



## CAPÍTULO VI

# 6. PRESUPUESTACIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA

Se realizan proyecciones en función de la implementación de los proyectos a corto plazo y la influencia que estos en la rentabilidad de la empresa.

## 6. PRESUPUESTACIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA

El presupuesto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda. permitirá provisionar los recursos necesarios para los proyectos planteados anteriormente. Esta proyección determinará los valores a desembolsar para los gastos necesarios y el mejor desarrollo de la empresa.

### 6.1 EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA

La evaluación financiera determinará la situación actual de la empresa u como la viabilidad de los proyectos ayudaran a incrementar la productividad y excedentes que beneficien a todos los socios.

#### 6.1.1. PRESUPUESTO DE PROYECTOS

Se elaborará los presupuestos para cada uno de los proyectos a implementarse.

**Tabla N° 32 Presupuesto de proyectos**

INICIATIVAS		META	INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL	PRESUPUESTO
1	Implementación de un modelo de gestión estratégica BSC	80%	Indicadores	\$ 9.687,00
2	Plan de capacitación para empleados y asociados	75%	Desempeño laboral	\$ 5.314,00
3	Sistema de mejoramiento de tiempos de respuesta	85%	Tiempo de respuesta al crédito	\$ 3.000,00

4	Mejorar el sistema de información para la toma de decisiones	94%	Eficiencia de la información	\$ 4.352,00
5	Plan de motivación y desempeño del personal	70%	Clima laboral	\$ 2.687,00
6	Plan de mercadeo directo	76%	Incremento de socios	\$ 9.875,00
7	Diseñar un plan de productos y servicios según las necesidades de los socios	80%	Venta de nuevos productos y servicios financieros	\$ 2.358,00
8	Plan de afianzar alianzas estratégicas , con entidades financieras con el fin de genera productos de calidad y agilidad de los mismos	85%	Nuevos convenios	\$ 4.969,00
9	Implementar el BPM	80%	Procesos estandarizados	\$ 6.137,00
10	Plan CRM	82%	Base de Datos CRM	\$ 6.000,00
			<b>TOTAL</b>	<b>54.379,00</b>

Elaborado: por el autor

## 6.1.2. PRESUPUESTO DEL PROYECTO SEGÚN LA EJECUCIÓN

*Tabla Nº 33 Presupuesto del proyecto según la ejecución*

PERIODO DE TIEMPO	COSTO	PERIODO					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
Corto Plazo	\$ 22.353,00	\$ 11.176,50	\$ 11.176,50				
Mediano Plazo	\$ 19.889,00		\$ 6.629,67	\$ 6.629,67	\$ 6.629,67		
Largo Plazo	\$ 12.137,00				\$ 4.045,67	\$ 4.045,67	\$ 4.045,67
TOTAL ANUAL		\$ 11.176,50	\$ 17.806,17	\$ 6.629,67	\$ 10.675,33	\$ 4.045,67	\$ 4.045,67

Elaborado: por el autor

### 6.1.3. PORCENTAJE ESTIMADO DEL DESEMBOLSO ANUAL

*Tabla N° 34 Porcentaje estimado del desembolso anual*

PERIODO DE TIEMPO	PERIODO					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Corto Plazo	30%	70%				
Mediano Plazo		10%	50%	40%		
Largo Plazo				33%	33%	34%

Elaborado: por el autor

### 6.1.4. PRESUPUESTO SEGÚN DESEMBOLSO

*Tabla N° 35 Presupuesto según desembolso*

PERIODO DE TIEMPO	COSTO	AÑOS					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
Corto Plazo	\$ 22.353,00	\$ 6.705,90	\$ 15.647,10				
Mediano Plazo	\$ 19.889,00		\$ 1.988,90	\$ 9.944,50	\$ 7.955,60		
Largo Plazo	\$ 12.137,00				\$ 4.005,21	\$ 4.005,21	\$ 4.126,58
TOTAL ANUAL	\$ 54.379,00	\$ 6.705,90	\$ 17.636,00	\$ 9.944,50	\$ 11.960,81	\$ 4.005,21	\$ 4.126,58

Elaborado: por el autor

## 6.2 FLUJO DE CAJA

Los Flujos de caja nos permitirán observar el comportamiento diario del movimiento de caja tanto de entradas y salidas en el lapso de tiempo determinado, es decir nos indicará si la empresa genera suficiente dinero para hacer frente a todas las necesidades de efectivo en la actividad de mercado financiero que tiene la empresa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda. es una empresa que tiene pocos meses en el mercado financiero, es por esta razón que se consideran datos históricos.

## 6.2.1. PROYECCIONES DE VALORES BASES

*Tabla N° 36 Proyectos de valores bases*

CÓDIGO	CUENTAS	DATOS HISTORICOS	VARIACIÓN
5	INGRESOS	\$ 18.557,41	
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	\$ 4.410,79	35,42%
52	COMISIONES GANADAS	\$ 982,79	29,68%
54	INGRESOS POR SERVICIOS	\$ 441,01	29,80%
56	OTROS INGRESOS	\$ 12.722,82	35,86%
4	GASTOS	\$ 18.284,37	
41	INTERESES CAUSADOS	\$ 1.938,64	8,00%
44	PROVISIONES	\$ 526,15	7,00%
45	GASTOS DE OPERACIÓN INVERSIÓN INICIAL	\$ 15.819,58	7,00%
	<b>EXEDENTE DEL PERIODO</b>	<b>\$ 273,04</b>	
	<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	<b>\$ 273,04</b>	

