

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
ESCUELA DE POSGRADO



**TRABAJO DE POSGRADO**

FORMULACIÓN DE UN PLAN FINANCIERO PARA INCREMENTAR LA  
RENTABILIDAD DE LA CAJA DE CRÉDITO DE ATIQUIZAYA.

**PARA OPTAR AL GRADO DE**

MAESTRO (A) EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

**PRESENTADO POR**

LICENCIADO ISAAC ENMANUEL CANDELARIO CASTRO

LICENCIADA MARÍA DEL CARMEN MANZANARES CRUZ

**DOCENTE ASESOR**

MAESTRO PABLO FERNANDO MENDOZA SANTAMARÍA

SEPTIEMBRE, 2023

**SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROÁMERICA**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



M. Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

**RECTOR**

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

**SECRETARIO GENERAL**

LICDO. LUIS ANTONIO MEJÍA LIPE

**DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS**

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN

**FISCAL GENERAL**

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES



M. Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

**DECANO**

M. Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA

**VICEDECANA**

LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA

**SECRETARIO**

DR. JOSÉ GUILLERMO GARCÍA ACOSTA

**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO**

## **AGRADECIMIENTOS**

Al Eterno Dios, por permitirme estudiar esta Maestría, por brindarme salud en todo momento, por darme las fuerzas necesarias, ya que, a pesar del cansancio del día, se hacia el esfuerzo por estudiar y salir adelante; también por permitir la capacidad económica para afrontar los compromisos financieros de este proyecto.

A mi querida Madre Santos Castro (QEPD), quien me motivo siempre a cumplir esta meta y a quien dedico este logro.

A mi esposa Evelin y mis hijas Alison y Emely, por su paciencia, comprensión y apoyo incondicional en todo momento, por los tiempos que no estuvimos juntos y a pesar de eso, siempre me motivaron a cumplir esta meta.

A las autoridades universitarias por habernos acompañado de una manera muy responsable durante todo este proceso; a los docentes, por su entrega profesional y desmedida para compartirnos sus conocimientos; al coordinador de la Maestría, por facilitarnos todas las herramientas necesarias para culminar este sueño.

A las autoridades de la Caja de Crédito de Atiquizaya, quienes muy amablemente permitieron que se realizara en la institución la presente investigación, y a quienes se les agradece el apoyo y el acompañamiento.

Sinceramente,

Licdo. Isaac Enmanuel Candelario Castro.

A Dios todopoderoso por darme la posibilidad de estudiar esta Maestría, por brindarme salud y guiarme en todo momento.

A mi madre que desde el cielo ilumina mi camino, para que pueda salir adelante con mis proyectos.

A mi querido hijo, que es parte de mi motivación para poder darle un ejemplo de entrega y sacrificio.

A mi sobrino por animarme a no rendirme y por creer firmemente que lo lograría.

A las autoridades de la Caja de Crédito de Atiquizaya, quienes nos dieron la oportunidad de realizar en la institución la presente investigación.

Sinceramente,

Licda. María del Carmen Manzanares Cruz

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>xi</b>
<b>CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>13</b>
1.1 Situación problemática y delimitación.....	13
1.2 Enunciado del problema.....	16
1.3 Preguntas de Investigación.....	16
1.4 Objetivos de la investigación .....	17
1.5 Justificación.....	17
1.6 Límites y Alcances.....	19
<b>CAPITULO II. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA .....</b>	<b>21</b>
2.1 Antecedentes del Problema .....	21
2.2 Teorías y Conceptos Básicos.....	27
2.3 Marco Jurídico.....	39
2.3.1 Normas primarias. ....	39
2.3.2 Normativa técnica y prudencial no bancaria .....	42
2.4 Contextualización.....	44
<b>CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>51</b>
3.1 Enfoque de la investigación .....	51
3.2 Diseño de la investigación.....	52
3.2.1 Tipo de estudio. ....	53
3.2.2 Diseño de Recolección .....	57
3.3 Población y muestra (fuentes de información).....	59
3.3.1. Población .....	59
3.3.2. Muestra .....	59
3.3.2.1 Unidades de muestra.....	60
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información. ....	61
3.5 Hipótesis o supuestos de investigación. ....	63
3.6 Operacionalización de variables/categorías. ....	65
3.7 Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de la información. ....	71

3.8 Consideraciones éticas.....	73
3.9 Cronograma de actividades.....	74
3.9.1 Presupuesto.....	75
<b>CAPITULO IV. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....</b>	<b>76</b>
4.1. Resultados de la Investigación.....	76
4.2. Análisis de Resultados.....	81
Conclusiones.....	99
Recomendaciones.....	102
Referencias.....	105
Anexos.....	109

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ejemplo de tablero de indicadores de la Caja de Crédito de Atiquizaya.....	35
Tabla 2 Crecimiento porcentual de la cartera de préstamos .....	47
Tabla 3 Operacionalización de variables del objetivo específico uno .....	65
Tabla 4 Operacionalización de variables Objetivo Especifico Dos.....	67
Tabla 5 Operacionalización de variables Objetivo Especifico Tres .....	69
Tabla 6 Presupuesto .....	75
Tabla 7 Resultados de la investigaciones .....	75



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 La Institución cuenta con un Plan Estrategico Vigente .....	81
Gráfico 2 Las metas institucionales se establecen según lo plasmado en el Plan Estratégico Institucional .....	82
Gráfico 3 Se realizan Evaluaciones Periódicas del plan estratégico .....	83
Gráfico 4 Se tiene un seguimiento de metas y KPI, que permita conocer el logro de objetivos .....	84
Gráfico 5 Existe un plan de crecimiento e inversión de Cartera de Créditos basado en el Plan estratégico .....	85
Gráfico 6 Cuentan con un plan Financiero Definido y Estructurado .....	86
Gráfico 7 Existe un documento donde plasman los Costos y los Gastos de la entidad.....	87
Gráfico 8 Se tienen metas establecidas para la colocacion de créditos y se plasman en un plan financiero .....	88
Gráfico 9 Se tiene una meta programada de captación de Recursos, en un plan financiero .....	89
Gráfico 10 Tomando en cuenta los Repagos, Cuál es la siguiente fuente de fondos de la Cartera de créditos.....	90
Gráfico 11 Cual es la principal Institucion Provedora de fondos de la Caja de Credito de Atiquizaya.....	91
Gráfico 12 Se tiene monitoreo de los indicadores de Liquidez, Rentabilidad, Endeudamiento, Solvencia y Eficiencia Institucional .....	92
Gráfico 13 El área de Activos y Pasivos, monitorea las tasas de intereses activas y pasivas y su comportamiento .....	93
Gráfico 14 Se tiene el control de la Tasa promedio ponderadas de recursos financieros.....	94
Gráfico 15 Se ha estimado el crecimiento en capital aportado por los socios .....	95
Gráfico 16 Se miden los Ingresos por servicios financieros.....	96
Gráfico 17 La Constitución de reservas de saneamientos se hace en base a la normativa .....	97
Gráfico 18 Tienen política de reparto de Dividendos.....	98

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Organigrama por puestos caja de crédito de Atiquizaya .....	38
Ilustración 2 Información Financiera.....	50
Ilustración 3 Cronograma de Actividades para la realización de la Tesis .....	74
Ilustración 4 La Institución cuenta con un plan Estratégico vigente .....	81
Ilustración 5 Las metas se establecen según lo plasmado en el Plan Estratégico Institucional.	82
Ilustración 6 Evaluaciones Periódicas del plan estratégico .....	83
Ilustración 7 Seguimiento de metas y KPI, que permita conocer el logro de objetivos .....	84
Ilustración 8 Existe un plan de crecimiento e inversión de Cartera de Créditos basado en el Plan estratégico.....	85
Ilustración 9 Cuentan con un plan Financiero Definido y Estructurado.....	86
Ilustración 10 Existe un documento donde plasman los Costos y los Gastos de la entidad .....	87
Ilustración 11 Se tiene metas establecidas para la colocación de créditos y se plasman en un plan financiero .....	88
Ilustración 12 Se tiene una meta programada de captación de Recursos, en un plan financiero .....	89
Ilustración 13 Tomando en cuenta los Repagos, ¿Cuál es la siguiente fuente de fondos de la Cartera de créditos .....	90
Ilustración 14Cuál es el la principal Institución proveedora de fondos de la Caja de Crédito de Atiquizaya.....	91
Ilustración 15 Se tiene monitoreo de los indicadores de Liquidez, Rentabilidad, Endeudamiento, Solvencia y Eficiencia Institucional .....	92
Ilustración 16 El área de Activos y Pasivos, monitorea las tasas de intereses activas y pasivas y su comportamiento .....	93
Ilustración 17 Se tiene el control de la Tasa promedio ponderadas de recursos financieros .....	94
Ilustración 18 Se ha estimado el crecimiento en capital aportado por los socios .....	95
Ilustración 19 Se miden los Ingresos por servicios financieros .....	96
Ilustración 20 La Constitución de reservas de saneamientos se hace en base a la normativa ...	97
Ilustración 21 Tienen política de reparto de Dividendos .....	98

## INTRODUCCIÓN

La Caja de Crédito de Atiquizaya como institución financiera, consciente de la orientación que tiene por medio de su misión y visión y considerando los principales factores que impactan el desempeño presente y futuro de las instituciones financieras; considera fundamental la realización de su plan financiero para el año 2023; en ese sentido, el equipo investigador ha determinado una necesidad, la cual es contribuir con esta visión, logrando formar un equipo con la participación de la dirección y la alta gerencia de la institución.

El presente documento reúne toda la información relacionada, con la elaboración de un plan financiero, el cual al final debe ser observado como una poderosa herramienta de gestión que permitirá marcar el rumbo de acción, por medio de líneas a seguir por parte de la dirección de la caja de crédito de Atiquizaya; estas líneas deberán ser adoptadas y ejecutadas por todo el equipo de colaboradores que forman la Institución, quienes deben saber con certeza que estos lineamientos, le permitirá a la Entidad alcanzar sus objetivos y metas establecidas, contribuyendo de esta manera a la creación de su ventaja competitiva, ante las demás instituciones financieras del Sistema Fedecrédito.

Para la realización del presente documento, la información ha sido ordenada por capítulos, iniciando por el Planteamiento del Problema, donde se definen los objetivos que se pretenden, para luego dar sustento a la investigación por medio del Marco Teórico de referencia, el cual fundamenta la investigación con sus principales teorías; a continuación se desarrolla el Diseño Metodológico, definiendo de esta manera el tipo de investigación, la población, muestra y la operacionalización de variables; luego los investigadores dan a conocer el Análisis e Interpretación de los resultados obtenidos en la investigación, para luego dar Conclusiones y Recomendaciones en base a lo investigado.

El presente documento concluye con la Propuesta o modelo de propuesta, el cual parte de la revisión de la Misión y Visión, pasando por la generación de las estrategias y utilizando la herramienta del Cuadro de Mando Integral (CMI) del Plan Estratégico y así cumplir sus objetivos propuestos de Rentabilidad; para lograr estos objetivos en el plan financiero, la administración tiene que aplicar la medición de indicadores, los cuales garantizan el éxito, y se materializan con la realización de las acciones, las cuales incluyen políticas y metas establecidas que se puedan alcanzar desde el año 2023 hasta el año 2025. Este tiempo, es considerado como adecuado para la gestión y el cambio que se pretende lograr.

El Plan financiero realizado para la Caja de Crédito de Atiquizaya será una herramienta de gestión y Control, por lo que se espera que sea de mucho beneficio para la Institución.

## **CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Situación problemática y delimitación**

En El Salvador, al referirnos a una Caja de Crédito; es el equivalente a decir: servicio personalizado al cliente, mediante el uso de recursos tecnológicos actualizados y los métodos tradicionales que siempre han caracterizado a estas instituciones de “micro finanzas”, las cuales han surgido a través de los años, con la finalidad de atender al sector más vulnerable de la población, con poco o casi nulo acceso a la banca tradicional.

Estas instituciones forman parte del sistema FEDECREDITO, la cual es una federación que está integrada por 48 Cajas de Crédito y 7 Bancos de los Trabajadores, que ofrecen productos financieros como: créditos, ahorros, seguros y tarjetas de crédito, la federación la integran alrededor de 1 millón de socios (Memoria de Labores Fedecredito, 2021); y ha logrado incursionar de manera fuerte en el espectro económico, aprovechando las oportunidades de negocios que lo ubican en una posición privilegiada dentro del Sistema Financiero de El Salvador.

Dentro de la federación del sistema FEDECREDITO, se encuentra la Caja de Crédito de Atiquizaya, en el departamento de Ahuachapán y según lo mencionó el presidente de la Junta Directiva de dicha institución:

Hablar de la Caja de Crédito de Atiquizaya, es sinónimo de servicio, ya que es una institución muy reconocida y de referencia en la ciudad, a la cual se le ha visto en los últimos años, una transformación, tanto en imagen como en solidez institucional. Esta transformación ha sido producto de la integración que el Sistema Fedecrédito ha tenido al innovar y crear instituciones modernas, que se integran con políticas, estructuras

organizativas y servicios que se han estandarizado en todas las entidades socias de Fedecrédito. (Discurso del Presidente de Junta Directiva Memoria de labores, 2020)

El equipo investigador, se acercó a la Gerencia General de la institución, solicitando permiso para realizar una investigación en el área financiera, en la conversación se nos manifestó que poseen un plan estratégico vigente; pero que la Caja de Crédito de Atiquizaya, no cuenta con un plan financiero definido; es decir, un documento que reúna todo lo relacionado a la actividad financiera de la institución, que le permita medir los niveles de rentabilidad esperados y un resumen de costos y gastos basados en el cumplimiento de metas.

A pesar que la Caja de Crédito de Atiquizaya, no es la única institución financiera en la ciudad; tiene muchas oportunidades de crecimiento; ya que, los usuarios y la población en general conocen de sus productos o han hecho uso de sus servicios, por lo que tienen preferencia sobre la cooperativa ACACEPSA DE R.L. y de CAPTIUSA DE R.L. que son las otras instituciones financieras establecidas en el municipio; así mismo, no hay bancos comerciales, lo cual es una fortaleza para la institución. Los productos los desarrollan pensando en los clientes y usuarios y se hacen promociones a segmentos potenciales en sus diferentes productos de créditos y ahorros.

El problema acá planteado es que la entidad no cuenta con un plan financiero definido, como una herramienta que permita ejecutar y medir el desempeño que se plasma en el plan estratégico; las actividades financieras surgen según lo empírico que va sucediendo en el departamento de negocios o por indicaciones que envía el Sistema Fedecrédito a la Junta Directiva; hay ejecución financiera, pero esta no se plasma en un documento que indique un plan de acción respecto a las finanzas institucionales.

Las principales actividades que la caja de crédito realiza (Catalogo de Productos y Servicios, 2018) y espera resultados, son en base a lo planificado por lo que se debe poner énfasis en administrar los rubros como:

La cartera de préstamos, cartera de ahorros, capital social y número de Socios.

El documento de Plan Financiero, se debe completar con incorporar:

- a) Las metas de colocación y recuperación de créditos.
- b) Inversiones previstas en activo fijo.
- c) Presupuesto de gastos generales y gastos administrativos.
- d) Requerimientos de fondeo y diversificación de proveedores.
- e) Flujos de vencimiento de operaciones activas y pasivas y sus tasas.
- f) Proyección de flujos de efectivo mensual.
- g) Proyección de estados financieros.
- h) Tendencia de indicadores al cumplir las proyecciones.
- i) Cuentas vencidas y reservas de saneamiento.

Al tener todas las metas de estas actividades definidas y plasmadas en un documento, se podría proponer un plan de ejecución que mejoraría la rentabilidad en un periodo máximo de 3 años.

Es importante que la entidad cuente con un plan financiero definido; ya que, de esta forma se puede contribuir con la empresa ordenando las actividades que repercuten en las finanzas, alcanzando metas las cuales al planearlas adecuadamente permitirá optimizar la rentabilidad institucional.

La presente investigación ha sido delimitada de la siguiente manera:

### **Límites teóricos:**

Para la obtención de la información teórica, se tomará como base confiable: libros, documentos, revistas, memorias de labores y tesis, con el fin de enriquecer la base teórica de la planificación financiera y dar vida al tema de investigación.

### **Límites temporales:**

La investigación se realizará en el periodo comprendido de marzo a agosto de 2023.

### **Límites espaciales:**

El área geográfica donde se efectuará la investigación es la empresa Caja de Crédito de Atiquizaya, ubicada en avenida central norte Dr. Marcelino Urrutia 2-13, de dicho municipio, departamento de Ahuachapán.

## **1.2 Enunciado del problema**

¿La formulación de un plan financiero incrementará la rentabilidad de la Caja de Crédito de Atiquizaya?

## **1.3 Preguntas de Investigación**

La función financiera de las empresas es una actividad, que permite generar valor a una institución; por lo que, siempre debe estar en una búsqueda constante de disminuir costos y apoyar la función estratégica; en ese sentido se pretende investigar:

¿Cuál es la proyección de crecimiento de la cartera de préstamos?

¿Existen estimaciones de captación de ahorros, o metas establecidas?



¿Hay monitoreo de las tasas de interés activas y pasivas ponderadas por portafolio de productos?

¿Cuáles son las fuentes de fondos de la institución?

¿Cuentan con un Plan Estratégico vigente?

## **1.4 Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

Proponer un plan financiero para la toma de decisiones que permita mejorar indicadores financieros y posicionar a la Caja de Crédito de Atiquizaya, entre el ranking financiero más favorable dentro del Sistema Fedecrédito.

### **Objetivos Específicos**

1. Identificar las actividades de la gestión financiera actual en las operaciones de negocios de la Caja de Crédito de Atiquizaya, a fin de determinar las actividades de la función financiera que no se realizan.

2. Determinar los beneficios que se obtendrán con el diseño de un Plan financiero al aplicarlo a las operaciones actuales de la Caja de Crédito de Atiquizaya.

3. Proponer un Plan Financiero como una herramienta que permita ejecutar y facilite medir el desarrollo de metas, en búsqueda de incrementar la rentabilidad de productos y servicios en la Caja de Crédito de Atiquizaya.

## **1.5 Justificación**

Normalmente, en las sociedades salvadoreñas, la función financiera de la empresa, se confunde con la función contable. Se considera equivocadamente, que la labor financiera debe

centrarse en el proceso de manejo de la información, incluida en todos los registros relacionados con los ingresos y los egresos de la empresa y/o con las cifras que sirven de soporte a las transacciones realizadas tanto en el área de compras, como en el área de ventas.

Algunas empresas, por lo tanto, limitan su gestión financiera a atender sus compromisos de cuentas por pagar (pasivos de corto plazo) y a cuentas por cobrar (cartera de corto plazo). Para el efecto, se designa a un tesorero que cumple funciones de cajero, para manejar esas partidas como una parte de la administración de los activos líquidos de la empresa. Se puede considerar a esas funciones contables-financieras que se realizan en algunas empresas, y a las tareas y a los procedimientos correspondientes a esas tareas, como labores financieras.

Por lo tanto, la planeación financiera resultante, se reduce a preparar pronósticos de corto plazo o presupuestos de ingresos y egresos; se estiman cuáles serán las partidas que se esperan recaudar y que saldrán de la empresa en el trimestre, en el semestre o en el año siguiente.

La función financiera, en este caso, aporta pocas guías para toma de decisiones de importancia; sin embargo, principalmente contribuye con incrementos en los gastos administrativos y en costos a la institución.

Estos datos se pudieron constatar en visita preliminar realizada a la Caja de Crédito de Atiquizaya, donde se puede observar que están en un proceso en el cual se considera a la función financiera como una actividad que puede generar valor o por lo menos, que puede evitar sobrecostos financieros.

Por el momento en la institución, subordinan las labores financieras al plan general estratégico de la empresa; por lo que, se considera necesario que se fortalezca la función financiera de la institución, que apoye y que realce al plan estratégico empresarial, dando apoyo a tareas financieras adicionales entre las cuales se puede destacar:

La administración integral del capital de trabajo; la decisión sobre la conformación de la relación deuda/patrimonio; la optimización de la estructura de pasivos de corto y de largo plazo; la evaluación de las inversiones a largo plazo; las decisiones sobre la adquisición de activos fijos; la gestión de los proyectos de inversión; el manejo del portafolio de inversiones de corto plazo; la adquisición de financiamientos; o la inversión en acciones por parte de los asociados; así como el manejo de la eficiencia administrativa y eficiencia operativa y así mejorar los niveles de rentabilidad obtenidos hasta la fecha.

Se vuelve necesario incorporar todos estos elementos en un plan financiero; es decir, un documento, en el cual se puedan tomar adecuadas decisiones sobre en qué invertir y cómo financiar las inversiones, para lograr crear valor financiero con la gestión de recursos.

Este enfoque de la investigación pretende que el área financiera sea vista, como un área de apoyo a la gestión general de la empresa, que se tomen decisiones y que busque rentabilizar productos, servicios y la entidad.

Para poder llevar a cabo esta labor financiera, se requiere de la existencia, ejecución y realización de planes integrales de corto, mediano y largo plazo, que relacionen a todas las áreas de la empresa con el área financiera. Y es por eso que bajo esta perspectiva se puede considerar que con el plan financiero se trata de alcanzar logros financieros al tomar decisiones en las áreas no financieras de la empresa. Y que el departamento se convierta en un medio, en un generador de valor económico para lograr, tanto el crecimiento, como el éxito de la institución.

## **1.6 Límites y Alcances**

La investigación se realizará bajo las siguientes perspectivas:

### **Limitantes:**

- a) Poco periodo para realizar la investigación.

- b) Falta de tiempo de los colaboradores para dar información.
- c) Pocos documentos contables financieros en la institución, relacionados con la Rentabilidad.
- d) Que se proporcione poca información, que consideren sensible para la empresa.
- e) Falta de apoyo total de parte de la administración de la Institución.
- f) Falta de tiempo de los investigadores para hacer las visitas a la empresa.

### **Alcances**

- a) Formular un Plan financiero, como herramienta que permita ejecutar metas y así incrementar la rentabilidad de la Caja de Crédito de Atiquizaya.
- b) Determinar la importancia de la ejecución de un Plan financiero, que apoye en la toma de decisiones financieras de forma estratégica en la empresa Caja de Crédito de Atiquizaya.
- c) Proporcionar a los encargados del área de finanzas, un documento de seguimiento de las metas establecidas en base a resultados reales de cada periodo.
- d) Mejorar la toma de decisiones en Junta Directiva y Gerencia General, en base a resultados.
- e) Contribuir en la mejora de colocación de productos y servicios financieros que brinda la empresa.
- f) Proporcionar información relevante para futuras investigaciones.

## **CAPITULO II. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA**

### **2.1 Antecedentes del Problema**

#### **Antecedentes del Sistema Fedecrédito**

Anteriormente el sistema financiero era muy reducido; ya que, existían escasas instituciones en el mercado nacional; poco a poco se vio la necesidad del mercado y surgieron nuevas entidades bancarias y cooperativas, tal como la creación del sistema del crédito rural en 1943.

El primer paso que se dio para la organización del sistema FEDECRÉDITO, data del año 1930, cuando la asociación cafetalera de El Salvador, dispuso hacer el primer censo nacional del café, encomendando este trabajo a un grupo de jóvenes estudiantes de agronomía dirigidos por el Doctor Alfonso Rochac. (Historia de Fedecrédito, s.f.)

Este grupo de jóvenes recorrió, durante tres meses, cantón por cantón, todo el país, conociendo así las dificultades de los pequeños productores y agricultores, para realizar sus actividades; de esta manera, se conoció en forma directa, el patrimonio de cada una de las poblaciones y se tomó conciencia de las necesidades que tenía el pequeño productor.

Ante la iniciativa del Banco Hipotecario, el Presidente de la República en aquella oportunidad, el General Maximiliano Hernández Martínez, tomó con mayor interés el programa de las Cajas de Crédito, le dio todo el apoyo y lo capitalizó. Los fundamentos eran: llevar el crédito a los agricultores, industriales y comerciantes de modesta posición económica. (Historia de Fedecrédito, s.f.).

En los años 50, nace uno de los servicios de mayor importancia en la historia de nuestro sistema: el “Crédito Popular”, cuyo propósito fue el de proporcionar capital de trabajo a los pequeños comerciantes de los mercados de la república y permitirles, mediante un programa de ahorro paralelo al préstamo, la formación de su propio capital de trabajo; de ésta manera

podemos decir que las Cajas de Crédito son las entidades fundadoras de las micro finanzas en El Salvador. (Historia de Fedecrédito, s.f.)

También en esta década nace el servicio de préstamos para funcionarios y empleados, desarrollado por Fedecrédito por encargo del Estado, que tenía como propósito principal contribuir al equilibrio del presupuesto del empleado, tanto del sector público como del sector privado; como ya habían varias Cajas de Crédito en el país, el gobierno tuvo a bien fundar una central que supervisara las acciones de cada una de las entidades, naciendo en ese entonces la Institución llamada FEDECREDITO. (Historia de Fedecrédito, s.f.)

En los años 60, el prestigio del sistema Fedecrédito trascendió fuera de las fronteras patrias, llegándose a obtener financiamientos de instituciones extranjeras, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

### **Antecedentes e historia de la Caja de Crédito de Atiquizaya**

La Caja de Crédito de Atiquizaya, se fundó el uno de febrero de mil novecientos sesenta y siete, en el barrio Chalchuapita de la referida ciudad, departamento de Ahuachapán, gracias a la visión futurista de su promotor agrónomo Eugenio Urbano Abrego, agente de extensión agrícola de esa época y quince socios fundadores. (Memoria Anual de Labores 1967)

“Se inició con un capital de ₡1,810.00 colones, representado por 181 acciones de ₡10.00 colones cada una”. (Escritura de Constitución de Caja de Crédito de Atiquizaya, 1967); la razón de fundar una Caja de Crédito en el municipio, tenía por objeto proteger y mejorar el trabajo de los agricultores, comerciantes en pequeño, vendedoras del Mercado Municipal, obreros, etc., así como orientar la producción agrícola y la comercialización de los productos de los agricultores de la zona.

En su oportunidad el presidente de la Caja de Crédito (2001) indicó:

Hoy en día, la Caja de Crédito se encuentra ubicada en el centro de la ciudad, para responder más de cerca las necesidades de crédito dando a los visitantes una atención de calidad; esta entidad, por medio de su Junta Directiva como su Gerente se ha identificado con el pueblo, se hace sentir en los diferentes sectores, sociales, culturales y económicos, de tal manera que es tomada en cuenta como una institución al servicio del pueblo. (Discurso del Presidente inauguración nuevo local, 2001).

La madurez alcanzada por Fedecrédito, permitió que durante la década de los 80`s, a pesar del conflicto armado y los fenómenos adversos a la naturaleza, cada una de las entidades se constituyeron en el principal pilar de las familias más necesitadas. En ningún momento se suspendieron los servicios financieros, además se movilizaron los insumos necesarios para mantener la producción de alimentos en el país.

En ésta década se ha dado un nuevo impulso, un nuevo salto de calidad que permite tener una mayor presencia en la participación del mercado financiero nacional. Para lograr esto último, se ha puesto a disposición del sistema Fedecrédito, las herramientas necesarias por medio de proyectos de fortalecimiento institucional, que se desarrollan con la colaboración del BID-FOMIN y asistencia técnica de las Cajas de Ahorro de España. (Historia de Fedecrédito, s.f.)

Estos logros se han dado a través del tiempo y es a partir de la entrada en vigencia de la “Ley de Cajas de Crédito y de los Bancos de Los Trabajadores”, aprobada mediante decreto legislativo número 770, del 25 de abril de 1991, publicado en el Diario Oficial número 89, Tomo 311, del 17 de mayo de 1991, con la cual se fundaron las bases y se les dio a las Cajas de Crédito, autonomía tanto patrimonial como administrativa; no así, a los Bancos de los Trabajadores,

quienes se registrarían con la normativa de la Superintendencia del Sistema Financiero y la Ley de Bancos.

Asimismo, de conformidad a lo señalado en el artículo 100 de la Ley de Cajas de Crédito y de los Bancos de Los Trabajadores, se autorizó a FEDECREDITO para que de acuerdo a sus disponibilidades, devolviera al Estado y al Banco Hipotecario de El Salvador, el valor de sus aportes al capital fundacional de FEDECREDITO, convirtiéndose a partir de la entrada en vigencia de dicha ley, en una institución completamente privada; ya que, sus operaciones financieras las realizaría con sus propios recursos, sin la intervención ni ayuda del Estado.

Además, se modificó el rol de FEDECREDITO, transformándose en una entidad financiera de segundo piso y definiéndose como sus clientes a las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores. (Historia de Fedecrédito, s.f.).

