



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

## Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Magister en  
Finanzas Empresariales

**Tema:** Diagnóstico financiero de la Fundación de Apoyo Comunitario y  
Social de Ecuador FACES

**Autora:**

Lorena Carrión

**Director:**

Ing. Álvaro Carrillo

**Sangolquí - Enero, 2022**



### **CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN**

- Planteamiento del problema
- Objetivo general y específicos
- Hipótesis de investigación
- Variables de investigación
- Justificación

### **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL**

- Conceptos y definiciones
- Marco legal
- Síntesis de capítulo II

### **CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO**

- Diseño de la investigación

### **CAPITULO IV RESULTADOS**

- Diagnóstico situacional
- Evaluación de resultados
- Identificación de problemas
- FODA
- Matriz de estrategias y acciones DAFO
- Semaforización Balance Scorecard

### **CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- Conclusiones
- Recomendaciones

# CAPÍTULO I

## Introducción

# Contexto Marco Situacional



**Desarrollo de nuevas estrategias**



**Permitir a las organizaciones ser más competitivas**



**Mantenerse a través del tiempo**

**Análisis  
2015 al 2021**



**Establecer puntos críticos**



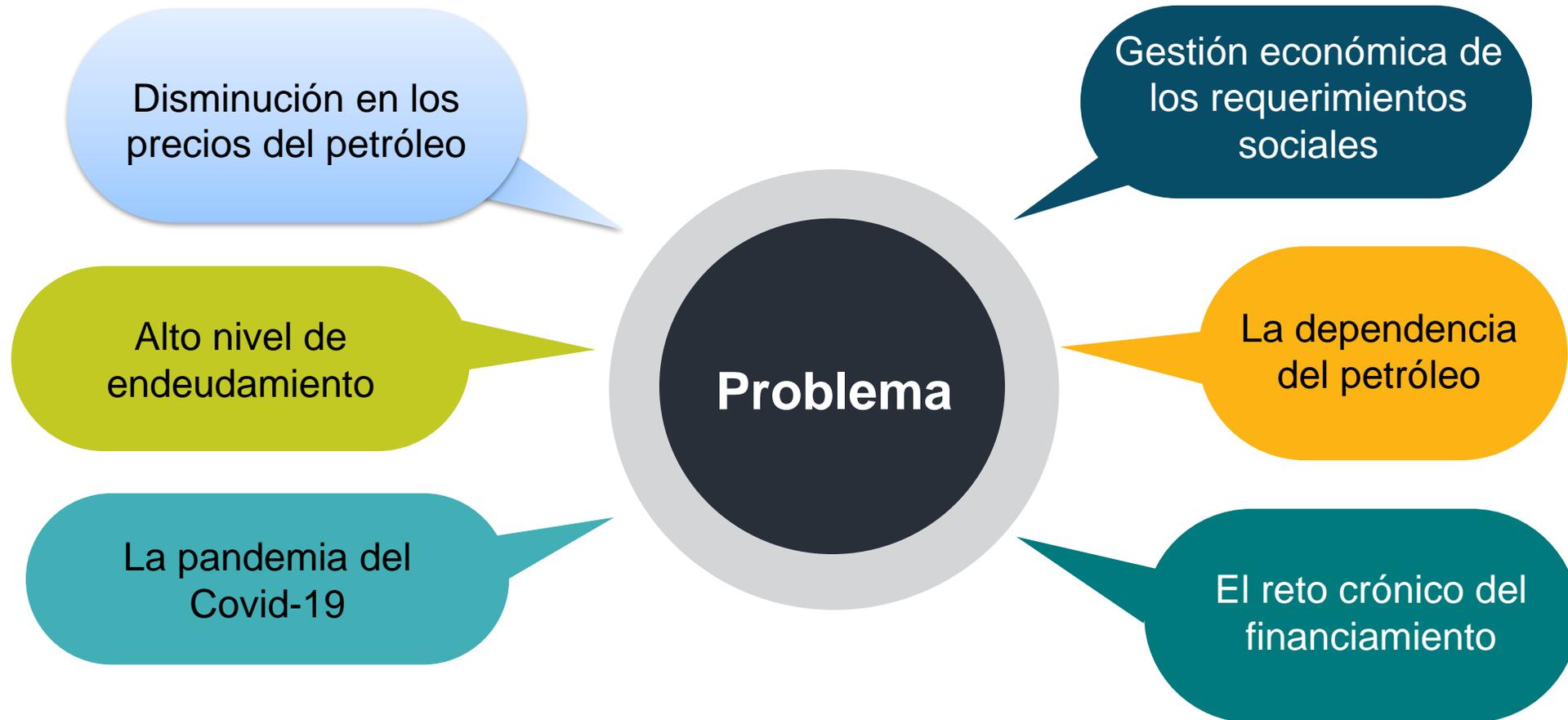
Desarrollar un análisis de la situación financiera de la fundación de apoyo comunitario y social del Ecuador "FACES".

De acuerdo a la información financiera obtenida de la fundación, así como sus estados financieros.



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

## Planteamiento del problema



# Árbol de problemas

Conocimiento limitado sobre la efectividad de la aplicación del modelo CAMEL como medio para el diagnóstico financiero.

## Efecto final



## Consecuencias

Conocimiento deficiente sobre la gestión financiera de la Fundación FACES y su eficiencia.

Escasos indicadores financieros y de recuperación de cartera.

Análisis inexistente de la capacidad de Fundación FACES para aprovechar las oportunidades del entorno.

Débil diagnóstico de la situación financiera de Fundación FACES durante el periodo 2015 - 2020

Bajos precios de crudo

Alto nivel de endeudamiento

Pandemia Covid 19

Crisis económica (Barría, 2021)

## Causas



## Objetivo General

Diagnosticar la situación financiera de la Fundación de Apoyo Comunitario y Social del Ecuador FACES en el período 2015 a 2021, mediante la aplicación del modelo CAMEL, para establecer estrategias de mejora en la gestión financiera.

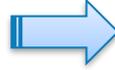
## Objetivos Específicos

- 1** Sustentar la investigación mediante la fundamentación teórica y empírica del impacto de la gestión financiera en las organizaciones.
- 2** Analizar los estados financieros Fundación FACES en el periodo 2015 – 2021 bajo el modelo CAMEL identificando potencialidades y riesgos.
- 3** Establecer mejoras en el modelo de gestión financiera para que sea efectivo en el desempeño financiero de FACES.

# Variables e hipótesis



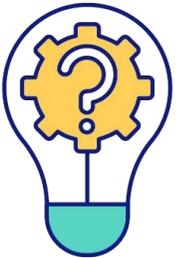
Modelo CAMEL  
(Capital,  
calidad de  
activo, gestión,  
rentabilidad,  
liquidez)



**Variable  
Independiente**



**H0: Es factible diseñar  
un modelo de gestión  
financiera efectivo  
mediante el desarrollo  
de un diagnóstico  
financiero.**



Gestión  
financiera



**Variable  
Dependiente**



# Justificación

Evaluar la gestión tanto administrativa como financiera de una organización.



Optimización, maximización de recursos y toma de decisiones.

**Diagnóstico financiero**

**Proyectarse hacia el futuro**

Establecer la viabilidad de realizar o no una inversión.



**Justificación**

**Plan de mejora**

**Estrategias de crecimiento**

Que permitan obtener un menor riesgo, una mejor rentabilidad y una mayor liquidez.



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

# CAPÍTULO II

## Marco Teórico y Referencial

# Marco Teórico y referencial

## Estudio del arte

2021

2021

2020

2020

2019

2019

2016

Souza y Grahl

Beccerra

Calderón y Calderón

Piedra

Carrillo

Galindez, León y Zorrilla

Cortés



Análisis de estados financieros mediante una descripción descriptiva.



Aplicación del Modelo CAMEL a las grandes empresas del sector avícola del Ecuador en el periodo 2013-2018.



Compararon el análisis financiero de 2019 con 2018 para desarrollar un análisis completo.



Utiliza la metodología CAMEL para establecer el nivel de riesgo del sector cooperativista.



Analiza la relación entre la cultura organizacional y las distintas variables del desempeño financiero.



La correlación de la administración financiera con la dirección estratégica de la micro financiera.



Desarrolla un análisis financiero sobre las Cooperativas de Ahorro y Crédito.



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

## Fundamentación teórica

# Teoría Financiera



- Surge con el nacimiento de las finanzas empresariales.

- Aspectos relacionados con el surgimiento de nuevas empresas.

- Lograr un porcentaje de ganancias.

- Procesos de asignación de recursos en el tiempo.

- Empresas, inversores individuales y mercados financieros.



# Fundamentación teórica

- Constituye una herramienta efectiva para evaluar el desempeño económico y financiera de una empresa.

## Análisis financiero



- Evalúa el rendimiento sobre la inversión de una compañía.

## Análisis de la rentabilidad



- Riesgos económicos.
- Riesgos financieros.
- Riesgos operativos.