Elaborado: por el autor

## 6.2.2. ESTADO DE RESULTADOS SIN INTERVENCIÓN

*Tabla N° 37 Estado de resultados sin proyecciones*

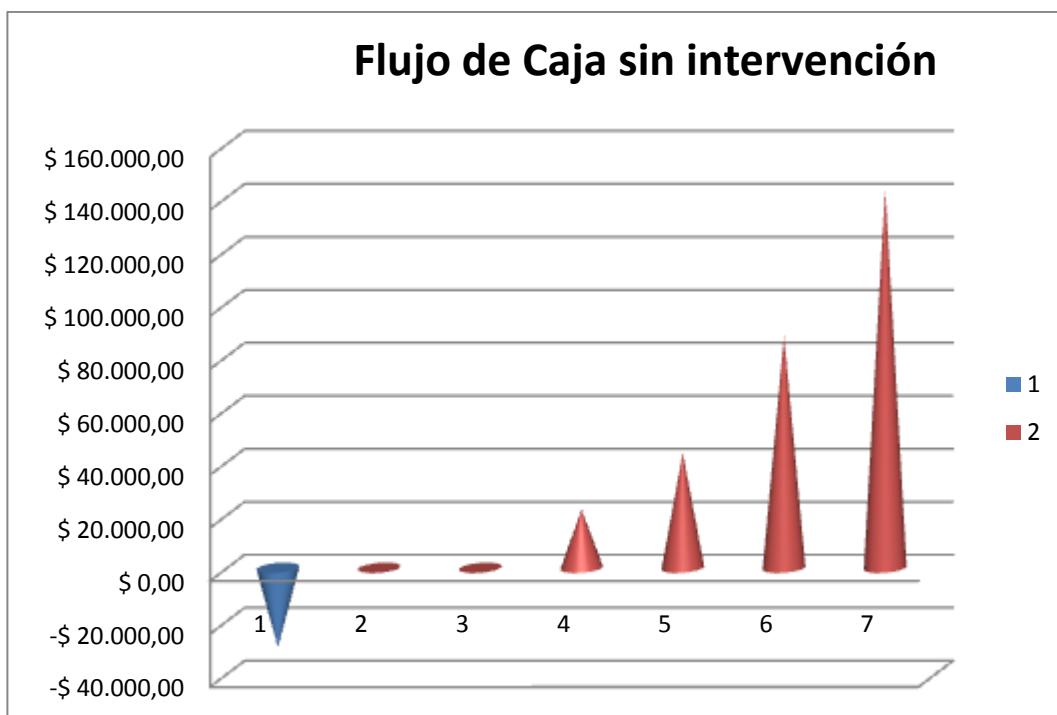


CÓDIGO	CUENTAS	PERIODOS						
		0	1	2	3	4	5	6
			2010	2011	2012	2013	2014	2015
5	INGRESOS INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS		\$ 25.105,23	\$ 33.968,23	\$ 45.966,48	\$ 62.210,96	\$ 84.206,92	\$ 113.993,91
51	GANADOS		\$ 5.973,09	\$ 8.088,76	\$ 10.953,80	\$ 14.833,64	\$ 20.087,71	\$ 27.202,78
52	COMISIONES GANADAS		\$ 1.274,48	\$ 1.652,75	\$ 2.143,28	\$ 2.779,41	\$ 3.604,34	\$ 4.674,11
54	INGRESOS POR SERVICIOS		\$ 572,43	\$ 743,02	\$ 964,43	\$ 1.251,84	\$ 1.624,88	\$ 2.109,10
56	OTROS INGRESOS		\$ 17.285,22	\$ 23.483,70	\$ 31.904,96	\$ 43.346,08	\$ 58.889,98	\$ 80.007,93
4	GASTOS		\$ 19.583,66	\$ 20.975,46	\$ 22.466,35	\$ 24.063,42	\$ 25.774,23	\$ 27.606,91
41	INTERESES CAUSADOS		\$ 2.093,73	\$ 2.261,23	\$ 2.442,13	\$ 2.637,50	\$ 2.848,50	\$ 3.076,38
44	PROVISIONES		\$ 562,98	\$ 602,39	\$ 644,56	\$ 689,68	\$ 737,95	\$ 789,61
45	GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 16.926,95	\$ 18.111,84	\$ 19.379,67	\$ 20.736,24	\$ 22.187,78	\$ 23.740,92
	INVERSIÓN INICIAL	\$ 30.000,00						
	<b>EXEDENTE DEL PERIODO</b>		\$ 5.521,57	\$ 12.992,77	\$ 23.500,13	\$ 38.147,55	\$ 58.432,69	\$ 86.387,00
	<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	-\$ 30.000,00	\$ 5.521,57	\$ 12.992,77	\$ 23.500,13	\$ 38.147,55	\$ 58.432,69	\$ 86.387,00

Elaborado: por el autor

Como podemos visualizar en la tabla anterior que el flujo de caja tiene un crecimiento ascendente debido al aumento de los ingresos por servicios (cartera de socios) y a la alta demanda de servicios financieros (créditos) que se esta dando en el mercado financiero.

### 6.2.2.1. EVALUACIÓN DEL FLUJO CONSIDERANDO LA SITUACION ACTUAL



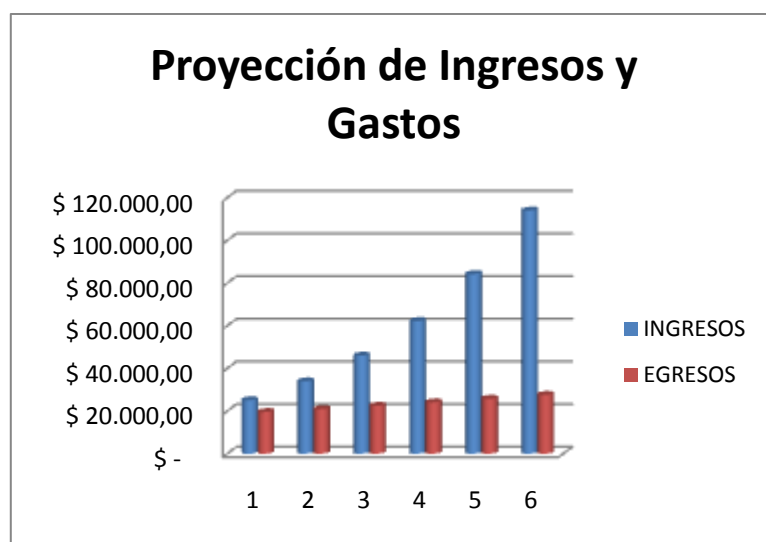
**GRÁFICO N° 40: Flujo de caja sin intervención**  
Elaborado: por el autor

Relacionando la proyección de ingresos y gastos obtuvimos los siguientes resultados.

**Tabla N° 38 Proyección de ingresos y egresos**

Cuentas	0	PERIODOS					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESOS		\$ 25.105,23	\$ 33.968,23	\$ 45.966,48	\$ 62.210,96	\$ 84.206,92	\$ 113.993,91
EGRESOS		\$ 19.583,66	\$ 20.975,46	\$ 22.466,35	\$ 24.063,42	\$ 25.774,23	\$ 27.606,91
INVERSIÓN INICIAL	\$ 30.000,00						
EXCEDENTE		\$ 5.521,57	\$ 12.992,77	\$ 23.500,13	\$ 38.147,55	\$ 58.432,69	\$ 86.387,00

Elaborado: por el autor



**GRÁFICO N° 41: Proyección de Ingresos y egresos**

Elaborado: por el autor

Al analizar los flujos netos sin proyectos dentro de la evaluación financiera de la cooperativa. Podemos mencionar que los ingresos crecen paulatinamente y a la par los egresos, es decir debemos controlar y optimizar los recursos para disminuir los egresos, permitiéndonos así incrementar el excedente.