Del mismo modo, un acontecimiento sumamente importante para el desarrollo y fortalecimiento de FEDECREDITO, fue la aprobación por parte de la Asamblea Legislativa de la “Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios”, mediante Decreto Legislativo número 849, de fecha 16 de febrero del año 2000, publicado en el Diario Oficial número 65, tomo 346, el día 31 de marzo del 2000, la cual además de contener conceptos innovadores de intermediación financiera, les permitió recalcar su autonomía.

Así mismo, según lo señalado en el inciso segundo del artículo 182 de dicha Ley, ya no sería facultad del Órgano Ejecutivo, nombrar a la Junta de Gobierno de FEDECREDITO, facultad que le otorgaba el artículo 17 de la derogada Ley de las Cajas de Crédito y de Los Bancos de los Trabajadores; estableciéndose en el artículo 182 de la aprobada Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios, que la conformación del Órgano de Dirección, los períodos de



duración de los cargos, forma de elección y su funcionamiento se regularía en el pacto social correspondiente.

Posteriormente, mediante Decreto Legislativo número 693, de fecha 30 de julio del año 2008, publicado en el Diario Oficial número 178, tomo 380, el día 24 de septiembre del 2008, dicha ley tuvo varias reformas y entre éstas, se modificó su denominación cambiando de: “Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios” por “Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito”, la cual actualmente constituye su marco regulatorio principal.

A pesar de los logros obtenidos por FEDECREDITO, entre estos “su autonomía” en el año 1991; fue dicha autonomía, un punto vulnerable que obstaculizó, en un período de tiempo, el crecimiento de las entidades que la conforman; ya que, se creó una competitividad entre las mismas y lo cual no ayudaba a la visión del grupo, lo anterior debido a que cada institución miembro tenía sus propias normativas administrativas y operativas, decidiendo de manera individual sus alcances. (Historia de Fedecredito, s.f.)

Lo anterior condujo a FEDECREDITO, al deterioro de su imagen empresarial, trayendo como consecuencia: pérdida de credibilidad, malos servicios, tasas de interés elevadas; todo esto reflejado en bajo rendimiento financiero, lo cual les simplificaba las oportunidades de optar a créditos blandos de parte de organismos internacionales.

Estos acontecimientos negativos se prolongaron durante décadas y se tuvieron que buscar estrategias que le ayudaran a levantar su imagen empresarial y recuperar la credibilidad que se había perdido, ante sus asociados, clientes y entidades financieras proveedoras de recursos con tasas blandas. Por ésta razón, se realizó un cambio de misión y visión, la cual se hizo a partir de la base de un plan estratégico, el cual fue creado con la finalidad de que le permitiera a FEDECREDITO, una mayor participación en el sistema financiero del país, especialmente a

través de la cobertura de un conglomerado de personas las cuales formaban parte de las MIPYME (Micro, Pequeña y Mediana Empresa), quienes no eran tomados en cuenta por la banca tradicional; ya que, éstos no reunían los requisitos que dichas instituciones bancarias requerían.

Para lograr sus propósitos FEDECREDITO, tuvo que hacer cambios importantes, implementando una visión estratégica empresarial: llevar a cabo el proceso de Modernización e Integración, al cual se le nombró SISTEMA FEDECREDITO y hoy por hoy, se ubica como uno de los conglomerados de cooperativas financieras más atractivas para los usuarios del sistema financiero del país, esto gracias a la diversidad de productos y servicios financieros que ofrece, con alta tecnología, con las ubicaciones estratégicas que posee y el soporte financiero sólido, logro que se ha obtenido mediante la integración de sistemas e imagen de marca para todo el país.

Es de hacer notar que en la actualidad, las instituciones pertenecientes al SISTEMA FEDECREDITO, ninguna pierde su Autonomía, mantienen de forma local, una Junta Directiva y una estructura administrativa adecuada a las necesidades del negocio; es de esta manera como FEDECREDITO, exige a sus socios, los cuales son las Cajas de Crédito y los Bancos de los Trabajadores del País, aplicar la normativa y los lineamientos de integración que permitan ser competitivos en su mercado local y juntos presentar una visión sólida de Sistema a nivel nacional.

La caja de crédito de Atiquizaya, se ha sumado a esta ola de transformación, logrando adaptar su estructura administrativa al crear los departamentos y los puestos necesarios para cubrir todos los productos y servicios que el Sistema Fedecredito ofrece; en ese sentido se ha

creado el departamento financiero a partir del año 2015, el cual antes no existía, adaptando las funciones a las sugeridas por el departamento de planificación de FEDECREDITO.

Al tener un departamento financiero, se vuelve necesario desarrollar las funciones propias del departamento en lo relacionado a la creación y ejecución de planes, que permitan, en este caso a las finanzas, lograr que la empresa, tenga una línea a seguir en lo relacionado a las mejores formas de obtener ingreso, hacer una revisión y análisis de costos fijos y variables de los productos y servicios que ofrece y por otro lado, tener un control de gastos generales y administrativos, que permitan gestionar adecuadamente los recursos financieros de la institución.

Se ha considerado, que al hacer una revisión detallada y un análisis de los elementos descritos anteriormente, la empresa podría mejorar su rentabilidad al tener plasmado en un documento una visión de negocios, la cual partiendo del plan estratégico de la entidad, permitiría alcanzar metas institucionales que se transformarían en utilidades disponibles para los accionistas e incrementaría su solidez patrimonial alcanzando ser rentables y sostenibles a través del tiempo, para beneficio de socios y clientes.

Por lo tanto, con la presente investigación se pretende contribuir a la construcción de este documento en vista que, por el momento, no se tiene plasmado en un documento una base sobre la cual decidir si va bien o va mal el rumbo esperado de las finanzas.

## **2.2 Teorías y Conceptos Básicos**

La base teórica de nuestra investigación se enfoca en tres puntos importantes dentro del Proceso de la planeación financiera, los cuales están alineados con los objetivos propuestos:

1- El enfoque teórico del análisis de la posición del departamento financiero de la Caja de Crédito de Atiquizaya, antes y después del proceso de integración y modernización;

2- Diagnóstico del análisis de inversión para desarrollar el proceso de negocios y planeación estratégica de los diferentes productos y servicios que la entidad ofrece, así como sus metas esperadas; y

3- Propuesta de un plan financiero, como herramienta para aplicación en el área estratégica, volviendo a la Caja de Crédito de Atiquizaya, más competitiva entre las entidades que conforman el Sistema Fedecrédito.

Los conceptos básicos a utilizar en el desarrollo de este estudio son:

**Sistema FEDECREDITO:** Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores.

**Caja de Crédito:** Sociedad Cooperativa de Ahorro y Crédito, de Responsabilidad Limitada.

**Bancos de los trabajadores:** Son instituciones miembros del Sistema FEDECREDITO, que actúan de manera habitual en el mercado financiero haciendo llamamiento al público para obtener fondos a través de depósitos, emisión y colocación de títulos valores o cualquier otra operación pasiva, quedando obligados directamente a cubrir el principal, intereses y otros accesorios para su colocación en el público en operaciones activas.

**Proceso de integración y modernización:** Se refiere al proceso que, en su primera etapa, dio inicio en el año 2003 y finalizó en el año 2006, contemplado dentro del Plan Estratégico de FEDECREDITO, cuyo objetivo principal era dinamizar y posicionar a las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores dentro del sistema financiero nacional. Los años siguientes tendría como fin modernizar e integrar a todos las instituciones miembros del sistema Fedecrédito.

## **1- El enfoque teórico del análisis de la posición del departamento financiero de la Caja de Crédito de Atiquizaya, antes y después del proceso de integración y modernización.**

El enfoque teórico de esta investigación constituye la base académica y conceptual, sobre esta se estructurará el desarrollo de la temática, y será mediante esta base que daremos nuestro punto de vista o posición teórica específica y sustentaremos la investigación al respecto.

### **Características que definen la posición de la Caja de Crédito de Atiquizaya en el ranking de instituciones que forman el Sistema Fedecrédito.**

FEDECREDITO como ente Supervisor de las operaciones de la Caja de Crédito de Atiquizaya, otorgó una calificación de “A” a la entidad, calificación otorgada al cierre del mes de diciembre de 2022, es decir, la mejor calificación para sus entidades y la clasifica como entidad de primer piso que aglomera y atiende a sus socios y clientes.

Algunos aspectos importantes que FEDECREDITO, valoró en la calificación otorgada a la Caja de Crédito de Atiquizaya son:

**Entorno Operativo Limitante:** Las clasificaciones de la caja de crédito de Atiquizaya, se fundamentan principalmente en la influencia del entorno operativo desafiante en su perfil financiero y en las perspectivas de crecimiento y de negocios de la entidad, así como en su posicionamiento de liderazgo dentro de la red de Bancos de los Trabajadores y Cajas de Crédito.

**Incertidumbre por Contingencia del Coronavirus:** El entorno económico se encuentra bajo un grado significativo de recuperación a consecuencia de los efectos en el ambiente operativo de la contingencia internacional provocada por la propagación del coronavirus. Sin

embargo, FEDECREDITO consideró que la Entidad entró a la crisis con un perfil de negocio bueno y con un desempeño financiero consistente que le permitieron contener parcialmente los impactos asociados a un ambiente operativo y económico más desafiante.

**Rentabilidad Operativa Alta:** A pesar que no hay un plan financiero definido; la rentabilidad operativa es buena en el contexto de la pandemia, lo que demuestra una estabilidad adecuada y coherente con su estrategia de largo plazo.

**Flexibilidad Financiera Modesta:** Fedecrédito opina que la institución tiene una flexibilidad financiera modesta para la obtención de fondeo adicional. Debido a que su fuente de fondeo principal es la captación de ahorros de los socios. Esta entidad, tiene fondeo con Fedecrédito, que está respaldado principalmente por cartera de préstamos. En opinión de Fedecrédito establece, que la entidad exhibe retos para la diversificación de sus fuentes de fondeo, influenciados por el entorno operativo adverso y a la naturaleza de la entidad.

**Calidad de Cartera de Créditos:** La calidad de su cartera de Créditos tiene un historial consolidado. Sus niveles de mora son manejables, al igual que los castigos de cartera y préstamos refinanciados. La cartera total no ha presentado deterioros relevantes durante el año 2022.

**Posición Patrimonial Sólida:** Los indicadores patrimoniales de la Caja de Crédito de Atiquizaya son buenos y proveen margen suficiente para la expansión de sus operaciones. La entidad tiene la política de no repartir dividendos en efectivo y se orienta a la capitalización de utilidades para un fortalecimiento constante del fondo patrimonial.

Algunos indicadores de importancia que consideraremos en este trabajo de investigación, en cuanto a su comportamiento en el tiempo a partir de la implementación del Proceso de Integración y Modernización de la Entidad son:

- **Liquidez**

La coyuntura que atraviesan los mercados financieros internacionales y su impacto en el sector real de las economías a nivel mundial, hace necesario que los integrantes del sistema financiero den cumplimiento a regulaciones prudenciales, de buenas prácticas de gestión de riesgo y de buen gobierno corporativo que contribuyan al buen funcionamiento de las entidades.

Los artículos 63 de la ley de Bancos y el 41 de la Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito, establecen que los Bancos y los Bancos Cooperativos deberán elaborar e implantar políticas y sistemas de control que les permitan manejar adecuadamente sus riesgos financieros y operacionales, considerando, entre otras, disposiciones relativas a manejo, destino y diversificación del crédito e inversiones y a la administración de su liquidez.

Como su gerente general, explicó:

En la Caja de Crédito de Atiquizaya, se cuenta con un plan de Contingencia de liquidez, y la metodología utilizada para la realización del plan, se basa en las Normas Técnicas para la Gestión del Riesgo de Liquidez NPR-05, emitida por el Banco Central de Reserva de El Salvador, con vigencia del 01/10/2012. En la cual en su artículo 19 especifica que se debe crear un plan de contingencia de liquidez, que contenga la estrategia para manejar las crisis de liquidez y que permita a las entidades afrontar situaciones atípicas o extremas. (Plan de Contingencia de Liquidez, 2021).

El índice de liquidez es uno de los indicadores fundamentales para esta institución; ya que, su objetivo es medir la posibilidad de afrontar sus compromisos financieros en el corto plazo. Para esto se usa el indicador de medición llamado: Coeficiente de Liquidez Neta, el cual al cierre del ejercicio 2012, se estableció en 4.10, a diez más adelante, es decir año 2022, este indicador alcanzó el 9.41; siendo el parámetro normado “entre mayor mejor” (NRP-005 Normas Técnicas para el manejo de Liquidez, 2012)

- **Rentabilidad**

Los indicadores de rentabilidad son aquellos índices financieros que sirven para medir la efectividad de la administración para controlar los costos y gastos y de esta manera, convertir ingresos en utilidades. Los indicadores más utilizados son: margen bruto, margen operacional, margen neto, rendimiento sobre los activos y rendimiento sobre el patrimonio. (Entrepreneur 2021, s.f.)

Para el Caso de la Caja de Crédito de Atiquizaya, la Rentabilidad sobre los activos incrementó de 0.56 en el año 2012 a 1.53 en el año 2022. (Informe financiero Caja de Crédito de Atiquizaya Diciembre, 2022)

- **Imagen institucional**

La imagen institucional marca una diferencia entre una institución y otra, bajo la óptica de competitividad más que imagen visual. Para el caso de la Caja de Crédito de Atiquizaya, mejorar la imagen era un reto que debían enfrentar para lograr posicionarse de mejor forma en el ámbito financiero local.



- **Niveles de decisión**

Partiendo de la estratificación y los lineamientos emitidos por Fedecrédito, se adecuan diferentes niveles de decisión, en base a normas y las políticas que FEDECREDITO utiliza al respecto, evaluaremos por separado los siguientes niveles:

- **Decisiones Estratégicas**

Este tipo de decisiones se aplican en general a todos los departamentos de la empresa, determinan las metas, los propósitos y la dirección de toda la organización; normalmente son diseñados para el mediano y largo plazo y enmarcan las decisiones tácticas o administrativas y operativas. Las emite la Junta Directiva.

- **Decisiones Tácticas o administrativas**

Las decisiones tácticas son un desglose de las decisiones tomadas por la Junta Directiva y las Ejecuta la alta gerencia; es decir, las 3 gerencias que forman la institución.

Del éxito de este tipo de decisiones dependerá el logro de los objetivos de la empresa. (Moya, 2021)

- **Decisiones Operativas**

Las decisiones operativas: están destinadas a la mejora, cambios o reajustes de procedimientos y métodos ya establecidos en un plan estratégico institucional. Estás las ejecutan los encargados de cada uno de los departamentos.

**2- Diagnóstico del análisis de inversión para desarrollar el proceso de negocios y planeación estratégica de los diferentes productos y servicios que la entidad ofrece, así como sus metas esperadas.**

No menos importante, es conocer el costo que representa para la Caja de Crédito de Atiquizaya, el proceso de negocios y planeación financiera de los diferentes productos y servicios que la entidad ofrece, por lo que, abordaremos esta temática y evaluaremos el impacto en los indicadores financieros más importantes, mediante un comparativo que comprende la década del 2012 al 2022.

Este diagnóstico está basado en el cálculo de indicadores financieros, los cuales se verán beneficiados con las estrategias que puedan implementarse en el futuro y que se espera cambien para mejora, con lo que proponga el equipo investigador.

Los ratios financieros brindan una serie de información que permite a los integrantes de las juntas de directivos y propietarios de las empresas tomar decisiones apropiadas, los ratios financieros principales del estudio son: análisis de liquidez, análisis operativo de eficiencia, análisis de solvencia y análisis de rentabilidad.

La importancia de la función de los directivos en la planificación para la ejecución de decisiones se basa en los datos de la información de los indicadores financieros, los cambios en el ámbito del sector cooperativo de ahorro y crédito y del sistema financiero en general permiten que se implementen gestiones de crecimiento empresarial.

Ejemplo de tablero de indicadores de la Caja de Crédito de Atiquizaya:

Tabla 1 Ejemplo de tablero de indicadores de la Caja de Crédito de Atiquizaya

INDICE	PARAMETROS		TENDENCIA
Eficiencia Administrativa	5.00	Menor mejor	Estable
Eficiencia Operativa	60.00	Menor mejor	Estable
Solvencia por Activos	12.00	Mayor mejor	A la baja
Vencimientos	4.00	Menor mejor	A la baja
Cobertura de Riesgo	100.00	Mayor mejor	Estable
# de veces de Endeudamiento	4.00	Menor mejor	Estable
Ind. De Solvencia por Pasivos	7.00	Mayor mejor	A la baja
Rentabilidad sobre el Patrimonio	0.00	Mayor mejor	Prom cajas y Bancos
Rentabilidad sobre Activos	0.00	Mayor mejor	Prom cajas y Bancos
Ind. Cartera Castigada	0.00	Menor mejor	Prom cajas y Bancos

Nota: Información proporcionada por el contador de la entidad, Sr Elmer Zepeda, en donde se muestran principales Indicadores de Caja de Crédito de Atiquizaya.

Dentro de los componentes financieros más relevantes conoceremos:

Identificar la situación financiera antes y después del proceso de integración y modernización, en donde nos enfocaremos al comportamiento de algunos de sus indicadores principales, tales como:

- Índices de morosidad.

Este mide el porcentaje de cartera contaminada o con cierto grado de morosidad con relación a la cartera total de créditos. Para el estudio consideraremos la cartera de créditos activa al 31 de diciembre de 2022 con relación al cierre de 2012, para medir el comportamiento

durante la década anterior. El cual paso de 3.17% a 4.66%, los cuales son porcentajes de préstamos vencidos que se miden en relación con el saldo de la cartera de préstamos a las fechas revisadas. (Balance General Caja de Crédito de Atiquizaya, 2022)

Las estrategias de recuperación que se tenían, han sido actualizadas según las políticas de crecimiento en el transcurso del tiempo.

- **Saldos de cartera.**

Representa el total de saldos de préstamos otorgados a los Socios, a fin de que éstos puedan satisfacer la demanda crediticia de inversiones, en las distintas líneas de crédito disponibles. Haremos un comparativo de saldos al cierre del ejercicio 2022 respecto al cierre del año 2012, los cuales pasaron de 6.9 millones de dólares a 25.9 millones de dólares respectivamente, notando un crecimiento importante en la década. (Balance General Caja de Crédito de Atiquizaya, 2022)

- **Saldos de depósitos.**

Representa el total de saldos de depósitos en cuentas de ahorro y depósitos a plazo de los asociados, para el caso de la Caja de Crédito de Atiquizaya, la normativa solo permite captar fondos de Socios y no capta fondos del público. Al final de diciembre de 2012, se tenía una captación de 4.6 millones de dólares; sin embargo, al revisar el Balance al 31 de Diciembre de 2022, el saldo fue de 19.5 millones de dólares. (Balance General Caja de Crédito de Atiquizaya, 2022)

- **Estructura de la deuda a corto y largo plazo.**

Muestra la composición de la deuda, a corto y largo plazo, proveniente de las fuentes de financiamiento como FEDECRÉDITO, FONAVIPO, BANDESAL y Bancos Comerciales; para efectos de colocar sus diversas líneas de créditos, la entidad ha hecho uso de obligaciones financieras, pasando de 2.5 millones de deuda en el año 2012 a 5.8 millones de dólares en el año 2022 (Balance General Caja de Crédito de Atiquizaya, 2022); lo que indica que la intermediación es su principal fuente de ingresos productivos.

- **Composición patrimonial.**

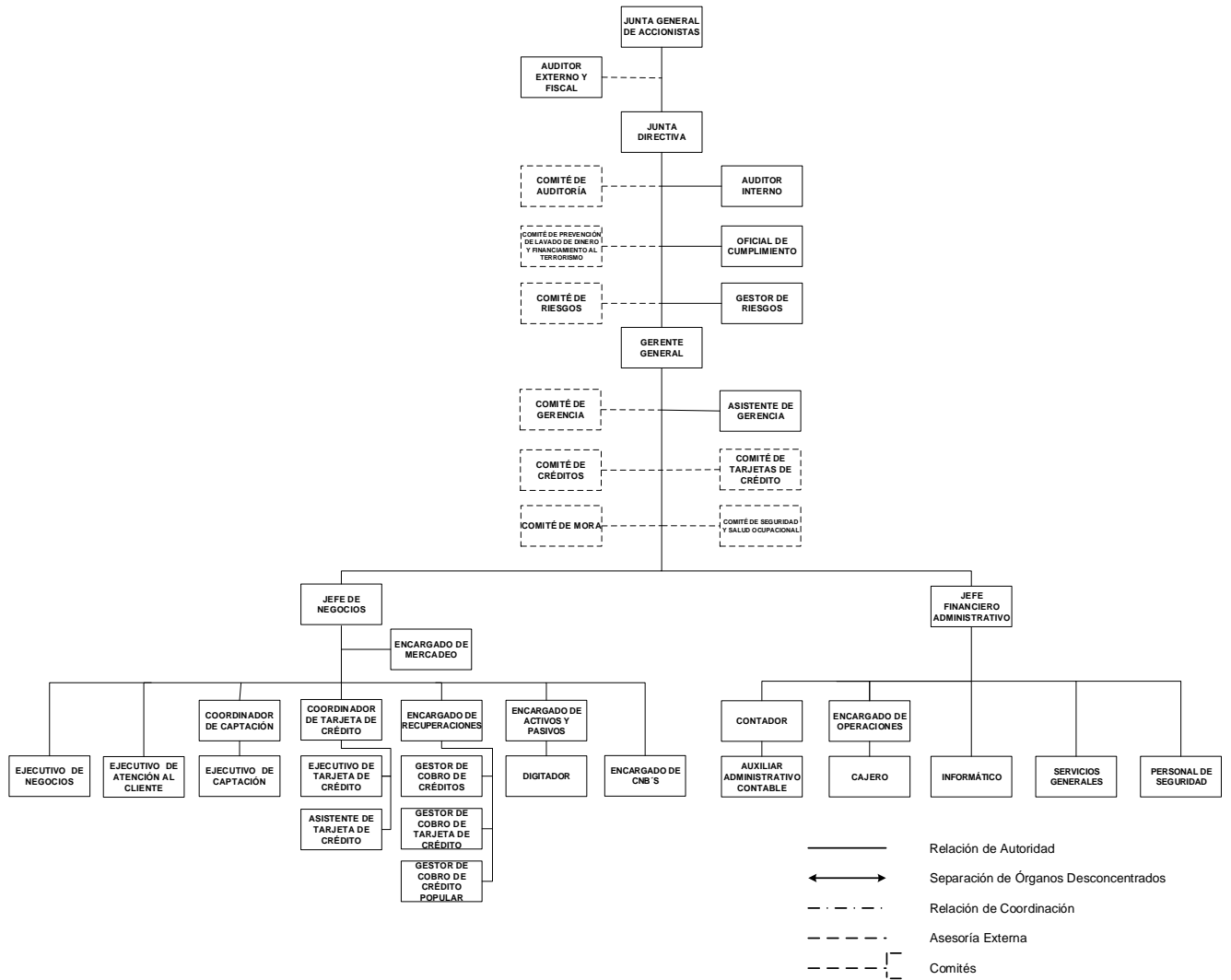
Se refiere a la composición del patrimonio de la Entidad, integrado por el capital social aportado por los Socios y las utilidades acumuladas debido a la decisión de capitalización y al no reparto de dividendos en efectivo; a la institución, se le ha visto la fortaleza patrimonial alcanzada, la cual paso de 2.0 millones de dólares en el 2012 a 5.9 millones en el año 2022. (Balance General Caja de Crédito de Atiquizaya, 2022)

- **Situación actual para la toma de decisiones gerenciales.**

Hace referencia a la estructura organizacional actual de la Institución y su respectivo nivel de decisiones en cada uno de los departamentos constituidos; la máxima autoridad de la Caja de Crédito de Atiquizaya, está conferida a una Junta Directiva, presidida por un presidente e integrado por 6 directores: 3 propietarios y 3 suplentes.

Cuenta además con un Gerente General, un Jefe Financiero y un Jefe de Negocios; estos a su vez cuentan con el apoyo de diversos encargados y el resto de personal que integra las diferentes áreas de la Caja de Crédito de Atiquizaya, según la siguiente estructura:

Ilustración 1 Organigrama por puestos caja de crédito de Atiquizaya



Nota: Información proporcionada por el Sr. Elmer Zepeda, contador de la Entidad, en donde se muestran toda la organización por puestos.

### **3- Propuesta de un plan financiero, como herramienta para aplicación en el área estratégica, volviendo a la Caja de Crédito de Atiquizaya, más competitiva entre las entidades que conforman el Sistema Fedecrédito.**

**Enfoque metodológico:** En este apartado haremos un enfoque detallado de la metodología, procesos y decisiones que formaron parte esencial de este plan financiero.

**Características de la herramienta:** Ya viendo el plan financiero como un producto, lo enfocaremos como una herramienta que puede servir para encausar a otras instituciones similares; por lo que, ampliaremos las características más relevantes que lo integran, en la parte de la propuesta.

**Funcionalidad:** El grado de funcionalidad lo determinarán los resultados obtenidos y las condiciones óptimas en que se puede aplicar en otras instituciones similares.

**Utilidad en entidades similares:** Para el caso, identificaremos organizaciones con similares características dentro del sector de micro finanzas, es decir otras Cajas de Crédito, a fin de homogenizar de manera teórica su aplicación y grado de utilidad.

## **2.3 Marco Jurídico**

En este apartado se presenta un resumen de algunas leyes y otras normativas que regulan el funcionamiento de las Cajas de Crédito, como parte integral del Sistema FEDECREDITO, entre estas tenemos:

### **2.3.1 Normas primarias.**

#### **Constitución de la República de El Salvador.**

Aprobada por la Asamblea Constituyente, el día 15 de diciembre del año 1983, publicada en el Diario Oficial número 234, tomo 281, el día 16 de diciembre de 1983. (Diario Oficial 234

tomo 281, 1983). En su Artículo 114, establece que el Estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas facilitando su organización, expansión y financiamiento.

### **Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito**

Que mediante Decreto Legislativo número 849, de fecha 16 de febrero del año 2000, publicado en el Diario Oficial número 65, tomo 346, el día 31 de marzo del 2000, se emitió la Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios, la cual según Decreto Legislativo número 693, de fecha 30 de julio del año 2008, publicado en el Diario Oficial número 178, tomo 380, el día 24 de septiembre del 2008, tuvo varias reformas entre ellas la modificación de su denominación, cambiando de: “Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios” por “Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito”, regulando dicha ley las actividades de intermediación financiera que son realizadas por los Bancos Cooperativos y por las Sociedades de Ahorro y Crédito. (Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito, 2000)

Asimismo, el inciso primero del artículo 3 de la mencionada ley, señala que los Bancos Cooperativos y las Sociedades de Ahorro y Crédito estarán sometidos a la vigilancia y fiscalización de la Superintendencia del Sistema Financiero, quien podrá emitir la normativa necesaria, de conformidad con lo que se establece en su Ley Orgánica y en la presente Ley.

### **Ley de Bancos**

Aprobada mediante Decreto Legislativo número 697, de fecha 2 de septiembre del año 1999, publicada en el Diario Oficial número 181, tomo 344, el día 30 de septiembre de 1999; de conformidad a lo señalado en los artículos 2 y 3 de la Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito, se establece que las cooperativas y sociedades de ahorro y crédito, se regirán por sus respectivos ordenamientos legales en lo relativo a su constitución,



organización y administración, siempre que no contradiga lo establecido por esta Ley (Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito); en lo no previsto se aplicará la Ley de Bancos. (Ley de Bancos, 1999)

Asimismo, la Ley de Bancos, tiene por objetivo regular la función de Intermediación Financiera y las otras operaciones realizadas por los bancos, propiciando que éstos brinden a la población un servicio transparente, confiable y ágil, que contribuya al desarrollo del país; es aplicable a la Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores (FEDECREDITO) por estar clasificado como banco de segundo piso. (Superintendencia del Sistema Financiero SSF, 2011)

### **Ley General de Asociaciones Cooperativas.**

Aprobada mediante Decreto Legislativo número 339, de fecha 14 de mayo del año 1986, publicada en el Diario Oficial número 86, tomo 291, el día 14 de septiembre de 1986.

La Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito, hace referencia a la Ley General de Asociaciones Cooperativas; estableciendo en su artículo 88, que la liquidación se practicará de acuerdo a lo dispuesto en el Código de Comercio y la Ley General de Asociaciones Cooperativas, en su caso, en todo lo que no se oponga a lo establecido en dicha ley. (Ley General de Asociaciones Cooperativas, 1986)

### **Código de Comercio**

Decreto Legislativo número 671, de fecha 8 de mayo del año 1970, publicado en el Diario Oficial número 140, tomo 228, el día 31 de julio del 1970, se emitió el Código de Comercio y en su artículo 19, regula lo referente a la funcionabilidad de las sociedades cooperativas.

La Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito, menciona en el artículo 88, que la liquidación se practicará de acuerdo a lo dispuesto en el Código de Comercio y la Ley General de Asociaciones Cooperativas, en su caso, en todo lo que no se oponga a lo establecido en dicha ley. (Código de Comercio de la República de El Salvador, 1970)

### **Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos.**

Aprobada mediante Decreto Legislativo número 498, de fecha 2 de diciembre del año 1998, publicado en el Diario Oficial número 240, tomo 341, el día 23 de diciembre de 1998. El artículo 2 de dicha ley en sus numerales 1 y 2, establece como sujetos obligados a las cajas de crédito. (Ley contra el Lavado de Dinero y Activos, 1998)

### **2.3.2 Normativa técnica y prudencial no bancaria**

#### **NPNB1-04 Normas para constituir, calificar y operar federaciones de cooperativas de ahorro y crédito.**

Aprobado por el Consejo Directivo de la Superintendencia del Sistema Financiero en la Sesión CD 40/01 del 16 de agosto de 2001. Su objetivo es establecer los requisitos y trámites legales y administrativos para constituir, calificar y operar federaciones de cooperativas de ahorro y crédito sujetas a la Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito, antes Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios, así como uniformar la presentación de su información. (Banco Central de Reserva BCR, 2001).

#### **NPNB3-02 Normas sobre límites en la concesión de créditos de bancos cooperativos.**

Aprobado por el Consejo Directivo de la Superintendencia del Sistema Financiero en Sesión CD 43/01 del 05 de septiembre de 2001. Estas normas tienen por objeto definir los criterios que deben utilizar los bancos cooperativos, en lo relativo a la aplicación de límites en

la concesión de créditos a una sola persona o grupos de personas entre las que exista vinculación económica, según lo establecido en el Artículo 48 de la Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito. (Superintendencia del Sistema Financiero SSF, 2001)

**NPNB1-05 Normas para la elaboración de los planes de regularización para las cooperativas de ahorro y crédito.**

Aprobadas por el Consejo Directivo de la Superintendencia del Sistema Financiero en la Sesión CD-43/01 del 05 de septiembre de 2001. El objetivo de estas Normas es desarrollar las disposiciones legales relacionadas con la adecuación de las cooperativas a la Ley de Bancos Cooperativos u Sociedades de Ahorro y Crédito; así como los procedimientos y requisitos administrativos para el cumplimiento de dicho propósito. (Superintendencia del Sistema Financiero SSF, 2001).

**NPNB4/47 Normas para la gestión integral de riesgos de las entidades financieras.**

Normas aprobadas por el Consejo Directivo de la Superintendencia del Sistema Financiero, en Sesión CD-05/11, de fecha 08 de febrero de 2011. El objetivo de estas normas es establecer los elementos mínimos que deben observar las entidades para la gestión integral de riesgos, de conformidad con las leyes aplicables y estándares internacionales en la materia, de acuerdo a la naturaleza y escala de sus actividades. (Superintendencia del Sistema Financiero SSF, 2012).

**NPB4-48 Normas de gobierno corporativo para las entidades financieras.**

Aprobadas por el Consejo Directivo de la Superintendencia del Sistema Financiero, en Sesión CD-06/11 de fecha 09 de febrero de 2011. El objeto de estas normas es establecer las

bases mínimas que deben adoptar las entidades para fortalecer sus prácticas de gobierno corporativo dentro del proceso de gestión de riesgos financieros, operacionales y otros, conforme a estándares internacionales en la material y acorde con la naturaleza y escala de sus actividades. (Superintendencia del Sistema Financiero SSF, 2012).

**NRP 08: Normas técnicas para la gestión de lavado de dinero y de activos, y de financiamiento al terrorismo.**

Emitida por el Comité de Normas del Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR), CN/2013, aprobada el 14 de noviembre de 2013 y vigente a partir del 01 de diciembre de 2013.

El objetivo de estas Normas es proporcionar los lineamientos mínimos para la adecuada gestión del riesgo de lavado de dinero y de activos y de financiamiento al terrorismo, a fin de que las entidades integrantes del Sistema financiero prevengan y detecten operaciones irregulares o sospechosas relacionadas con el referido riesgo, de forma oportuna. (Banco Central de Reserva BCR E. S., 2013)

## **2.4 Contextualización**

A partir de este apartado se pondrá en contexto el tema que se está desarrollando, profundizando en la aclaración de aspectos importantes relacionados con el proyecto de elaboración de un Plan Financiero para la Caja de Crédito de Atiquizaya; es decir, cuáles fueron los factores que motivaron la implementación de esta estrategia corporativa visionaria de crear un departamento financiero en cada entidad del Sistema Fedecredito; se responderá a la interrogante del porqué se origina, quiénes lo implementaron y cuál es en la actualidad el reflejo de la implementación de dicha estrategia, permitiendo tener un panorama más amplio que ubique contextualmente en el desarrollo de esta temática de investigación.

## **Origen del Proceso de Integración y Modernización de la Entidad.**

La ideología de trabajo, visión estratégica y el compromiso con la institución de un estrategia profesional, fueron los factores importantes que llevaron al Sistema FEDECREDITO a la creación de un ambicioso proyecto que transformaría a dicho Sistema, esto produciría un cambio importante, debido a que FEDECREDITO dejaría de ser un conglomerado de instituciones dedicadas a la Micro Finanza, carentes de estrategias corporativas bien definidas y con una mentalidad de corto plazo, limitadas a los resultados operacionales inmediatos, sin perspectivas de crecimiento.

Con el proceso de Integración y Modernización FEDECREDITO se transformó en uno de los sistemas de servicios financieros para la Micro, Pequeña y Mediana empresa más atractivos de El Salvador, que proyecta una imagen confiable y sólida, demostrada de manera cuantitativa y cualitativa, que se traduce en servicios con tecnología avanzada que no tiene nada que envidiarle al sistema bancario tradicional y lo implementa en todas las entidades socias.

En las últimas dos décadas, la Caja de Crédito de Atiquizaya, ha tenido una evolución financiera que comenzó en el año 2006, fecha en que se implementó en esta entidad, la Integración y Modernización del Sistema Fedecrédito, por lo que en la actualidad es posible evidenciar el extraordinario crecimiento en todos sus negocios y por lo tanto en la creación de sus departamentos.

## **Factores principales que motivaron el Proceso de Integración y Modernización de la Caja de Crédito de Atiquizaya.**

La poca representatividad y participación de la Caja en el mercado financiero de El Salvador, la baja rentabilidad, que denotaremos a través del comparativo de cifras inmediatas

a la puesta en marcha del Proceso de Integración y Modernización, con respecto a cifras recientes y una imagen decadente y poco atractiva para los usuarios, motivó a realizar una introspectiva para identificar las debilidades que tenía como Institución, uniéndose a adaptar lo moderno que se proponía.

Esto llevó al diseño de un Plan Estratégico orientado a un cambio radical en sus políticas y modelo de negocios, cuyo objetivo principal era refrescar la imagen institucional y ser más atractivo para el público usuario de los servicios financieros, pero la institución se enfocó más en desarrollar negocios que en el manejo y planeación de sus finanzas; razón por la que, en el año 2006, bajo el asesoramiento de especialistas españoles en micro finanzas, se unió al desarrollo de proyectos que dinamizaría el quehacer institucional, integrando de manera sólida las operaciones de la entidad con la federación.

Durante este proceso de integración y modernización se tuvieron que superar muchos obstáculos, especialmente los obstáculos que se presentaron por parte de la competencia agresiva en el mercado de la Microfinanza, debido a la proliferación de cooperativas que operaban al margen de la Ley, que ofrecían elevados rendimientos por captaciones fraudulentas y demasiada flexibilidad para optar a créditos, aunque con tasas exorbitantes, pero que de alguna manera atraían a los usuarios que no eran atendidos por la banca tradicional.

La falta de estrategias financieras, debido a la falta de visión de conjunto acerca de las bondades de un plan financiero orientado a la consecución de metas corporativas, delimitado por campañas débiles que de forma individual realizaba la entidad; también constituyó un reto muy grande por superar; ya que, un plan permanente de negocios implicaba un control enorme, sobre todo, considerando que la Caja de Crédito de Atiquizaya, no tenía un área financiera con

los recursos suficientes para hacer frente a esa barrera promocional de control de costos y gastos.

Bajo esa perspectiva, mantener la fidelidad y lealtad de los clientes implicaba la implementación de planes de fidelización que involucraban, no solo la disponibilidad de recursos, sino también un cambio de mentalidad organizacional, que proyectara una imagen institucional sólida y orientada al trabajo en equipo, con sus departamentos establecidos, como un bloque cuya filosofía se tradujera en brindar servicios de calidad, más allá de atender de forma aislada a los clientes de la caja, hoy se atenderían a todos los clientes de las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores existentes.

Para todos estos cambios, se obtuvo la asesoría en primera línea de la Confederación Española de Cajas de Ahorros, (más adelante nos referiremos a esta conferencia como CECA), organización fundada en el año 1928 y cuya sede estaba en Madrid, España, que agrupaba a las Cajas de Ahorro Españolas, cuyos objetivos eran aunar los esfuerzos de sus integrantes y ejercer representación en distintos foros.

La CECA fue, además, como una entidad de crédito sin ninguna limitación específica, que prestaba a las cajas de ahorro asociadas todo el apoyo como asociación y servicios especializados.

Algunos objetivos específicos de la CECA eran:

- ✓ Representar a las cajas de ahorros españolas ante los poderes públicos y en el ámbito internacional.
- ✓ Actuar como centro de estudios común de todas las cuestiones que afectan a las cajas de ahorros.

- ✓ Colaborar con las autoridades financieras.
- ✓ Ejercer como centro de coordinación operativa de la información, asesoramiento y comunicación y marketing.

Precisamente este modelo de objetivos se implementó en la Caja de Crédito de Atiquizaya a través de la asesoría brindada por los españoles al frente del proyecto que se implementaría, debido a la similitud de sus operaciones y al engranaje parecido y a la composición de sus entidades socias, al igual que en El Salvador. El éxito que trajo consigo la creación de la CECA que aglutinaba un total de 45 Cajas de Ahorros (así se le llama en otros países como España y Suramérica), a través de la medición de indicadores y estratificación de carteras de préstamos, se replicó en la Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores, por ser organizaciones de similares características.

Es así que un grupo de expertos asesores se instaló en El Salvador y comenzó a realizar los estudios pertinentes para allanar el camino que serviría de base para un recorrido que presagiaba éxito, a través de la implementación de estrategias avanzadas provenientes de una cultura financiera (europea) de primer nivel, que marcaría el inicio de una experiencia exitosa para posicionar privilegiadamente a todas las Cajas de Crédito, tanto a nivel local como internacional. (Historia de Fedecrédito, s.f.)

### **Actualidad de la imagen institucional trasformada por las estrategias de cambio implementadas.**

Como parte de la evolución de la Federación y a raíz de las acciones estratégicas iniciadas en el año 2006, hasta el cierre del año 2022, la Caja de Crédito de Atiquizaya, denota un crecimiento importante consolidado.



Algunos rubros importantes que han crecido considerablemente son: Activos totales de (3.48 millones de dólares en 2006 a 31.44 millones en 2022, Cartera de préstamos de 2.5 a 25.12 millones de dólares y en Patrimonio de 810 mil a 5.8 millones de dólares, Captación de Depósitos de 699 mil a 19.5 millones de dólares.

A esto se suma que la participación de mercado de la Caja de Crédito en cuanto a préstamos, creció en 22.6 millones de dólares (Ver cuadro 2)

*Tabla 2 Crecimiento porcentual de la cartera de préstamos*

<b>PRESTAMOS</b>	<b>2006</b>	<b>2022</b>	<b>INCREMENTO</b>
Préstamos hasta un año	\$ 105,939.96	\$ 855,538.00	807.57%
Préstamos a más de un año	\$ 2,415,412.54	\$ 24,390,554.00	1009.79%
Préstamos vencidos	\$ 158,537.77	\$ 1,208,871.00	762.51%
Provisión para incobrables	-\$ 163,580.00	-\$ 1,332,143.00	814.37%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2,516,310.27</b>	<b>\$ 25,122,820.00</b>	<b>\$ 22,606,509.73</b>

Nota: Fuente de los Estados Financieros de la Caja de Crédito de Atiquizaya

La cartera de préstamos comparativa en la Caja de Crédito de Atiquizaya, en ese período ha mostrado un incremento importante en los volúmenes de cartera de forma constante a través del tiempo; los principales rubros de la entidad al mes de diciembre de 2022 y su comparativo con el 2012 son los siguientes: (ver cuadro 3)

Cuadro N° 3 Principales rubros de la Entidad:

*Ilustración 2 Información Financiera*

<b>INFORMACIÓN FINANCIERA</b> ( En miles de US Dólares)	dic-12	dic-22
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTO</b>	311,873.1	545,046.4
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO DESPUES DE IMPUESTO</b>	240,338.0	420,954.0
<b>CARTERA BRUTA TOTAL (CAPITAL)</b>	7,067,320.9	26,454,963.2
<b>CARTERA VENCIDA</b>	221,274.6	1,208,870.9
<b>DEPÓSITOS TOTALES</b>	4,660,202.8	19,510,127.4
<b>PATRIMONIO NETO</b>	2,002,244.4	5,784,323.0
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	9,425,485.8	31,438,370.0

Nota: Fuente de los Estados financieros de la Caja de Crédito de Atiquizaya

La entidad está formada por 2 departamentos principales que, junto a los colaboradores de cada área, forman un equipo de trabajo que atiende a personas de mercados, empleados públicos y probadores y sectores como empresas, vivienda y toda la actividad de consumo. El campo de actuación son aquellos sectores formales y aquellos alejados del acceso al crédito formal, para que puedan optar a financiamientos que les permiten llevar mejores oportunidades de vida a su núcleo familiar, a la vez que labran escalones para superar los más duros estados de pobreza nacional, incluso colocando puntos de atención en lugares remotos para el acceso de productos y servicios a todos los sectores.

El compromiso de la Caja de Crédito de Atiquizaya, es seguir fieles a sus principios fundamentales, “Somos una institución creada para brindar productos financieros y otros servicios en forma ágil, oportuna y eficiente, fomentando el desarrollo de los micro, pequeños, medianos empresarios; agricultores y trabajadores, a través de una relación permanente de negocios”. (Misión de la Caja de Crédito de Atiquizaya).

## CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

### 3.1 Enfoque de la investigación

Por las características del problema, como es la elaboración de un plan financiero, se hace necesario que, los datos se presenten de forma numérica y medibles por medio de procedimientos que determinen el mejor margen de rentabilidad esperado por la empresa. “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno”. (Sampieri, 2010).

En ese sentido, la presente investigación se desarrollará mediante el enfoque Cuantitativo, (Sampieri, 2010) Explicó:

El enfoque cuantitativo es un conjunto de procesos, es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis. (p.4)

Se ha elegido este enfoque, debido a que hay factores claves que permitirán conocer de primera mano los datos que se le presentarán a la empresa, entre los cuales podemos mencionar:

- Los elementos a investigar son medibles: La realidad que se estudia no es subjetiva, sino que son datos numéricos o elementos medibles que permita obtener la información de la Caja de Crédito de Atiquizaya.

- **Determinación de proyecciones:** La investigación se desarrollará de manera técnica en base a los datos presentados en el Plan Estratégico de la Entidad y en el cual están plasmadas metas que se deben de optimizar para lograr la mejor rentabilidad.
- **Efectos de implementación:** Al aplicar o desarrollar la metodología de los procesos cuantitativos que se investiguen, se puede comprobar que los efectos de la implementación desarrollaran los beneficios esperados.
- **Consulta de Datos históricos:** La valoración de los aspectos cualitativos de la investigación tiene su base en datos históricos obtenidos en las operaciones de años anteriores y los cuales serán la base para las proyecciones numéricas que se presenten.

### **3.2 Diseño de la investigación.**

Debido a que el enfoque de la investigación es cuantitativo, se van a utilizar métodos y técnicas cuantitativas y que por ende tienen que tener características como la medición, el uso de magnitudes, la observación y medición de las unidades de análisis, el muestreo, el tratamiento estadístico.

El uso de este enfoque, permite que la investigación utilice el método de investigación denominado: Hipotético – Deductivo; este método obliga al científico a combinar la reflexión racional o momento racional de la formación de hipótesis y la deducción, con la observación de la realidad o momento empírico; es decir, observación y verificación.

Al aplicar este método a la investigación, se deben establecer hipótesis y comprobarlas o refutarlas, se iniciará poniendo en práctica la experiencia de la maestría; es decir, aplicar un proceso empírico de recolección de datos numéricos; los cuales, al aplicarles variables a las hipótesis y unidades de análisis racionales, se deducirá la importancia de los ingresos y la mejora en la rentabilidad, lo cual es el objeto de estudio en la empresa.

Este método de investigación en su uso, exige que se apliquen los siguientes pasos:

1. Observar el fenómeno a estudiar: se recopilarán los datos necesarios sobre la experiencia financiera actual de la Caja de Crédito de Atiquizaya, observando su comportamiento, sus rendimientos, sus planes estratégicos y los resultados que se han obtenido en los ejercicios anteriores.
2. Crear una hipótesis para explicar dicho fenómeno: se crearán hipótesis en base a los datos observados en ejercicios anteriores y sobre los cuales podemos afirmar que lo que se va implementar tendrá un efecto positivo para la entidad.
3. Deducir consecuencias o implicaciones más elementales de la propia hipótesis: si se aplican variables o se cambian datos, podemos ver la sensibilidad con la cual los resultados cambian en el transcurso del tiempo.
4. Comprobar o refutar los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia: como proceso de inducción veremos que un plan financiero es el resumen general del comportamiento de variables que al aplicarles una sensibilidad pueden cambiar el rumbo de los resultados esperados. En este sentido se trabajará en una propuesta a fin de comprobar que los resultados propuestos son los ideales para mejorar la rentabilidad de la empresa.

### **3.2.1 Tipo de estudio.**

El tipo de estudio resulta de la revisión de la literatura y de la perspectiva a estudiar; asimismo, la definición del tipo de estudio depende de los objetivos que se pretenden lograr y en los cuales los investigadores debemos combinar los elementos en estudio. Al revisar esta información, se concluye que el diseño de la investigación permite clasificar el plan financiero

de la Caja de Crédito de Atiquizaya, como un estudio de tipo Cuantitativo, debido a que en él se revisará los siguientes elementos:

1. Se revisarán los componentes del fenómeno en estudio: Las variables que afectan los resultados y la rentabilidad de la Institución.
2. Medir conceptos: Se hará hincapié en determinar el impacto de las ventas de los productos y de los servicios que ofrece la Caja de Crédito de Atiquizaya, en los ingresos generados.
3. Definir variables: Se va a definir el impacto de cada una de las variables en estudio, las cuales son importantes para lograr el objetivo de mejorar la rentabilidad de la institución en estudio.

#### **Tratamiento de variables o categorías.**

La investigación a realizar en la Caja de Crédito de Atiquizaya, intentará identificar y analizar las causales, las cuales son las variables independientes, para luego medir los resultados; es decir, la demostración de hechos cuantificables y verificables a las que les llamaremos variables dependientes.

(Vasquez Hidalgo, 2005) explicó:

Este estudio conlleva un mayor esfuerzo debido al análisis, síntesis e interpretación lo que conlleva a explicar las razones por las cuales se considera que la investigación es explicativa, a través del aporte que pueda generar para futuros proyectos similares, enriqueciendo de alguna manera el conocimiento científico logrado. (p.30)

En nuestro estudio utilizaremos la investigación cuasi experimental, la cual es un tipo de estudio que se caracteriza porque el sujeto de estudio no se selecciona de forma aleatoria, sino

que se encuentra o establece previamente y en este caso, ya se seleccionó a la Caja de Crédito de Atiquizaya.

La metodología de este tipo de investigación se caracteriza por ser cuantitativa, la cual consiste en observar el comportamiento de las diferentes variables y registrar datos cualitativos y cuantitativos.

La investigación cuasi experimental se ubica entre la investigación experimental y el estudio observacional. Sin embargo, no tiene el control de variables o de los elementos que intervienen en el contexto del sujeto de estudio, “por lo que se este tipo de investigación tiene las siguientes características” (Parra, 2023), que se adaptan al estudio planteado:

- La población de estudio que forma parte de esta investigación no se selecciona aleatoriamente, por el contrario, el investigador selecciona grupos previamente establecidos.
- La investigación cuasi experimental es de suma importancia para la investigación aplicada.
- Aunque su origen surgió para realizar investigaciones en el sector educativo, actualmente, también se utiliza en la rama de la psicología con el propósito de llevar a cabo estudios sociales.
- Este tipo de investigación se enfoca en identificar la forma en la que se relaciona una variable independiente sobre la variable dependiente y qué es lo que esto produce.
- La investigación cuasi experimental se lleva a cabo en campo, en un ambiente donde el sujeto de estudio se desarrolla naturalmente, lo que disminuye el control de las variables.

Acá se buscará la forma de identificar los efectos que produce el hecho de modificar una variable independiente y como los datos cambian al modificar la causa de la investigación.

### **Alcance**

En la investigación se intentará encontrar las causas que permiten que la rentabilidad de una empresa incremente; sin embargo, acá hay retos que cumplir para completar la investigación, como la disponibilidad de recursos, incluyendo tiempo y dinero, además del dominio que requerirá por parte de los investigadores el hecho de formular un Plan Estratégico con la aplicación o el tratamiento de las variables que se propongan como sensibles y que permiten generar ingresos a una institución.

El alcance del estudio, también conocido como el ámbito de una investigación, se iniciará con la recolección de datos con los métodos planteados considerando las limitantes establecidas anteriormente y se espera que el estudio concluya con la presentación de un plan financiero que genere beneficio económico a la Caja de Crédito de Atiquizaya.

En este sentido, el alcance será de tipo Correlacional; este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio relaciones entre tres, cuatro o más variables.

Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas las cuales están presuntamente relacionadas y, después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba.



### 3.2.2 Diseño de Recolección

La presente investigación será de tipo transversal. Los motivos por los cuales se ha definido la forma transversal, es porque la información en estudio solo se recolectará en una ocasión y se tendrán los motivos suficientes para poder definir los comportamientos o los cambios que se puedan generar al sensibilizar la información de las variables en estudio.

Algunas de las variables clave de un estudio transversal que (Ortega, 2023) explicó son:

- El estudio transversal se lleva a cabo con el mismo conjunto de variables durante un cierto periodo de tiempo. El estudio se realiza en una sola instancia, a diferencia de los estudios longitudinales, donde las variables pueden cambiar durante el periodo de investigación.
- Un estudio transversal le da al investigador la flexibilidad de considerar múltiples variables juntas como una constante, con una sola variable como foco del estudio transversal.
- La manera más fácil de encapsular un estudio transversal es básicamente un estudio que captura a las opiniones de un grupo de personas en un momento específico. Estas investigaciones se utilizan para determinar lo que sucede en tiempo real, en un momento determinado.
- También se utiliza este tipo de investigación para esquematizar las variables predominantes que existen en un punto particular. Por ejemplo, datos transversales sobre el crecimiento de la cartera de préstamos en el pasado y un diagnóstico actual de los crecimientos actuales.

### **Tiempo de la búsqueda de la información**

Se ha determinado que la búsqueda de la información se ha definido en base a criterios de clasificación para considerar si un estudio es retrospectivo o prospectivo, la relación que se establece entre el momento en que se diseña la investigación, por una parte, y el momento de la ocurrencia del hecho que se pretende investigar.

De esta manera, toda investigación que sea diseñada antes de que ocurra el fenómeno a investigar será considerada de tipo “prospectivo”; por el contrario, si el hecho a registrar ya sucedió al momento de la planificación del estudio entonces estaremos en presencia de una investigación “retrospectiva” (Peneque, 1998, pág. 25).

Desde este punto de vista, utilizaremos para la presente investigación tiempo de búsqueda de la información Prospectiva. Se buscará la relación de la variable a investigar y la condición del desenlace con la variable dependiente relacionada con los datos de la Caja de Crédito de Atiquizaya y que aporta datos relacionados con la rentabilidad institucional.

En el caso del carácter prospectivo de la investigación, se estudiarán todos los elementos que a partir del momento en que haya sido planificada la investigación, estén dentro de las variables de estudio y que se espera que aporten, a los resultados esperados; estos, serán comparados con otros datos del mismo periodo de tiempo pero que no hayan desarrollado en años anteriores.

### **Contexto de la búsqueda de la información**

La investigación se completará con los siguientes contextos de la búsqueda de información:

#### **a) De Campo.**

Se procederá a recolectar información acerca de la Caja de Crédito de Atiquizaya, por medio de personas que han permitido el acceso a dicha Institución, con el objetivo de obtener información verbal y documental por parte de la Gerente y los encargados de las áreas.

#### **b) Bibliográfico.**

Se utilizarán diferentes documentos para recolectar información acerca del Plan financiero en:

Memorias de Labores, libros, folletos, diccionarios, Internet, tesis, y revistas.

### **3.3 Población y muestra (fuentes de información).**

#### **3.3.1 Población**

El conjunto o totalidad de elementos a investigar será la población, es decir, cada uno de los individuos que comparten una característica en común.

En la investigación que se desarrolla en la Caja de Crédito de Atiquizaya, se trabajará con una población finita; es decir, que el total de población será de: 6 directores, 1 Gerente y 37 empleados, de acuerdo a la información proporcionada por la Empresa, al 31 de mayo de 2023.

Nota: Fuente: información proporcionada por el Sr. Elmer Zepeda, Contador de la Caja de Crédito de Atiquizaya.

#### **3.3.2 Muestra**

Como una parte representativa de la población, con características comunes y que se usa para estudiar la población; se vuelve importante extraer muestras, las cuales sirven para conocer el fenómeno en estudio. En ese sentido la muestra, se vuelve como un subconjunto de la población.

En el caso del enfoque del estudio que se hará, en el que se va a elaborar un Plan financiero que permita incrementar la rentabilidad de la Caja de Crédito de Atiquizaya, la muestra será enfocada en el departamento financiero de la entidad; apoyándose en el área contable con el fin

de obtener de las personas titulares los datos financieros actuales y de años anteriores; se ha identificado también como muestra, la Gerencia General, a fin de obtener los datos de las metas y las proyecciones establecidas para los años propuestos en el plan financiero, lo cual será la base para formular los escenarios de rentabilidad.

Las muestras que se tomarán en la investigación, son las muestras probabilísticas; ya que, el proceso de selección empleado en la estadística es el muestreo simple. En este método las formas de selección serán aleatorias y permitirán a los investigadores hacer una declaración de probabilidad basada en datos recolectados de la población objetivo.

En estadística, el muestreo sistemático es una técnica de muestreo en la que se selecciona un elemento de la población a intervalos regulares. Esto significa que se elige un elemento inicial al azar y luego se selecciona un elemento adicional cada cierto número de elementos en la lista de la población (wikipedia, 2023).

Para desarrollar el muestreo probabilístico en la investigación de la Caja de Crédito de Atiquizaya, se realizará dividiendo a la población en partes y luego se elegirán aleatoriamente los individuos que se van a estudiar. Pero, debido a que la muestra la constituye el departamento de Finanzas y que se medirá el impacto del proceso en sus cifras y aspectos relacionados con la Rentabilidad, la estratificación se elaborará tomando como base los indicadores principales que definen su posición dentro del sistema financiero de FEDECRÉDITO.

### **3.3.2.1 Unidades de muestra**

Los sujetos en estudio forman parte del departamento Financiero de la caja de Crédito de Atiquizaya; en esta área están los principales proveedores de la información necesaria para nutrir la investigación; lo cual, caracteriza a la muestra seleccionada; asimismo, se buscará el

respaldo de la Gerencia General y los jefes de Área, a fin de conocer de primera mano los datos de proyecciones y metas contenidos en el plan estratégico de la entidad.

Los sujetos integrantes del departamento financiero son: el contador general y su auxiliar contable, y el encargado de tesorería.

Jefes de Áreas: Integrado por 3 sujetos que forman el comité de gerencias.

Nota: Fuente: información proporcionada por el Sr. Elmer Zepeda, Contador de la Caja de Crédito de Atiquizaya.