## Análisis del riesgo



$$ROA = \frac{\text{Utilidad operativa neta}}{\text{Total de activos}}$$

$$ROE = \frac{\text{Utilidad financiera neta}}{\text{Patrimonio de los accionistas}}$$



# Fundamentación teórica

- Se evalúan los fondos de una compañía.

**Análisis de las fuentes y la utilización de fondos**



- Medir y determinar la solidez financiera real de una entidad, a través de la evaluación del desarrollo gerencial y el análisis de indicadores financieros y de riesgo.

**Método CAMEL**



- Permiten conocer el desempeño y eficiencia de una empresa.

**Indicadores Financieros**



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

# CAPÍTULO III

## Marco Metodológico

# Metodología

Enfoque cualitativo y cuantitativo.

Enfoque de la investigación

Por sus fuentes

Primarias



Secundarias



Metodología

Herramientas para el procesamiento y análisis de datos estadísticos



Descriptivo y correlacional

Por el alcance

Diseño de la investigación

No experimental



# Metodología

## Población y Muestra

La población objetivo de la Fundación FACES, para realizar el cálculo del número de encuestas por aplicar, tomando a los clientes de la Institución específicamente de la región sur del Ecuador.

Cuadro resumen	POBLACIÓN	MUESTRA
Total	16.200	423

Muestra

Población finita

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q} = \frac{1,96^2 * 4050}{0,047^2 * (16200 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = 423 \text{ PERSONAS}$$

Portafolio de actividades

Pecuarias, servicios, comercio, agrícolas, transformación y pesca.



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

# Instrumento de investigación



Se aplicará al personal encargado de la gestión administrativa y financiera de la fundación FACES, gerente financiero.

**Entrevista**



Al personal a cargo de los procesos de inversión, operación y financiamiento.

**Encuestas**



Se calcularán los indicadores detallados anteriormente durante los años 2015 a 2021.

**Indicadores**



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

# CAPÍTULO IV

## Resultados

# Diagnóstico situacional

## Análisis externo

### ANÁLISIS

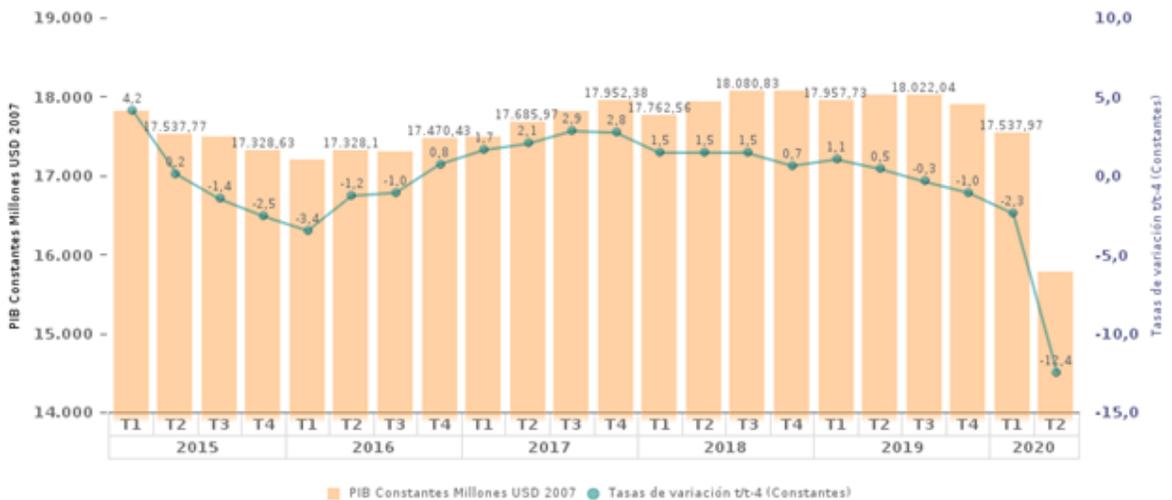
Factor Político    Factor Económico    Factor Social    Factor Tecnológico



Redes sociales más usadas

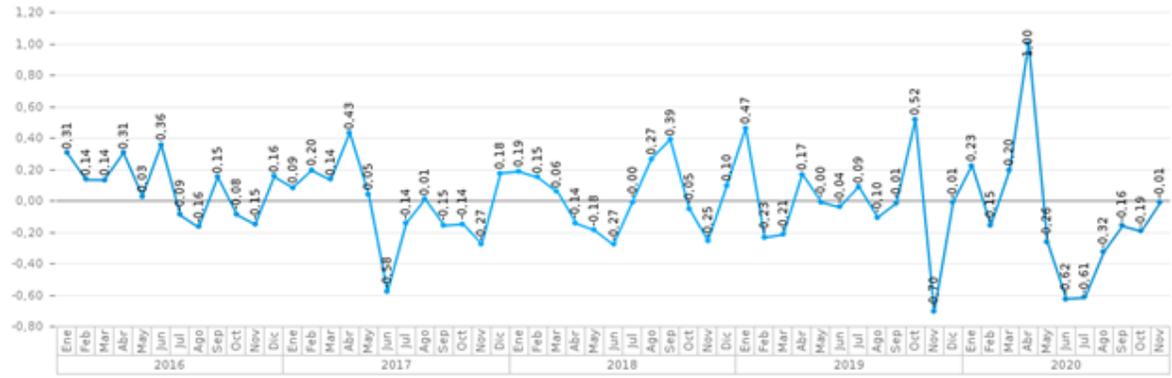


### Análisis económico



Variación PIB Ecuador

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)



Inflación

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

# Diagnóstico situacional

## Análisis externo

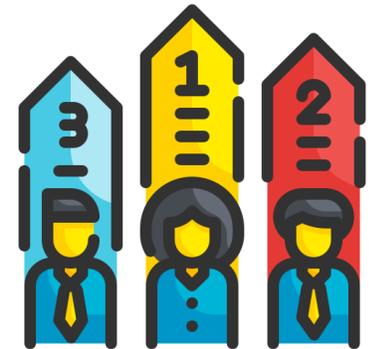
Composición del Sector  
Micro financiera por Tipo de  
Institución Financiera

- Instituciones bancarias
- Instituciones no bancarias
- Instituciones financieras privadas
- Instituciones financieras públicas



Principales  
competidores

- Pichincha  
Micro finanzas
- Banco Solidario
- Jardín Azuayo
- Policía  
Nacional
- 29 de octubre
- Cooprogreso
- Mushuc Runa



# Diagnóstico situacional

## Análisis interno

PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA										
N	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	CALIFICACIÓN								
		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Filosofía corporativa (Misión, visión, objetivos y valores)	X						X		
2	Habilidades gerenciales	X						X		
3	Uso de planes operativos y políticas	X						X		
4	Sistema de toma de decisiones	X						X		
5	Sistema de evaluación y control	X						X		
6	Experiencia y conocimientos de directivos	X						X		
7	Buena comunicación	X						X		
8	Habilidades para manejar fluctuaciones económicas	X						X		