### **1.2.2.2. EVALUACION FINANCIERA DEL ESTADO DE RESULTADOS SIN INTERVENCIÓN**

Para realizar la evolución financiera es importante considerar los siguientes componentes para calcular la tasa mínima aceptable del proyecto (TMAR)



### 6.2.2.2.1 CÁLCULO DE LA TMAR

DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE
TASA DE INFLACIÓN	4,44%
RIESGO PAIS	8,17%
TASA PASIVA	5,16%
<b>TMAR</b>	<b>17,77%</b>

### 6.2.2.2.2 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Es el valor presente actualizado de todos los ingresos y pagos derivados de la suscripción hasta el vencimiento de un activo, aplicando un tipo de descuento y un mismo tipo de interés.

El VAN se calcula con la siguiente formula:

$$VAN = \frac{FF_1}{(1+k)} + \frac{FF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{FF_n}{(1+k)^n} - FF_0$$

VAN =	\$	5.521,57	+	\$	12.992,77	+	\$	23.500,13	+	\$	38.147,55	+	\$	58.432,69	+	\$	86.387,00	-	\$	30.000,00
		1,18			1,39			1,64			1,92			2,27			2,7			
VAN=	\$	4.688,43	+	\$	9.378,84	+	\$	14.329,35	+	\$	19.830,24	+	\$	25.791,85	+	\$	32.377,28	-	\$	30.000,00
VAN =	\$	76.395,98																		

Al obtener el VAN podemos mencionar que la rentabilidad de la inversión es mayor que Tasa actualizada, En consecuencia a esto el proyecto se acepta.

### 6.2.2.2.3 TASA INTERNA DE RETORNO

La tasa interna de retorno está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto es igual a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades

futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

$$TIR = r_1 + (r_2 - r_1) \left[ \frac{VAN_1}{VAN_1 - VAN_2} \right]$$

**Tasa interna de retorno**

TIR =61%

#### 6.2.2.2.4 RELACIÓN COSTO BENEFICIO

Para determinar la conveniencia de un proyecto mediante la valoración de términos monetarios de todos los costes y beneficios derivados directamente o indirectamente del proyecto.

El costo beneficio se obtiene:

$$\text{Costo-beneficio} = \frac{\sum FF}{\text{Inversión Inicial}}$$

#### RELACIÓN COSTO BENEFICIO

$$\text{COSTO BENEFICIO} = \frac{\$ 224.981,70}{\$ 30.000,00}$$

$$\text{COSTO BENEFICIO} = 7,50$$

El costo beneficio de 7.50 nos indica que por cada dólar invertido se obtiene una ganancia de 6.50 centavos.

#### 6.2.3. ESTADO DE RESULTADOS CON INTERVENCIÓN

*Tabla N° 39 Estado de resultados con proyecciones*



Para los proyectos con intervención hemos considerado que la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda. incrementará en sus cuentas principales:

Interés y descuentos = 39.58%

Depósitos	20,00 %
Intereses de cartera	19.38%

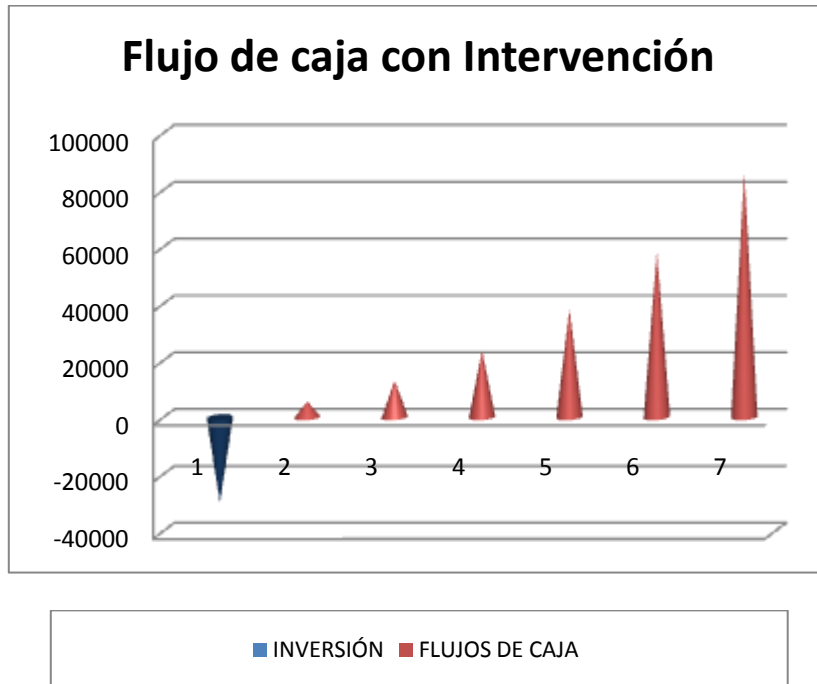
Modelo de Gestión Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito  
"Alangasi" Ltda.



CÓDIGO	CUENTAS	PERIODOS						
		0	1	2	3	4	5	6
			2010	2011	2012	2013	2014	2015
5	INGRESOS INTERESES Y DESCUENTOS		\$ 26.851,02	\$ 39.387,51	\$ 58.651,76	\$ 88.745,71	\$ 136.513,88	\$ 213.481,82
51	GANADOS COMISIONES		\$ 7.718,88	\$ 13.508,04	\$ 23.639,08	\$ 41.368,39	\$ 72.394,68	\$ 126.690,68
52	GANADAS		\$ 1.274,48	\$ 1.652,75	\$ 2.143,28	\$ 2.779,41	\$ 3.604,34	\$ 4.674,11
54	INGRESOS POR SERVICIOS		\$ 572,43	\$ 743,02	\$ 964,43	\$ 1.251,84	\$ 1.624,88	\$ 2.109,10
56	OTROS INGRESOS		\$ 17.285,22	\$ 23.483,70	\$ 31.904,96	\$ 43.346,08	\$ 58.889,98	\$ 80.007,93
4	GASTOS INTERESES CAUSADOS		\$ 26.289,56	\$ 38.611,46	\$ 32.410,85	\$ 36.024,23	\$ 29.779,44	\$ 31.733,49
41	CAUSADOS		\$ 2.093,73	\$ 2.261,23	\$ 2.442,13	\$ 2.637,50	\$ 2.848,50	\$ 3.076,38
44	PROVISIONES		\$ 562,98	\$ 602,39	\$ 644,56	\$ 689,68	\$ 737,95	\$ 789,61
45	GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 16.926,95	\$ 18.111,84	\$ 19.379,67	\$ 20.736,24	\$ 22.187,78	\$ 23.740,92
	INVERSIÓN INICIAL	\$ 30.000,00						
	OTROS EGRESOS POR GASTO		\$ 6.705,90	\$ 17.636,00	\$ 9.944,50	\$ 11.960,81	\$ 4.005,21	\$ 4.126,58
	<b>EXEDENTE DEL PERIODO</b>		\$ 561,46	\$ 776,06	\$ 26.240,91	\$ 52.721,49	\$ 106.734,44	\$ 181.748,33
	FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-\$ 30.000,00	\$ 561,46	\$ 776,06	\$ 26.240,91	\$ 52.721,49	\$ 106.734,44	\$ 181.748,33