El Instrumento de investigación, se pasará a un director, gerencia general, jefes de área, y encargados de contabilidad y tesorería.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información.**

Es el conjunto de procedimientos y recursos que se emplean como un arte o ciencia utilizada para encontrar hasta el último detalle que contribuya a resolver un problema.

#### **Técnicas**

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas, la observación directa, la encuesta y la entrevista, el análisis documental, de contenido, entre otros.

Las técnicas de recolección de información deben aplicarse durante todo el proceso de la investigación, tanto para conformar el marco teórico, como en el marco metodológico; “en el teórico dependemos más de la consulta bibliográfica y su fichaje; mientras que, en el metodológico, por ser el trabajo operativo de escrutar y dividir las variables, se requiere del manejo de instrumentos más detallados, específicos y diversificados”. (Velasquez, 2022)

## **Instrumento**

Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información; por ejemplo: formatos de cuestionarios, fichas y guías de entrevistas.

Es decir, que el instrumento simplifica todo lo realizado previamente de la investigación, resumiendo los aportes del marco teórico al seleccionar datos que pertenecen a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de información para el método Cuantitativo.**

En la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de información, los cuales se han considerado como idóneos para el tipo de estudio que se realiza.

- **LA ENCUESTA**

Se utilizará para la recolección de datos una serie de preguntas cerradas y unas abiertas dirigidas a los encargados del departamento de finanzas; a fin de obtener información financiera, para calcular estadísticas y tendencias de productos actuales de la empresa.

- **LA ENTREVISTA**

Se diseñará una guía de entrevista dirigida a la Gerente General de Caja de Crédito de Atiquizaya, con preguntas abiertas, para obtener datos relacionados con la planeación estratégica financiera y las metas que se persiguen para los siguientes periodos; se pretende usar una entrevista semi-estructurada.

- **CUESTIONARIO**

En la presente investigación, se hará uso de un cuestionario, el cual será llamado Instrumento de Investigación; este cuestionario será de mucha utilidad para determinar todos aquellos datos relacionados con la elaboración de un plan financiero; estos datos, más los obtenidos en las entrevistas, permitirá conocer las metas institucionales y todos aquellos elementos relacionados con ingresos, costos, gastos y la rentabilidad de sus productos; esta información será trasladada a un archivo en Excel que permitirá ver los escenarios de rentabilidad esperados.

### **3.5 Hipótesis o supuestos de investigación.**

El estudio de investigación relacionado con un plan financiero para la Caja de Crédito de Atiquizaya, hace necesario plantear hipótesis que se relacionen con la cuantificación de los datos resultantes de la modificación de las variables de colocación de productos y servicios y para el caso se presentan las siguientes:

#### **Hipótesis de la Investigación**

**HG:** Proponer un plan financiero para la toma de decisiones, permitirá mejorar indicadores financieros y posicionar a la Caja de Crédito de Atiquizaya, entre el ranking financiero más favorable dentro del Sistema Fedecrédito.

**H1:** Identificar las actividades de la gestión financiera actual en las operaciones de negocios de la Caja de Crédito de Atiquizaya, determinará las actividades de la función financiera que no se realizan.

**H2:** Determinar los beneficios que se obtendrán con el diseño de un Plan financiero, motivará a aplicarlo a las operaciones actuales de la Caja de Crédito de Atiquizaya.

**H3:** Presentar un Plan Financiero como una herramienta que permita ejecutar y facilite medir el desarrollo de metas, incrementará la rentabilidad de productos y servicios en la Caja de Crédito de Atiquizaya.



### 3.6 Operacionalización de variables

Tabla 3 Operacionalización de variables del objetivo específico uno

		Definición Operacional			
Hipótesis	Variable		Dimensiones	Indicadores	Items.
H1				- Plan financiero	¿Cuentan con un plan financiero
Identificar las actividades de la gestión financiera actual en las operaciones de negocios de la Caja de Crédito de	V.I. Gestión financiera actual en las operaciones del negocio.	Son todos los procedimientos actuales en la parte financiera que nos permitirán obtener datos preliminares para la elaboración del plan financiero.	- Identificación de un plan financiero. - Establecimiento de Tasas. - Control de Indicadores financieros.	- Monitoreo de tasas activas y pasivas. - Indicadores financieros de Liquidez, Rentabilidad, Endeudamiento, Solvencia y Eficiencia.	Definido y estructurado? ¿El área de Activos y Pasivos, monitorea las tasas de intereses activas y pasivas y su comportamiento?

<p>Atiquizaya, determinará las actividades de la función financiera que no se realizan.</p>	<p>V.D. Actividades de la función financiera que no se realizan.</p>	<p>Al referirse a las actividades de la función financiera que no se realizan, se hace referencia a la planificación, ejecución y medición de las metas establecidas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portafolios de Productos.</li> <li>- Colocación de productos y servicios.</li> <li>- Colocación a tasas competitivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor colocación de productos.</li> <li>- Monitoreo de la competencia.</li> <li>- Búsqueda de fuentes de fondos a bajo costo.</li> </ul>	<p>¿Existe un plan de crecimiento e inversión de Cartera de Créditos basado en el Plan estratégico?</p> <p>¿Se tiene el control de la Tasa promedio ponderadas de recursos financieros?</p> <p>Tomando en cuenta los Repagos, ¿Cuál es la siguiente fuente de fondos de la Cartera de créditos?</p>
---	--	---	---	---	---

---

*Nota:* Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4 Operacionalización de variables Objetivo Especifico  
Dos

Definición Operacional					
Hipótesis	Variable		Dimensiones	Indicadores	Ítems.
H2 Determinar los beneficios del diseño de un Plan financiero, motivará a aplicarlo a las operaciones actuales de la Caja de Crédito de Atiquizaya.	V.I Beneficios del diseño de un plan financiero	Proporcionar estrategias necesarias, que permitan obtener mejores resultados con el diseño y la elaboración del plan financiero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de metas.</li> <li>- Riesgos de la cartera de créditos.</li> <li>- Respaldo para la toma de decisiones.</li> <li>- Medición del desempeño financiero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento de la Cartera de Créditos.</li> <li>- Constitución de Reservas</li> <li>- Presupuestos.</li> <li>- proyecciones y metas de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es la principal Institución proveedora de fondos de la Caja de Crédito de Atiquizaya?</li> <li>¿La Constitución de reservas de saneamientos se hace en base a la normativa?</li> <li>¿Existe un documento donde plasman los Costos y los Gastos de la entidad?</li> <li>¿Se tiene una meta de captación de recursos en un plan financiero?</li> </ul>

<p>V.D. Aplicación en las operaciones actuales de la Caja de Crédito.</p>	<p>Ejecutar las acciones plasmadas en el plan financiero, hará cambiar indicadores, los cuales se pretende mejorar y ser más competitivos entre las instituciones que forman el Sistema Fedecrédito.</p>	<p>- Mejor posicionamiento en las entidades del Sistema Fedecrédito por medio de sus indicadores.</p>	<p>- Parámetros de medición de indicadores.</p>	<p>¿Se miden los Ingresos por servicios financieros?  ¿Se tiene monitoreo de los indicadores de la Liquidez, Rentabilidad, Endeudamiento, Solvencia y Eficiencia Institucional?  ¿Se ha estimado el crecimiento en capital aportado por los socios?</p>
---	--	---	---	---

*Nota:* Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5 Operacionalización de variables. Objetivo Especifico Tres

Hipótesis	Variable	Definición			
		Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems.
H3 Proponer un Plan Financiero como una herramienta que permita ejecutar y facilite medir el desarrollo de metas, incrementará la rentabilidad de productos y	V.I. Diseño de un plan financiero como herramienta de desarrollo y control de metas	Mejorar los procesos de desarrollo de metas, a través de una herramienta que facilite el control de ingresos, costos y gastos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplio portafolio de productos y Servicios.</li> <li>- Establecimiento de metas.</li> <li>- Toma de decisiones financieras institucionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metas de productos y Servicios.</li> <li>- Meta de colocación de Créditos.</li> <li>- Nueva Imagen Financiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿La Institución cuenta con un plan Estratégico vigente?</li> <li>¿Las metas institucionales se establecen según lo plasmado en el Plan Estratégico Institucional?</li> <li>¿Se realizan Evaluaciones Periódicas del Plan Estratégico?</li> <li>¿Se tiene un seguimiento de metas y KPI, que permita conocer el logro de objetivos?</li> </ul>

servicios en la Caja de Crédito de Atiquizaya.	V.D. Incremento de la rentabilidad de productos y servicios de Caja de Crédito de Atiquizaya.	La actividad de la caja de crédito se verá beneficiada, al comparar las cifras de los principales rubros financieros de años anteriores con los resultados propuestos en el plan financiero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liquidez financiera</li> <li>- Generación de valor.</li> <li>- Política de dividendos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Captación de fondos de socios.</li> <li>- Incremento en la cartera de préstamos.</li> <li>- Crecimiento en capital Social.</li> <li>- Reparto de Dividendos.</li> </ul>	<p>¿Se tiene un catálogo de Productos y Servicios?</p> <p>¿Se tiene metas establecidas para la colocación de créditos y se plasman en un plan financiero?</p> <p>¿Se presenta informe de los indicadores de Liquidez, Rentabilidad, Endeudamiento, Solvencia y Eficiencia Institucional?</p> <p>¿Se tiene una política de reparto de Dividendos?</p>
--	--	--	--	--	--

*Nota:* Fuente: Elaboración propia.

### **3.7 Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de la información.**

En esta sección, se plantearán las estrategias o técnicas de recolección de la información a analizar para efectos del estudio de elaboración de un Plan Financiero que permita incrementar la rentabilidad de la Caja de Crédito de Atiquizaya. Todo el Proceso se adapta a la consecución de los objetivos planteados.

Para realizar la investigación se desarrollarán los siguientes pasos:

1. Selección del tema de investigación, tomando como base el interés y la proyección de un problema a solventar.
2. Elaboración del planteamiento del problema con sus respectivos objetivos de trabajo.
3. Recopilación de material bibliográfico y documental que sirva para la elaboración del marco teórico.
4. Preparación y elaboración del marco teórico donde se desarrolla la teoría adoptada para el problema que se investiga.
5. Elaboración del sistema de hipótesis con el proceso de operacionalización de variables e indicadores.
6. Elaboración del marco metodológico, donde se describen métodos, técnicas e instrumentos de investigación.
7. Elaboración del instrumento para recopilar información.
8. Investigación de campo y recolección de datos.
9. Utilización del Modelo Estadístico (programa de Excel para tabular).
10. Tabulación de la información obtenida.

11. Análisis e interpretación de resultados.

12. Elaboración de conclusiones y recomendaciones.

### **Recolección**

La recopilación de la información se realizará mediante un cuestionario, el cual se pondrá a disposición del personal de administración y Finanzas de la institución. Este instrumento, antes de ser respondido se brindarán las respectivas indicaciones y la importancia de contestar de la mejor forma posible cada una de las preguntas hechas, esto con la finalidad de presentar información confiable.

Para llevar a cabo este estudio, también se realizará una entrevista estructurada a la Gerente General; es decir, con la intencionalidad de recibir respuestas que se consideran importantes para reforzar los criterios que requiere el procesamiento, análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

Se espera que los entrevistados proporcionen información útil y relevante para abordar el fenómeno en estudio y así poder lograr los objetivos de la investigación.

La entrevista puede suponer una serie de ventajas; ya que se reforzaría la información recibida en el instrumento de investigación considerado en la presente investigación.

### **Procesamiento**

Posterior a la ejecución de estas técnicas e instrumentos, se realizará el respectivo vaciado de la información en el software “Microsoft Excel” que es una herramienta que facilita los



procesos de tabulación de la información recolectada que se obtuvo del Gerente General y las áreas encuestadas.

### **Análisis de datos**

Posterior al procesamiento y tabulación de la información recolectada, se realizará un análisis e interpretación de los resultados obtenidos; terminando así con una serie de conclusiones y recomendaciones del estudio respectivo.

El análisis de los datos constituye una reflexión sobre los resultados obtenidos en el trabajo y en función del problema de investigación, los objetivos, la hipótesis del estudio y su marco teórico.

### **3.8 Consideraciones éticas.**

En el desarrollo de la investigación, se pidió autorización y consentimiento de la Gerencia de la Caja de Crédito de Atiquizaya, la cual es el sujeto de estudio, respetando su decisión de participar, comprometiéndose el equipo investigador a mantener la confidencialidad de los datos y respuestas obtenidas, de los cuales se practicará los siguientes valores al momento de presentar los resultados obtenidos por parte del equipo: Responsabilidad, Confiabilidad y Honestidad.

En el primer acercamiento con la Administración de la Caja de Crédito de Atiquizaya, se dieron lineamientos precisos mediante la cual se fijaron normas éticas como la confidencialidad de la información a analizar, y que dicha información se manejaría de la forma más profesional en la cual no se realizaría ningún tipo de manipulación y divulgación de los datos Recibidos y de los resultados obtenidos.

### 3.9 Cronograma de actividades

A continuación, el cronograma de actividades programadas, en la ejecución del presente proyecto de investigación.

Ilustración 3 Cronograma de Actividades para la realización de la Tesis

AÑO 2023																																
MES	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO							
ACTIVIDADES SEMANALMENTE	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
PLANIFICACIÓN DE INVESTIGACIÓN	■	■	■	■																												
Selección del tema					■	■																										
Revisión del tema							■	■																								
Corrección de tema y otros comentarios									■	■																						
Elaboración del Capítulo 1											■																					
Revisión de Capítulo 1												■																				
Corrección de Capítulo 1												■	■																			
Elaboración del Capítulo 2													■	■																		
Revisión de Capítulo 2															■																	
Corrección de Capítulo 2															■	■																
Elaboración del Capítulo 3																	■	■														
Revisión de Capítulo 3																		■														
Corrección de Capítulo 3																			■													
Elaboración del Capítulo 4																					■	■										
Revisión de Capítulo 4																						■										
Corrección de Capítulo 4																						■	■									
Elaboración de Capítulo 5																						■										
Revisión de Capítulo 5																							■									
Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones																									■	■						
Elaboración y revisión de propuesta técnica																										■	■					
Revisión y firma de Documento final																															■	■

Nota: Fuente propia

### 3.9.1 Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto, que es el gasto en que incurrirá cada integrante de nuestro grupo, en la ejecución del presente proyecto.

Tabla 6 Presupuesto

<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
<b>Matriculas</b>	\$ 50.00
<b>Cuotas mensuales</b>	\$ 800.00
<b>Transporte y salida de campo</b>	\$ 150.00
<b>Alimentación</b>	\$ 200.00
<b>Papelería, libros e impresiones</b>	\$ 200.00
<b>Servicios de internet y telefonía</b>	\$ 150.00
<b>Depreciación de equipo Técnico</b>	\$ 100.00
<b>Imprevistos</b>	\$ 300.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,950.00</b>

Nota: fuente propia

## **CAPITULO IV. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

### **4.1 Resultados de la Investigación**

En el presente capítulo se presentan los resultados, como producto de los procedimientos mencionados en la metodología para explicar y dar respuesta al objeto de investigación; se realizó el análisis de datos utilizando el software Microsoft Office Excel v. 365, se pudo desarrollar la tabulación y exponer los gráficos, distribuciones y frecuencias que describen de una manera analítica el fenómeno.

A continuación, se presenta el resumen de resultados validos procesados en Microsoft Office Excel v. 365.

Tabla 7 Resultados de la Investigación

No.	PREGUNTAS	RESULTADOS													
		SI	%	NO	%	NO Sa be	%	Ca p taci ón	%	Finan ciamie ntos	%	Fede crédito	%	Bancos Comerciales	%
1	¿La Institución cuenta con un plan Estratégico vigente?	7	87	1	13	0	0								
2	¿Las metas institucionales se establecen según lo plasmado en el Plan Estratégico Institucional	7	87	1	13	0	0								
3	¿Se realizan Evaluaciones Periódicas del plan estratégico?	5	62	1	13	2	25								
4	¿Se tiene un seguimiento de metas y KPI, que permita conocer el logro de objetivos?	1	12	5	63	2	25								
5	¿Existe un plan de crecimiento e inversión de Cartera de Créditos basado en el Plan estratégico?	6	74	2	26	0	0								

---

6	¿Cuentan con un plan Financiero Definido y Estructurado?	1	13	7	87	0	0							
7	¿Existe un documento donde plasman los Costos y los Gastos de la entidad?	4	50	3	37		1	13						
8	¿Se tiene metas establecidas para la colocación de créditos y se plasman en un plan financiero?	0	0	8	100	0	0							
9	¿Se tiene una meta programada de captación de Recursos, en un plan financiero?	0	0	7	87	1	13							
10	¿Tomando en cuenta los Repagos, ¿Cuál es la siguiente fuente de fondos de la Cartera de créditos?	0	0	0	0	0	0	7	87	1	13	0	0	0

---

11	¿Cuál es la principal Institución proveedora de fondos de la Caja de Crédito de Atiquizaya?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	87	1	13
12	¿Se tiene monitoreo de los indicadores de Liquidez, Rentabilidad, Endeudamiento, Solvencia y Eficiencia Institucional?	2	25	6	75	0								
13	¿El área de Activos y Pasivos, monitorea las tasas de intereses activas y pasivas y su comportamiento ?	1	12	7	88	0								
14	¿Se tiene el control de la Tasa promedio ponderadas de recursos financieros?	6	75	2	0	25								
15	¿Se ha estimado el crecimiento en capital	0	0	6	75	2	25							

---

	aportado por los socios?						
16	¿Se miden los Ingresos por servicios financieros?	0	0	6	75	2	25
17	¿La Constitución de reservas de saneamientos se hace en base a la normativa?	8	100	0	0	0	0
18	¿Tienen política de reparto de Dividendos?	0	0	8	100	0	0
<b>Total</b>		<b>47</b>		<b>7</b>		<b>12</b>	<b>13</b>

---

Nota: Fuente Propia

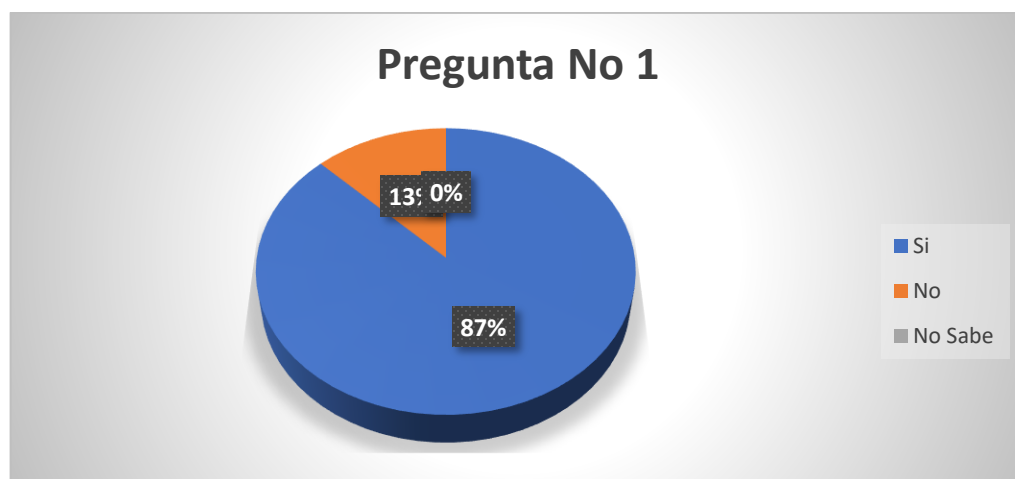


## 4.2 Análisis de Resultados

Gráfico 1: La Institución cuenta con un plan Estratégico vigente

No.	Indicador	Pregunta	Escala Valorativa			Total	
				Si	No		No Sabe
1	Metas de productos y Servicios.	¿La Institución cuenta con un plan Estratégico vigente?	F	7	1	0	8
			%	87%	13%	0%	100%

Ilustración 4 La Institución cuenta con un plan Estratégico vigente



### Análisis:

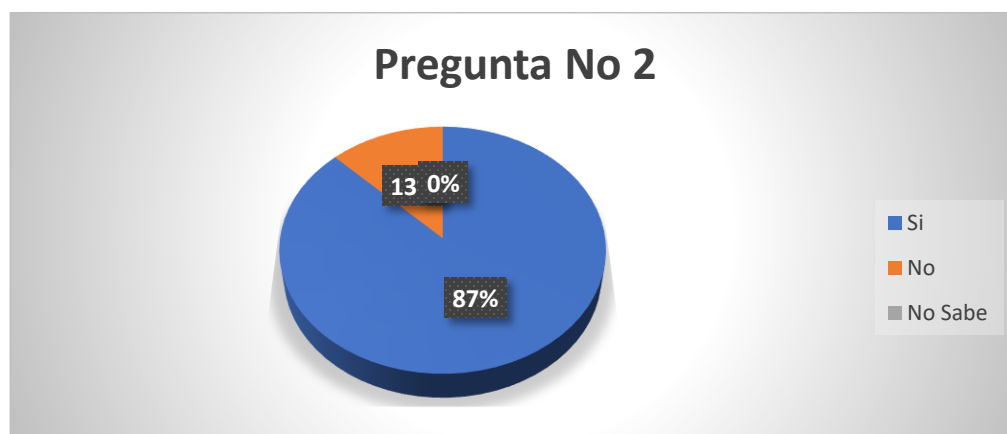
De los encuestados, el 87% declaró que la institución posee un plan estratégico, mientras que el 13% restante indicó que no hay un plan estratégico en la institución.

La Caja de Crédito de Atiquizaya ha establecido objetivos a largo plazo con una visión clara y ha definido los pasos requeridos para alcanzar dicha visión.

Gráfico 2: Las metas institucionales se establecen según lo plasmado en el Plan Estratégico Institucional

No.	Indicador	Pregunta	Escala Valorativa			Total	
				Si	No		No Sabe
2	Meta de colocación de Créditos.	¿Las metas institucionales se establecen según lo plasmado en el Plan Estratégico Institucional?	F	7	1	0	8
			%	87%	13%	0%	100%

Ilustración 5 Las metas institucionales se establecen según lo plasmado en el Plan Estratégico Institucional



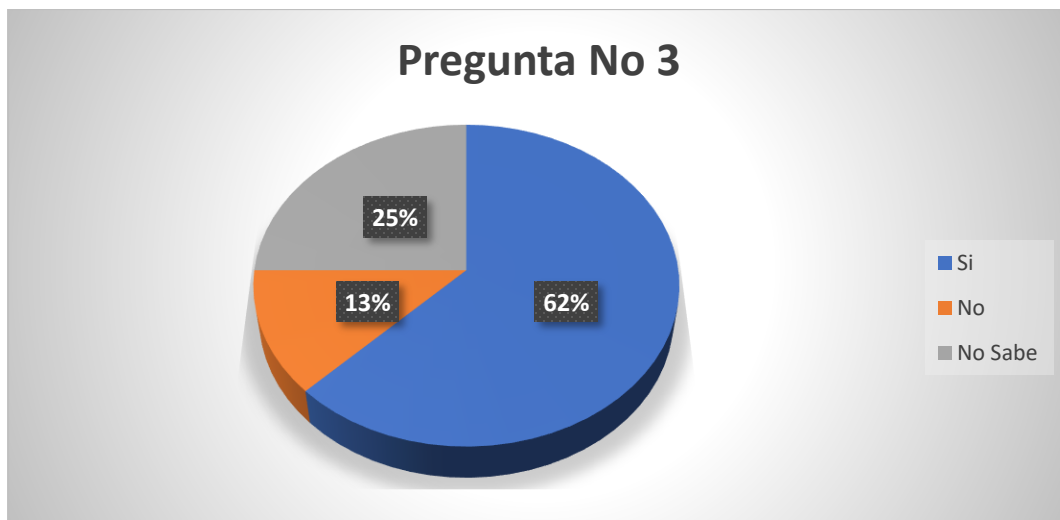
### Análisis:

Se realizó una pregunta a los individuos acerca de si las metas institucionales se establecían de acuerdo con el Plan Estratégico Institucional; el 87% respondió afirmativamente, mientras que el 13% restante dijo que no. Este análisis muestra que la mayoría de los individuos encuestados están de acuerdo con el Plan Estratégico Institucional. Esto sugiere que la institución ha logrado establecer metas que son aceptadas por la mayoría de sus miembros. Esto también indica que la institución ha logrado comunicar sus metas.

Gráfico 3: Se realizan Evaluaciones Periódicas del plan estratégico

No.	Indicador	Pregunta	Escala Valorativa			Total	
				Si	No		No Sabe
3	Nueva Imagen Financiera	¿Se realizan Evaluaciones Periódicas del plan estratégico?	F	5	1	2	8
			%	62%	13%	25%	100%

Ilustración 6 Se realizan Evaluaciones Periódicas del plan estratégico



**Análisis:**

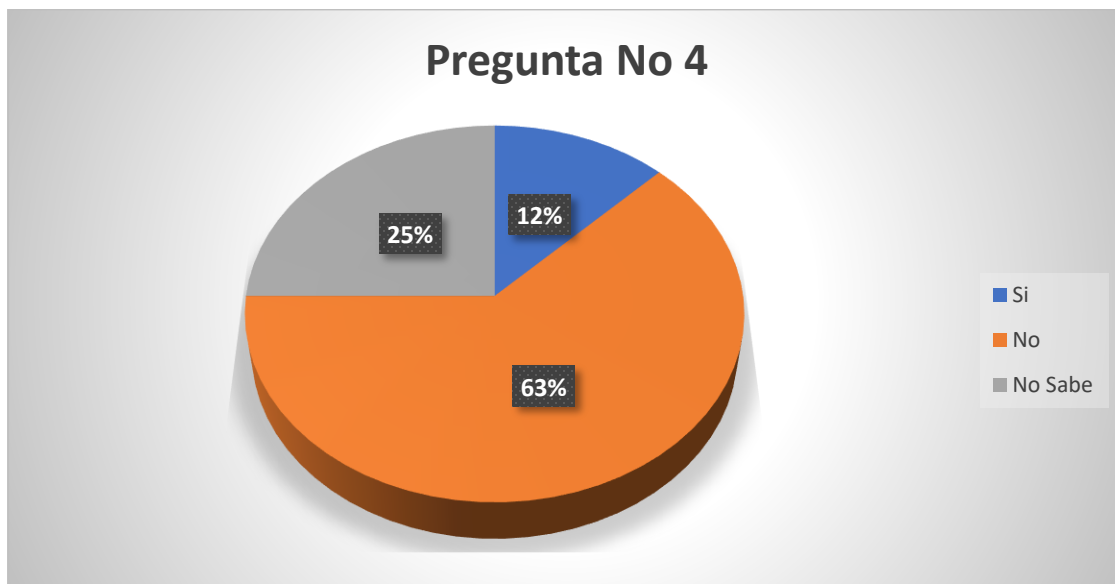
Se preguntó si se llevan a cabo evaluaciones periódicas del plan estratégico, a lo que el 62% respondió afirmativamente, el 13% negativamente y el 25% no supo responder.

Esta respuesta indica que la mayoría de las personas encuestadas están conscientes de que se llevan a cabo evaluaciones periódicas del plan estratégico, ya que el 62% respondió afirmativamente. Sin embargo, una minoría de personas no está segura de sí se llevan a cabo evaluaciones periódicas.

Gráfico 4: Se tiene un seguimiento de metas y KPI, que permita conocer el logro de objetivos

No.	Indicador	Pregunta	Escala Valorativa			Total	
				Si	No		No Sabe
4	Nueva Imagen Financiera	¿Se tiene un seguimiento de metas y KPI, que permita conocer el logro de objetivos?	F	1	5	2	8
			%	12%	63%	25%	100%

Ilustración 7 Se tiene un seguimiento de metas y KPI, que permita conocer el logro de objetivos



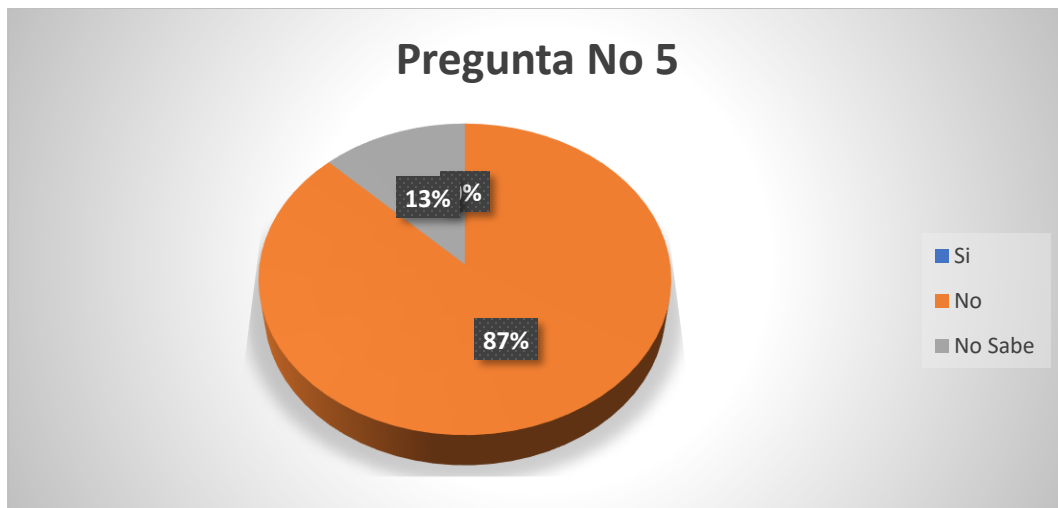
**Análisis:**

Esta encuesta sugiere que la mayoría de los encuestados no están al tanto de si hay un seguimiento de las métricas y KPI para alcanzar los objetivos. Solo una minoría de los encuestados (12%) indicó que sí hay un seguimiento, mientras que el 63% dijo que no y el 25% no sabe.