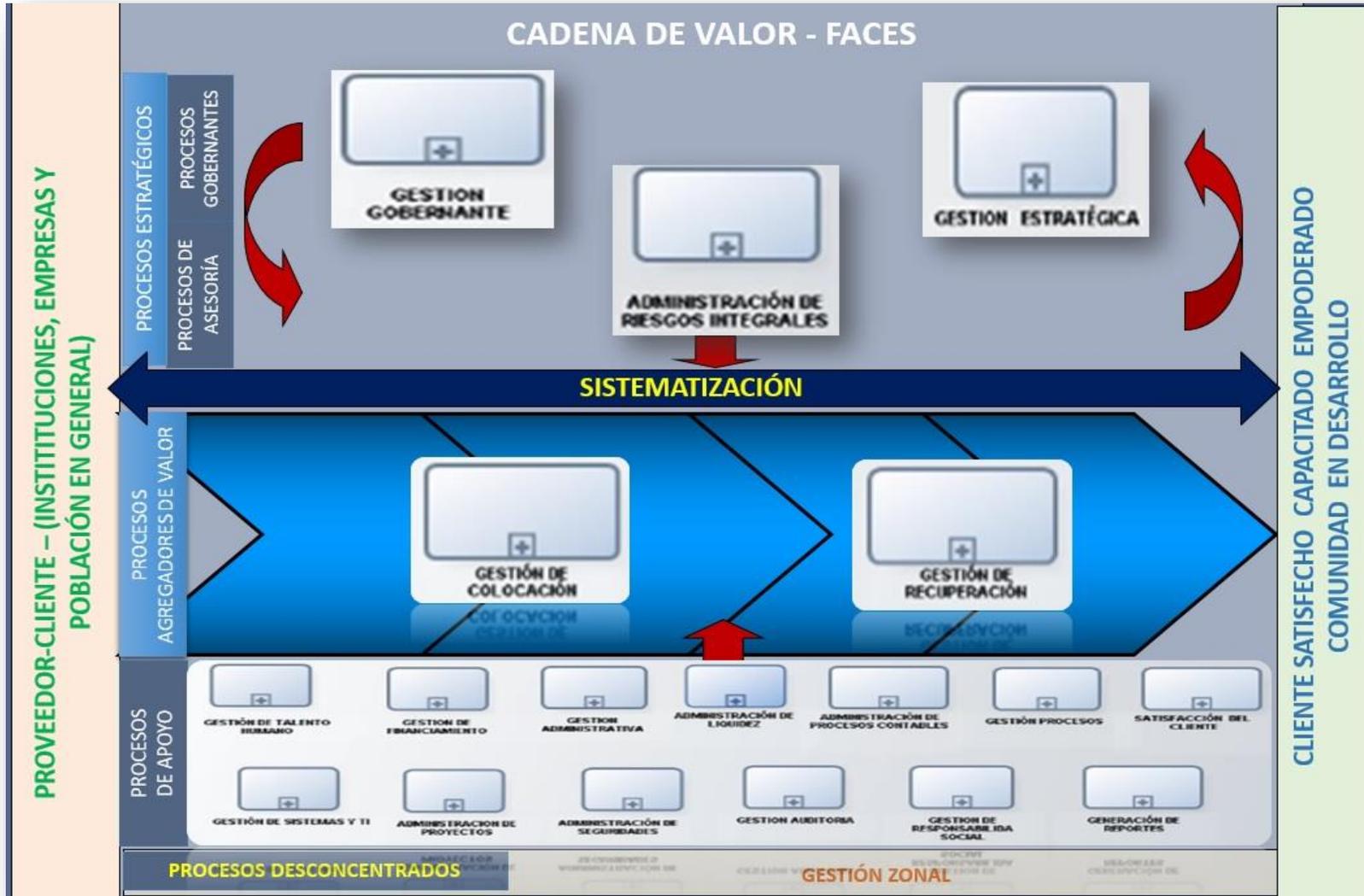


Perfil de la Capacidad Administrativa



# Cadena de valor

Elemento fundamental en las empresas y sectores económicos pues constituye el eje que impulsa el crecimiento.



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

# Diagnóstico situacional

## Análisis financiero

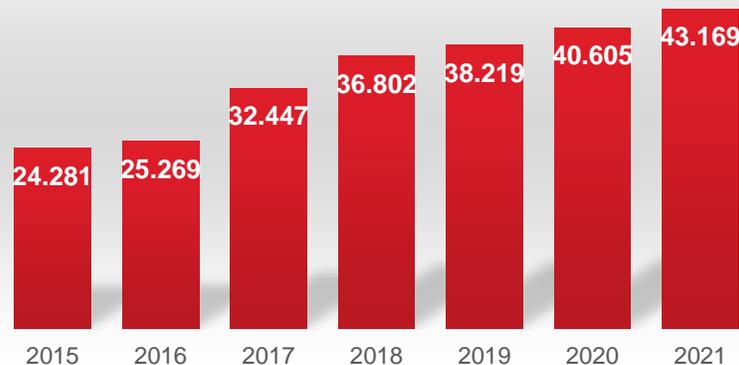
### Balance General FACES 2015 - 2021

#### ACTIVOS 2015 - 2021



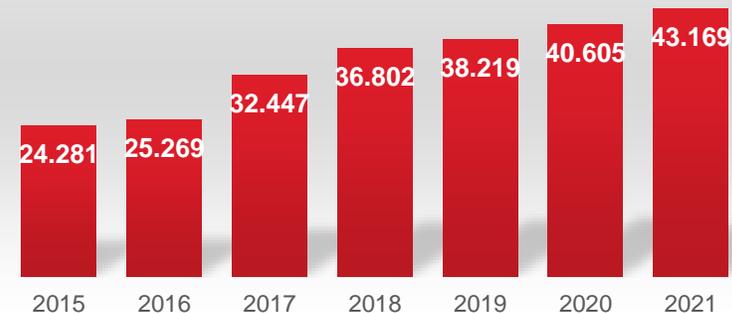
Fuente: Fundación FACES

#### PASIVOS 2015 - 2021



Fuente: Fundación FACES

#### PATRIMONIO 2015 - 2021



Fuente: Fundación FACES

Existe un incremento en el periodo 2015 - 2021 en activos.



# Diagnóstico situacional

## Análisis financiero

### Estado de Resultados FACES 2015 - 2021

#### GANANCIA O (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO



Fuente: Fundación FACES

Se observa que el año 2016 es el peor de los 5 años en reportar utilidad, sin embargo, las utilidades para el año 2021 también han disminuido



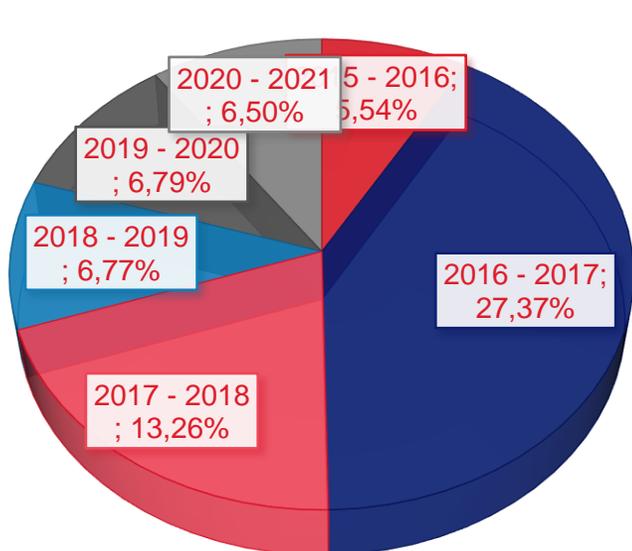
**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

# Diagnóstico situacional

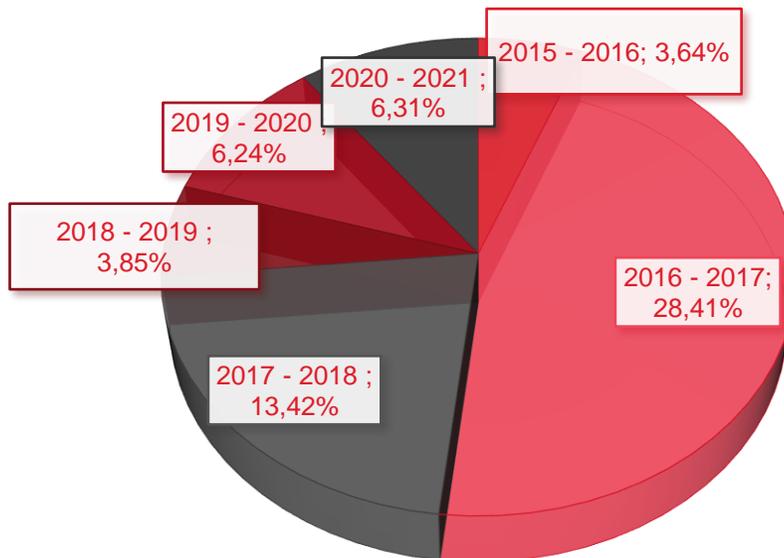
## Análisis horizontal

### Análisis horizontal –Balance General FACES - Valor Real %

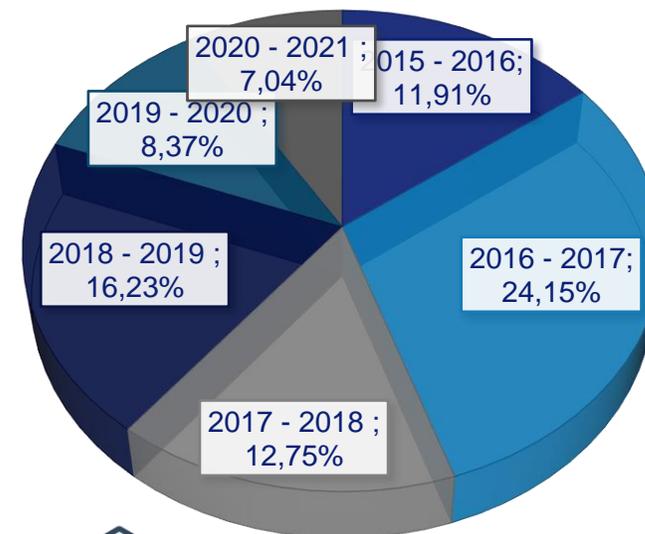
#### ACTIVOS



#### PASIVOS



#### PATRIMONIO



Fuente: Fundación FACES

Entre los años 2015-2021 la fundación refleja una tendencia de crecimiento de activos promedio del 11,95%.

Los pasivos han tenido un crecimiento durante todo el periodo del 11,11%.