Elaborado: por el autor

### 6.2.3.1 EVALUACIÓN DEL FLUJO CON INTERVENCIÓN



**GRÁFICO N° 42: Evaluación del flujo de caja con intervención**  
 Elaborado: por el autor

Relacionando la proyección de ingresos y gastos con intervención obtuvimos los siguientes resultados

**Tabla N° 40 Proyección de Ingresos y Gastos**

Cuentas	0	PERIODOS					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESOS		\$ 26.851,02	\$ 9.387,51	\$ 58.651,76	\$ 88.745,71	\$ 136.513,88	\$213.481,82
EGRESOS		\$ 26.289,56	\$ 38.611,46	\$ 32.410,85	\$ 36.024,23	\$ 29.779,44	\$ 31.733,49
INVERSIÓN INICIAL	\$ 30.000,00						
EXCEDENTES		\$ 561,46	\$ 776,06	\$ 26.240,91	\$ 52.721,49	\$ 106.734,44	\$ 181.748,33

Elaborado: por el autor



**GRÁFICO N° 43: Proyección de ingresos y egresos con intervención**  
Elaborado: por el autor

Al analizar los flujos netos con proyectos dentro de la evaluación financiera de la cooperativa. Podemos mencionar que los ingresos aumentarán puesto que los proyectos están enfocados a captar ingreso (socios) mediante el mejoramiento de tiempos y de los procesos internos. En cuanto a los egresos podemos mencionar que disminuirán por que existirán políticas y manuales para cada departamento o área.

## 6.2.3. 2 EVALUACIÓN FINANCIERA CON INTERVENCIÓN

### 6.2.3.2.1 CÁLCULO DE LA TMAR

DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE
TASA DE INFLACIÓN	4,44%
RIESGO PAIS	8,17%
TASA PASIVA	5,16%
<b>TMAR</b>	<b>17,77%</b>

### 6.2.3.2.2 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El VAN se calcula con la siguiente formula:

$$VAN = \frac{FF_1}{(1+k)} + \frac{FF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{FF_n}{(1+k)^n} - FF_0$$

VAN =	\$	561,46		\$	776,06		\$	25.246,46		\$	52.721,49		\$	106.734,44		\$	181.748,33		\$	30.000,00
		1,00			1,18			1,39			1,64			1,93			2,28			
VAN=	\$	561,46	+	\$	657,67	+	\$	18.162,92	+	\$	32.147,25	+	\$	55.302,82	+	\$	79.714,18	-	\$	30.000,00
VAN =	\$	156.546,29																		

### 6.2.3.2.3 TASA INTERNA DE RETORNO

$$TIR = r_1 + (r_2 - r_1) \left[ \frac{VAN_1}{VAN_1 - VAN_2} \right]$$

Tasa interna de retorno

TIR =66%

### 6.2.3.2.4 RELACIÓN COSTO BENEFICIO

El costo beneficio se obtiene:

$$Costo-beneficio = \frac{\sum FF}{Inversión Inicial}$$

#### RELACIÓN COSTO BENEFICIO

$$COSTO BENEFICIO = \frac{\$ 368.782,67}{\$ 30.000,00}$$

$$COSTO BENEFICIO = 12,29$$

El costo beneficio de 12.26 nos indica que por cada dólar invertido se obtiene una ganancia de 11.26 centavos.

#### 6.2.4 COMPARACIÓN DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA

Después del análisis financiero obtuvimos los siguientes datos:

**Tabla N° 41 Comparación de evaluación financiera**

CON PROYECTOS		SIN PROYECTOS		DIFERENCIAS
TMAR	17,77%	TMAR	17,77%	0%
VAN	157261,7	VAN	76395,98	205,9
TIR	67%	TIR	61%	5%
<b>COSTO BENEFICIO</b>	<b>12,29</b>	<b>COSTO BENEFICIO</b>	7,50	4,79

Elaborado: por el autor

#### **Analizando los resultados podemos concluir lo siguiente:**

La TIR es mayor que el TMAR, en ambos casos considerando que los resultados de la evaluación nos indican que existe viabilidad del proyecto.

Con relación al VAN pudimos determinar que es rentable integrar los proyectos ya que están enfocados en corregir las debilidades que tiene la cooperativa actualmente, lo cual nos permitirá generar eficiencia y productividad dentro de los procesos internos de la misma.

Mientras que la relación costo beneficio nos indica que:

#### **Con intervención**

Por cada dólar invertido tendremos 11.26 de ganancia.

#### **Sin intervención**

Por cada dólar invertido 6.50 de ganancia

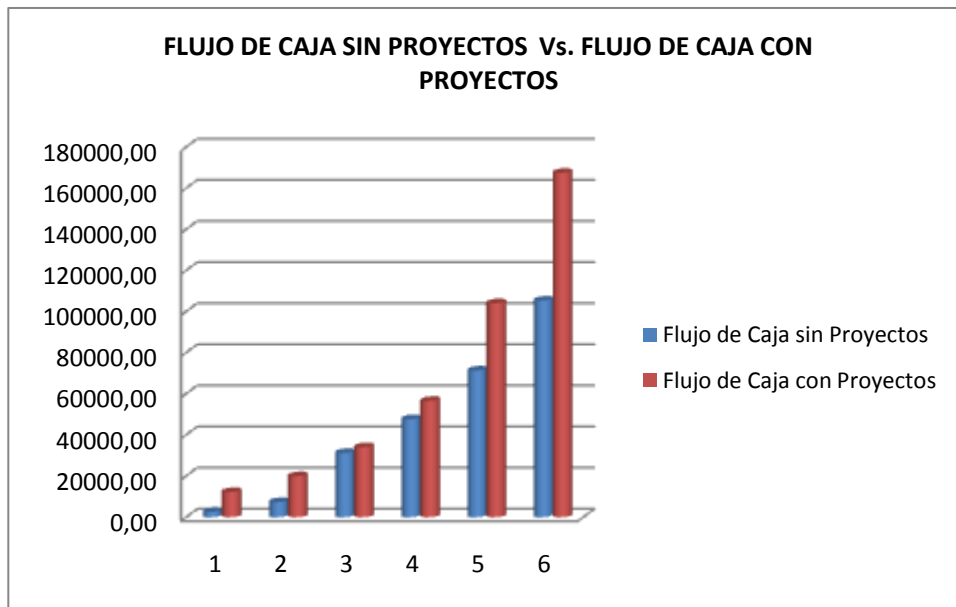


## 6.2.5 COMPARACIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO NETOS SIN INTERVENCIÓN Y CON INTERVENCIÓN

**Tabla N° 42 Comparación de flujos de efectivo con y sin intervención**

FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS Vs. FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS						
DETALLE	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Flujo de Caja sin Proyectos	5521,57	12992,77	23500,13	38147,55	58432,69	86387,00
Flujo de Caja con Proyectos	561,46	776,06	26240,91	52721,49	106734,44	181748,33
Diferencia	4960,11	12216,72	2740,78	14573,94	48301,76	95361,33