Gráfico 5: Existe un plan de crecimiento e inversión de Cartera de Créditos basado en el Plan estratégico

No.	Indicador	Pregunta	Escala Valorativa			Total	
				Si	No		No Sabe
5	Mayor colocación de productos	¿Existe un plan de crecimiento e inversión de Cartera de Créditos basado en el Plan estratégico?	F	0	7	1	8
			%	0%	87%	13%	100%

Ilustración 8 Existe un plan de crecimiento e inversión de Cartera de Créditos basado en el Plan estratégico



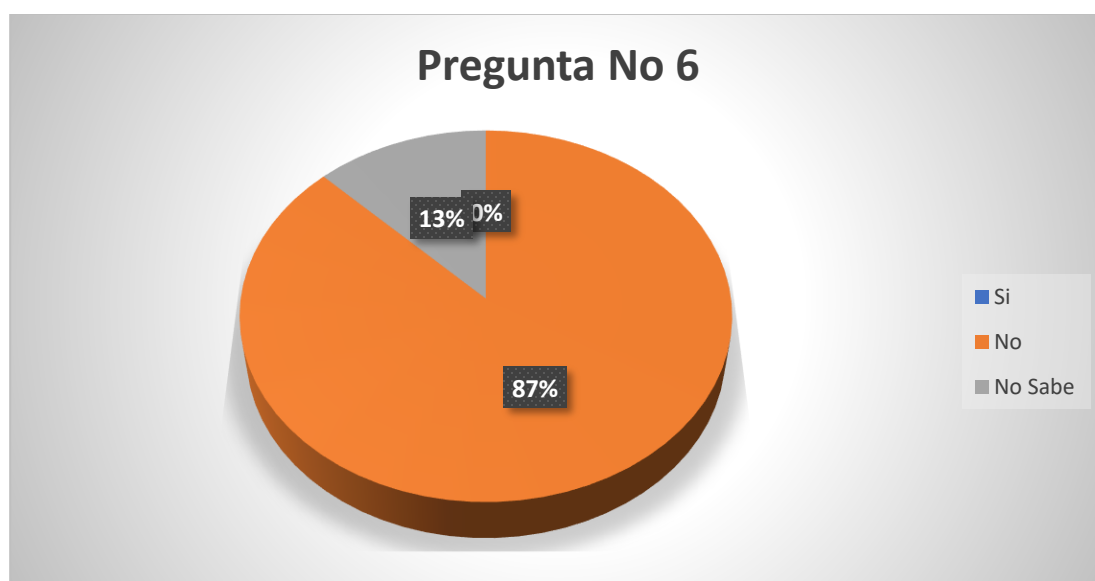
**Análisis:**

Se preguntó que si existe un plan de crecimiento e inversión de Cartera de Créditos basado en el Plan estratégico y a lo que manifestaron fue que un 87% dice que no y un 13% que no sabe. Esta respuesta sugiere que la mayoría de las personas encuestadas no están al tanto de un plan de crecimiento e inversión de Cartera de Créditos basado en el Plan estratégico. Esto podría significar que el plan no se ha comunicado adecuadamente o que no se ha implementado aún.

Gráfico 6: Cuentan con un plan Financiero Definido y Estructurado

No.	Indicador	Pregunta	Escala Valorativa			Total	
				Si	No		No Sabe
6	Plan financiero	¿Cuentan con un plan Financiero Definido y Estructurado?	F	0	7	1	8
			%	0%	87%	13%	100%

Ilustración 9 Cuentan con un plan Financiero Definido y Estructurado



### Análisis:

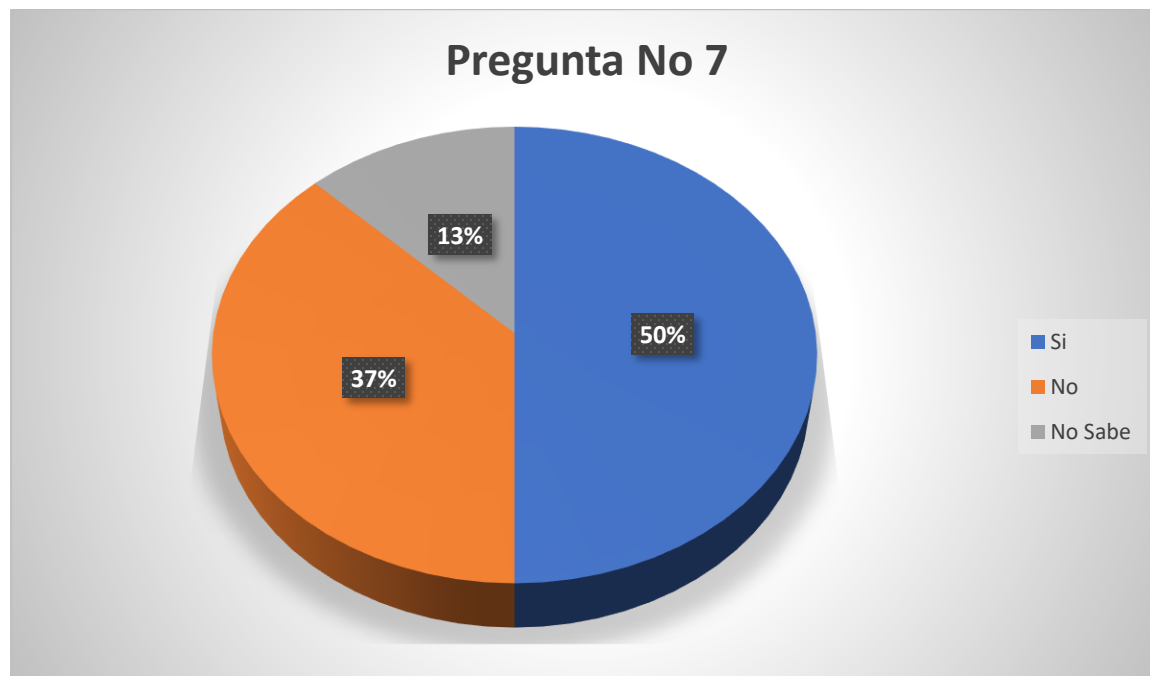
Se cuestionó si había un plan financiero definido y estructurado; la respuesta fue que el 87% dijo que no y el 13% no sabía.

No tienen un plan financiero definido y estructurado. Esto puede indicar que hay una falta de conciencia sobre la importancia de tener un plan financiero para alcanzar sus objetivos financieros a largo plazo.

Gráfico 7: Existe un documento donde plasman los Costos y los Gastos de la entidad

No.	Indicador	Pregunta	Escala Valorativa			Total	
				Si	No		No Sabe
7	Proyecciones y metas de productos.	¿Existe un documento donde plasman los Costos y los Gastos de la entidad?	F	4	3	1	8
			%	50%	37%	13%	100%

Ilustración 10 Existe un documento donde plasman los Costos y los Gastos de la entidad



**Análisis:**

De los encuestados, el 50% indicó que hay un documento que refleja los Costos y Gastos de la entidad, el 37% dijo que no, y el 13% no supo responder. Esto significa que la mayoría de los encuestados están de acuerdo en que hay un documento que reflejan los costos y gastos de la entidad, y que estos no están integrados en un plan financiero.

Gráfico 8: Se tiene metas establecidas para la colocación de créditos y se plasman en un plan financiero

No.	Indicador	Pregunta	Escala Valorativa			Total	
				Si	No		No Sabe
8	Incremento en la cartera de préstamos.	¿Se tiene metas establecidas para la colocación de créditos y se plasman en un plan financiero?	F		8	0	8
			%	0%	100%	0%	100%

Ilustración 11 Se tiene metas establecidas para la colocación de créditos y se plasman en un plan financiero



**Análisis:**

Se cuestionó si había metas establecidas para la colocación de créditos plasmadas en un plan financiero, a lo que se respondió fue un 100% negativamente.

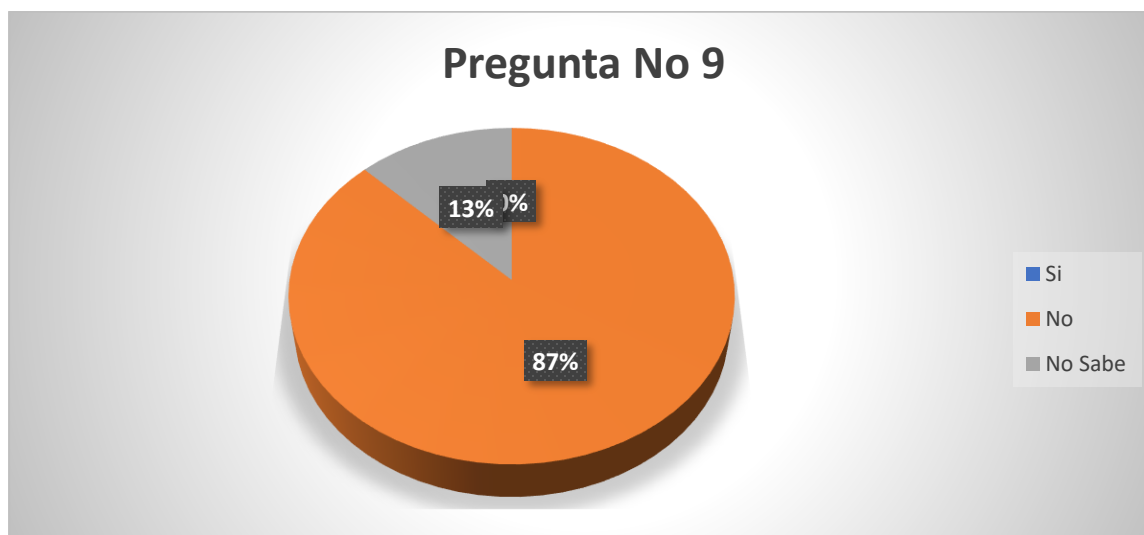
Esto indica que hay metas establecidas para la colocación de créditos, pero que estas, no están plasmadas en un plan financiero. Esto sugiere que no hay una estrategia clara para el manejo de los créditos, lo que puede afectar la eficiencia y la rentabilidad de la institución.



Gráfico 9: Se tiene una meta programada de captación de Recursos, en un plan financiero

No.	Indicador	Pregunta	Escala Valorativa			Total	
				Si	No		No Sabe
9	Proyecciones y metas de productos.	¿Se tiene una meta programada de captación de Recursos, en un plan financiero?	F		7	1	8
			%	0%	87%	13%	100%

Ilustración 12 Se tiene una meta programada de captación de Recursos, en un plan financiero



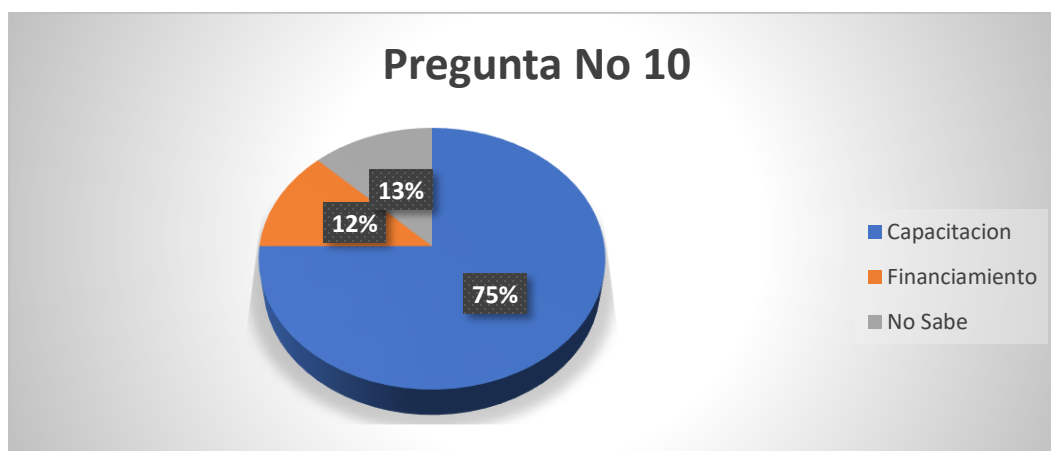
### Análisis:

La presente ilustración muestra los resultados obtenidos de una pregunta acerca de que, si se tiene una meta programada de captación de Recursos en un plan financiero, donde el 87% de los encuestados respondió que no y el 13% que no sabe. Esto indica que se tiene una meta de captación de fondos en el plan estratégico, pero que esta no está programada en un plan financiero.

Gráfico 10: Tomando en cuenta los Repagos, ¿Cuál es la siguiente fuente de fondos de la Cartera de créditos

No.	Indicador	Pregunta	Escala Valorativa			No Sabe	Total
			F	Captación	Financiamiento		
10	Búsqueda de fuentes de fondos a bajo costo.	¿Tomando en cuenta los Repagos, ¿Cuál es la siguiente fuente de fondos de la Cartera de créditos?	F	6	1	1	8
			%	74%	13%	13%	100%

Ilustración 13 Tomando en cuenta los Repagos, ¿Cuál es la siguiente fuente de fondos de la Cartera de créditos



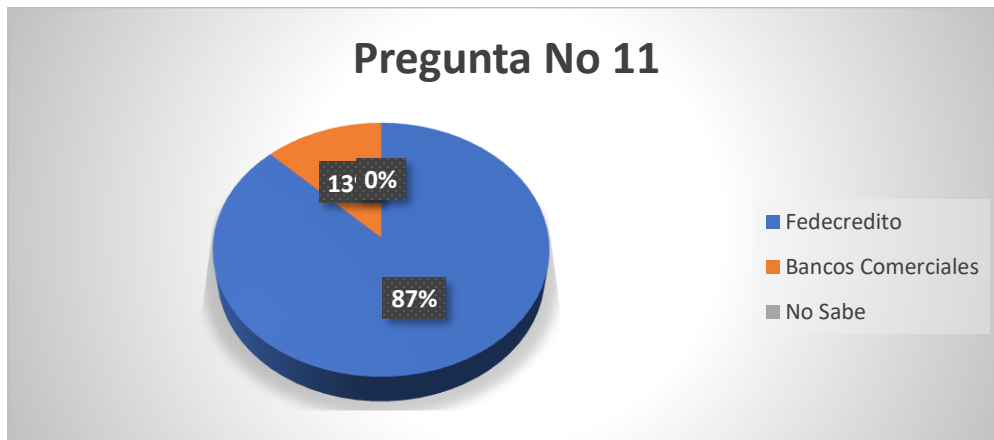
**Análisis:**

En esta ilustración gráfica se muestran los datos obtenidos de una pregunta acerca de la fuente de fondos de la Cartera de créditos, con un 74% afirman que es la captación de ahorros, seguido por un 13% que opina que es financiamiento y un 13% de respuestas de desconocimiento. La mayoría de los encuestados conocen la fuente de fondos de la Cartera de créditos, que es captación de ahorros. Sin embargo, hay una minoría que no está segura de la fuente de fondos.

Gráfico 11: Cuál es el la principal Institución proveedora de fondos de la Caja de Crédito de Atiquizaya

No.	Indicador	Pregunta	Escala Valorativa			Total	
				Fedecredito	Bancos Comerciales		No Sabe
11	Crecimiento de la Cartera de Créditos	¿Cuál es la principal Institución proveedora de fondos de la Caja de Crédito de Atiquizaya?	F	7	1	0	8
			%	87%	13%	0%	100%

Ilustración 14 Cuál es el la principal Institución proveedora de fondos de la Caja de Crédito de Atiquizaya



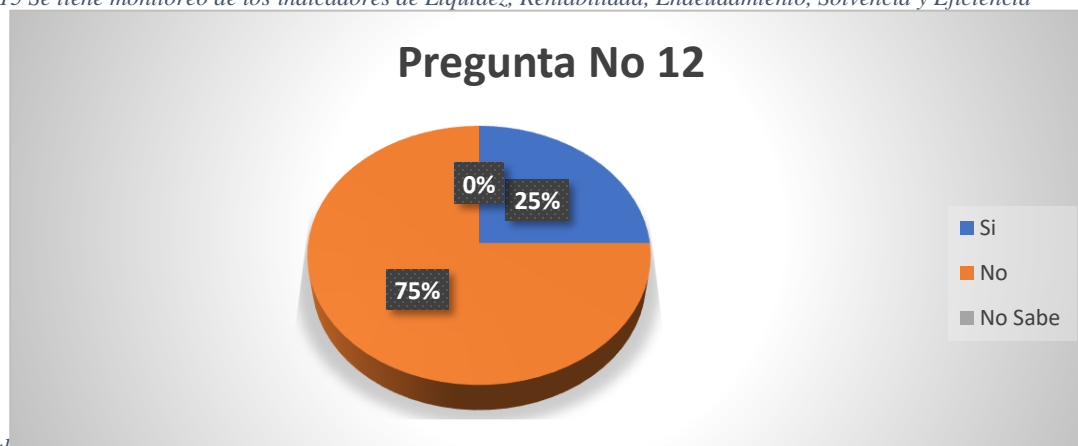
**Análisis:**

La principal fuente de financiamiento de la Caja de Crédito de Atiquizaya, resultó que es Fedecredito como opción un 87%, y bancos comerciales con un 13%. Esta información indica que la Caja de Crédito de Atiquizaya depende principalmente de Fedecredito para su financiamiento. Los bancos comerciales solo representan el 13% restante. Esto indica que la Caja de Crédito de Atiquizaya confía en Fedecredito, porque le otorga a más bajo costo, en menos tiempo y sin tanto trámite.

Gráfico 12: Se tiene monitoreo de los indicadores de Liquidez, Rentabilidad, Endeudamiento, Solvencia y Eficiencia Institucional

No.	Indicador	Pregunta	Escala Valorativa			Total	
				Si	No		No Sabe
12	Parámetros de medición de indicadores	¿Se tiene monitoreo de los indicadores de Liquidez, Rentabilidad, Endeudamiento, Solvencia y Eficiencia Institucional?	F	2	6	0	8
			%	25%	75%	0%	100%

Ilustración 15 Se tiene monitoreo de los indicadores de Liquidez, Rentabilidad, Endeudamiento, Solvencia y Eficiencia



Institucional

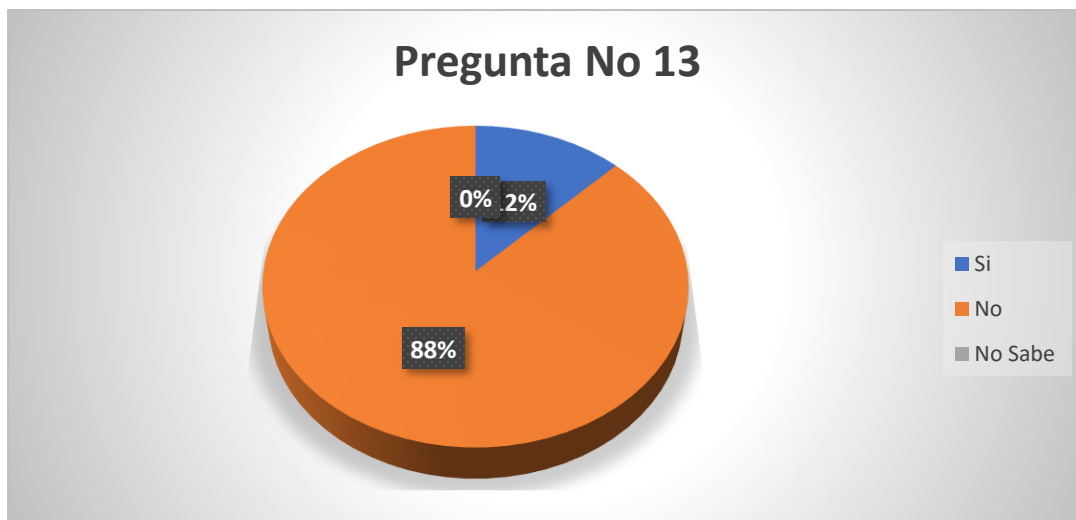
### Análisis:

En esta pregunta, el 25% respondió afirmativamente y el 75% negativamente. Estos datos determinan que no están monitoreando los indicadores de Liquidez, Rentabilidad, Endeudamiento, Solvencia y Eficiencia Institucional. Esto podría indicar que hay una falta de conciencia sobre la importancia de estos indicadores para el éxito de la entidad y que solo se basan en la información que les envía Fedecrédito. acá se ve la necesidad de contar con un Plan Financiero y el monitoreo de indicadores.

Gráfico 13: El área de Activos y Pasivos, monitorea las tasas de intereses activas y pasivas y su comportamiento

No.	Indicador	Pregunta	Escala Valorativa			Total	
				Si	No		No Sabe
13	Monitoreo de tasas activas y pasivas.	¿El área de Activos y Pasivos, monitorea las tasas de intereses activas y pasivas y su comportamiento?	F	1	7	0	8
			%	13%	88%	0%	100%

Ilustración 16 El área de Activos y Pasivos, monitorea las tasas de intereses activas y pasivas y su comportamiento



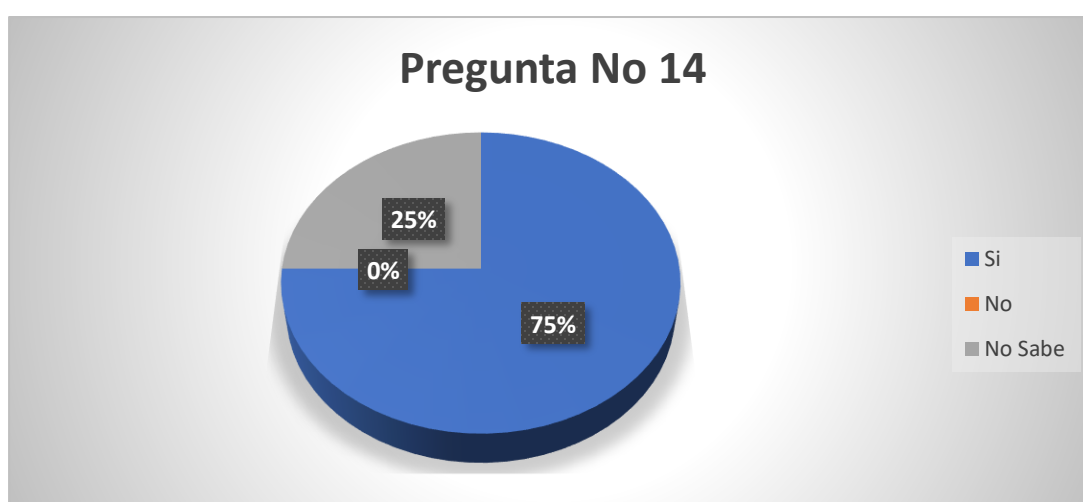
### Análisis:

Esta ilustración presenta los resultados de una encuesta sobre el monitoreo de las tasas de interés activas y pasivas, donde el 13% de los encuestados afirmaron que sí hay monitoreo y el 88% que no. El que una minoría de ellos sí cree que hay un monitoreo, nota la necesidad de tener plasmado en un plan financiero el comportamiento de tasas, y saber la tasa a la cual se van a colocar los productos activos y pasivos y si estos están en concordancia con la competencia.

Gráfico 14: Se tiene el control de la Tasa promedio ponderadas de recursos financieros

No.	Indicador	Pregunta	Escala Valorativa			Total	
				Si	No		No Sabe
14	Monitoreo de la competencia	¿Se tiene el control de la Tasa promedio ponderadas de recursos financieros?	F	6	0	2	8
			%	75%	0%	25%	100%

Ilustración 17 Se tiene el control de la Tasa promedio ponderadas de recursos financieros



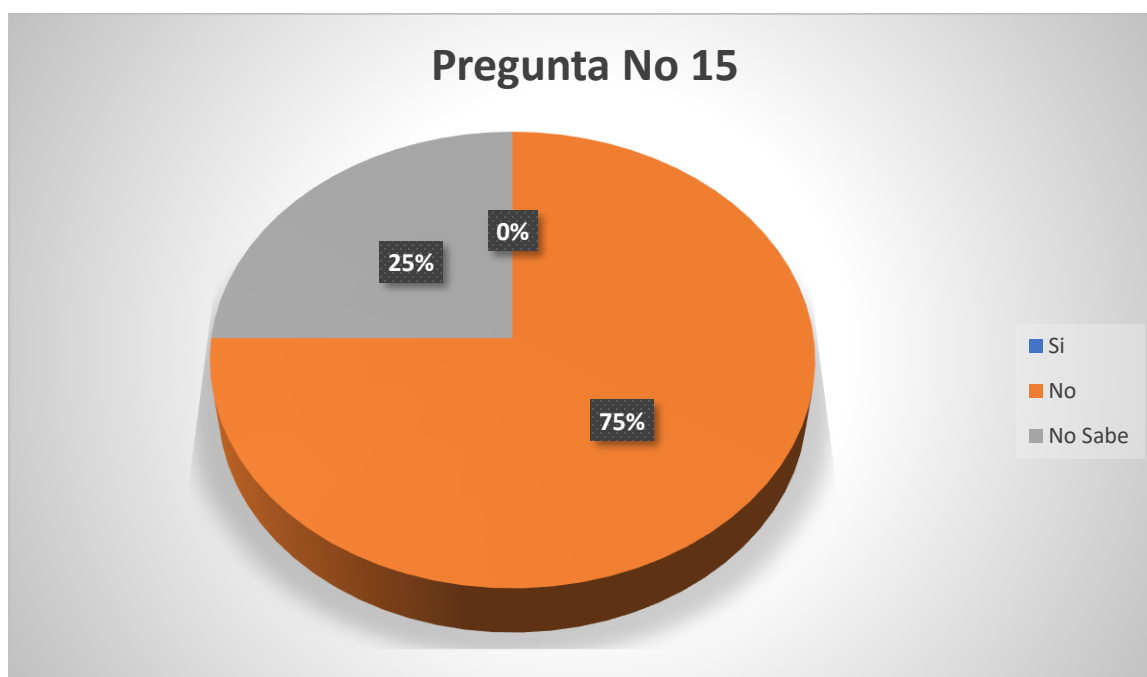
### Análisis:

Del total de personas encuestadas, el 75% indicó que tienen control sobre la tasa promedio ponderada de recursos financieros, mientras que el 25% manifestó desconocimiento al respecto; esto indica que la mayoría de las personas encuestadas tienen conocimiento sobre la tasa promedio ponderada de recursos financieros, mientras que el 25% no tienen conocimiento al respecto. Sin embargo, al indagar en el cuestionamiento, se tiene por separado a un plan, lo que indica la necesidad de contar con un plan financiero y establecer el costo de los recursos financieros de la Institución.

