUITO
1792204801001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SULTANA DE LOS ANDES	QUITO

Fuente: Oficio No. SEPS-IEN-2014-13072