Elaborado: por el autor



**GRÁFICO N° 44: Flujo de caja con y sin proyectos**

Elaborado: por el autor

## 6.2.6 PERIODO DE RECUPERACIÓN

En esta etapa podemos determinar los años necesarios para la recuperación de la inversión sobre los flujos de fondos que se generarán.

**Tabla N° 43 Periodo de recuperación de la inversión**

FLUJOS INCREMENTALES						
DETALLE	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Flujo de Caja sin Proyectos	5521,57	12992,77	23500,13	38147,55	58432,69	86387,00
Flujo de Caja con Proyectos	561,46	776,06	26240,91	52721,49	106734,44	181748,33
INCREMENTO	4960,11	12216,72	2740,78	14573,94	48301,76	95361,33

Elaborado: por el autor

AÑO	INVERSIÓN	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS
2010	6.705,90	4.960,11	4.960,11
2011	17.636,00	12.216,72	17.176,83
2012	9.944,50	2.740,78	19.917,60
2013	11.960,81	14.573,94	34.491,54
2014	4.005,21	48.301,76	82.793,30
2015	4.126,58	95.361,33	178.154,62
	54.379,00	178.154,62	

Elaborado: por el autor

$$\begin{aligned} \text{PRI} &= \frac{1,310199669}{0,31} && 1 \text{ AÑO} \\ \text{PRI} &= 0,31 \times 12 && 3 \text{ Meses} \\ \text{PRI} &= 0,6 \times 30 && 18 \text{ días} \end{aligned}$$

La recuperación del proyecto será en 1 año 3 meses y 18 días, siendo así un periodo corto por el nuevo manejo que la empresa implementara en la captación de socios e inversiones.



## 6.2.7 ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Es un conjunto conformado por la descripción de una situación futura y del encadenamiento de eventos que permite pasar la situación de origen a la situación futura. Es decir que es un instrumento que permite asumir las situaciones posibles y modelar conjuntos de simulaciones de efectos y consecuencias, a los cuales se trata mediante análisis sucesivos basados en probabilidades condicionales y subjetivas.

### 6.2.7.1 ESTRUCTURACIÓN DEL FENÓMENO PROSPECTIVO

Los estudios prospectivos se deben determinar las tendencias en el manejo de recursos, en las organizaciones, en la sociedad, en los valores y en los individuos que conformaran un análisis amplio y no circunscrito a aquellas tendencias en el plano local, sino también en el plano global

Cabe mencionar que la estructuración de este árbol se basa en el análisis de los problemas que presentaba la empresa al inicio del modelo de gestión estratégica.