Gráfico 15: Se ha estimado el crecimiento en capital aportado por los socios

No.	Indicador	Pregunta	Escala Valorativa			Total	
				Si	No		No Sabe
15	Incremento de socios	¿Se ha estimado el crecimiento en capital aportado por los socios?	F	0	6	2	8
			%	0%	75%	25%	100%

Ilustración 18 Se ha estimado el crecimiento en capital aportado por los socios



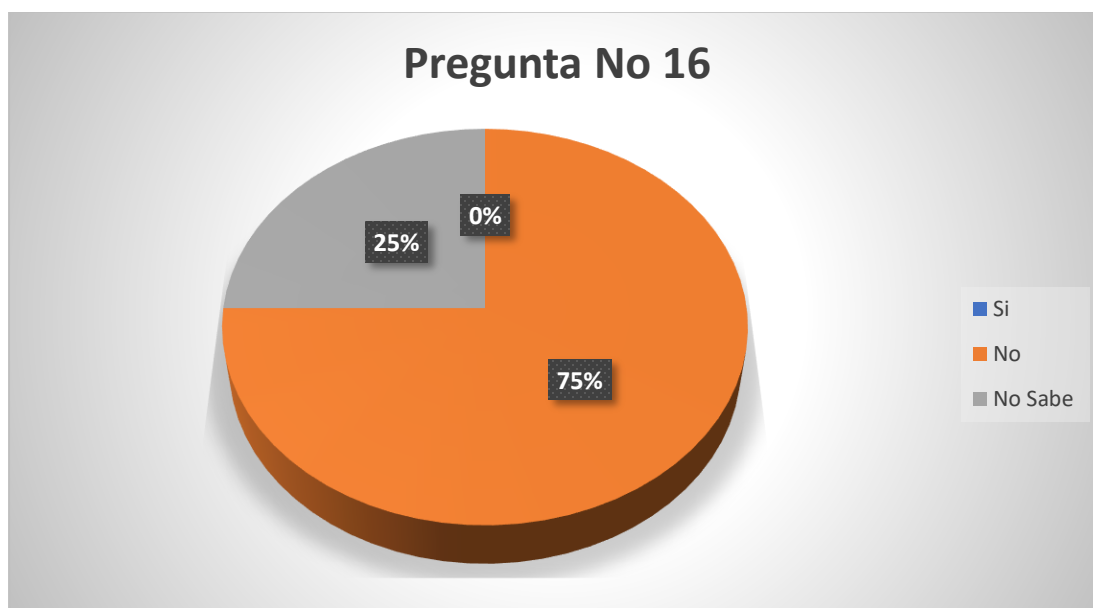
**Análisis:**

La mayoría con un 75% consideran que no se ha estimado el crecimiento en capital aportado por socios y una minoría del 25% opina que no sabe. Que la mayoría de las personas indiquen que no existe la estimación del crecimiento en capital aportado por socios, deja a la institución sin un panorama de la solidez patrimonial.

Gráfico 16: Se miden los Ingresos por servicios financieros

No.	Indicador	Pregunta	Escala Valorativa			Total	
				Si	No		No Sabe
16	Parámetros de medición de indicadores	¿Se miden los Ingresos por servicios financieros?	F	0	6	2	8
			%	0%	75%	25%	

Ilustración 19 Se miden los Ingresos por servicios financieros



**Análisis:**

A los encuestados se les interrogó a cerca de la medición de ingresos por servicios financieros, por la cual el 75% dijo que no se miden los ingresos por servicios financieros y el 25% que no sabe. Esto indica que la mayoría de encuestados sabe que no hay un control de como incrementar los ingresos por servicios financieros, mientras que una minoría no sabe si se miden o no. Esto sugiere que hay una falta de planificación acerca de cómo mejorar ingresos por canales como son cajeros automáticos, remesas familiares, puntos de servicios, entre otros.



Gráfico 17: La Constitución de reservas de saneamientos se hace en base a la normativa

No.	Indicador	Pregunta	Escala Valorativa			Total	
				Si	No		No Sabe
17	Metas de productos y Servicios	¿La Constitución de reservas de saneamientos se hace en base a la normativa?	F	8	0	0	8
			%	100%	0%	0%	100%

Ilustración 20 La Constitución de reservas de saneamientos se hace en base a la normativa



**Análisis:**

La ilustración anterior demuestra con certeza que la implementación de la Constitución de reservas de saneamiento se ajusta a la normativa. Esto indica que la implementación de la Constitución de reservas de saneamiento cumple con los requisitos establecidos por la legislación aplicable. Este resultado, denota la importancia de contar con una planificación financiera relacionada con la colocación de créditos y su recuperación para evitar costos por constitución de reservas de saneamiento.

Gráfico 18: Tienen política de reparto de Dividendos

No.	Indicador	Pregunta	Escala Valorativa			Total	
				Si	No		No Sabe
18	Reparto de Dividendos	¿Tienen política de reparto de Dividendos?	F	0	8	0	8
			%	0%	100%	0%	100%

Ilustración 21 Tienen política de reparto de Dividendos



**Análisis:**

Los datos que se obtuvieron fueron con un 100% que no tienen una política de reparto de dividendos. La respuesta indica que la empresa no tiene una política de reparto de dividendos. Esto significa que los accionistas no recibirán ningún pago adicional por sus acciones, aunque la empresa tenga ganancias. Esto puede ser una señal de que la empresa está invirtiendo sus ganancias en fortalecer su patrimonio, pero por otro lado no está incentivando la captación de socios.

## CONCLUSIONES

Después de haber revisado los resultados obtenidos en la presente investigación, y de haber analizado los datos, el equipo investigador, determina que se dan por cumplidos los objetivos y las hipótesis planteadas en base a las siguientes conclusiones:

1. La empresa cuenta con un plan estratégico donde, define metas institucionales, pero estas no son plasmadas en un documento financiero que le permita dar seguimiento y control de las actividades y de los beneficios financieros.
2. La empresa realiza evaluaciones periódicas al plan estratégico, pero no se les da un seguimiento por parte del área financiera, en el sentido de querer mejorar los indicadores de eficiencia y rentabilidad.
3. No se tiene un seguimiento de metas y KPI'S de forma local, lo que no permite visualizar, el rumbo que llevan las finanzas en el mes actual; lo que si se hace es revisar los indicadores que emite Fedecrédito, con un retraso hasta de 3 meses al último mes cerrado y en este sentido la información se vuelve estadística u obsoleta para la toma de decisiones.
4. Existe una meta de colocación y crecimiento de la cartera de préstamos, el cual está plasmado en el Plan Estratégico vigente, pero este es empírico en la aplicación práctica, lo único que se hace es dividir el valor a crecer entre el número de ejecutivos, sin dar seguimiento al cumplimiento de las metas y al crecimiento esperado y por lo tanto no están plasmados en un documento financiero.
5. La empresa no cuenta con un plan financiero definido y estructurado en el cual se defina las acciones necesarias para optimizar la rentabilidad. Solo se tiene el plan estratégico y no hay forma de controlar las metas establecidas.

6. Existe un documento donde se plasman los costos y los gastos de la Caja de Crédito, pero estos no se integran en un documento donde se le pueda dar seguimiento a los ingresos por actividades de intermediación y por servicios financieros.
7. Las metas de captación de ahorros, solo se encuentran definidas en el Plan Estratégico; se comprobó que no hay un departamento definido de captaciones y por ende solo se verifica al final del año, si se cumplió o no la meta establecida; así mismo, no hay una política de riesgos en cuanto a los montos a recibir por captación de ahorros.
8. La principal fuente de fondos de la cartera de préstamos es la captación de ahorros de los socios. Como Institución no están autorizados a captar fondos del público, por lo que es necesario afiliarse a nuevos socios de forma constante. Se pudo verificar con los resultados que no se cuenta con un plan de crecimiento de socios y de un plan de retención de clientes.
9. La caja de Crédito de Atiquizaya tiene proveedores de fondos, que le ayudan con el capital de trabajo para la intermediación, siendo su principal proveedor Fedecredito, el cual de forma fácil y por medio de pagaré les permite desembolsar fondos, con tramites fáciles y sin cobro de comisiones por otorgamiento. Así mismo, la entidad cuenta con líneas de crédito abiertas en la banca comercial para efectos de contingencia de liquidez.
10. Por el momento no se tiene un monitoreo local de los indicadores de liquidez, endeudamiento, rentabilidad, solvencia y eficiencia institucional, lo que indica que no se pueden tomar decisiones a tiempo para cambiar o mejorar el desempeño en el ranking de las Cajas de Crédito del Sistema Fedecredito.
11. No hay monitoreo de las tasas activas y pasivas y su comportamiento dentro de la entidad, por lo que las tasas de los productos se establecen en base a la tasa que el proveedor de fondos da el dinero y de esta forma se fija la tasa nominal para la colocación crediticia.

12. Fedecrédito como Institución reguladora de las Cajas de Crédito, emite normas de colocación crediticias, pero deja en claro que las entidades deben buscar mejorar sus controles; en este sentido también especifica, que se debe buscar la manera de dar un seguimiento a la tasa ponderada de los productos de crédito y así evitar colocar debajo de esta tasa de equilibrio. Se pudo verificar que esto no se hace en la Entidad en investigación.
13. La entidad no ha estimado el crecimiento en capital social y en fortalecimiento patrimonial, al no contar con un plan de afiliación de nuevos socios que les permita aportar fondos y por ende mejora de la solvencia patrimonial. En ese sentido también no hay una política de distribución de dividendos que les permita hacer atractiva la venta de acciones.
14. Por el momento no se miden los ingresos por servicios financieros y no se sabe cuánto de los ingresos es por la cartera de préstamos y cuanto es por prestar servicios, tomando en cuenta que la Caja de Crédito paga remesas familiares, tiene 3 cajeros automáticos, 2 puntos de servicios llamados Fedepuntos Vecinos, y canales digitales como APP Fedemóvil y Banca por Internet llamada Fedebanking. Así mismo, posee tarjetas de crédito que amplían su portafolio de servicios. Se pudo comprobar que, a la fecha de la investigación, no existe un análisis o rentabilidad por productos.
15. La institución aplica una norma contable bancaria NCB-0022, la cual establece que por cada crédito que se deteriore en la mora, se debe tomar de las utilidades una parte de dinero para cubrir una reserva, la cual servirá para sanear ese préstamo por si el cliente no paga. La reserva, la empresa la hace según la norma y por categoría de riesgos, sacrificando de esta forma las utilidades, sin embargo, no cuentan con un plan de gestión de mora que les permita dar seguimiento a préstamos vencidos y saneados.

## RECOMENDACIONES

Después de hacer una revisión de las conclusiones de la presente investigación, el equipo investigador recomienda a la administración de la Caja de Crédito de Atiquizaya:

1. Adoptar el plan financiero propuesto, en el cual se incorporan las metas establecidas del plan estratégico vigente, apoyando de esta manera al seguimiento y control de las actividades operativas, generando beneficios financieros, que se traducen en rentabilidad.
2. Para el seguimiento de indicadores, se recomienda, adoptar la propuesta de un tablero de indicadores, el cual se presenta dentro del Plan Financiero; con esto la empresa podría realizar evaluaciones periódicas al plan estratégico, y dar seguimiento por parte del área financiera, para tomar decisiones que mejoren de forma oportuna los indicadores de eficiencia y rentabilidad.
3. Debido a que no se sabe el rumbo que llevan las finanzas en el mes actual; ya que, no se tiene un seguimiento de metas y KPI'S de forma local, se recomienda usar la hoja de seguimiento y control que se presenta a la institución en un archivo de Excel y lograr de esta manera tener información confiable y oportuna para la toma de decisiones.
4. Para el logro de metas institucionales y el crecimiento de la cartera de préstamos, se recomienda establecer el rubro crediticio en el cual se piensa crecer y en la línea de crédito que más aporta a la rentabilidad institucional; así mismo, crear líneas de crédito especiales para segmentos específicos como empleados públicos. Por el momento y por los cambios en las políticas del gobierno se recomienda no invertir en alcaldías.
5. Ya se tiene un documento donde se plasman los costos y los gastos de la Caja de Crédito, por lo que se recomienda, que sean integrados al plan financiero Institucional; esto permitirá

analizar la inversión en personal y en gastos generales, necesarios para el funcionamiento de la institución, logrando de esta manera minimizarlos y a la vez mejorar la rentabilidad.

6. La Caja de Crédito de Atiquizaya debe definir el departamento de captaciones y a sus colaboradores, a fin de dar seguimiento a las metas establecidas; así mismo, se recomienda crear una política de riesgos en cuanto a los montos a recibir por captación de ahorros.
7. Se pudo verificar con los resultados que no se cuenta con un plan de crecimiento de socios y de un plan de retención de clientes. Por lo que se recomienda crearlos, a fin de fomentar la inversión de los socios y la volatilidad de los productos de ahorros y capital social.
8. Para efectos de mantener la liquidez institucional, es recomendable que se mantengan, alianzas con los bancos comerciales locales, y de esta manera diversificar las fuentes de fondos actuales.
9. Es necesario que la administración tome decisiones financieras a tiempo, para esto se recomienda tener un monitoreo local de los indicadores de liquidez, endeudamiento, rentabilidad, solvencia y eficiencia institucional. Para esto se les propone una hoja de Excel, donde se puede ir monitoreando el desempeño en el ranking financiero de las Cajas de Crédito del Sistema Fedecrédito.
10. Se recomienda que la administración gire instrucciones al área de activos y pasivos para que se realice un monitoreo de las tasas activas y pasivas y su comportamiento en la competencia; esto, permitirá colocar los productos y servicios a las tasas competitivas con criterio técnico y comercial.
11. La Institución debe buscar la manera de dar un seguimiento a la tasa ponderada de los productos de crédito y así evitar colocar debajo de esta tasa de equilibrio. De esta forma se puede mejorar el margen de maniobra y la eficiencia en la gestión administrativa y operativa.

12. Es recomendable estimar un plan de afiliación de nuevos socios, lo cual permitirá el crecimiento en capital social y el fortalecimiento patrimonial, por ende, mejorará la solvencia patrimonial. En este punto se recomienda elaborar una política de distribución de dividendos que les permita hacer atractiva la venta de acciones y evitar la renuncia de socios.
13. La administración debe girar instrucciones a los encargados del área financiera para que incluyan en sus planes de trabajo, el análisis correspondiente de rentabilidad por productos, logrando de esta manera, determinar los ingresos que se reciben por servicios financieros, tomando en cuenta el aprovechamiento de la diversidad de canales de atención que tiene la Caja de Crédito y en los cuales paga remesas familiares, brinda el servicio de cajeros automáticos, atiende en Fedepuntos vecinos, y permite hacer transacciones en canales digitales como Fedemóvil y Fedebanking; así mismo, debe medir la rentabilidad de las tarjetas de crédito que posee con su amplio portafolio de clásicas, oro, platinum y empresariales.
14. Ya que se cuenta con un departamento de recuperaciones, se recomienda elaborar un plan de recuperación de mora, que incluya montos e índices por gestores, lo cual evitará utilizar las utilidades para constituir reservas de préstamos vencidos, mejorando de esta manera, las categorías de riesgos del portafolio crediticio, y mejorando el índice de mora, el índice de eficiencia y el indicador de rentabilidad de activos.



## REFERENCIAS

- Asamblea Constituyente de El Salvador. (1983). *Constitución de la Republica de El Salvador*. obtenido de: <https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/69A06B07-4F30-4F0E-8FB1-D664A3E6D8CC.pdf>
- Asamblea Legislativa de El salvador. (1970). *Código de Comercio de la Republica de El Salvador*. obtenido de: [https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117\\_072920482\\_archivo\\_documento\\_legislativo.pdf](https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117_072920482_archivo_documento_legislativo.pdf)
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (1998). *Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos*. obtenido de: <https://ssf.gob.sv/wp-content/uploads/2022/07/Ley-contra-el-lavado-de-dinero-y-de-Activos-D498.pdf>
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (2000). *Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito*. obtenido de: <https://ssf.gob.sv/wp-content/uploads/ssf2018/MarcoLegal-Leyes-Financieras/Ley%20de%20Bancos%20Cooperativos%20y%20Sociedades%20de%20Ahorro%20y%20Credito.doc>
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (1999). *Ley de Bancos*. obtenido de: <https://ssf.gob.sv/wp-content/uploads/ssf2018/MarcoLegal-Leyes-Financieras/Ley%20de%20Bancos.pdf>
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (2008). *Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios*. obtenido de: [http://biblioteca.utec.edu.sv/interactiva/41800/boletines/leyes/ley\\_IFNB.html](http://biblioteca.utec.edu.sv/interactiva/41800/boletines/leyes/ley_IFNB.html)

Asamblea legislativa de El salvador. (1986). *Ley General de Asociaciones Cooperativas*.

obtenido de:

<https://www.ssf.gob.sv/descargas/Leyes/Leyes%20Financieras/Ley%20General%20de%20Asociaciones%20Cooperativas.pdf>

Banco Central de Reserva de El Salvador. (2013), *NRP 08: Normas técnicas para la gestión de lavado de dinero y de activos, y de financiamiento al terrorismo*. obtenido de:

<https://www.bcr.gob.sv/regulaciones/upload/NRP-08.pdf>

Banco Central de Reserva de El salvador. (2012). *Normas Técnicas para la Gestión del Riesgo de Liquidez NPR-05*. obtenido de: <https://www.bcr.gob.sv/regulaciones/upload/NRP-05.pdf?v=1553034389>

Caja de Crédito de Atiquizaya. (2018). *Catálogo de Productos y Servicios*. obtenido de: archivo permanente institucional.

Caja de Credito de Atiquizaya. (2001). *Discurso del Presidente, inauguracion nuevo local*. obtenido de: archivo permanente institucional.

Caja de Crédito de Atiquizaya. (2018). *Estructura organizativa*. obtenido de: fondo documental institucional.

Caja de Crédito de Atiquizaya. (1967). *Historia de la Caja*. obtenido de: archivo permanente institucional.

Caja de Crédito de Atiquizaya. (2022). *estados financieros de diciembre de 2022*. obtenido de: departamento contable institucional.

Caja de Crédito de Atiquizaya. (2012). *estados financieros de diciembre de 2012*. obtenido de: departamento contable institucional.

Caja de Crédito de Atiquizaya. (2019). *Manual de descripción de Puestos*. obtenido de: fondo documental institucional.

- Caja de Crédito de Atiquizaya. (1967). *Memoria anual de Labores del año 1967*. obtenido de: archivo permanente institucional.
- Caja de Crédito de Atiquizaya. (2020). *Memoria anual de Labores del año 2020*. obtenido de: archivo permanente institucional.
- Caja de Crédito de Atiquizaya. (2021). *plan de Contingencia de liquidez*. obtenido de: fondo documental institucional.
- Caja de Crédito de Atiquizaya. (2022) *Plan Estratégico 2022*. obtenido de: fondo documental institucional.
- Caja de Crédito de Atiquizaya. (2022). *Misión y Visión institucional*. Obtenido de: Plan Estratégico, año 2022.
- Corona-Martínez L, Fonseca-Hernández M. (2007). Acerca del carácter retrospectivo o prospectivo en la investigación científica. revista en Internet Medisur. Disponible en: <http://medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/4501>
- Entrepreneur. (2021). *Entrepreneur*. Obtenido de: <https://www.entrepreneur.com/>
- Feria Avila, H. Blanco Gómez, M. R. y Valledor Estevill, R. F. (2019). La dimensión metodológica del diseño de la investigación científica. Las Tunas, Editorial Académica Universitaria (Edacun), página 15.
- Muestreo Sistemático. (2023) <https://es.wikipedia.org/> recuperado de: [https://es.wikipedia.org/wiki/Muestreo\\_sistem%C3%A1tico](https://es.wikipedia.org/wiki/Muestreo_sistem%C3%A1tico)
- Novoa Ramírez, E. y Mejía Mejía, E. (2014). Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis (4a. ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauc/70230?page=98>

Ospina, Gissela (2019). Razones financieras: interpretación, ejemplos y fórmulas. obtenido de: <https://tueconomiafacil.com/razones-financieras-interpretacion-ejemplos-y-formulas/>

Sampieri Hernández, R., Collado Fernández, C., & Lucio Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. México: MCGraw-Hill Interamericana.

Sistema Fedecrédito. (2022). *Historia del Sistema*, obtenido de: <https://www.fedecredito.com.sv/conocenos/sistema/historia>

Super Intendencia del Sistema Financiero de El Salvador, SSF. (2012). *Super Intendencia del Sistema Financiero*. Obtenido de: [https://ssf.gob.sv/html\\_docs/boletinesweb/bmarzo2014/contenido/Normas/bancos/NPB4-47.pdf](https://ssf.gob.sv/html_docs/boletinesweb/bmarzo2014/contenido/Normas/bancos/NPB4-47.pdf)

Superintendencia del Sistema Financiero de El Salvador. (2011). *NPB4-48 Normas de gobierno corporativo para las entidades financieras*. obtenido de: [https://ssf.gob.sv/html\\_docs/boletinesweb/bmarzo2013/contenido/Normas/bancos/NPB4-48.pdf](https://ssf.gob.sv/html_docs/boletinesweb/bmarzo2013/contenido/Normas/bancos/NPB4-48.pdf)

Superintendencia del Sistema Financiero de El salvador. (2001). *NPNB1-04 Normas para constituir, calificar y operar federaciones de cooperativas de ahorro y crédito*. obtenido de: [https://ssf.gob.sv/wp-content/uploads/ssf2018/Normas\\_Prud\\_Bancos/NPB1-04.pdf](https://ssf.gob.sv/wp-content/uploads/ssf2018/Normas_Prud_Bancos/NPB1-04.pdf)

Superintendencia del Sistema Financiero de El salvador. (2001). *NPNB3-02 Normas sobre limites en la concesión de créditos de bancos cooperativos*. obtenido de: [https://ssf.gob.sv/descargas/boletines/b\\_oct-dic-2005/doc/03.doc](https://ssf.gob.sv/descargas/boletines/b_oct-dic-2005/doc/03.doc)

# **Anexos**

Anexo 1. Propuesta de modelo



---

Nota: Fuente Propia

## **I. INTRODUCCIÓN**

La siguiente propuesta de Plan financiero de la Caja de Crédito de Atiquizaya, está conformada por los objetivos y metas que la Entidad estima alcanzar en el periodo de los años 2023 a 2025, dichas metas fueron estipuladas dentro del Plan Estratégico para dicho periodo. Para realizar el presente plan se han realizado las proyecciones financieras, en base a los resultados del mes de diciembre del año 2022 de la Entidad, tomando varios puntos clave que son necesarios para el desarrollo y fortalecimiento de la Institución y los cuales habían sido investigados:

- Los niveles de colocación y recuperación de créditos
- Los niveles de vencimiento de la cartera de créditos.
- La cobertura de reservas de capital vencido.
- El crecimiento de cartera crediticia.
- Inversiones en Activo Fijo
- Presupuesto de gastos operativos.
- Requerimientos de fondos para invertir y sus disponibilidades.
- Flujos de Efectivos mensuales.
- Estados financieros mensuales
- Tendencias de sus Indicadores Financieros.

El Plan Financiero se ha definido para el periodo de tres años que corresponde de los años 2023-2025, sin embargo, se considera recomendable la revisión semestral con el fin de actualizar su contenido en función de los cambios en el entorno financiero y económico.

Equipo de Trabajo del Plan Financiero.

Para el desarrollo del presente plan se conformó el Equipo de Trabajo, integrado por las siguientes personas:

Por parte la caja de Crédito de Atiquizaya:

- Licda. Lucia Guadalupe Quiñonez  
Gerente General
- Elmer Antonio Zepeda Mendoza  
Contador

**Por parte del equipo Investigador:**

- Licdo. Isaac Enmanuel Candelario Castro
- Licda. María del Carmen Manzanares Cruz

El Documento y los datos que se presenta a continuación, son un resumen, del análisis de información y de las estimaciones proyectadas en un archivo de Excel, el cual es la herramienta de trabajo del plan financiero propuesto. En este archivo, el cual se le proporcionará a la Empresa, se han incorporado las estimaciones del plan estratégico y las metas obtenidas con la técnica de la entrevista de la Gerencia General; así mismo, se le ha incorporado al archivo, plantillas de seguimiento que faciliten el control financiero de lo planeado con lo real.

Los elementos que integran el presente plan financiero y los resultados esperados después de aplicar lo propuesto son:

## **II. PROYECCIÓN DE CARTERA**

**Colocación de créditos.**



Con los datos proyectados, para el año 2023 se tiene establecido un crecimiento de la cartera crediticia en \$4.39 millones de dólares, es decir un 17% de la cartera actual que es de 15 millones de dólares, por lo que se estableció una meta de colocación mensual de \$710 mil dólares.

También es importante mencionar que la meta de colocación, al distribuirla por producto, se estableció un mayor crecimiento en el producto de consumo, a continuación, se presenta la distribución de meta por producto.

Tabla1 Distribución por producto

Meta Mensual	Vivienda %	Consumo %	Empresa %	Tarjeta de Crédito %	TOTAL
\$ 710.0	21%	55%	22%	2%	100%

Nota: Fuente Propia

No se establecieron periodos de estacionalidad que se determinen como meses bajos en el cumplimiento de meta, el cual se estableció que fuese igual o menor al 70%.

Para lograr la meta de colocación propuesta, el jefe de negocios con sus ejecutivos debe proyectarse la colocación mensual, a fin de lograr el cometido, por medio de un plan de incentivos. Para los siguientes 2 años el crecimiento está proyectado en un 17% cada año. Con lo cual se generaría el nivel de ingresos esperados.

### **Recuperación de créditos.**

La recuperación de créditos es una parte fundamental para mantener la calidad de la cartera crediticia, así como los niveles de morosidad. Para la recuperación de créditos se tiene estimado

como meta un valor promedio de \$549 mil dólares mensuales. Para lograr esta meta se ha considerado en las proyecciones, el flujo de vencimientos de las cuotas de los préstamos y los repagos de pagadurías; así mismo la tendencia de cancelaciones y maduración de préstamos.

**Indicador de vencimiento.**

El indicador de vencimiento de la Entidad al mes de diciembre de 2022 fue de 4.56% de la cartera total, es decir que la cartera vencida fue de \$1.21 millones de dólares. Para el cierre del año 2023 se tiene estipulado cerrar con un índice de vencimiento del 4.0%.

Para el mes de diciembre de 2024 se tiene proyectado como meta máxima el 4.0%. Así mismo para el año 2023 se tiene proyectado realizar un posible saneamiento de la cartera de créditos hasta \$720 mil dólares.

Para lograr esto se necesita un equipo de recuperadores a los cuales se les asigne la cartera por días mora, iniciando con la mora temprana de 30 días y luego las categorías de difícil recuperación como son la vencida y la saneada.

Se ha proyectado en el plan el trabajo de 3 recuperadores y un coordinador y sus gastos están incluidos en el presupuesto de Gastos Administrativos que se presenta.

**Cartera total de créditos**

Como ya vimos, la meta para diciembre 2023 es obtener un crecimiento interanual del 17%. La cartera total de créditos al cierre de diciembre de 2023 se proyecta logre \$30.14 millones de dolares. En ese sentido si se coloca la meta programada se tendría el siguiente resultado:

Tabla 2 proyección de Cartera para año 1		Año 1										
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo de Capital	\$ 25,938.18	\$ 26,082.54	\$ 26,572.66	\$ 26,933.12	\$ 27,098.79	\$ 27,849.41	\$ 28,365.97	\$ 28,747.48	\$28,995.45	\$ 29,679.56	\$29,968.20	\$ 30,145.24

Tabla 3 proyección de Cartera para año 2

Año 2				
Mes	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre
Saldo de Capital	\$30,813.63	\$32,439.97	\$33,472.43	\$34,771.48

Nota: Fuente Propia

### III. PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

Después de incluir salarios, seguros, uniformes, bonificaciones, ayuda alimenticia y otras prestaciones al personal como ayuda de lentes y medicina; se proyecta un gasto administrativo mensual en promedio de \$100 mil dólares, de los cuales se les calcula un incremento del 6.75% en comparación a los gastos administrativos del año 2023 y un 5% del total para los años siguientes.

Para el año 2023, se contempla en el presupuesto de gastos operativos, la contratación de nuevo personal dentro de la Entidad: 1 ejecutivos de negocios y 1 mensajero, ya que con este personal se estaría cumpliendo la meta de colocación y la eficiencia en el reparto de correspondencia, incluidas las tarjetas de crédito.

### IV. INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO

En las proyecciones de inversión; para el año 2023 se tiene programado la adquisición de equipo computacional para los meses de enero, febrero y marzo, para reemplazar 5 laptops que ya terminaron su vida útil; además de equipo de oficina para el mes de noviembre como muebles y 3 impresores de Cajeros.

La empresa tiene pensado remodelar el edificio social de la Caja de Crédito de Atiquizaya, por lo cual para el año 2024, se le propone que haga un estudio de factibilidad y de inversión, por medio de especialistas que le permitan dirigir lo pensado. Este presupuesto no fue incluido en la propuesta, por no saber en específico lo que van remodelar y los niveles que va a construir; sin

embargo, se le recomienda buscar una fuente de financiamiento para no descapitalizar las actividades operativas del negocio.