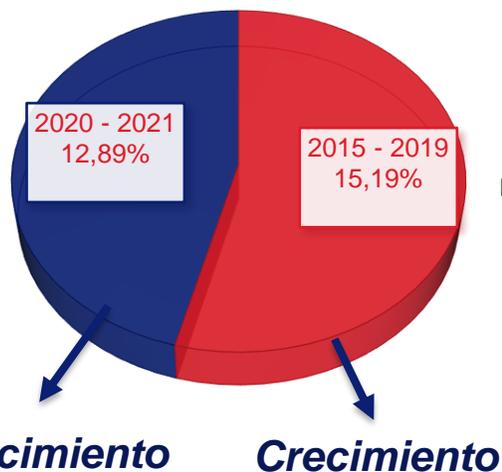
**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

# Diagnóstico situacional

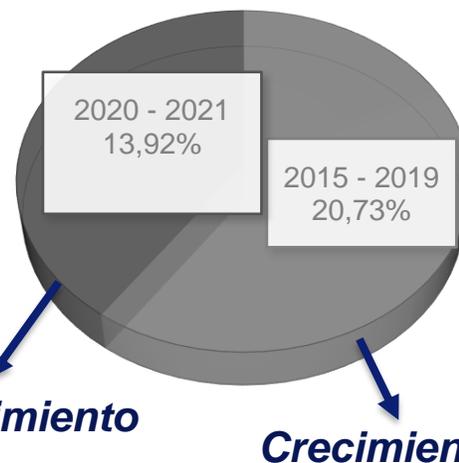
## Análisis horizontal

### Análisis horizontal – Estado de resultados FACES - Valor Real %

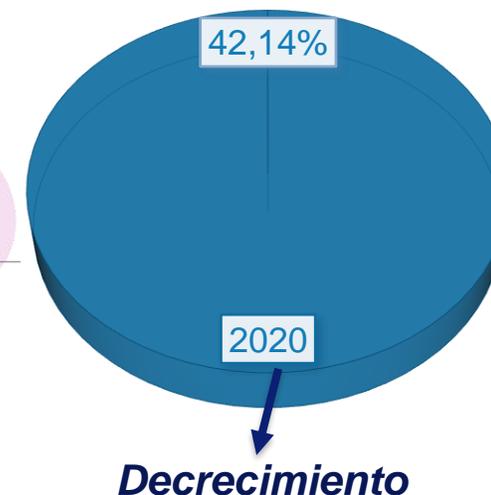
#### INGRESOS



#### GASTOS



#### UTILIDAD



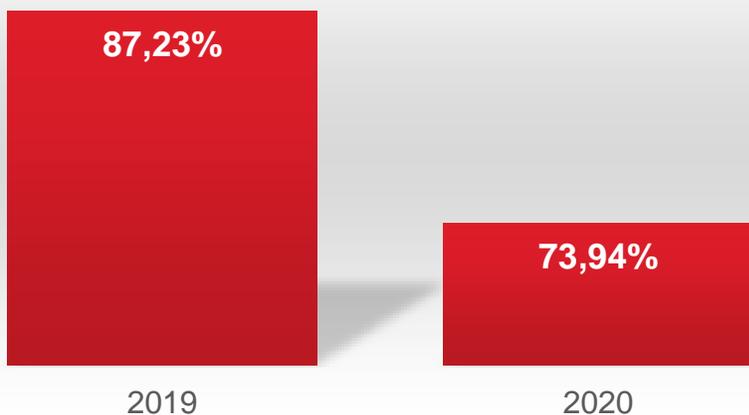
Fuente: Fundación FACES

Pese a una mejora en los indicadores mencionados anteriormente se recomienda gestionar de forma eficiente la recuperación de cartera de forma inmediata.



### Análisis Vertical–Balance General FACES - Valor Real %

#### CARTERA DE CRÉDITO

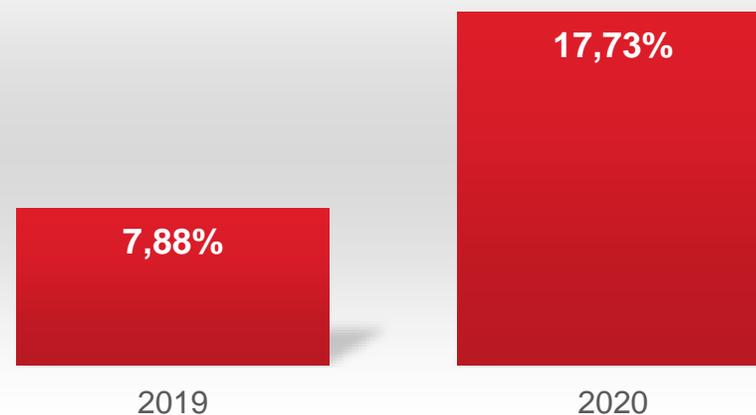


Fuente: Fundación FACES

Al 2020 se visualiza un decrecimiento en la cartera de créditos del 13,29% frente al año 2019.



#### FONDOS DISPONIBLES



Fuente: Fundación FACES

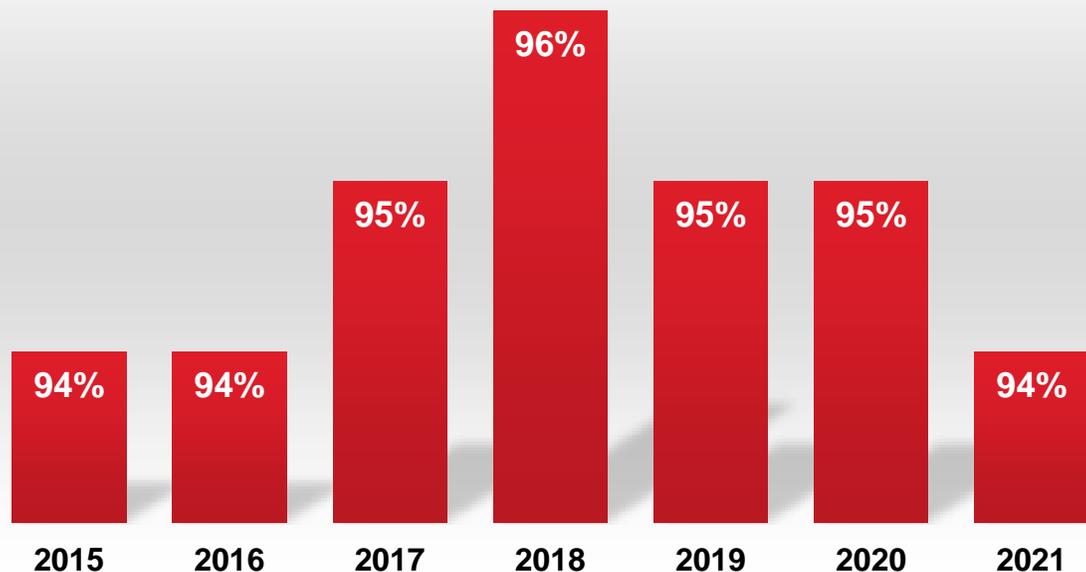
Se aprecia un crecimiento en los fondos disponibles con un 9,85% frente al año 2019.

# Diagnóstico situacional

## Análisis vertical

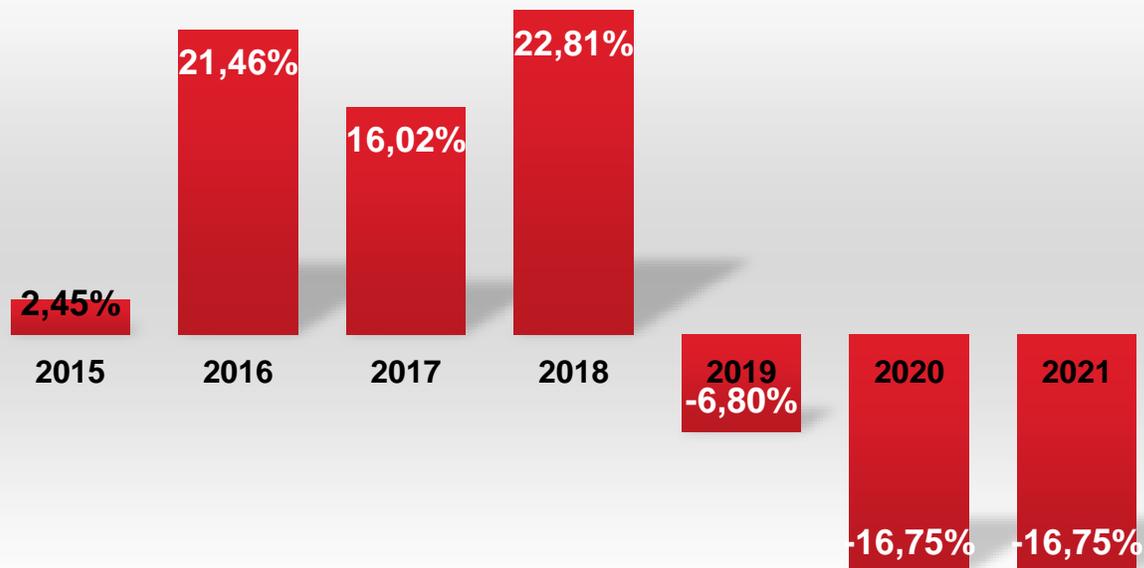
### Análisis vertical – Estado de resultados FACES - Valor Real %

#### INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS



Fuente: Fundación FACES

#### MARGEN NETO DE INTERESES



Fuente: Fundación FACES



# Diagnóstico situacional

## Indicadores

### Indicadores de desempeño FACES 2015 - 2021

#### Razón Corriente



En 2015 la fundación tuvo una razón corriente de 1,26.