### Árbol de problemas

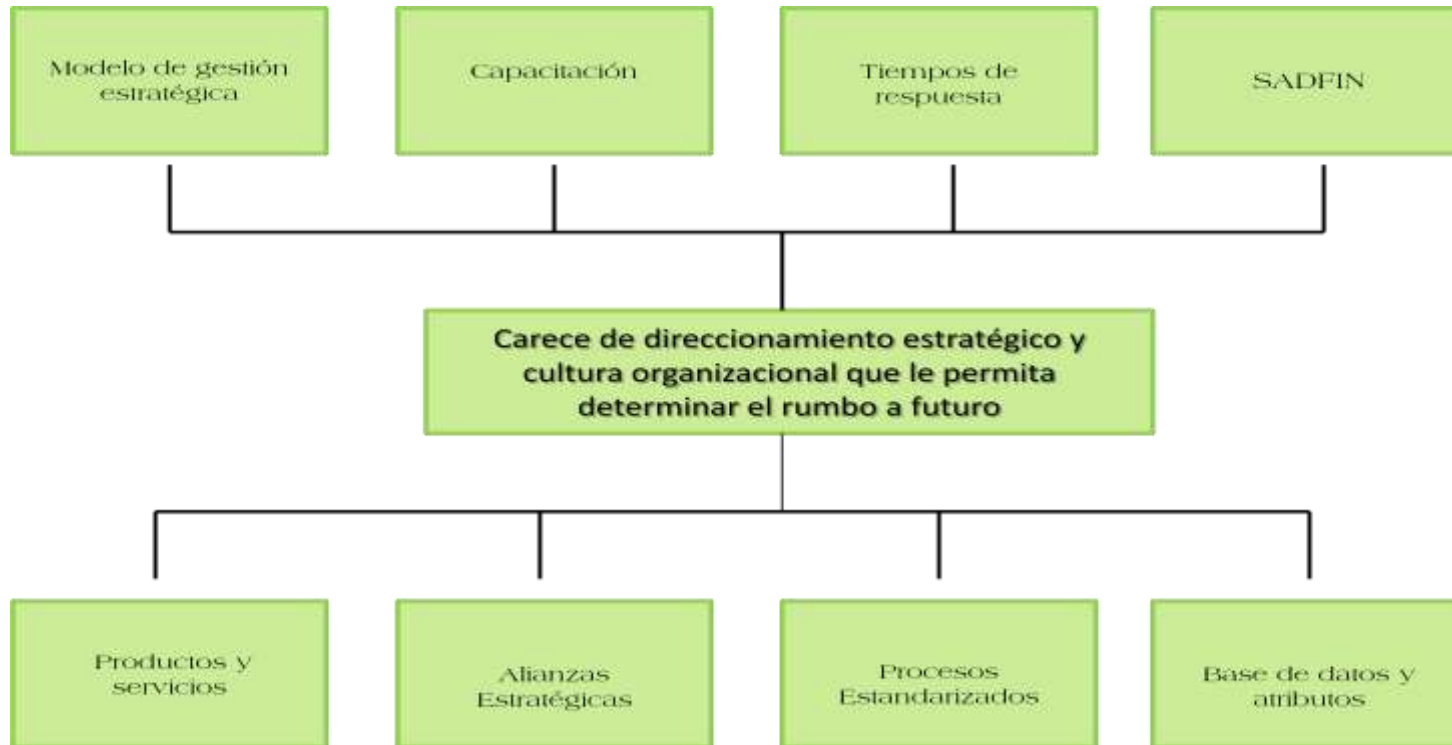



GRÁFICO N° 45: Árbol de problemas

## 6.2.7.2 DETERMINACIÓN DE ACTORES Y OBJETIVOS


Se determinara los objetivos y actores con sus respectivas matrices

**Tabla N° 44 Objetivos de los análisis de escenarios**

	OBJETIVOS
O1	Incrementar anualmente la cobertura de la cooperativa a nivel regional
O2	Aumentar la participación de mercado
O3	Incrementar el margen operacional Financiero
O4	Cumplir con la planificación presupuestaria para cada periodo.
O5	Incremento y retención de socios
O6	Fidelizar a los socios y asociados
O7	Mejorar los tiempos de respuesta para créditos de consumo y microcrédito
O8	Ofertar nuevos productos y servicios financieros
O9	Administrar la cooperativa basado en un modelo estratégico BSC
O10	Crear y mejorar los convenios y alianzas estratégicas con entidades financieras
O11	Contar con procesos estandarizados y mejorar continuamente
O12	Implementar políticas para el relacionamiento y contratación de proveedores a largo plazo.
O13	Contar con personal altamente competitivo
O14	Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación para generar productividad empresarial
O15	Mejorar el sistema de información con base de datos de socios y atributos
O16	Mejorar el sistema de información y comunicación para la toma de decisiones

Elaborado: por el autor

**Tabla N° 45 Actores del análisis de escenarios**

	ACTORES
A1	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ALANGASÍ" LTDA
A2	SOCIOS
A3	EMPLEADOS
A4	INVERSIONISTAS
A5	MERCADO
A6	ASAMBLEA GENERAL
A7	CONSEJO ADMINISTRATIVO
A8	PROVEEDORES

Elaborado: por el autor



**CUADRO N° 42 Matriz Actor - Actor**

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ALANGASÍ" LTDA	SOCIOS	EMPLEADOS	INVERSIONISTAS	MERCADO	ASAMBLEA GENERAL	CONSEJO ADMINISTRATIVO	PROVEEDORES	DEPENDENCIA
A1	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ALANGASÍ" LTDA		4	3	2	3	3	3	2	20
A2	SOCIOS	3		4	1	2	3	3	2	18
A3	EMPLEADOS	3	3		2	3	3	3	2	19
A4	INVERSIONISTAS	3	3	0		2	3	3	0	14
A5	MERCADO	3	2	2	3		3	3	0	16
A6	ASAMBLEA GENERAL	4	3	2	3	3		3	2	20
A7	CONSEJO ADMINISTRATIVO	2	1	3	2	2	3		2	15
A8	PROVEEDORES	2	2	2	2	3	2	2		15
		20	18	16	15	18	20	20	10	

- 4: El actor *i* puede hacer desaparecer al actor *j*
- 3: El actor *i* puede influenciar en el cumplimiento de las misiones del actor *j*
- 2: El actor *i* puede conspirar en el cumplimiento de los proyectos de *j*
- 1: El actor *i* puede influenciar, de manera limitada, en los procesos de *j*
- 0: El actor *i* tiene poca influencia sobre *j*

Elaborado: por el autor



**CUADRO N° 43 Matriz Actor – Objetivo**

MAO		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	
A1	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ALANGASÍ" LTDA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	15
A2	SOCIOS	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
A3	EMPLEADOS	0	0	1	0	0	0	1	1	1	-1	1	0	1	1	1	1	8
A4	INVERSIONISTAS	0	1	1	-1	-1	1	-1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	4
A5	MERCADO	0	1	0	-1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	6
A6	ASAMBLEA GENERAL	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	8
A7	CONSEJO ADMINISTRATIVO	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	7
A8	PROVEEDORES	0	0	0	-1	0	0	1	1	0	1	-1	1	0	1	-1	-1	1
LEYENDA	1= Actitud positiva del actor frente a cada objetivo																	
	_1=Actitud negativa del actor frente a cada objetivo																	
	0= Actitud neutra del actor frente al objetivo																	
	Número de acuerdos	4	4	4	1	3	3	4	5	5	3	6	4	5	5	5	5	6
Número de desacuerdos	0	0	0	-3	-1	0	-1	0	0	-1	-1	0	0	0	-1	-1		
Posicionamiento	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	7	4	5	5	6	7		

Elaborado: por el autor



### 6.2.7.3 VARIABLES RELEVANTES

Se han considerado las siguientes variables relevantes gracias a la ayuda de las matrices actor – actor y actor – objetivo.

#### 6.2.7.3.1 MATRIZ DE VARIABLES RELEVANTES

**Tabla N° 46 Matriz de variables relevantes**

VARIABLES	MP	P	PP
SISTEMA FINANCIERO NACIONAL	X		
INFLACIÓN	X		
TASAS DE INTERÉS	X		
MICROCRÉDITO		X	
POLÍTICAS			X
COMPETENCIA	X		
ESTRUCTURA INTERNA Y ADMINISTRATIVA		x	
SISTEMA INFORMÁTICO		X	
SERVICIO DE CALIDAD	X		
COMERCIALIZACIÓN	X		

Elaborado: por el autor

#### 6.2.7.3.2 ANÁLISIS DE POSIBILIDADES

**Tabla N° 47 Análisis de posibilidades**

Se realizará un análisis de probabilidades según las variables consideradas como relevantes.

Sistema Financiero Nacional	Tasas de interés	Inflación	Comercialización	Competencia	Servicio de calidad
Ventajoso	Adecuada	Baja	Ventaja	Ventaja	De calidad
Parcialmente desventajoso	Medianamente adecuada	Media	Equilibrio	Equilibrio	De medio nivel
Desventajoso	Inadecuada	Elevada	Desventaja	Desventaja	De menor nivel

Elaborado: por el autor

## ESCENARIO 1

**Tabla N° 48 Escenario 1**

Sistema Financiero Nacional	Tasas de interés	Inflación	Comercialización	Competencia	Servicio de calidad
Ventajoso	Adecuada	Baja	Ventaja	Ventaja	De calidad
Parcialmente desventajoso	Medianamente adecuada	Media	Equilibrio	Equilibrio	De medio nivel
Desventajoso	Inadecuada	Elevada	Desventaja	Desventaja	De menor nivel

Elaborado: por el autor

Con un escenario diferente en donde existan tasas de interés e inflación medianamente adecuadas que nos permitan cuidar nuestra cartera de socios y la demanda de créditos, mediante una competencia sana en donde el servicio de calidad y comercialización del servicio estén enfocadas en satisfacer las necesidades de los socio incrementaremos la cartera y la cobertura a nivel regional mediante la aplicación de una estructura de seguridad financiera que genere confianza y permita disminuir el riesgo la cooperativa tendrá un crecimiento paulatino y ascendente.