## V. CAPTACIÓN DE AHORRO

Para el año 2023 se tiene una meta en la captación de ahorro que alcance un saldo de cartera de depósitos de \$25.11 millones de dólares. Para ello la meta de ingreso mensual de ahorro es de \$3,900 dólares de los cuales se distribuye en los siguientes productos:

Tabla 4 Metas de ahorros

<b>Meta mensual</b>	<b>Cuenta de Ahorro</b>	<b>Depósitos a Plazo</b>	<b>Ahorro Infantil</b>	<b>Otros Ahorros</b>	<b>Total</b>
<b>\$ 3,900.0</b>	82.5%	17.3%	0.1%	0.01%	100.0%

Nota: Fuente Propia

Estas metas serán distribuidas a los ejecutivos de negocios y se espera que al final de cada año se cumpla la meta proyectada en 25 millones de dólares al final del 2023, 28 millones de dólares para el 2024 y 31 millón de dólares para el 2025. Así mismo se les recomienda implementar un plan de fidelidad que les permita contar con los aportes de ahorros de los socios y evitar la alta volatilidad.

## VI. REQUERIMIENTO DE FONDEO

Según los escenarios propuestos, para lograr las colocaciones esperadas será necesario recurrir a financiamientos externos que ayuden a la captación; para esto, dentro de los proveedores de fondos, la Entidad tiene a FEDECRÉDITO, que le presta fondos a más bajo costo que los

Bancos Comerciales, con un cupo asignado de 9 millones de dólares y a FONAVIPO con un cupo asignado de 7 millones de dólares de los cuales se mantienen saldo disponible para invertir.

Para el año 2023, no se tiene proyectado solicitar préstamos decrecientes; así mismo, actualmente no se mantienen saldos de préstamos decrecientes con entidades financieras.

Por lo que las proyecciones apuntan que los financiamientos se van a requerir a partir del año 2024.

## **VII. ESTADOS FINANCIEROS**

### **Balance General.**

Al incorporar todos los datos anteriores al plan financiero propuesto, se puede notar que los Activos Totales presentan un aumento a enero 2023 el cual se registra un valor de \$31.59 millones de dólares y al mes de diciembre 2024 se registra un valor de \$36.91 millones de dólares; para el mes de diciembre de 2025 se alcanza un valor de \$42.16 millones de dólares.

El total de pasivos presenta un aumento a enero 2023 con un valor de \$25.62 millones de dólares y al mes de diciembre 2024 se registra un valor de \$29.97 millones de dólares; en el mes de diciembre de 2025 se espera alcanzar un valor de \$33.95 millones de dólares.

El Patrimonio registra un leve aumento a enero de 2023 el cual presenta un valor de \$5.9 millones de dólares y al mes de diciembre de 2024 se proyecta \$6.9 millones de dólares; para el mes de diciembre de 2025 se espera alcanzar un valor de \$8.21 millones de dólares.

### **Estados de Resultados.**

Si se cumple con lo proyectado, el Estado de Resultados tendría un ingreso por intermediación mensual de \$335 mil dólares en promedio. Los costos de intermediación se proyectan en un valor

de \$142 mil dólares mensuales. Los gastos operativos se estiman por un valor de \$100 mil dólares al mes.

La Utilidad después de impuestos al cierre del mes de diciembre de 2023, está proyectada por un valor de \$703 mil dólares; para el mes de diciembre de 2024 la utilidad después de impuesto es de \$870 mil dólares. Y para finales del 2025, la rentabilidad rondaría 1 millón de dólares, si se ejecuta lo propuesto en el presente plan. Actualmente y al revisar la información proporcionada en los estados financieros de los últimos 5 años, las utilidades no logran superar los \$450 mil dólares después de impuestos.

## **VIII. INDICADORES FINANCIEROS**

A la empresa se le proporcionará una plantilla, donde reúna la información relacionada con el comportamiento de los indicadores financieros, que mida sus tendencias y que grafique los resultados. Al evaluar los cambios con los datos propuestos, los indicadores financieros que se generan son los siguientes:

### **El índice de Endeudamiento.**

Presenta la relación de las obligaciones en relación con el tamaño del Patrimonio y presenta niveles al mes de enero de 2023 de 4.30 veces, presenta un leve aumento durante el año y al mes de diciembre 2024 se proyecta 4.32 veces; para el mes diciembre 2025 disminuye a 4.13 veces. lo normado es no sobrepasar 4.00 veces.

### **Cobertura de riesgos.**

La cobertura de riesgos, es la capacidad que la empresa tiene para hacer frente a los prestamos vencidos, con más de 90 días mora. Este indicador presenta un incremento durante el año, la

cobertura de riesgos al mes de enero de 2023 del 110% de capital vencido y al mes de diciembre 2024 del 110%; para el año 2025 se mantiene al 110%. lo normado es por lo menos 100.00%

### **Eficiencia Administrativa.**

Mide la relación entre la cartera de préstamos y los gastos administrativos. Presenta una disminución durante el año, al mes de enero de 2023, presenta un nivel de 4.59% y para el mes de diciembre de 2024 se obtiene el 4.31%; para el mes de diciembre 2025 se alcanza el 3.97%. lo normado es que no sobrepase el 5.00%

### **Eficiencia Operativa.**

Presenta una disminución durante el año, al relacionar los costos, con la cartera de préstamos proyectada, al mes de enero de 2023, presenta un nivel de 60.63%, para el mes de diciembre de 2024 se obtiene el 56.06%; para el mes de diciembre 2025 se alcanza el 46.96%. lo normado es no sobrepasar el 60.00%

Estos datos se cumplen solamente si la empresa decide adoptar los escenarios propuestos en cada uno de los puntos tratados, logrando de esta manera mejorar la rentabilidad actual.

Los siguientes anexos de la propuesta son pantallas extraídas de la plantilla que se va a proporcionar a la empresa y en la cual están los escenarios con las metas que pretenden alcanzar en un periodo de 3 años.

## **IX. ANEXOS DE LA PROPUESTA**

## ANEXO 1 PROYECCION DE CARTERA POR SEGMENTO

Tabla 5 proyección de Cartera por segmento **1ER. AÑO**

		Cartera Inicial									DATOS PARA PROYECCIÓN DE CARTERA										
Ejecutivo de Negoc.	Cartera Inicial	Vivienda	Consumo	Empresa	Credipop	Tarjeta de credito	Producto 2	Producto 3	Producto 4	Meta Mensual	Vivienda %	Consumo %	Empresa %	Credipop %	Tarjeta de Crédito	Producto 2	Producto 3	Producto 4	Total %	Meta Anual	
1	YUNY CLARIBEL RAMOS	\$3,423.45	\$825.70	\$2,331.67	\$232.14	\$0.00	\$33.93	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$ 100.00	25.00%	70.00%	5.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100%	\$ 1,200.00
2	CARLOS WILFREDO GOMEZ	\$3,360.24	\$544.04	\$2,507.31	\$280.08	\$0.00	\$28.81	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$ 100.00	15.00%	80.00%	5.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100%	\$ 1,200.00
3	SANDRA ELIZABETH AYALA	\$2,384.70	\$85.77	\$2,259.04	\$25.51	\$0.00	\$14.37	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$ 100.00	5.00%	95.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100%	\$ 1,200.00
4	JACKELINE MERCEDES PALACIOS	\$1,864.21	\$170.97	\$1,414.59	\$235.40	\$0.00	\$43.24	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$ 100.00	15.00%	80.00%	5.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100%	\$ 1,200.00
5	ROBERTO CARLOS CORTEZ	\$2,290.53	\$892.37	\$970.61	\$409.75	\$0.00	\$17.81	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$ 100.00	50.00%	35.00%	15.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100%	\$ 1,200.00
6	MIRIAM AMANDA CORDERO	\$9,063.94	\$3,615.94	\$3,536.85	\$1,336.56	\$0.00	\$574.59	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$ 100.00	40.00%	30.00%	25.00%	0.00%	5.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100%	\$ 1,200.00
7	OTROS	\$3,078.86	\$72.68	\$1,325.06	\$1,384.38	\$0.00	\$296.74	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$ 0.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0%	\$ 0.00
8	CLAUDIA CAJAL	\$282.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$282.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$ 10.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100%	\$ 120.00
9	Ejecutivo de Negoc.	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$ 100.00	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100%	\$ 1,200.00
TOTAL		\$25,747.92	\$6,207.47	\$14,345.13	\$3,903.82	\$0.00	\$1,291.50	\$0.00	\$0.00	\$0.00		\$ 150.00	\$ 390.00	\$ 155.00	\$ 0.00	\$ 15.00	\$ 0.00				
			24%	56%	15%	0.0%	5%	0%	Meta Mensual			21%	55%	22%	0%	2%	0%				
		\$0.00	Vivienda	Consumo	Empresa	Credipop	Tarjeta de credito	Producto 2	Producto 3	Producto 4	\$710.00	META ANUAL		\$8,520.00							
TASA DE INTERES POR PRODUCTO PP			11.30%	13.31%	12.68%	0.0%	32.29%	0.00%	0.00%	0.00%	META DE COLOCACIÓN MENSUAL		\$710.00								

Nota: Fuente Propia



# ANEXO 2 PROYECCION DE CARTERA POR AÑO

Menu Principal

## PROYECCIÓN DE CARTERA GENERAL

Tabla 6 proyección de Cartera General

1ER. AÑO

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Cartera Inicial</b>	<b>25,747.92</b>	<b>25,938.18</b>	<b>26,082.54</b>	<b>26,572.66</b>	<b>26,933.12</b>	<b>27,098.79</b>	<b>27,849.41</b>	<b>28,365.97</b>	<b>28,747.48</b>	<b>28,995.45</b>	<b>29,679.56</b>	<b>29,968.20</b>	<b>25,747.92</b>
Vivienda	6,207.47	6,296.58	6,398.73	6,635.34	6,803.22	6,967.98	7,201.62	7,400.30	7,564.19	7,693.47	7,990.83	8,183.14	6,207.47
Consumo	14,345.13	14,434.13	14,482.41	14,676.05	14,827.89	14,782.96	15,159.10	15,398.72	15,569.54	15,672.27	15,959.58	15,982.40	14,345.13
Empresa	3,903.82	3,926.51	3,932.50	3,998.04	4,046.06	4,095.12	4,233.50	4,314.96	4,367.74	4,392.38	4,492.50	4,565.54	3,903.82
Tarjeta de Crédito	1,291.50	1,280.96	1,268.90	1,263.23	1,255.95	1,252.73	1,255.19	1,251.98	1,246.01	1,237.32	1,236.65	1,237.12	1,291.50
<b>Amortización Total</b>	<b>448.74</b>	<b>425.64</b>	<b>537.88</b>	<b>508.54</b>	<b>576.83</b>	<b>669.38</b>	<b>585.95</b>	<b>543.48</b>	<b>499.53</b>	<b>642.89</b>	<b>659.36</b>	<b>497.47</b>	<b>6,595.68</b>
<b>Colocación</b>	<b>639.00</b>	<b>570.00</b>	<b>1,028.00</b>	<b>869.00</b>	<b>1,102.50</b>	<b>1,420.00</b>	<b>1,102.50</b>	<b>925.00</b>	<b>747.50</b>	<b>1,327.00</b>	<b>1,308.00</b>	<b>674.50</b>	<b>11,713.00</b>
Vivienda	135.00	150.00	300.00	225.00	262.50	300.00	262.50	225.00	187.50	375.00	300.00	142.50	2,865.00
Consumo	351.00	292.50	507.00	448.50	585.00	780.00	585.00	487.50	390.00	663.00	702.00	370.50	6,162.00
Empresa	139.50	116.25	201.50	178.25	232.50	310.00	232.50	193.75	155.00	263.50	279.00	147.25	2,449.00
Tarjeta de Crédito	13.50	11.25	19.50	17.25	22.50	30.00	22.50	18.75	15.00	25.50	27.00	14.25	237.00
<b>Cartera Final</b>	<b>25,938.18</b>	<b>26,082.54</b>	<b>26,572.66</b>	<b>26,933.12</b>	<b>27,098.79</b>	<b>27,849.41</b>	<b>28,365.97</b>	<b>28,747.48</b>	<b>28,995.45</b>	<b>29,679.56</b>	<b>29,968.20</b>	<b>30,145.24</b>	
Vivienda	6,296.58	6,398.73	6,635.34	6,803.22	6,967.98	7,201.62	7,400.30	7,564.19	7,693.47	7,990.83	8,183.14	8,268.70	8,340.70
Consumo	14,434.13	14,482.41	14,676.05	14,827.89	14,782.96	15,159.10	15,398.72	15,569.54	15,672.27	15,959.58	15,982.40	16,067.57	16,643.57
Empresa	3,926.51	3,932.50	3,998.04	4,046.06	4,095.12	4,233.50	4,314.96	4,367.74	4,392.38	4,492.50	4,565.54	4,580.96	4,652.96
Tarjeta de Crédito	1,280.96	1,268.90	1,263.23	1,255.95	1,252.73	1,255.19	1,251.98	1,246.01	1,237.32	1,236.65	1,237.12	1,228.01	1,228.01
<b>Cartera Total</b>	<b>25,938.18</b>	<b>26,082.54</b>	<b>26,572.66</b>	<b>26,933.12</b>	<b>27,098.79</b>	<b>27,849.41</b>	<b>28,365.97</b>	<b>28,747.48</b>	<b>28,995.45</b>	<b>29,679.56</b>	<b>29,968.20</b>	<b>30,145.24</b>	<b>30,145.24</b>

CRECIMIENTO PORCENTUAL

<b>Tasa Activa P.P.</b>	13.66%	13.65%	13.62%	13.59%	13.58%	13.55%	13.53%	13.51%	13.49%	13.46%	13.45%	13.44%	17%
-------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	-----

Nota: Fuente Propia

## ANEXO 3 INVERSION EN ACTIVO FIJO

### INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO

Menu Principal

Tabla 7 Inversión en activo Fijo

INVERSIONES EN EL AÑO PROYECTADO														1er. Año
Cuentas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL	
<b>DEPRECIACIONES Y AMORTIZAC.</b>														
<b>DEPRECIACIONES</b>	3.50	4.00	4.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11.50	
Bienes Muebles														
Equipo de Comp.- Valor Histórico	1.40	4.00	4.00										9.40	
Eq. de Oficina- Valor Histórico	2.10												2.10	
Mobiliario- Valor Histórico													0.00	
Vehículos Valor Histórico													0.00	
Maq., Eq. y Herram.- Valor Histórico													0.00	
Bienes Inmuebles														
Edificaciones- Valor Histórico													0.00	
Edificaciones - Rev alúo*													0.00	
Terreno													0.00	
<b>AMORTIZACIONES*</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Construcción en locales arrendados													0.00	
Remod. y readec. en locales propios													0.00	
Programas computacionales*													0.00	
<b>TOTAL GENERAL</b>	3.50	4.00	4.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11.50	

### DEPRECIACION MENSUAL

Cuentas	Deprec mensual del año anterior	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
<b>DEPRECIACIONES Y AMORTIZAC.</b>														
<b>DEPRECIACIONES</b>	3.17	3.31	3.48	3.65	3.65	3.65	3.65	3.65	3.65	3.65	3.65	3.65	3.65	43.28
Bienes Muebles														
Equipo de Comp.- Valor Histórico	0.00	0.06	0.23	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	4.20
Eq. de Oficina- Valor Histórico	0.88	0.96	0.96	0.96	0.96	0.96	0.96	0.96	0.96	0.96	0.96	0.96	0.96	11.58
Mobiliario- Valor Histórico	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.18
Vehículos Valor Histórico	0.69	0.69	0.69	0.69	0.69	0.69	0.69	0.69	0.69	0.69	0.69	0.69	0.69	8.28
Maq., Eq. y Herram.- Valor Histórico	0.59	0.59	0.59	0.59	0.59	0.59	0.59	0.59	0.59	0.59	0.59	0.59	0.59	7.11
Bienes Inmuebles														
Edificaciones- Valor Histórico	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	1.66
Edificaciones - Rev alúo*	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Depreciación de Instalaciones*	0.86	0.86	0.86	0.86	0.86	0.86	0.86	0.86	0.86	0.86	0.86	0.86	0.86	10.28
<b>AMORTIZACIONES*</b>	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	3.00
Construcción en locales arrendados	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Remod. y readec. en locales propios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Programas computacionales*	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	3.00
<b>TOTAL GENERAL</b>	3.42	3.56	3.73	3.90	3.90	3.90	3.90	3.90	3.90	3.90	3.90	3.90	3.90	46.28

Nota: Fuente Propia



## ANEXO 5 PROYECCION DE AHORROS

Tabla 9 proyección de Ahorros

	<b>INGRESO:</b>	<b>3900</b>	Prod 1	<b>82.5%</b>	Prod 2	<b>17.3%</b>	Prod 3	<b>0.1%</b>	Prod 4	<b>0.1%</b>	Total	100.0%	<b>INGRESO:</b>
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
CUENTA DE AHORRO	3217.50	3217.50	3217.50	3217.50	3217.50	3217.50	3217.50	3217.50	3217.50	3217.50	3217.50	3217.50	
DEPOSITOS A PLAZO	674.70	674.70	674.70	674.70	674.70	674.70	674.70	674.70	674.70	674.70	674.70	674.70	
AHORRO INFANTIL	3.90	3.90	3.90	3.90	3.90	3.90	3.90	3.90	3.90	3.90	3.90	3.90	
OTROS AHORROS	3.90	3.90	3.90	3.90	3.90	3.90	3.90	3.90	3.90	3.90	3.90	3.90	
	<b>3900.00</b>	<b>3900.00</b>	<b>3900.00</b>	<b>3900.00</b>	<b>3900.00</b>	<b>3900.00</b>	<b>3900.00</b>	<b>3900.00</b>	<b>3900.00</b>	<b>3900.00</b>	<b>3900.00</b>	<b>3900.00</b>	

DEPOSITOS TOTALES													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
SALDO INICIAL	19,427.91	19,843.35	20,258.80	20,789.54	21,204.99	21,620.44	22,218.78	22,634.23	23,049.67	23,660.34	24,075.79	24,491.24	
MAS:													
PROYECCION DE INCREMENTO	3,900.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00	<b>46,800.00</b>
MENOS:													
PROYECCION DE RETIROS	3,484.55	3,484.55	3,484.55	3,484.55	3,484.55	3,484.55	3,484.55	3,484.55	3,484.55	3,484.55	3,484.55	3,484.55	<b>41,814.63</b>
<b>NUEVO SALDO</b>	<b>19,843.35</b>	<b>20,258.80</b>	<b>20,789.54</b>	<b>21,204.99</b>	<b>21,620.44</b>	<b>22,218.78</b>	<b>22,634.23</b>	<b>23,049.67</b>	<b>23,660.34</b>	<b>24,075.79</b>	<b>24,491.24</b>	<b>25,114.34</b>	

29.27%      5,686.43

RESERVA DE LIQUIDEZ													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
SALDO INICIAL	2,976.50	3,038.82	3,101.14	3,163.45	3,225.77	3,288.09	3,350.41	3,412.72	3,475.04	3,537.36	3,599.67	3,661.99	
MAS:													
PROYECCION DE INCREMENTO	585.00	585.00	585.00	585.00	585.00	585.00	585.00	585.00	585.00	585.00	585.00	585.00	<b>7,020.00</b>
MENOS:													
PROYECCION DE RETIROS	522.68	522.68	522.68	522.68	522.68	522.68	522.68	522.68	522.68	522.68	522.68	522.68	<b>6,272.19</b>
<b>NUEVO SALDO</b>	<b>3,038.82</b>	<b>3,101.14</b>	<b>3,163.45</b>	<b>3,225.77</b>	<b>3,288.09</b>	<b>3,350.41</b>	<b>3,412.72</b>	<b>3,475.04</b>	<b>3,537.36</b>	<b>3,599.67</b>	<b>3,661.99</b>	<b>3,724.31</b>	<b>12,806.88</b>

# ANEXO 6 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

Menu Principal

## FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

Tabla 10 Flujo de Efectivo Proyectado

1ER. AÑO

CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>3.893.5</b>	<b>4.010.4</b>	<b>4.185.1</b>	<b>3.918.0</b>	<b>3.892.1</b>	<b>3.711.4</b>	<b>3.555.7</b>	<b>3.500.2</b>	<b>3.588.2</b>	<b>3.649.5</b>	<b>3.754.3</b>	<b>3.787.3</b>	<b>3.893.5</b>
<b>INGRESOS:</b>													
01) RECUPERACION DE PRESTAMOS (K+i)	719.5	697.6	814.3	788.7	858.3	958.1	880.0	841.1	799.3	949.8	968.9	808.5	10,084.2
* CAPITAL VIVIENDA	45.9	47.9	63.4	57.1	61.7	66.4	63.8	61.1	58.2	77.6	71.7	56.9	731.8
* CAPITAL CONSUMO	262.0	244.2	313.4	296.7	341.9	403.9	345.4	316.7	287.3	375.7	391.2	285.3	3,863.6
* CAPITAL MICROEMPRESA	116.8	110.3	136.0	130.2	147.4	171.6	151.0	141.0	130.4	163.4	170.0	131.8	1,699.9
* CAPITAL CREDIPOP	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
* TARJETAS DE CREDITO	24.0	23.3	25.2	24.5	25.7	27.5	25.7	24.7	23.7	26.2	26.5	23.4	300.5
* PRODUCTO 2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
* PRODUCTO 3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
* PRODUCTO 4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
* INTERESES (Productos Financieros)	270.8	271.9	276.4	280.1	281.5	288.8	294.1	297.6	299.8	306.9	309.5	311.1	3,488.5
02) DEPOSITOS	3,900.0	3,900.0	3,900.0	3,900.0	3,900.0	3,900.0	3,900.0	3,900.0	3,900.0	3,900.0	3,900.0	3,900.0	46,800.0
CUENTA DE AHORRO	3,217.5	3,217.5	3,217.5	3,217.5	3,217.5	3,217.5	3,217.5	3,217.5	3,217.5	3,217.5	3,217.5	3,217.5	38,610.0
DEPOSITOS A PLAZO	674.7	674.7	674.7	674.7	674.7	674.7	674.7	674.7	674.7	674.7	674.7	674.7	8,096.4
AHORRO INFANTIL	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	46.8
OTROS AHORROS	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	46.8
CREDIPOP	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
03) FINANCIAMIENTO	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	300.0	100.0	100.0	0.0	400.0	300.0	0.0	1,200.0
06) AUMENTO DE CAPITAL SOCIAL	8.1	7.3	12.5	10.7	13.4	17.0	13.4	11.3	9.3	15.9	15.7	8.5	143.1
07) PRODUCTOS FINANCIEROS	12.8	11.4	20.6	17.4	22.1	28.4	22.1	18.5	15.0	26.5	26.2	13.5	234.3
08) OTROS INGRESOS	3.9	3.8	4.0	3.9	4.0	4.3	4.1	4.1	3.9	4.4	4.3	3.9	48.7
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>4.644.2</b>	<b>4.620.1</b>	<b>4.751.3</b>	<b>4.720.7</b>	<b>4.797.7</b>	<b>5.207.9</b>	<b>4.919.5</b>	<b>4.875.0</b>	<b>4.727.5</b>	<b>5.296.7</b>	<b>5.215.1</b>	<b>4.734.5</b>	<b>58.510.3</b>
<b>EGRESOS:</b>													
01) INVERSIÓN EN PRESTAMOS	639.0	570.0	1,028.0	869.0	1,102.5	1,420.0	1,102.5	925.0	747.5	1,327.0	1,308.0	674.5	11,713.0
* VIVIENDA	135.0	150.0	300.0	225.0	262.5	300.0	262.5	225.0	187.5	375.0	300.0	142.5	2,865.0
* CONSUMO	351.0	292.5	507.0	448.5	585.0	780.0	585.0	487.5	390.0	663.0	702.0	370.5	6,162.0
* MICROEMPRESA	139.5	116.3	201.5	178.3	232.5	310.0	232.5	193.8	155.0	263.5	279.0	147.3	2,449.0
* CREDIPOP	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
* TARJETA DE CREDITO	13.5	11.3	19.5	17.3	22.5	30.0	22.5	18.8	15.0	25.5	27.0	14.3	237.0
* PRODUCTO 2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
* PRODUCTO 3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
* PRODUCTO 4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
03) CANCELACION DEPOSITOS	3,484.6	3,484.6	3,484.6	3,484.6	3,484.6	3,484.6	3,484.6	3,484.6	3,484.6	3,484.6	3,484.6	3,484.6	41,814.6
CUENTA DE AHORRO	3,008.36	3,008.36	3,008.36	3,008.36	3,008.36	3,008.36	3,008.36	3,008.36	3,008.36	3,008.36	3,008.36	3,008.36	36,100.4
DEPOSITOS A PLAZO	472.29	472.29	472.29	472.29	472.29	472.29	472.29	472.29	472.29	472.29	472.29	472.29	5,667.5
AHORRO INFANTIL	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	23.4
OTROS AHORROS	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	23.4
CREDIPOP	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
04) AMORTIZACION DE PRESTAMOS	230.9	221.6	212.8	204.3	196.1	188.3	192.7	189.0	185.5	178.0	186.9	191.4	2,377.5
05) GASTOS FINANCIEROS (Pago de Intereses)	37.2	35.7	34.3	32.9	31.6	32.3	31.7	31.1	29.9	31.4	32.1	30.8	390.8
06) INTERESES SOBRE AHORROS			59.8			63.9			68.0			72.2	263.9
07) GASTOS ADMINISTRATIVOS	97.1	97.1	97.1	97.1	97.1	97.1	97.1	97.1	97.1	97.1	97.1	97.1	1,165.1
09) INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO	3.5	4.0	4.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	11.5
10) DERECHOS Y PARTICIPACIONES			50.0	16.7	16.7	16.7	16.7	16.7	16.7	16.7	16.7	16.7	200.0
11) OTROS EGRESOS	35.1	32.4	48.0	42.1	50.0	60.8	49.8	43.5	37.1	57.2	56.8	34.8	547.6
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>4.527.3</b>	<b>4.445.3</b>	<b>5.018.5</b>	<b>4.746.6</b>	<b>4.978.4</b>	<b>5.363.6</b>	<b>4.975.1</b>	<b>4.786.9</b>	<b>4.666.2</b>	<b>5.191.9</b>	<b>5.182.2</b>	<b>4.602.1</b>	<b>58.484.1</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>4.010.4</b>	<b>4.185.1</b>	<b>3.918.0</b>	<b>3.892.1</b>	<b>3.711.4</b>	<b>3.555.7</b>	<b>3.500.2</b>	<b>3.588.2</b>	<b>3.649.5</b>	<b>3.754.3</b>	<b>3.787.3</b>	<b>3.919.6</b>	<b>3.919.6</b>

Nota: Fuente Propia

# ANEXO 7 REQUERIMIENTOS DE FONDEO

Tabla 11 Requerimientos de Fondo

Líneas de Fondo Rotativas				
FUENTE DE FONDOS	CUPO ASIGNADO	Saldo	DISPONIBLE	Tasa de Interés
<b>FEDECREDITO</b>				
1er Trimestre	\$ 9,000.00	\$ 5,486.90	\$ 3,513.10	8.06%
2do Trimestre	\$ 9,000.00	\$ 4,660.28	\$ 4,339.72	8.06%
3er Trimestre	\$ 9,000.00	\$ 4,511.12	\$ 4,488.88	8.06%
4to Trimestre	\$ 9,000.00	\$ 4,483.31	\$ 4,516.69	8.06%
<b>FIDEMYPE</b>				
1er Trimestre	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
2do Trimestre	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
3er Trimestre	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
4to Trimestre	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
<b>BANDESAL</b>				
1er Trimestre	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
2do Trimestre	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
3er Trimestre	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
4to Trimestre	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
<b>FONAVIPO</b>				
1er Trimestre	\$ 7,600.00	\$ 285.00	\$ 7,315.00	7.85%
2do Trimestre	\$ 7,600.00	\$ 242.06	\$ 7,357.94	7.85%
3er Trimestre	\$ 7,600.00	\$ 214.16	\$ 7,385.84	7.85%
4to Trimestre	\$ 7,600.00	\$ 189.48	\$ 7,410.52	7.85%

Líneas de Fondo Decreciente				
FUENTE DE FONDOS	Monto Otorgado	Plazo	Cuota	Tasa de Interés
<b>Bancos Internacionales</b>	\$ -	-	\$ 0.00	0.00%
			\$ 0.00	
			\$ 0.00	
<b>Banca Comercial</b>	\$ -	-	\$ -	0.00%
			\$ 0.00	
			\$ 0.00	
<b>Sistema Fedecredito</b>	\$ -	-	\$ -	0.00%
			\$ 0.00	
			\$ 0.00	
			\$ 0.00	

Préstamos Decrecientes Recibidos en Años Anteriores			
Saldo de otras obligaciones	Saldo	cuota	TASA
<b>TOTAL</b>	\$ -	\$ -	0.00%