#### Capital de trabajo



Tuvo un capital de trabajo de USD 6.365.563,45.

#### Nivel de endeudamiento



Durante el todo el horizonte de evaluación ha sido relativamente bueno.

#### Liquidez Corriente



La empresa muestra relativamente que es solvente.



La empresa tuvo un excedente de 26 ctvs.



Durante los años posteriores tuvo un incremento mayor al millón de dólares.



Promedio del 75,39% como participación de los acreedores.



Tiene un promedio de índice de liquidez de 1.28.



Tuvo una razón corriente promedio de 1,29.



Un exceso de liquidez es mala.



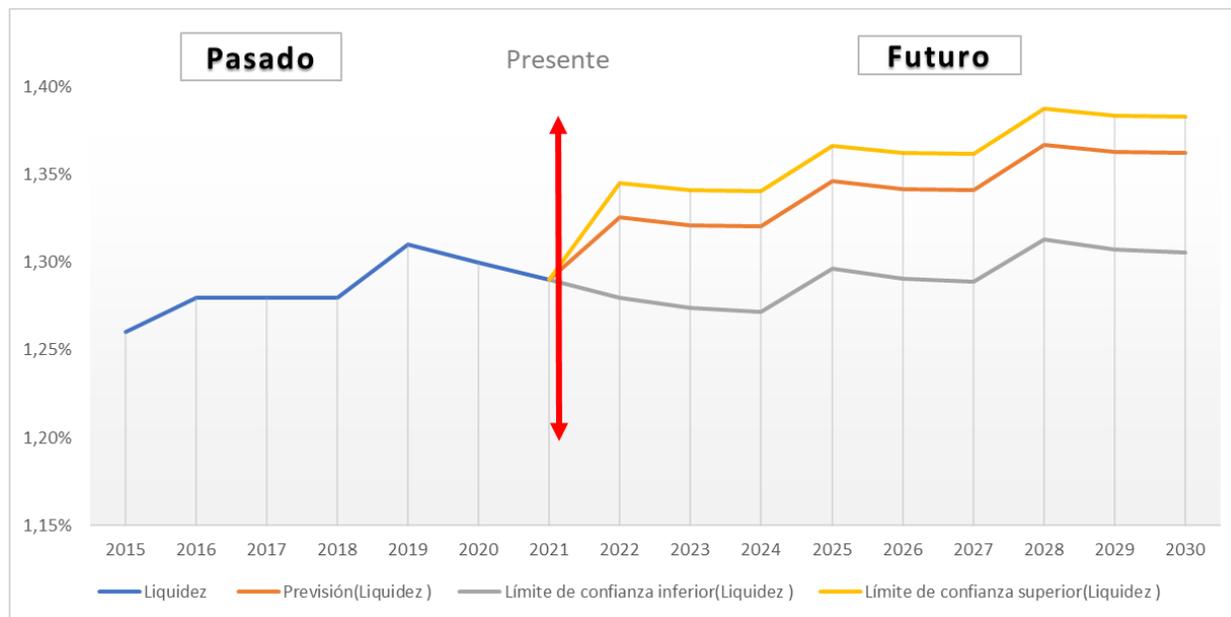
Se ha mantenido una tendencia lineal.



Tiene 28ctvs para hacer frente a sus deuda.



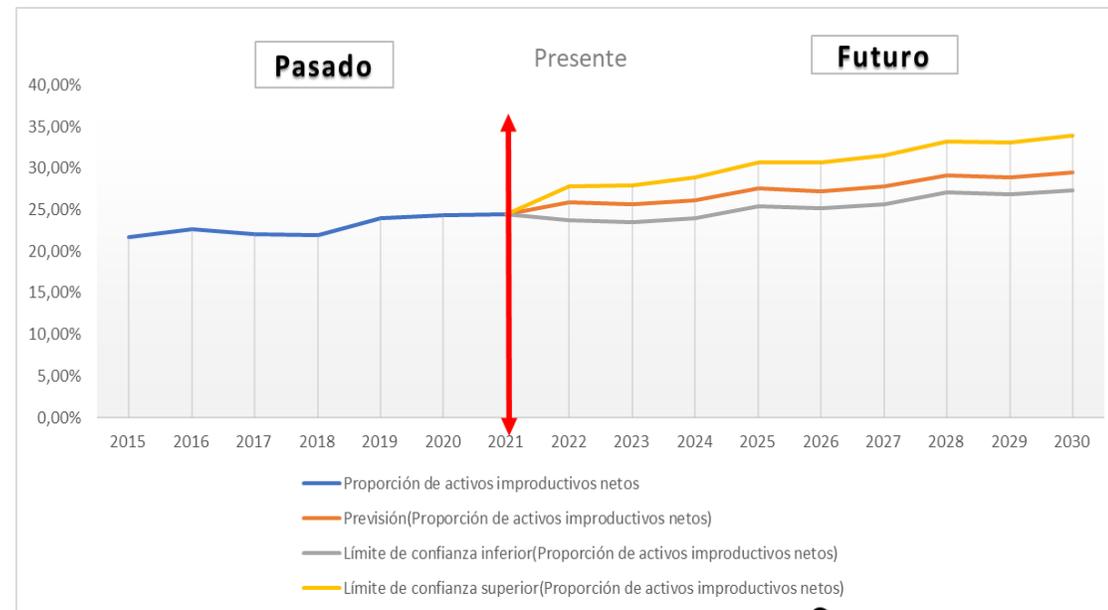
## Proporción de activos improductivos netos