## ESCENARIO 2

**Tabla N° 49 Escenario 2**

Sistema Financiero Nacional	Tasas de interés	Inflación	Comercialización	Competencia	Servicio de calidad
Ventajoso	Adecuada	Baja	Ventaja	Ventaja	De calidad
Parcialmente desventajoso	Medianamente adecuada	Media	Equilibrio	Equilibrio	De medio nivel
Desventajoso	Inadecuada	Elevada	Desventaja	Desventaja	De menor nivel

Elaborado: por el autor

Con todas las variables equilibradas la cooperativa podrá mantenerse dentro del posicionamiento en el mercado crediticio con inflación y tasas de interés competitivas que le permitan comercializar su servicio de calidad mediante una estructura enfocada al seguridad financiera la cual permita cuidar los intereses de ambas partes (socios-estado)

## ESCENARIO 3

**Tabla N° 50 Escenario 3**

Sistema Financiero Nacional	Tasas de interés	Inflación	Comercialización	Competencia	Servicio de calidad
Ventajoso	Adecuada	Baja	Ventaja	Ventaja	De calidad
Parcialmente desventajoso	Medianamente adecuada	Media	Equilibrio	Equilibrio	De medio nivel
Desventajoso	Inadecuada	Elevada	Desventaja	Desventaja	De menor nivel

Elaborado: por el autor

Que las tasas de interés sean inadecuadas para financiar las operaciones crediticias de la cooperativa mediante un sistema financiero nacional parcialmente desventajoso en cuanto a las políticas y leyes, la alta ventaja de comercialización del servicio de ahorro y crédito generará un factor adverso disminuyendo la capacidad de comercialización y por ende disminuirá la calidad de servicio, teniendo como objetivo primordial incremento de cartera, lo que no le permitirá mantenerse en el mercado.

## 6.2.7.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Este análisis permitirá a la organización simular posibles consecuencias de eventualidades que pueden presentarse durante el periodo de actividades, el cual permita tomar precauciones y decisiones frente a los escenarios dados.

A continuación se analizará los siguientes escenarios:

### 6.2.7.4.1 FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO UN ESCENARIO OPTIMISTA

**Tabla N° 51 Análisis de sensibilidad Escenario 1**

Sistema Financiero Nacional	Tasas de interés	Inflación	Comercialización	Competencia	Servicio de calidad
Ventajoso	Adecuada	Baja	Ventaja	Ventaja	De calidad
Parcialmente desventajoso	Medianamente adecuada	Media	Equilibrio	Equilibrio	De medio nivel
Desventajoso	Inadecuada	Elevada	Desventaja	Desventaja	De menor nivel

Elaborado: por el autor

En este escenario la empresa tiene a su favor un sistema financiero nacional ventajoso, en cuanto a leyes y reglamentos, las tasas de interés e inflación medianamente adecuadas que nos permitan establecer montos, tasas y plazos para largos periodos, en cuanto a la comercialización y competencia va a depender de las barreras que nosotros propongamos en el mercado para generar ventaja competitiva mediante la diferenciación y el servicio de calidad, el cual está enfocado a satisfacer las necesidades de nuestros socios.

### ESCENARIO OPTIMISTA

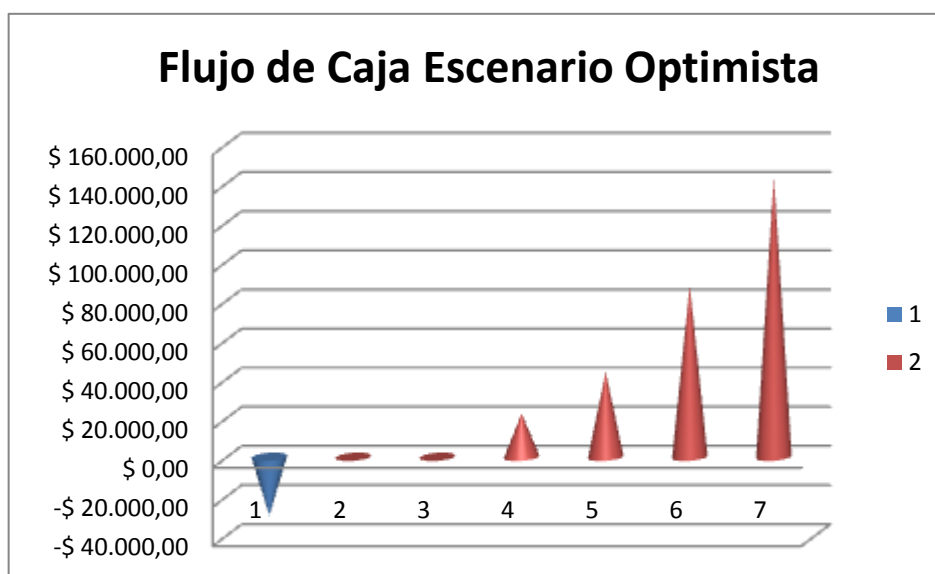
<b>TMAR</b>	<b>17,77%</b>
<b>DIFERENCIA (+5%) EN INGRESOS (+2%) EN GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	
<b>VAN</b>	<b>177929,3</b>
<b>TIR</b>	<b>70%</b>
<b>COSTO BENEFICIO</b>	<b>13,67</b>

Elaborado: por el autor

**Tabla N° 52 Escenario Optimista estado de resultados**

CÓDIGO	CUENTAS	PERIODOS						
		0	1	2	3	4	5	6
			2010	2011	2012	2013	2014	2015
5	INGRESOS		\$ 27.071,56	\$ 40.170,43	\$ 60.736,41	\$ 93.680,03	\$ 147.464,08	\$ 236.811,91
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS		\$ 7.939,42	\$ 14.290,96	\$ 25.723,73	\$ 46.302,71	\$ 83.344,88	\$ 150.020,78
52	COMISIONES GANADAS		\$ 1.274,48	\$ 1.652,75	\$ 2.143,28	\$ 2.779,41	\$ 3.604,34	\$ 4.674,11
54	INGRESOS POR SERVICIOS		\$ 572,43	\$ 743,02	\$ 964,43	\$ 1.251,84	\$ 1.624,88	\$ 2.109,10
56	OTROS INGRESOS		\$ 17.285,22	\$ 23.483,70	\$ 31.904,96	\$ 43.346,08	\$ 58.889,98	\$ 80.007,93
4	GASTOS		\$ 26.328,34	\$ 38.695,98	\$ 32.549,05	\$ 36.225,09	\$ 30.053,14	\$ 32.091,53
41	INTERESES CAUSADOS		\$ 2.132,50	\$ 2.345,75	\$ 2.580,33	\$ 2.838,36	\$ 3.122,20	\$ 3.434,42
44	PROVISIONES		\$ 562,98	\$ 602,39	\$ 644,56	\$ 689,68	\$ 737,95	\$ 789,61
45	GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 16.926,95	\$ 18.111,84	\$ 19.379,67	\$ 20.736,24	\$ 22.187,78	\$ 23.740,92
	INVERSIÓN INICIAL	\$ 30.000,00						
	OTROS EGRESOS POR GASTO		\$ 6.705,90	\$ 17.636,00	\$ 9.944,50	\$ 11.960,81	\$ 4.005,21	\$ 4.126,58
	EXEDENTE DEL PERIODO		\$ 743,22	\$ 1.474,45	\$ 28.187,35	\$ 57.454,94	\$ 117.410,94	\$ 204.720,38
	FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-\$ 30.000,00	\$ 743,22	\$ 1.474,45	\$ 28.187,35	\$ 57.454,94	\$ 117.410,94	\$ 204.720,38