Financiamiento Disponible al inicio del año \$ 3,513.10

Financiamiento Disponible al final del año \$ -

Factor de descuento para obligaciones rotativas 0.04

ENCAJE LEGAL	3,038.82	3,101.14	3,163.45	3,225.77	3,288.09	3,350.41	3,412.72	3,475.04	3,537.36	3,599.67	3,661.99	3,724.31
<b>REQUERIMIENTO DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>971.55</b>	<b>1084.00</b>	<b>754.54</b>	<b>666.34</b>	<b>423.33</b>	<b>205.28</b>	<b>87.44</b>	<b>113.21</b>	<b>112.18</b>	<b>154.67</b>	<b>125.27</b>	<b>195.34</b>
<b>Líneas Rotativas</b>	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
FEDECREDITO						300.0	100.0	100.0		400.0	300.0	
FIDEMYPE												
BANDESAL												
FONAVIPO												
<b>TOTAL</b>	-	-	-	-	-	300.0	100.0	100.0	-	400.0	300.0	-
<b>Préstamos Decrecientes</b>	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Bancos Internacionales												
Banca Comercial												
Sistema Fedecredito												
<b>TOTAL</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

DISPONIBLE MENSUAL 11,059.0 11,280.6 11,493.4 11,901.9 12,098.0 11,986.3 11,967.4 12,056.4 12,241.9 11,705.2 11,592.2 11,783.6

Líneas Rotativas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
FEDECREDITO	3,732.6	3,943.3	4,145.5	4,533.9	4,720.3	4,599.3	4,572.7	4,653.1	4,830.3	4,286.8	4,166.2	4,350.3
FIDEMYPE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BANDESAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FONAVIPO	7,326.4	7,337.3	7,347.9	7,368.0	7,377.7	7,387.0	7,394.8	7,403.3	7,411.6	7,418.4	7,426.0	7,433.3
<b>TOTAL</b>	<b>11,059.0</b>	<b>11,280.6</b>	<b>11,493.4</b>	<b>11,901.9</b>	<b>12,098.0</b>	<b>11,986.3</b>	<b>11,967.4</b>	<b>12,056.4</b>	<b>12,241.9</b>	<b>11,705.2</b>	<b>11,592.2</b>	<b>11,783.6</b>
<b>Préstamos Decrecientes</b>	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Bancos Internacionales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Banca Comercial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sistema Fedecredito	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>

AMORTIZACIONES MENSUALES												
Líneas Rotativas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
FEDECREDITO	219.5	210.7	202.3	194.2	186.4	179.0	183.8	180.4	177.2	170.1	179.3	184.2
FIDEMYPE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BANDESAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FONAVIPO	11.4	10.9	10.5	10.1	9.7	9.3	8.9	8.6	8.2	7.9	7.6	7.3
<b>TOTAL</b>	<b>230.9</b>	<b>221.6</b>	<b>212.8</b>	<b>204.3</b>	<b>196.1</b>	<b>188.3</b>	<b>192.7</b>	<b>189.0</b>	<b>185.5</b>	<b>178.0</b>	<b>186.9</b>	<b>191.4</b>
<b>Préstamos Decrecientes</b>	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Primos decrecientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Banca Comercial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sistema Fedecredito	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>

## CUADRO DE ALERTA DE SOBREGIROS

FEDECREDITO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FIDEMYPE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BANDESAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FONAVIPO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bancos Internacionales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Banca Comercial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sistema Fedecredito	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

## ESTRUCTURA MENSUAL DE LAS OBLIGACIONES

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
FEDECREDITO	5,267.4	5,056.7	4,854.5	4,660.3	4,473.9	4,594.9	4,511.1	4,430.7	4,253.4	4,483.3	4,604.0	4,419.8
FIDEMYPE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BANDESAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FONAVIPO	273.6	262.7	252.1	242.1	232.4	223.1	214.2	205.6	197.4	189.5	181.9	174.6

Bancos Internacionales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Banca Comercial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sistema Fedecredito	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otras Obligaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Total 5,541.0 5,319.4 5,106.6 4,902.3 4,706.3 4,818.0 4,725.3 4,636.3 4,450.8 4,672.8 4,785.9 4,594.4

Tasa pasiva P.P.	8.05%	8.05%	8.05%	8.05%	8.05%	8.05%	8.05%	8.05%	8.05%	8.05%	8.05%	8.05%
Tasa pasiva P.P.	4.45%	4.41%	4.36%	4.31%	4.27%	4.27%	4.24%	4.22%	4.18%	4.20%	4.20%	4.16%

Nota: Fuente Propia

# ANEXO 8 BALANCE GENERAL PROYECTADO

Tabla 11 Balance General Projectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO 1ER. AÑO													2DO. AÑO				3ER. AÑO	
	SALDO AL 31 DE DIC 2022	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	1er. Trimestre	2do. Trimestre	3er. Trimestre	4to. Trimestre	ANUAL
<b>ACTIVO</b>																		
<b>ACTIVOS DE INTERMEDIACION</b>	<b>30.819.33</b>	<b>30.672.3</b>	<b>31.140.4</b>	<b>31.393.0</b>	<b>31.774.0</b>	<b>31.769.1</b>	<b>32.350.6</b>	<b>32.854.9</b>	<b>33.326.6</b>	<b>33.643.0</b>	<b>34.488.2</b>	<b>34.816.0</b>	<b>35.135.7</b>	<b>35.769.0</b>	<b>36.990.4</b>	<b>38.151.0</b>	<b>39.346.7</b>	<b>42.887.4</b>
FONDOS DISPONIBLES	3.893.46	4010.37	4185.14	3917.99	3892.11	3711.42	3555.62	3500.16	3588.25	3649.54	3754.34	3787.26	3919.65	3703.62	3141.50	3256.86	3150.35	3465.39
INVERSIONES FINANCIERAS	1.803.05	1803.05	1958.05	2008.05	2024.72	2041.38	2058.05	2074.72	2091.38	2108.05	2124.72	2141.38	2158.05	2363.05	2578.90	2628.90	2678.90	2856.36
PRESTAMOS	26.454.96	26.153.5	26.299.0	26.793.2	27.156.7	27.323.7	28.080.6	28.601.4	28.986.1	29.236.1	29.925.9	30.216.9	30.395.4	31.069.4	32.709.2	33.750.3	35.060.1	38.248.6
CARTERA VIGENTE	25.246.09	24.976.6	25.115.6	25.587.5	25.975.3	26.135.1	26.859.1	27.400.1	27.768.7	28.008.2	28.728.9	29.008.3	29.179.6	29.826.6	31.400.9	32.400.2	33.657.7	36.718.7
CARTERA VENCIDA	1.208.87	1.176.9	1.183.5	1.205.7	1.181.3	1.188.6	1.221.5	1.201.3	1.217.4	1.227.9	1.197.0	1.208.7	1.215.8	1.242.8	1.308.4	1.350.0	1.402.4	1.529.9
RESERVA DE SANEAMIENTO	(1332.14)	(1.294.6)	(1.301.8)	(1.326.3)	(1.299.4)	(1.307.4)	(1.343.7)	(1.321.4)	(1.339.2)	(1.350.7)	(1.316.7)	(1.329.5)	(1.337.4)	(1.367.1)	(1.439.2)	(1.485.0)	(1.542.6)	(1.682.9)
OTROS ACTIVOS	424.54	715.2	647.5	753.8	648.2	933.9	1.108.0	998.4	917.7	1.096.6	961.3	1.238.6	1.617.2	1.637.3	1.714.9	1.933.4	2.200.0	2.275.5
<b>ACTIVO FUJO ( Neto )</b>	<b>194.50</b>	<b>194.4</b>	<b>194.7</b>	<b>194.8</b>	<b>190.9</b>	<b>187.0</b>	<b>183.1</b>	<b>179.2</b>	<b>175.3</b>	<b>171.4</b>	<b>167.5</b>	<b>163.6</b>	<b>159.7</b>	<b>649.5</b>	<b>639.2</b>	<b>628.9</b>	<b>618.7</b>	<b>680.6</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>31.438.37</b>	<b>31.581.9</b>	<b>31.982.6</b>	<b>32.341.62</b>	<b>32.613.2</b>	<b>32.889.9</b>	<b>33.641.7</b>	<b>34.032.5</b>	<b>34.419.6</b>	<b>34.911.1</b>	<b>35.617.0</b>	<b>36.218.2</b>	<b>36.912.7</b>	<b>38.055.7</b>	<b>39.344.5</b>	<b>40.713.39</b>	<b>42.165.4</b>	<b>45.843.5</b>
<b>P A S I V O</b>																		
<b>PASIVOS DE INTERMEDIACION</b>	<b>25.295.84</b>	<b>25.384.4</b>	<b>25.578.2</b>	<b>25.896.2</b>	<b>26.107.3</b>	<b>26.326.7</b>	<b>27.036.8</b>	<b>27.359.5</b>	<b>27.685.9</b>	<b>28.111.2</b>	<b>28.748.6</b>	<b>29.277.1</b>	<b>29.708.8</b>	<b>30.476.0</b>	<b>31.465.1</b>	<b>32.525.2</b>	<b>33.649.4</b>	<b>37.014.3</b>
DEPOSITOS	19.510.13	19,843.35	20,258.80	20,789.54	21,204.99	21,620.44	22,218.78	22,634.23	23,049.67	23,660.34	24,075.79	24,491.24	25,114.34	26,432.88	27,907.21	29,394.25	30,894.12	33,983.53
PRESTAMOS	5,785.71	5,541.0	5,319.4	5,106.6	4,902.3	4,706.3	4,818.0	4,725.3	4,636.3	4,450.8	4,672.8	4,785.9	4,594.4	4,043.1	3,557.9	3,131.0	2,755.3	3,030.8
OBLIGACIONES CON FEDECREDITO	5,500.71	5,267.4	5,056.7	4,854.5	4,660.3	4,473.9	4,594.9	4,511.1	4,430.7	4,253.4	4,483.3	4,604.0	4,419.8	3,889.4	3,422.7	3,012.0	2,650.5	2,915.6
OTRAS FUENTES	285.00	273.6	262.7	252.1	242.1	232.4	223.1	214.2	205.6	197.4	189.5	181.9	174.6	153.7	135.2	119.0	104.7	115.2
OTROS PASIVOS	234.11	234.1	234.9	236.7	239.6	241.6	243.6	250.2	253.2	256.2	260.1	266.0	270.9	274.9	282.0	291.1	300.9	311.3
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>25,829.95</b>	<b>25,618.5</b>	<b>25,813.1</b>	<b>26,132.9</b>	<b>26,347.0</b>	<b>26,568.3</b>	<b>27,280.4</b>	<b>27,609.7</b>	<b>27,939.1</b>	<b>28,367.4</b>	<b>29,008.7</b>	<b>29,543.1</b>	<b>29,979.7</b>	<b>30,750.91</b>	<b>31,747.1</b>	<b>32,816.4</b>	<b>33,950.3</b>	<b>37,325.7</b>
<b>P A T R I M O N I O</b>																		
CAPITAL SOCIAL	972.9	981.0	988.3	997.4	1,004.6	1,014.5	1,028.0	1,037.9	1,045.8	1,051.6	1,064.1	1,076.3	1,081.3	1,158.3	1,281.1	1,368.0	1,468.1	1,568.3
RESERVAS DE CAPITAL (legal y voluntaria)	3,711.3	3,820.3	3,820.3	3,820.3	3,820.3	3,820.3	3,820.3	3,820.3	3,820.3	3,820.3	3,820.3	3,820.3	4,007.9	4,007.9	4,007.9	4,007.9	4,007.9	4,007.9
DONACIONES	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS	627.1	627.1	627.1	627.1	627.1	627.1	627.1	627.1	627.1	627.1	627.1	627.1	627.1	627.1	627.1	627.1	627.1	689.8
REVALUACIONES	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
UTILIDAD DEL EJERCICIO	545.0	44.8	241.5	269.6	317.7	361.2	385.2	434.7	482.4	537.7	587.7	640.2	703.3	288.6	452.0	658.5	870.1	995.4
UTILIDAD / PERDIDA ACUMULADA	0.0	436.0	436.0	436.0	436.0	436.0	436.0	436.0	436.0	436.0	436.0	436.0	436.0	1,139.3	1,139.3	1,139.3	1,139.3	1,139.3
RECUPERACION DE ACTIVOS CASTIGADOS	25.4	25.4	25.4	25.4	25.4	25.4	25.4	25.4	25.4	25.4	25.4	25.4	25.4	25.4	25.4	25.4	25.4	25.4
RESERVAS DE ACTIVOS EXTRAORDINARIOS	26.7	28.8	30.9	33.0	35.1	37.2	39.3	41.4	43.5	45.6	47.7	49.8	51.9	58.2	64.5	70.80	77.1	91.7
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>5,908.42</b>	<b>5,963.4</b>	<b>6,169.5</b>	<b>6,208.8</b>	<b>6,266.2</b>	<b>6,321.6</b>	<b>6,361.3</b>	<b>6,422.8</b>	<b>6,480.5</b>	<b>6,543.7</b>	<b>6,608.3</b>	<b>6,675.1</b>	<b>6,933.0</b>	<b>7,304.8</b>	<b>7,597.4</b>	<b>7,897.0</b>	<b>8,215.1</b>	<b>8,517.9</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>31,438.4</b>	<b>31,581.9</b>	<b>31,982.6</b>	<b>32,341.62</b>	<b>32,613.2</b>	<b>32,889.9</b>	<b>33,641.7</b>	<b>34,032.5</b>	<b>34,419.6</b>	<b>34,911.1</b>	<b>35,617.0</b>	<b>36,218.2</b>	<b>36,912.7</b>	<b>38,055.7</b>	<b>39,344.5</b>	<b>40,713.39</b>	<b>42,165.4</b>	<b>45,843.5</b>

Nota: Fuente Propia

## ANEXO 9 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Tabla 12 Estado de Resultados Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO														Segundo Año				
CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	PROYECT. TOTAL	1er. Trimestre	2do. Trimestre	3er. Trimestre	4to. Trimestre	Tercer Año
INGRESOS DE OPERAC. DE INTERMED.																		
INTERESES SOBRE PRÉSTAMOS	270.78	271.84	276.16	280.14	281.42	288.38	294.08	297.43	299.68	306.90	309.40	310.99	3,487.2	949.71	994.93	1024.40	1060.56	4432.57
OTRAS COMISIONES SOBRE CRÉDITOS	12.78	11.40	20.56	17.38	22.05	28.40	22.05	18.50	14.95	26.54	26.16	13.49	234.3	43.62	70.41	55.50	63.24	256.05
INTERESES SOBRE INVERS. FINANCIERAS	0.00	155.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	155.0	165.85	0.00	0.00	0.00	177.46
OTROS INGRESOS	11.83	11.60	11.86	12.27	12.22	12.71	12.86	12.75	12.78	13.76	13.50	13.25	151.4	45.36	47.00	47.10	47.99	206.20
	<u>295.38</u>	<u>449.84</u>	<u>308.59</u>	<u>309.79</u>	<u>315.68</u>	<u>329.49</u>	<u>328.99</u>	<u>328.68</u>	<u>327.41</u>	<u>347.20</u>	<u>349.06</u>	<u>337.73</u>	<u>4,027.8</u>	<u>1,204.54</u>	<u>1,112.34</u>	<u>1,127.01</u>	<u>1,171.80</u>	<u>5,072.29</u>
COSTOS DE OPERAC. DE INTERMED.																		
INTERESES SOBRE DEPOSITOS	57.05	58.24	59.77	60.96	62.16	63.88	65.07	66.27	68.02	69.22	70.41	72.20	773.3	227.98	240.70	253.53	266.46	1087.54
INTERESES SOBRE PRÉSTAMOS	37.17	35.68	34.26	32.89	31.57	32.32	31.70	31.10	29.86	31.35	32.11	30.83	390.8	81.39	71.62	63.03	55.46	298.65
OTROS COSTOS	35.14	32.35	48.02	42.11	49.95	60.82	49.84	43.48	37.10	57.17	56.84	34.79	547.6	127.08	168.17	143.46	163.68	662.63
	<u>129.36</u>	<u>126.28</u>	<u>142.05</u>	<u>135.96</u>	<u>143.68</u>	<u>157.02</u>	<u>146.61</u>	<u>140.85</u>	<u>134.98</u>	<u>157.74</u>	<u>159.37</u>	<u>137.82</u>	<u>1,711.7</u>	<u>436.45</u>	<u>480.50</u>	<u>460.01</u>	<u>485.61</u>	<u>2,048.81</u>
LIBERACIÓN DE RESERVAS DE SANEAMIENTO	37.55	0.00	0.00	26.82	0.00	0.00	22.27	0.00	0.00	33.97	0.00	0.00	<u>120.6</u>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
GASTOS POR RESERVA	0.00	7.21	24.46	0.00	7.99	36.22	0.00	17.77	11.55	0.00	12.81	7.85	<u>125.9</u>	29.65	72.15	45.81	57.63	205.24
CASTIGO DE ACTIVOS DE INTERMEDIACIÓN	38.00	0.00	0.00	30.00	0.00	0.00	32.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	<u>150.0</u>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
UTILIDAD DE INTERMEDIACIÓN	165.57	316.35	142.08	170.64	164.01	136.26	172.65	170.05	180.88	173.43	176.88	192.06	2160.85	738.44	559.70	621.19	628.56	2818.23
GASTOS DE OPERACIÓN	100.66	100.83	100.99	100.99	100.99	100.99	100.99	100.99	100.99	100.99	100.99	100.99	1,211.4	323.24	323.24	323.24	323.24	1383.48
GASTOS NO OPERACIONALES	0.93	0.93	0.93	0.93	0.93	0.93	0.93	0.93	0.93	0.93	0.93	0.93	11.1	2.97	2.97	2.97	2.97	12.73
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	63.98	214.60	40.16	68.72	62.08	34.34	70.72	68.13	78.96	71.51	74.96	90.14	938.29	412.23	233.48	294.98	302.34	1422.02
MENOS: IMPUESTO SOBRE LA RENTA	19.19	17.88	12.05	20.62	18.63	10.30	21.22	20.44	23.69	21.45	22.49	27.04	235.0	123.67	70.04	88.49	90.70	426.61
MENOS: CONTRIBUCION ESPECIAL A LA SEGURIDAD												0.00					0.00	0.00
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	44.79	196.72	28.11	48.10	43.46	24.04	49.51	47.69	55.27	50.05	52.47	63.10	703.3	288.56	163.44	206.48	211.64	995.41
<b>UTILIDAD ACUMULADA</b>	<b>44.79</b>	<b>241.50</b>	<b>269.61</b>	<b>317.72</b>	<b>361.18</b>	<b>385.21</b>	<b>434.72</b>	<b>482.41</b>	<b>537.68</b>	<b>587.74</b>	<b>640.21</b>	<b>703.30</b>		<b>288.56</b>	<b>451.99</b>	<b>658.48</b>	<b>870.12</b>	<b>995.41</b>
RESERVA LEGAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	187.66		0.00	0.00	0.00	192.16	284.40

Nota: Fuente Propia



# ANEXO 10 INDICADORES FINANCIEROS

## PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS

Menu Principal

Tabla 13 Indicadores Financieros

INDICADOR	1er. AÑO												2DO. AÑO				3ER. AÑO
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	1er. Trimestre	2do. Trimestre	3er. Trimestre	4to. Trimestre	ANUAL
Indice de Endeudamiento	4.30	4.18	4.21	4.20	4.20	4.29	4.30	4.31	4.34	4.39	4.43	4.32	4.21	4.18	4.16	4.13	4.38
Indice de vencimiento	4.50%	4.50%	4.50%	4.35%	4.35%	4.35%	4.20%	4.20%	4.20%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%
Cobertura de Riesgos	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%
Eficiencia Administrativa	4.59%	4.60%	4.58%	4.56%	4.54%	4.50%	4.47%	4.43%	4.40%	4.37%	4.34%	4.31%	4.21%	4.12%	4.04%	3.97%	3.62%
Rentabilidad sobre patrimonio	9.05%	24.10%	17.79%	15.62%	14.12%	12.48%	12.01%	11.61%	11.44%	11.20%	11.04%	11.03%	16.21%	12.42%	11.81%	11.46%	11.69%
Resultado del ejercicio	\$44.79	\$241.50	\$269.61	\$317.72	\$361.18	\$385.21	\$434.72	\$482.41	\$537.68	\$587.74	\$640.21	\$703.30	\$288.56	\$451.99	\$658.48	\$870.12	\$995.41
Cartera total	\$26,153.47	\$26,299.02	\$26,793.21	\$27,156.66	\$27,323.71	\$28,080.56	\$28,601.40	\$28,986.09	\$29,236.12	\$29,925.90	\$30,216.94	\$30,395.44	\$31,069.38	\$32,709.22	\$33,750.25	\$35,060.09	\$38,248.63
Depositos	\$19,843.35	\$20,258.80	\$20,789.54	\$21,204.99	\$21,620.44	\$22,218.78	\$22,634.23	\$23,049.67	\$23,660.34	\$24,075.79	\$24,491.24	\$25,114.34	\$26,432.88	\$27,907.21	\$29,394.25	\$30,894.12	\$33,983.53
Eficiencia Operativa	60.63%	60.22%	60.36%	59.78%	59.56%	59.39%	58.78%	58.11%	57.42%	56.98%	56.62%	56.06%	42.08%	46.18%	46.92%	46.96%	45.76%
Solvencia por Activos Ponderados	23.26%	23.32%	21.36%	21.13%	21.27%	20.65%	20.33%	20.30%	20.33%	19.95%	20.03%	20.49%	20.45%	18.77%	18.75%	18.64%	17.37%
Activos totales	\$31,581.88	\$31,982.61	\$32,341.62	\$32,613.17	\$32,889.94	\$33,641.72	\$34,032.48	\$34,419.60	\$34,911.06	\$35,617.01	\$36,218.24	\$36,912.67	\$38,055.73	\$39,344.49	\$40,713.39	\$42,165.41	\$45,843.51

Nota: Fuente Propia

Plan financiero aprobado en sesión de Junta Directiva # \_\_\_\_\_ del \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023

## Anexo 2: Instrumento de recolección de Datos

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA**



### INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

**OBJETIVO: Determinar si se cuenta con un plan financiero estructurado e integrado en la Caja de Crédito de Atiquizaya, que permita el desarrollo de metas y objetivos financieros propuestos, y así lograr beneficios que se traducen en rentabilidad para la Institución.**

La información recolectada será utilizada solo para fines académicos, garantizando la confidencialidad y la no divulgación de la información brindada.

Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Indicación: Favor marque una casilla en cada interrogante, según considere el enunciado.

1. ¿La Institución cuenta con un plan Estratégico vigente?

S  N  No sabe

2. ¿Las metas institucionales se establecen según lo plasmado en el Plan Estratégico Institucional?

S  N  No sabe

3. ¿Se realizan Evaluaciones Periódicas del Plan Estratégico?

S  N  No sabe

4. ¿Se tiene un seguimiento de metas y KPI, que permita conocer el logro de objetivos?

S  N  No sabe

5. ¿Existe un plan de crecimiento e inversión de Cartera de Créditos basado en el Plan estratégico?

S  N  No sabe

6. ¿Cuentan con un plan Financiero Definido y Estructurado?

S  N  No sabe

7. ¿Existe un documento donde plasman los Costos y los Gastos de la entidad?

S  N  No sabe

8. ¿Se tiene metas establecidas para la colocación de créditos y se plasman en un plan financiero?

S  N  No sabe

9. ¿Se tiene una meta programada de captación de Recursos, en un plan financiero?

S  N  No sabe

10. Tomando en cuenta los Repagos, ¿Cuál es la siguiente fuente de fondos de la Cartera de créditos?

Captación  Financiamientos  No sabe

11. ¿Cuál es la principal Institución proveedora de fondos de la Caja de Crédito de Atiquizaya?

Fedecrédito  Bancos Comerciales  No sabe

12. ¿Se tiene monitoreo de los indicadores de Liquidez, Rentabilidad, Endeudamiento, Solvencia y Eficiencia Institucional?

S  N  No sabe

13. ¿El área de Activos y Pasivos, monitorea las tasas de intereses activas y pasivas y su comportamiento?

S  N  No sabe

14. ¿Se tiene el control de la Tasa promedio ponderadas de recursos financieros?

S  N  No sabe

15. ¿Se ha estimado el crecimiento en capital aportado por los socios?

S  N  No sabe

16. ¿Se miden los Ingresos por servicios financieros?

S  N  No sabe

17. ¿La Constitución de reservas de saneamientos se hace en base a la normativa?

S  N  No sabe

18. ¿Tienen política de reparto de Dividendos?

S

N

No sabe

Gracias por su colaboración.

### **Anexo 3: Desarrollo de la Guía de Entrevista**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA**



DESARROLLO DE LA GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTE GENERAL DE LA CAJA DE CREDITO DE ATIQUIZAYA.

FECHAS: 05 DE JULIO DE 2023.

**OBJETIVO: Obtener información sobre las metas institucionales y datos relacionados con la elaboración de un Plan Financiero para la Caja de Crédito de Atiquizaya.**

1. ¿Cuentan con plan estratégico vigente y aprobado por Junta Directiva?

R// Si se tiene un plan estratégico diseñado para 3 años

2. ¿tienen un plan financiero definido y estructurado?

R// No se tiene un documento físico donde se plasmen objetivos financieros, pero si hay líneas de metas que salen del plan estratégico.

3. ¿Se tiene un catálogo de Productos y Servicios?

R// Hay un catálogo de productos y servicios donde se describen cada uno de los productos y a quien van dirigidos.

4. ¿Se presenta informe de los indicadores de Liquidez, Rentabilidad, Endeudamiento, Solvencia y Eficiencia Institucional?

R// Localmente no. solo los que nos manda Fedecredito, en su informe mensual

5. ¿Qué estrategias tiene para incrementar el número de socios?

R// De eso por el momento no hay estrategia de crecimiento de número de socios, lo hacemos con forme se contratan créditos y ahorros. pero no hay una meta

6. ¿Cuál es la meta actual de colocación de créditos?

R// Son 100 mil dólares por ejecutivo.

7. ¿Tiene meta de captación de recursos para el presente año?

R// Se tienen 400 mil dólares al mes

8. ¿Cuál es la principal fuente de fondos de la institución?

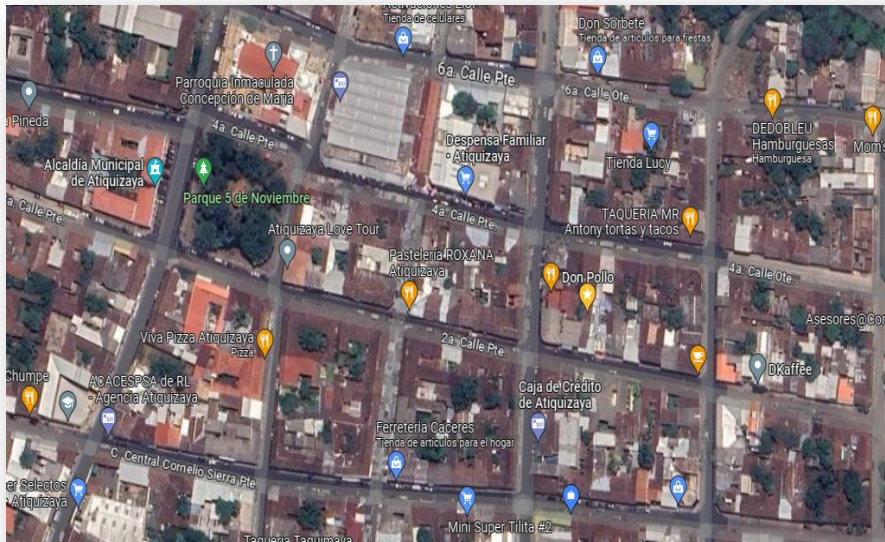
R// La de menor costo es la captación y luego Fedecredito

9. ¿Existe un presupuesto de gastos aprobado por junta directiva?

R// Si hay uno, pero no está integrado a un plan financiero

#### Anexo 4: Ubicación de las oficinas de Caja de Crédito de Atiquizaya

**Avenida central Dr. Marcelino Urrutia 2-13 Atiquizaya, Ahuachapán.**



#### Anexo 5: Fachada de la Caja de Crédito de Atiquizaya





**Anexo 6: interior de la Caja de Crédito de Atiquizaya**





Anexo 7: logo de Caja de Crédito de Atiquizaya



Anexo 8: Eslogan de Caja de Crédito de Atiquizaya