**Tendencia creciente**



## Proporción de activos productivos netos

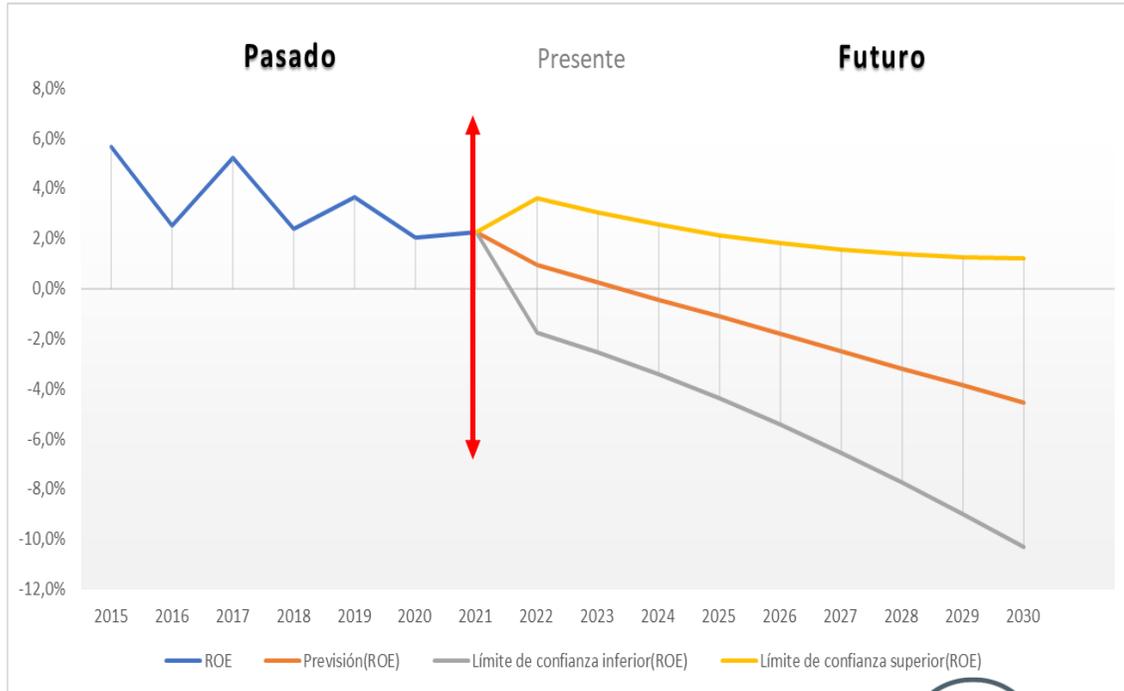


**Indica un decremento**



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

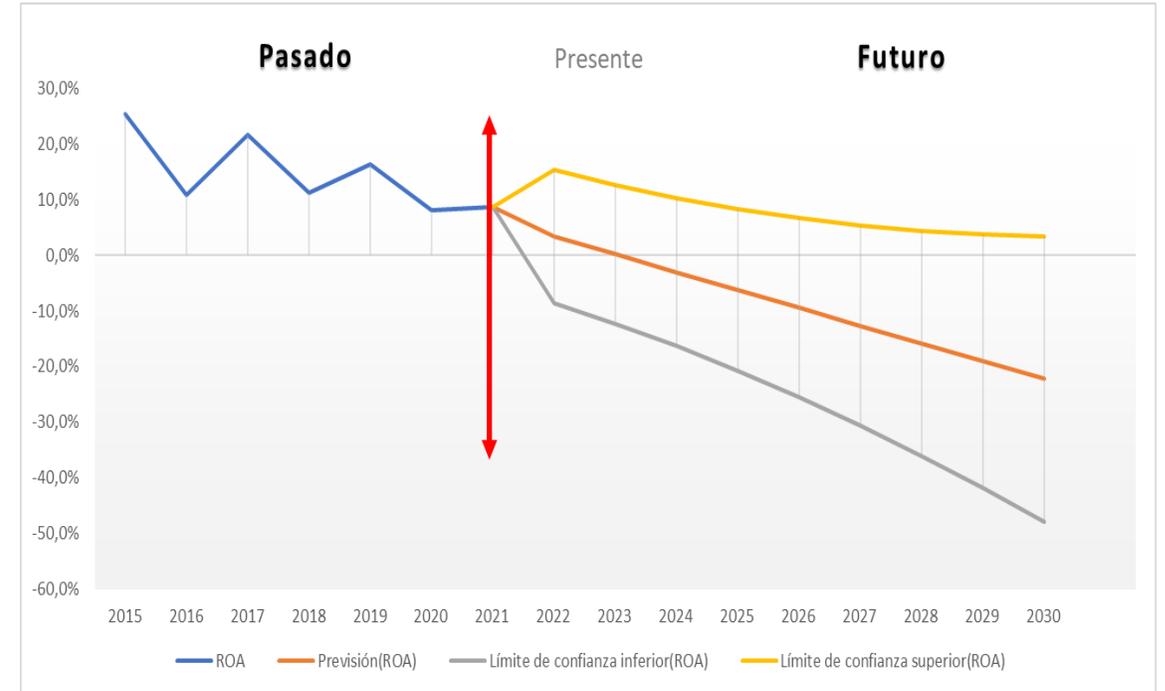
## ROE



**Tendencia  
decreciente**



## ROA



**Tendencia  
decreciente**



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

# Cartera por Producto

El portafolio busca impulsar el fortalecimiento de microempresas a través de estrategia de microcréditos.



Productos financieros



## Productos Financieros



Sector urbano o rural



La forma de pago estará en función de la actividad generadora de ingresos.



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

# SERVICIOS NO FINANCIEROS

## Capacitación

- Fortalece el liderazgo.
- Mejora la estabilidad de la familia.
- Desarrolla una alta moral.
- Mejora los niveles de comunicación.

En lo personal  
(microempresarios/  
as)



- Provoca un incremento de la productividad.
- Aumenta la rentabilidad en la microempresas.
- Ayuda a solucionar problemas.

En lo micro  
empresarial

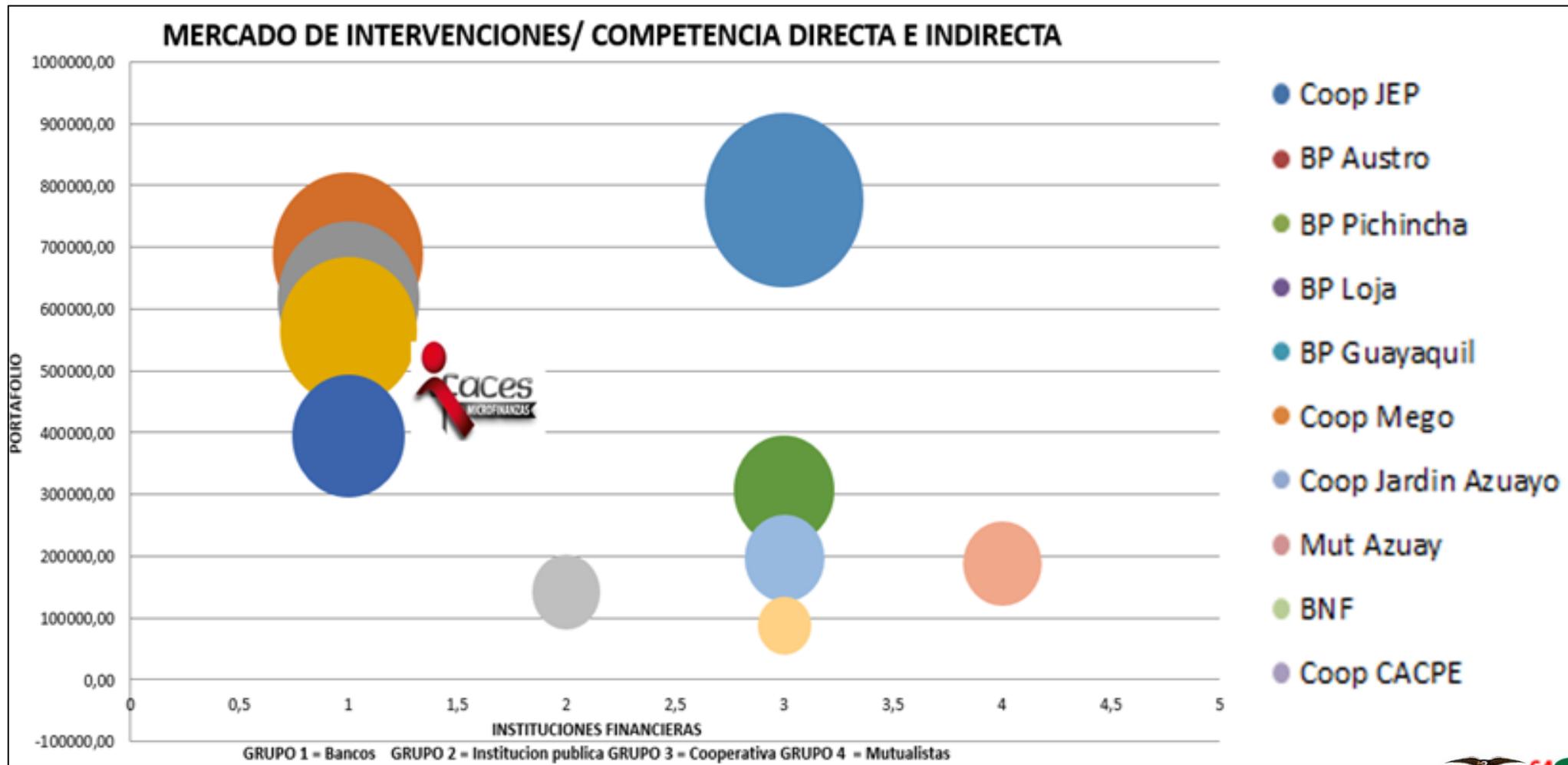


- Valoración social.
- Ruptura.
- Económico.