Elaborado: por el autor



**GRÁFICO N° 46:** Flujo de caja escenario optimista

Elaborado: por el autor

## ESCENARIO PESIMISTA

**Tabla N° 53 Escenario promedio estado de resultados**

Sistema Financiero Nacional	Tasas de interés	Inflación	Comercialización	Competencia	Servicio de calidad
Ventajoso	Adecuada	Baja	Ventaja	Ventaja	De calidad
Parcialmente desventajoso	Medianamente adecuada	Media	Equilibrio	Equilibrio	De medio nivel
Desventajoso	Inadecuada	Elevada	Desventaja	Desventaja	De menor nivel

Elaborado: por el autor

En un escenario pesimista la empresa tendría que hacer uso de los contingentes para solventar tendría inconvenientes en cuando a la cartera de socios generando eventualidades en la estructura de montos, plazos y tasa ya que estas se reajustarían al mercado actual.

En cuanto a la competencia seria desventajoso por que el contingente de la cooperativa no cubre todo la capacidad de endeudamiento por el corto plazo de operación que posee.

## ESCENARIO PESIMISTA

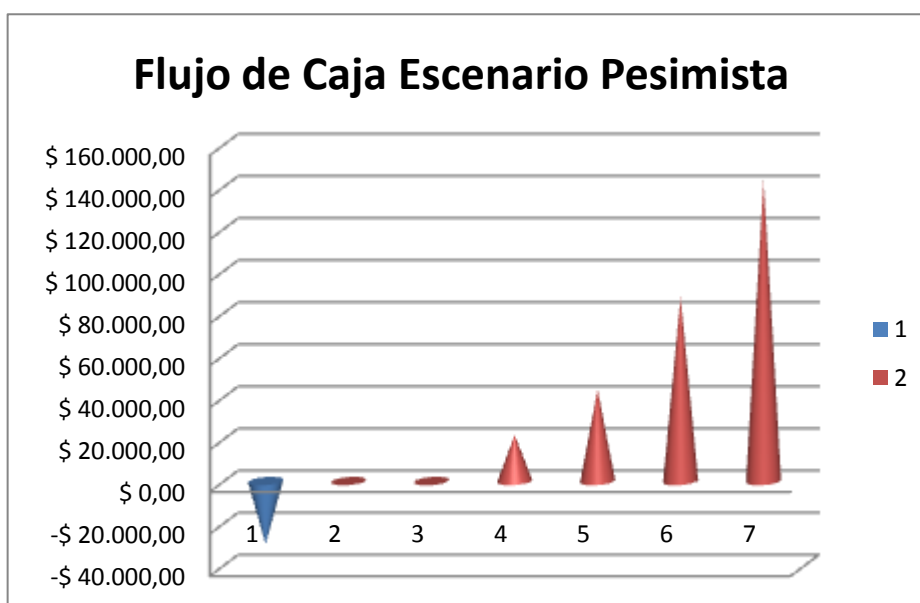
<b>TMAR</b>	<b>17,77%</b>
<b>DIFERENCIA (-10%) EN INGRESOS (+5%) EN GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	
<b>VAN</b>	<b>119770,2</b>
<b>TIR</b>	<b>58%</b>
<b>COSTO BENEFICIO</b>	<b>9,84</b>

Elaborado por: el autor

**Tabla N° 54 Escenario Pesimista estado de resultados**

CÓDIGO	CUENTAS	PERIODOS						
		0	1	2	3	4	5	6
			2010	2011	2012	2013	2014	2015
5	INGRESOS		\$ 26.409,94	\$ 37.887,84	\$ 54.826,50	\$ 80.070,13	\$ 118.062,33	\$ 175.797,29
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS		\$ 7.277,80	\$ 12.008,38	\$ 19.813,82	\$ 32.692,80	\$ 53.943,13	\$ 89.006,16
52	COMISIONES GANADAS		\$ 1.274,48	\$ 1.652,75	\$ 2.143,28	\$ 2.779,41	\$ 3.604,34	\$ 4.674,11
54	INGRESOS POR SERVICIOS		\$ 572,43	\$ 743,02	\$ 964,43	\$ 1.251,84	\$ 1.624,88	\$ 2.109,10
56	OTROS INGRESOS		\$ 17.285,22	\$ 23.483,70	\$ 31.904,96	\$ 43.346,08	\$ 58.889,98	\$ 80.007,93
4	GASTOS		\$ 26.386,49	\$ 38.825,68	\$ 32.765,98	\$ 36.547,63	\$ 30.502,76	\$ 32.693,27
41	INTERESES CAUSADOS		\$ 2.190,66	\$ 2.475,45	\$ 2.797,26	\$ 3.160,90	\$ 3.571,82	\$ 4.036,15
44	PROVISIONES		\$ 562,98	\$ 602,39	\$ 644,56	\$ 689,68	\$ 737,95	\$ 789,61
45	GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 16.926,95	\$ 18.111,84	\$ 19.379,67	\$ 20.736,24	\$ 22.187,78	\$ 23.740,92
	INVERSIÓN INICIAL	\$ 30.000,00						
	OTROS EGRESOS POR GASTO		\$ 6.705,90	\$ 17.636,00	\$ 9.944,50	\$ 11.960,81	\$ 4.005,21	\$ 4.126,58
	EXEDENTE DEL PERIODO		\$ 23,45	\$ -937,83	\$ 22.060,52	\$ 43.522,50	\$ 87.559,57	\$ 143.104,03
	FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-\$ 30.000,00	\$ 23,45	\$ -937,83	\$ 22.060,52	\$ 43.522,50	\$ 87.559,57	\$ 143.104,03

Elaborado por: el autor



**GRÁFICO N° 47: Flujo de caja escenario pesimista**

Elaborado: por el autor