Sectores rurales y  
periurbanos

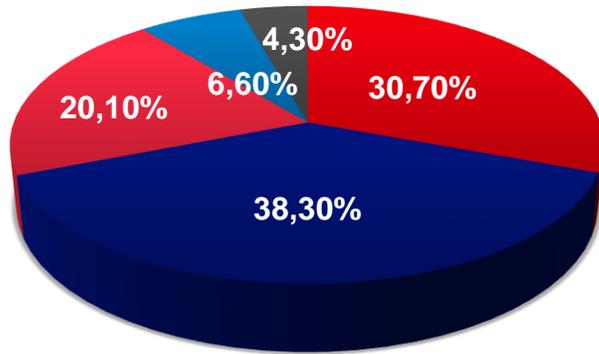


# Mapa de competitividad



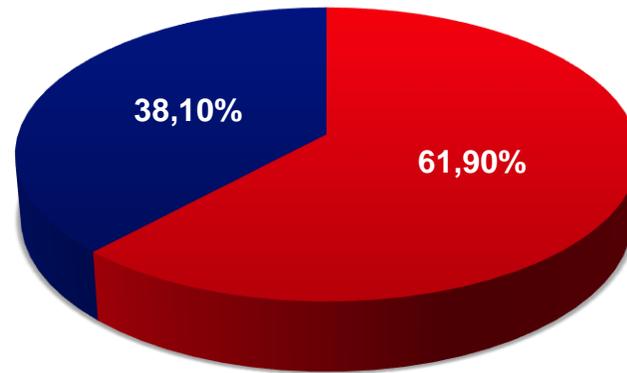
# Resultados de la encuesta

## Edad



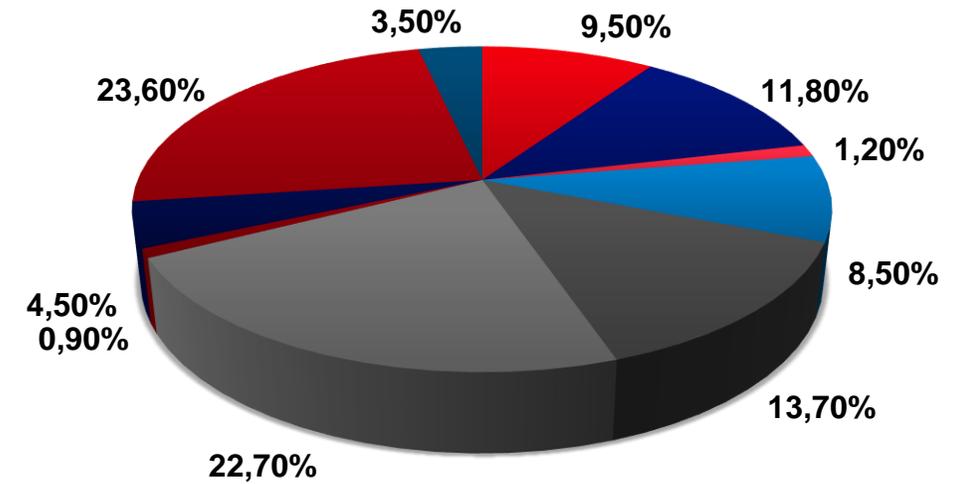
- 18 - 29
- 30 - 39
- 40 - 49
- 50 - 59
- 60 en adelante

## Género



- Femenino
- Masculino

## Ocupación

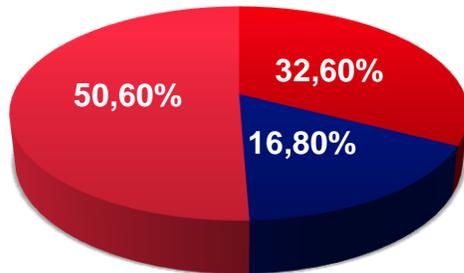


- Empleo Público
- Empleo Privado
- Jubilación
- Actividades domésticas
- Emprendimientos y Microempresas
- Agricultura y ganadería
- Floricultura
- Profesional independiente
- Comerciantes
- Estudiante



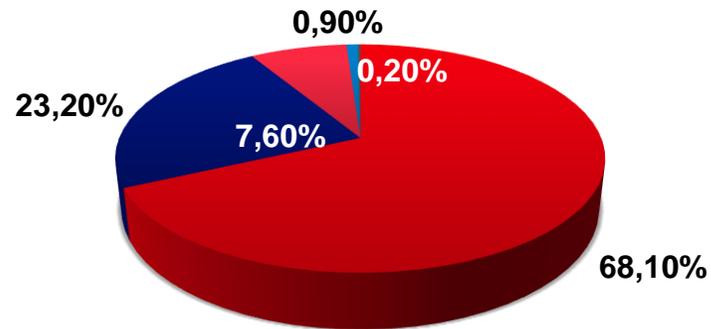
# Resultados de la encuesta

## Tiempo de uso de productos o servicios de fundación FACES



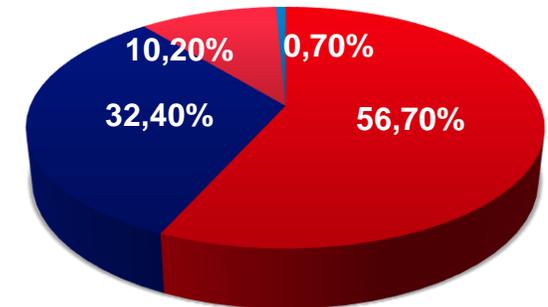
- Menos de 1 año
- De 1 a 2 años
- Más de 2 años

## Cobertura de necesidades



- Siempre
- A veces
- Nunca
- Casi siempre
- Casi nunca

## Calificación de productos

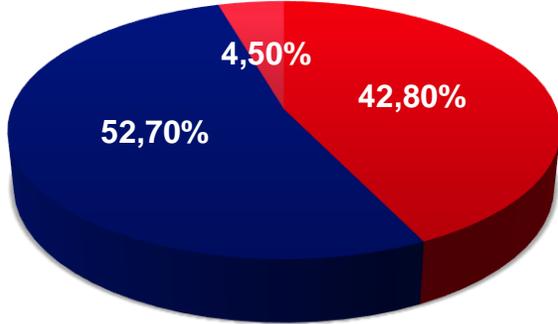


- Excelentes
- Buenos
- Muy buenos
- Regulares



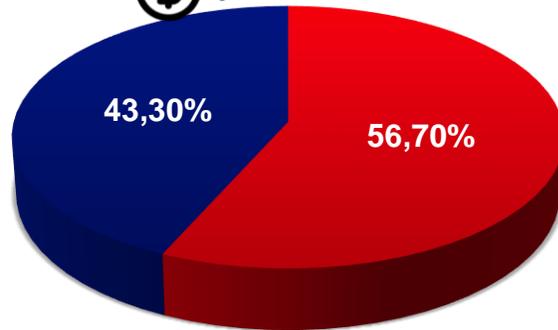
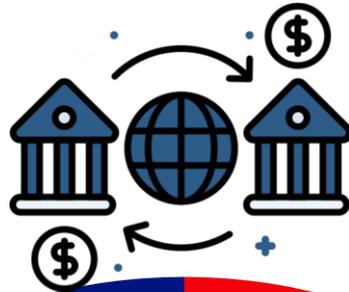
# Resultados de la encuesta

## Tiempo de respuesta



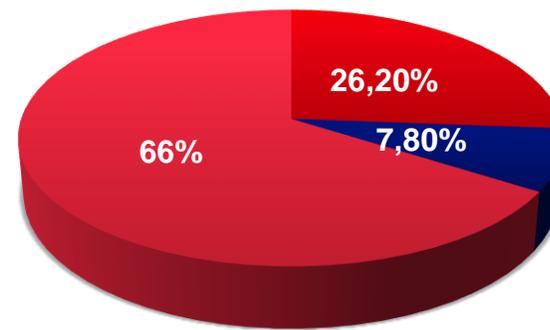
- En menos de 1 día laborable
- De dos a 3 día laborables
- Más de 4 días laborables

## Microcréditos en otra institución financiera



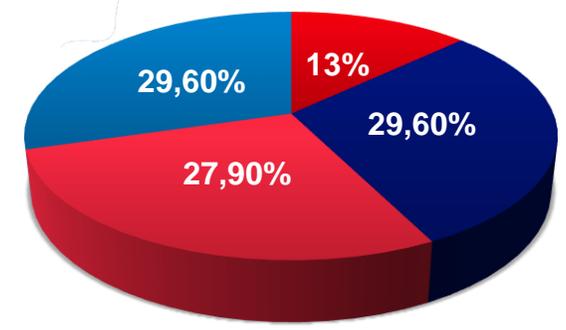
- Si
- No

## Tasa de interés



- Elevadas
- Bajas
- Normales

## Servicios no financieros

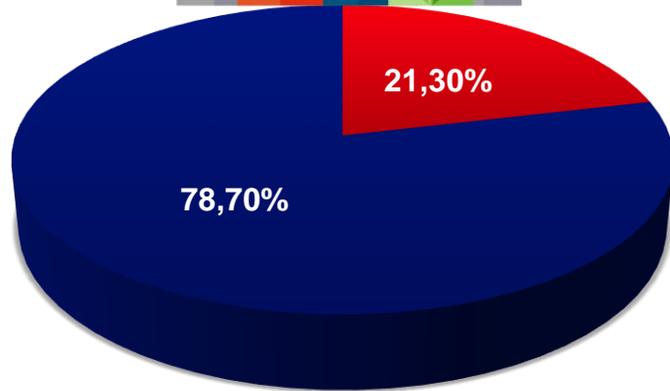


- Totalmente
- En gran parte
- Medianamente
- No conoce



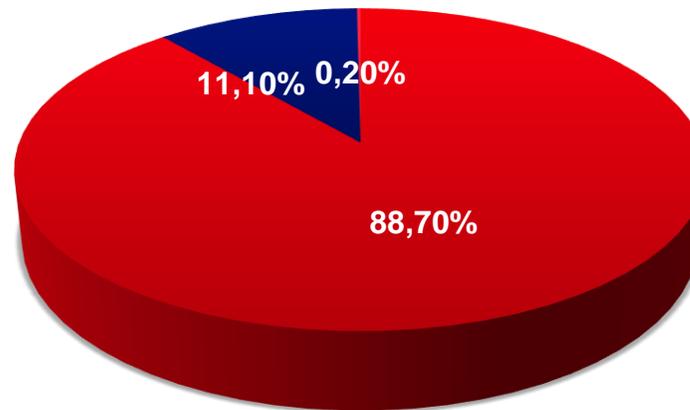
# Resultados de la encuesta

## Fidelización



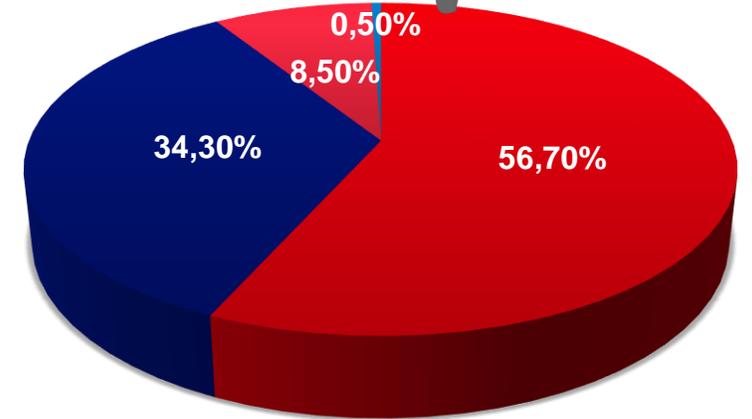
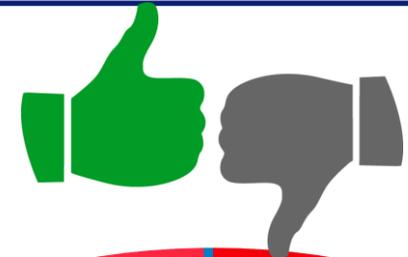
■ Si ■ No

## Uso de bienes o servicios de la fundación



■ Si ■ Tal vez ■ No

## Calificación de la fundación

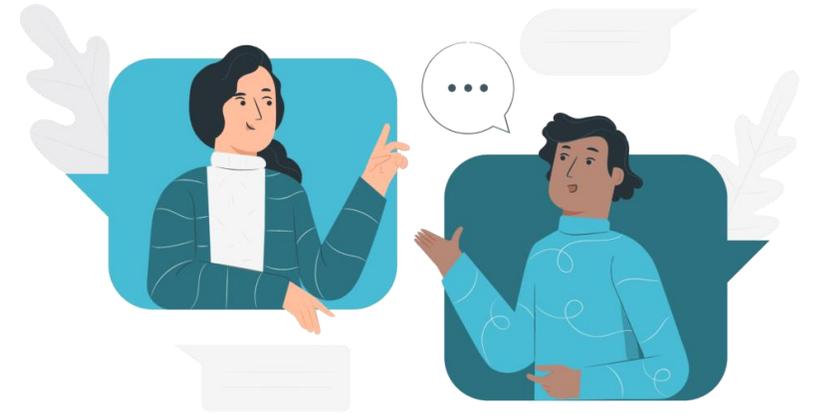


■ Excelente ■ Muy buena ■ Buena ■ Regular



## Identificación de problemas

Debido a la pandemia por COVID 19, se ha perdido la comunicación de **FACES** con los clientes.



En el periodo 2015 – 2021 se establecen mejoras para el rendimiento organizacional

**Incremento en la cartera de crédito**



**Incremento de activos y pasivos**



**Comportamiento creciente en los ingresos**



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

# FODA



- Enfoque claro del negocio.
- Alto compromiso de la gerencia.
- Incorporación de personal capacitado.
- Buena comunicación.
- Liquidez favorable.

Fortalezas

Oportunidades

- Efectos políticos.
- Disminución de Riesgo País.
- Incremento del PIB.
- Desarrollo tecnológico.



Debilidades

Amenazas

- Falta de valor agregado en productos de crédito.
- Disminución de la rentabilidad.
- Crecimiento de la cartera con morosidad.

- Desarrollo de nuevas cepas.
- Incremento del empleo informal.
- Desarrollo tecnológico acelerado.



# Matriz de estrategias y acciones DAFO

ESTRATEGIAS Y ACCIONES	
FO	FA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Compromiso de la gerencia para implementar nuevos sistemas operativos de eficiencia organizacional.</li> <li>Influir en usuarios/as una buena comunicación para el aumento de la demanda.</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disminuir la desconfianza en las instituciones financieras.</li> <li>Aumentar habilidades para manejar fluctuaciones económicas.</li> </ul> 
DO	DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar los canales transaccionales.</li> <li>Controlar la cartera con morosidad frente a los clientes potenciales.</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar los recursos para desarrollar nuevos servicios.</li> <li>Mejorar la participación del personal en temas de responsabilidad social.</li> </ul> 



# Tablero de Comando Semaforizado Fundación FACES - 1

## TABLERO DE MANDO CENTRAL

No.	PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDA	META			PRECAUCION	PELIGRO	REAL
				CUANTITATIVO		DESCRIPCIÓN			
1	FINANCIERA	Administrar de forma adecuada los recursos, diversificando las fuentes de fondeo y manteniendo óptimos indicadores financieros sostenibles en el tiempo.	Indice de liquidez	1,50%	↑	Disponible sobre activo	1,3%	1,00%	1,29%
2			Patrimonio sobre Total activos	0,50	↑	Aumentar rentabilidad	0,40	0,30	0,50
3			Solvencia y Sostenibilidad	1,2	↑	Ingreso sobre gasto	1,15	1,10	1,12
4			Tasa de eficiencia operativa	15%	↓	Gasto de personal + Gasto admin/ Total Cartera	18%	20%	15%
5	CLIENTE	Profundizar, expandir, diversificar y agilizar servicios de crédito, en la Región Sur del país, enfocadas principalmente a las mujeres, considerando sus intereses y necesidades específicas de género, utilizando tecnologías innovativas y apoyados por el f	Cartera / activo total	95%	↓	Crecimiento de créditos	95,50%	96%	96,50%
6			Cartera vigente	98,0%	↑	% sostenible	97%	96%	95,00%
7			% de Créditos sector agropecuario	25%	↑	Financiar actividades agrícolas y pecuarias	24,50%	24%	23,00%
8			Numero de creditos por mes	836	↑	Mayor cobertura crediticia	773	710	800
9			% de Créditos otorgados a mujeres	55%	↑	Enfatizar enfoque de genero	53%	50%	40%



# Tablero de Comando Semaforizado Fundación FACES - 2



No.	PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDA	META			PRECAUCION	PELIGRO	REAL
				CUANTITATIVO		DESCRIPCIÓN			
10	PROCESOS	Promover servicios financieros de alta calidad sobre la base de una administración eficiente para atender la demanda urbana y rural de iniciativas microempresariales y fortalecimiento de las ya existente en la región Sur del Ecuador.	Numero de créditos activos mensualmente	584	↑	Crecimiento de mercado	537	490	400
11			Cartera en riesgo mayor a 5 días (CER)	5	↓	Reducir riesgo de cartera	6	6	4
12			Cartera en mora (mayor a 1 día)	2	↓	Reducir mora	2	2,3	2,2
13			Cartera vigente por oficial	275000	↑	Crecimiento constante	265500	256000	270000
14			Promedio de clientes por asesor	412	↑	Aumento de clientes	396	380	385
15			Créditos demandados (judicial)/ Cartera total	1,35%	↓	Mejora en cobranzas	1,38%	1,40%	1,41%
16	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Implementar un Plan Anual de Capacitación orientado al conocimiento de todos los procesos implementados en la fundación y de otros necesarios para mejorar su eficiencia administrativa; así como, un nuevo esquema de remuneración variable y de incentivos a	Horas de Capacitacion por empleado	40	↑	Eficiencia del personal	35	30	20
17			Horas de Capacitacion por directivo	20	↑	Eficiencia personal directivo	15	10	8
18			% de remuneracion variable sobre total remuneracion	20%	↑	% sostenible	14%	8%	10%
19			Indice de eficiencia	95%	↑	95% de efectividad	90%	85%	86%



# CAPÍTULO VI

## Conclusiones y Recomendaciones

## Conclusiones



**Fundación FACES mantiene un comportamiento creciente, ya que, su evolución y tendencia en los años de análisis en cuentas clave, como la cartera, ha ido en incrementando durante cada año.**



**El nivel de endeudamiento de la fundación en el periodo 2015 al 2020 se ha mantenido relativamente bien.**



**El rendimiento del capital accionario en relación a los ingresos ha decrecido considerablemente.**



**Con respecto al consumidor se visualiza un gran nivel de satisfacción tanto con los productos y servicios que ofrece la fundación como con la gestión institucional.**



# Recomendaciones



**Optimizar los procesos de recuperación de cartera para incrementar el flujo de efectivo.**



**Implementar estrategias financieras y de mercadeo para incrementar el porcentaje de participación, con miras a la expansión.**



**Dar control y seguimiento a los procesos tanto administrativos como operativos**



**Reactivar la comunicación y seguimiento a los clientes para crear y fortalecer las relaciones.**



# Muchas gracias



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA