
Planificación Financiera

SEPS

Gabriela Cabezas C.– Gerente de Proyecto

Quito, Ecuador. Julio 2022

DGRV – Confederación Alemana de Cooperativas

I. METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN FINANCIERA

Se transforma
en **términos
económicos**

Los planes
**estratégicos y
operativos**

En un horizonte
de tiempo
determinado

1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, OPERATIVA Y PRESUPUESTO

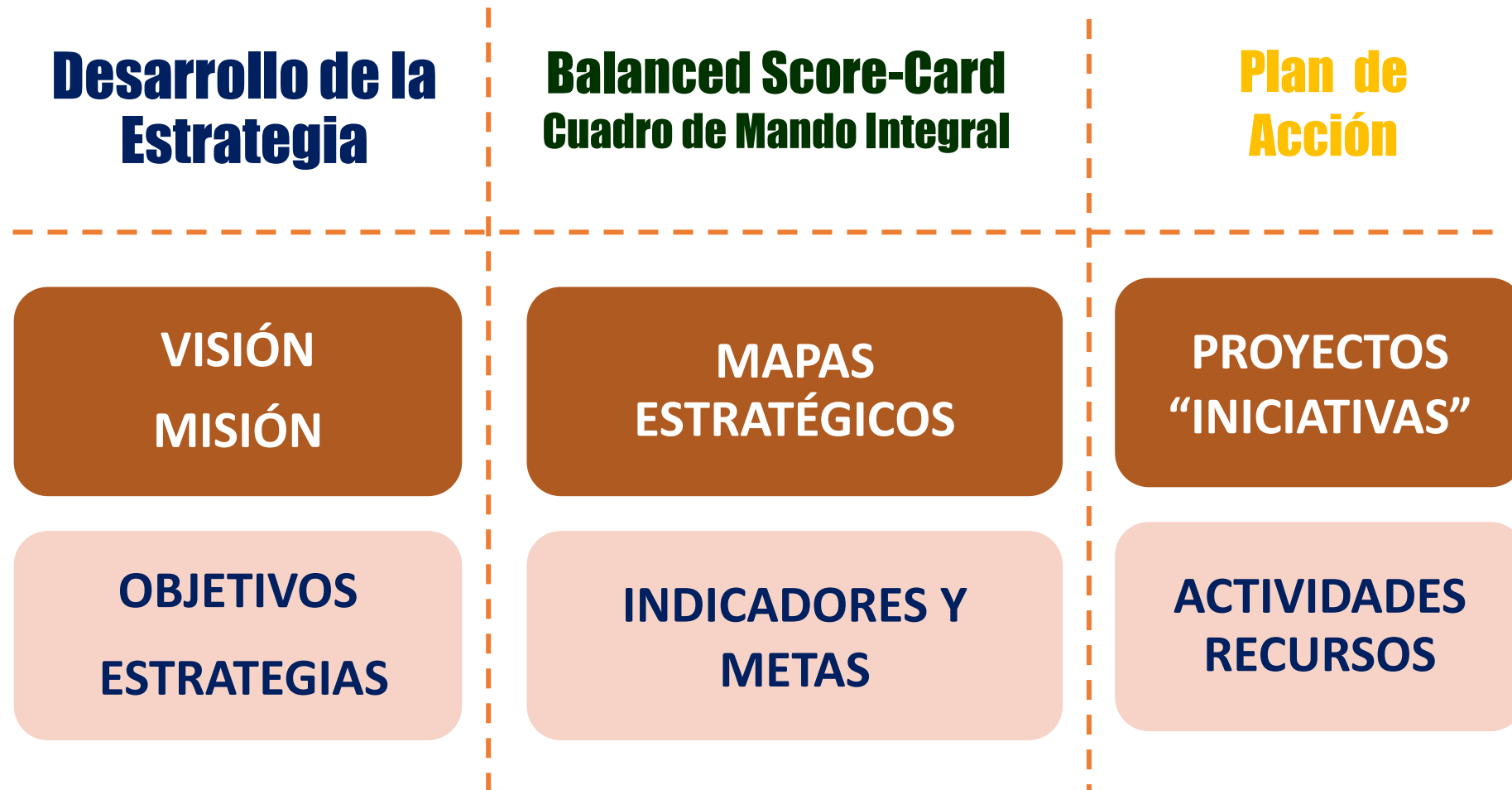


[Explicación](#)

1.1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



1.1.2 PLANEACIÓN OPERATIVA



SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

SMART

**EIN GEWINN
FÜR ALLE**
Die Genossenschaften

DGRV
Die Genossenschaften

1.1.3 PRESUPUESTO

PLANEACIÓN FINANCIERA

3 a 5 años dependiendo de la planeación estratégica.

Tiene un carácter estratégico

Es un proceso flexible que va de la mano de la planeación estratégica.

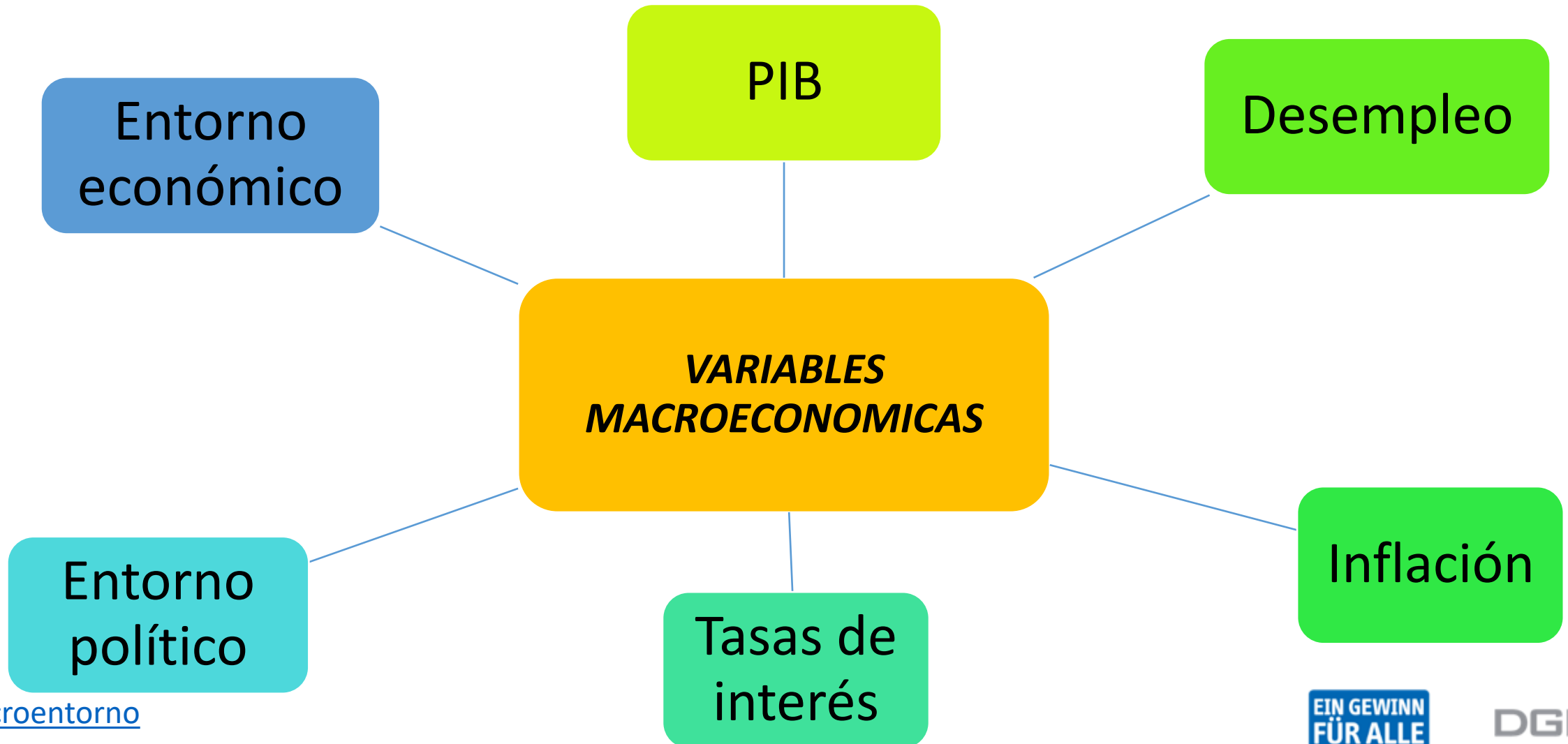
PRESUPUESTO

Un año

Tiene un carácter operativo

Combina la visión gerencial y del Consejo de administración.

1.2 ANÁLISIS MACROECONÓMICO



1.2 ANÁLISIS SECTORIAL

Sistema Financiero Nacional (SFN)			
abr-22			
ENTIDADES	N°	ACTIVOS	PARTICIPACIÓN
		USD MM	%
BANCOS PRIVADOS	24	52,758	64%
BANCA PÚBLICA	3	7,177	9%
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	474	22,942	28%
SUMA		82,876	100%

Fuente: SBS - SEPS



1.2 ANÁLISIS SECTORIAL

Actualidad y Cifras EPS – JUNIO 2022

*Los datos contenidos en este documento tienen corte a abril de 2022.

CIFRAS POR SEGMENTO DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO



Segmentos [1]	Certificados de aportación	Activos (USD Millones)	Cartera de crédito (USD Millones)	Depósitos (USD Millones)
Segmento 1*	6 325 496	19 028	13 073	15 720
Segmento 2	1 244 131	2 233	1 732	1 628
Segmento 3	810 680	1 137	886	826
Segmento 4	424 841	459	351	309
Segmento 5	92 012	85	64	56
TOTAL	8 897 160	22 942	16 106	18 539
Tasa de variación abr 2021 – abr 2022	8%	23%	21%	24%

Fuente: SEPS

9 <https://www.seps.gov.ec/actualidad-y-cifras/>

**EIN GEWINN
FÜR ALLE**
Die Genossenschaften

DGRV
Die Genossenschaften

1.3 VISION GERENCIAL DE LA ESTRATEGIA FINANCIERA Y PRESUESTO

Equilibrio económico de los recursos de la entidad

Protección de ahorros y capital social de los asociados

Permanencia de servicios financieros y otros beneficios

Gestión profesional orientada a la sostenibilidad de la institución

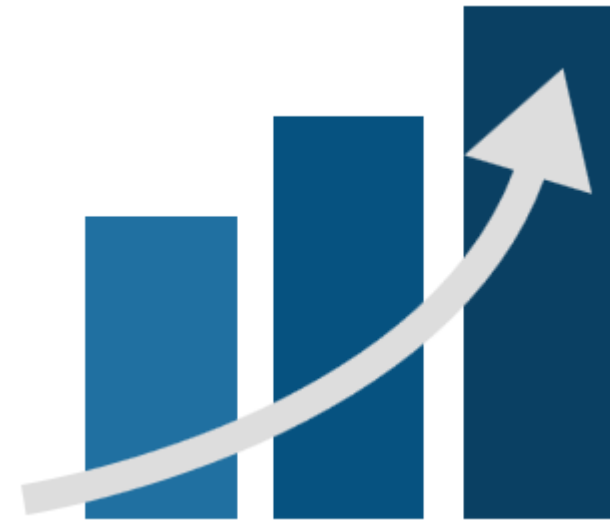
1.4 PROCESO PRESUPUESTARIO

PROGRAMACIÓN



PROGRAMACIÓN

- ✓ Análisis macro
- ✓ Análisis sectorial
- ✓ Plan estratégico y operativo
- ✓ Visión gerencial del presupuesto
- ✓ Bases de proyección



FORMULACIÓN

- ✓ Diagnóstico integral
- ✓ Variables de proyección
- ✓ Pronóstico
- ✓ Estados financieros proforma
- ✓ Validación
- ✓ Aprobación



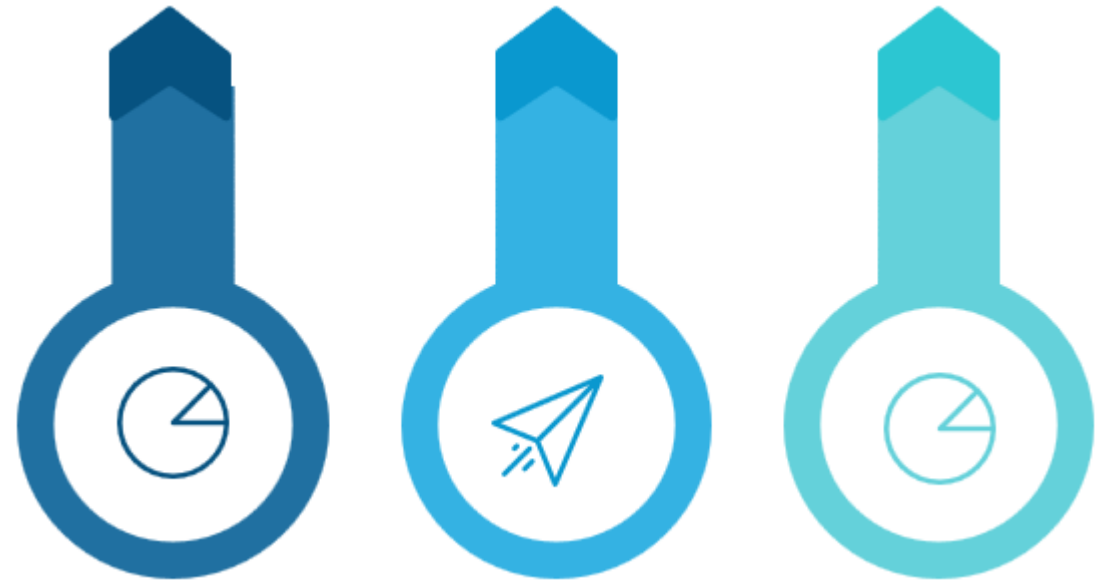
EJECUCIÓN

- ✓ Metas comerciales: ingresos y costos
- ✓ Cronograma de gastos de capital y gastos corrientes
- ✓ Optimización de recursos
- ✓ Margen financiero operacional



CONTROL Y EVALUACIÓN

- ✓ Análisis de variaciones
- ✓ Acciones correctivas y preventivas
- ✓ Informe mensual a la gerencia
- ✓ Re programación presupuestaria



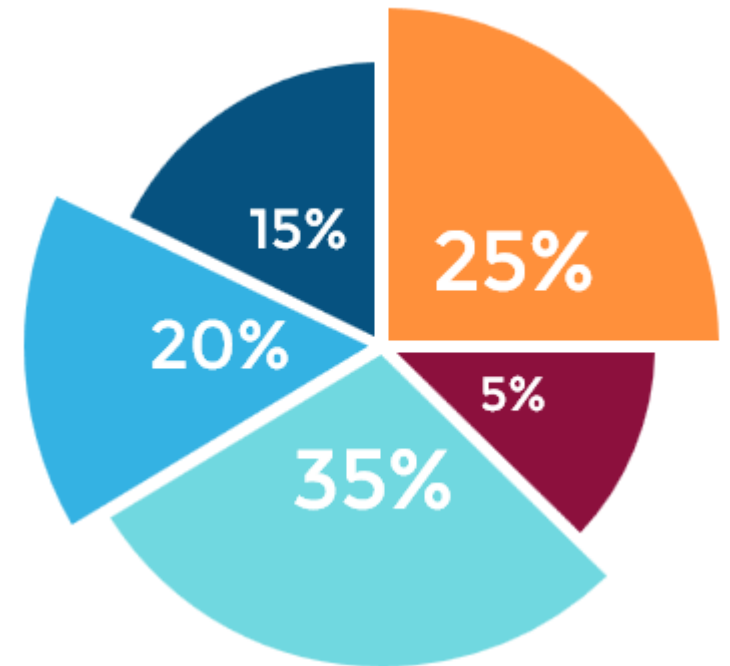
CIERRE

- ✓ Cierre anual
- ✓ Archivo de anexos y cédulas presupuestarias (cuadros tablas y anexos de la proyecciones financieras)
- ✓ Informe de liquidación presupuestaria o cierre anual de la proyección a diciembre



PRESUPUESTO EN BASE A METAS COMERCIALES

- ✓ Crecimiento de cartera y captación
 - Consolidado
 - Por oficina
 - Por producto (segmento)
- ✓ Fuentes de fondeo externas
 - Obligaciones financieras
- ✓ Aportes de socios
 - Patrimonio



PROYECCIÓN COMERCIAL

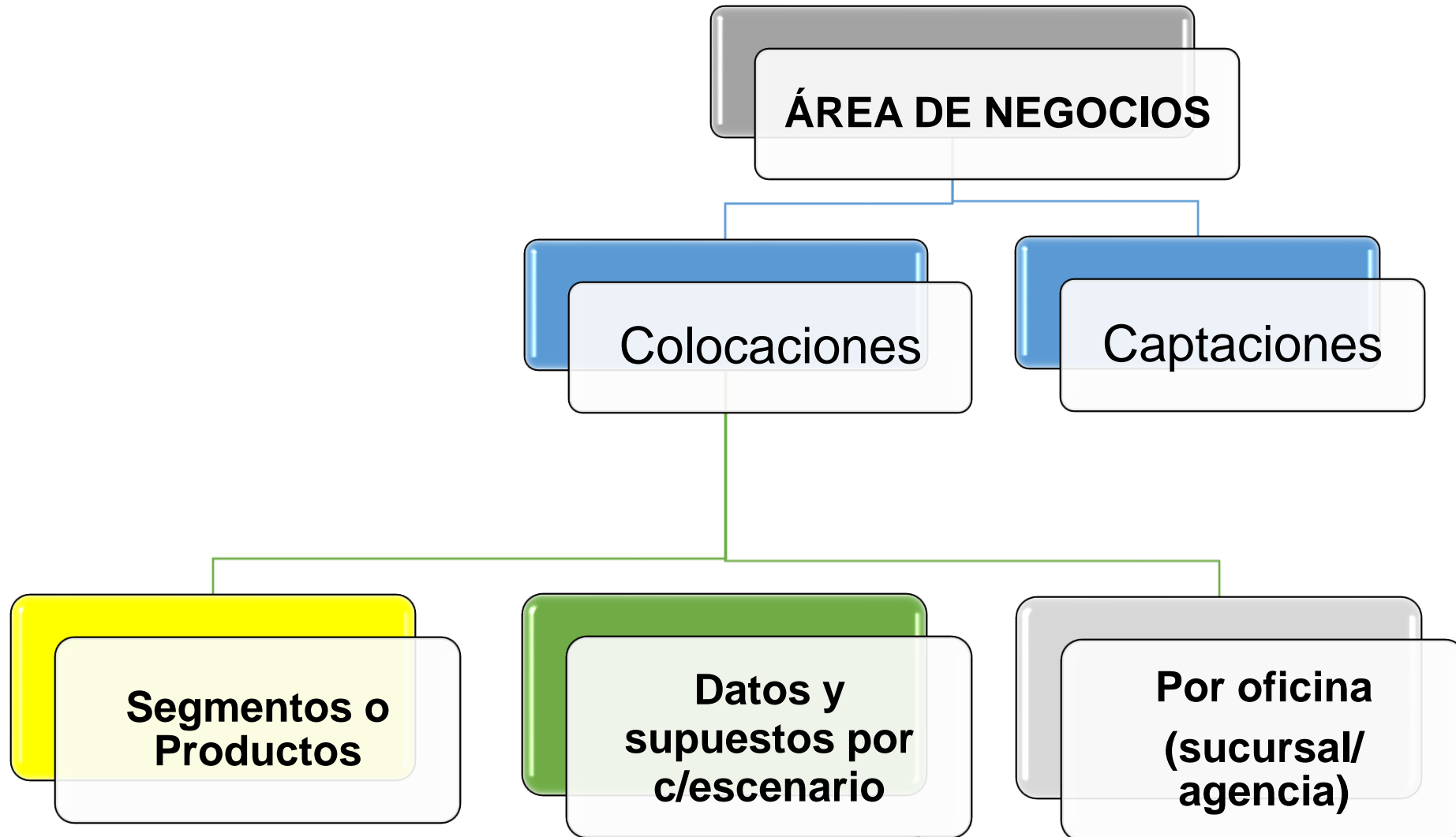
	Ingresos	Colocaciones	Tasa activa
(-)	Costos directos	Captaciones *	Tasa pasiva
(-)	Costos variables	Riesgo	Provisión
=	Margen financiero		



GASTOS DE OPERACION

=	Excedentes	Rentabilidad	R.O.E.
---	------------	--------------	--------

1.5 PRESUESTO COMERCIAL



Colocaciones

- Objetivos por productos de cartera
- Metas de colocación institucional y por oficina
- Estacionalidad de las colocaciones
- Tasas de interés por segmento y producto
- Variación de tasas de interés en el tiempo
- Recuperación de cartera
- Morosidad
- Simulación



Plan comercial y ventas

Captaciones

- Objetivos por segmentos o productos de captación
- Estructura de los productos de ahorro
- Metas de captación institucional y por oficina
- Tasas de interés por segmento
- Variación de tasas de interés en el tiempo
- Estacionalidad de las captaciones
- Simulación



Estrategias de movilización de ahorros
Costos de financiamiento

FUENTES DE FONDEO DE CARTERA DE CRÉDITO

Cartera de crédito:

- ✓ Préstamos de corto plazo
- ✓ Préstamos de mediano plazo
- ✓ Préstamos de largo plazo
- ✓ Otros Préstamos



Fuentes de fondeo:

- ✓ Ahorros
- ✓ Crédito externo
- ✓ Aportaciones de los asociados

Rentabilidad de los productos crediticios

Estructura de las fuentes de fondeo

[FONDEO](#)

**EIN GEWINN
FÜR ALLE**
Die Genossenschaften

DGRV
Die Genossenschaften

II. DIAGNOSTICO FINANCIERO INTEGRAL

OBJETIVOS:

- ✓ Permite conocer la situación financiera y económica de la cooperativa a una determinada fecha.
- ✓ Refleja las decisiones tomadas por los directivos, gerencia y funcionarios en la administración de la cooperativa.
- ✓ Resume los resultados de la gestión de intermediación financiera que realiza la cooperativa: captar ahorros y colocar créditos a sus asociados.
- ✓ Permite determinar las fortalezas y debilidades de la cooperativa en términos financieros



2.1. INFORMACIÓN FINANCIERA HISTÓRICA

DGRV Ecuador DIE GENOSSENSCHAFTEN

Bienvenido: Consultor DGRV Proyección Escenario: Ayuda Cambiar clave Salir

Balance general

Balance general

1 of 2 125%

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

Balance general, Consolidado 2021

Código	Denominación	ene-2021	feb-2021	mar-2021	abr-2021	may-2021	jun-2021	jul-2021	ago-2021	sep-2021	oct-2021	nov-2021	dic-2021
1	ACTIVO	4,136,533	4,164,389	4,401,167	4,425,930	4,415,789	4,534,887	4,530,188	4,593,210	4,698,406	4,805,923	4,906,935	4,915,731
11	FONDOS DISPONIBLES	329,112	304,367	417,567	379,246	324,694	418,273	322,812	351,671	368,629	387,827	414,771	396,343
1101	Caja	41,918	47,276	45,616	46,801	43,645	48,884	38,761	51,746	42,438	45,710	40,017	45,616
1103	Bancos y otras instituciones financieras	286,828	256,863	371,147	330,470	280,856	368,929	284,020	299,872	324,978	341,881	374,700	350,570
1104	Efectos de cobro inmediato	366	228	805	1,975	192	460	32	53	1,213	236	54	157
13	INVERSIONES	106,140	115,653	161,079	161,509	162,193	113,224	118,161	114,125	136,971	153,367	167,716	149,359
1305	Mantenidas hasta su vencimiento de entidades del sector privado y secto	106,140	115,653	161,079	161,509	162,193	113,224	118,161	114,125	136,971	153,367	167,716	149,359
14	CARTERA DE CRÉDITOS	3,378,493	3,433,479	3,521,896	3,594,728	3,634,524	3,693,347	3,789,264	3,827,589	3,901,175	3,977,570	4,049,115	4,090,096
1402	Cartera de crédito de consumo por vencer	2,074,613	2,120,081	2,236,401	2,325,533	2,373,753	2,423,398	2,486,350	2,532,891	2,580,602	2,645,684	2,698,257	2,714,510
1403	Cartera de crédito inmobiliario por vencer	42,263	39,868	36,579	34,323	33,382	30,705	28,702	26,201	23,731	22,398	19,117	17,962
1404	Cartera de microcrédito por vencer	1,279,701	1,240,457	1,199,771	1,161,933	1,135,842	1,136,768	1,138,781	1,128,167	1,144,255	1,143,448	1,151,353	1,173,533
1410	Cartera de crédito de consumo refinanciada por vencer	2,208	3,477	4,237	6,496	14,629	21,355	41,622	55,623	57,935	69,379	70,525	75,213
1411	Cartera de crédito inmobiliario refinanciada por vencer	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,217	2,217
1412	Cartera de microcrédito refinanciada por vencer	0	346	2,027	10,229	20,027	23,596	35,515	39,990	42,335	46,167	49,226	57,839
1418	Cartera de crédito de consumo reestructurada por vencer	2,937	2,024	3,723	4,987	7,325	11,281	15,984	18,289	21,437	23,116	24,033	25,291
1419	Cartera de crédito inmobiliario reestructurada por vencer	0	0	1,254	1,241	1,230	1,220	1,209	1,199	1,188	1,177	1,166	1,155
1420	Cartera de microcrédito reestructurada por vencer	1,645	1,604	3,769	7,568	16,159	23,419	28,439	31,700	38,094	40,047	37,568	47,904
1426	Cartera de crédito de consumo que no devenga intereses	24,137	45,885	46,019	50,355	53,773	56,837	56,910	53,048	50,428	46,137	50,670	38,626
1427	Cartera de crédito inmobiliario que no devenga intereses	1,361	1,328	858	858	0	857	814	771	728	685	643	600
1428	Cartera de microcrédito que no devenga intereses	47,824	70,352	80,278	90,879	93,466	93,303	94,478	87,639	80,314	76,576	73,600	58,547

<https://herramientas.dgrv.com.ec:8884/spf.ec.test>

2.2. ANÁLISIS DE ESTRUCTURA



2.3. ANÁLISIS DE TENDENCIA DEL BALANCE GENERAL

Cuentas principales para el Análisis de Tendencia

ACTIVO

Disponibilidades

Inversiones

Cartera de Créditos

- ✓ Consumo
- ✓ Microcrédito

PASIVO Y PATRIMONIO

PASIVO:

Ahorros a la vista

Depósitos a plazo fijo

Obligaciones Financieras

PATRIMONIO:

Capital Social

**BALANCE
GENERAL**

2.3. ANÁLISIS DE TENDENCIA DEL ESTADO DE RESULTADOS

Cuentas principales para el Análisis de Tendencia

ESTADO DE RESULTADOS

INGRESOS

Intereses ganados

Ingresos por servicios

COSTOS Y GASTOS

Intereses causados

Provisiones

Gastos de Operación

Utilidad



2.4. INDICADORES FINANCIEROS

Se deben comparar con:

- ✓ Metas propias de la cooperativa
- ✓ Otras cooperativas de similar tamaño
- ✓ Buenas prácticas prudenciales en el sector cooperativo



Se recomienda realizar un monitoreo constante de los indicadores financieros, para conocer sus variaciones y tomar acciones correctivas sobre la marcha.

PRÁCTICAS PRUDENCIALES

Indicadores: Consolidado

GRUPO	Indicador	PRUDENCIALES
CALIDAD DE CARTERA	Activos productivos	Mayor del 90%
	Activos productivos a pasivos con costo	Mayor del 100%
	Crédito neto	Mayor del 80%
	Morosidad de cartera total	Menor del 5%
	Cobertura de cartera improductiva	Mayor del 100%
EFICIENCIA O PRODUCTIVIDAD	Grado de absorción	Menor del 80%
	Eficiencia en gasto operativo	Menor del 6%
	Eficiencia en intermediación	Mayor 100%
RENTABILIDAD	Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	Mayor 10%
	Rentabilidad sobre el activo (ROA)	Mayor 1%
	Rentabilidad sobre ingresos (RSI)	Mayor del 15%
SOLVENCIA	Solvencia del patrimonio	Mayor 12%
	Índice de solvencia patrimonial	Mayor del 9%
LIQUIDEZ	Liquidez de corto plazo	Mayor el 15%

ARTÍCULO 4.- La relación entre el patrimonio técnico constituido y la suma ponderada por riesgo de sus activos y contingentes, para las cooperativas pertenecientes a los segmentos 2, 3, 4 y 5, deberá mantener los siguientes porcentajes:

Segmentos	a diciembre 2020	a diciembre 2021	a diciembre 2022	a diciembre 2023	a diciembre 2024	a diciembre 2025	a diciembre 2026	a diciembre 2027
Segmento 2	8%	9%						
Segmento 3		6%	7%	8%	9%			
Segmentos 4 y 5			4%	5%	6%	7%	8%	9%

INDICADORES

ÍNDICES FINANCIEROS

Crédito neto =

$$\frac{\text{Cartera de crédito neto}}{\text{Total de activo}}$$

82,3%

Solvencia patrimonial =

$$\frac{\text{PTC}}{\text{APNR}}$$

Liquidez de corto plazo =

$$\frac{\text{Fondos Disponibles}}{\text{Depósitos a corto plazo}}$$

CALIDAD DE CARTERA

Morosidad cartera total =

$$\frac{\text{Cartera improductiva}}{\text{Cartera Bruta}}$$

Cobertura de cartera improductiva =

$$\frac{\text{Provisión de cartera}}{\text{Cartera improductiva}}$$

PRODUCTIVIDAD

$$\text{Grado de absorción} = \frac{\text{Gastos de Operación}}{\text{Margen Financiero}}$$

$$\text{Eficiencia en gasto operativo} = \frac{\text{Gastos de Operación}}{\text{Activo Total}}$$

RENTABILIDAD

Rentabilidad sobre el Patrimonio ROE = $\frac{\text{Utilidad del ejercicio}}{\text{Patrimonio promedio}}$

Rentabilidad sobre el Activo ROA = $\frac{\text{Utilidad del ejercicio}}{\text{Activo promedio}}$

2.5. DIAGNÓSTICO FINANCIERO Y LÍNEA BASE



[EXCEL](#)

COOPERATIVAS 4 Y 5

Provisión:

Realizarla
de forma
mensual

Gastos de
operación:

Registrarlos
cada mes

Utilidad o
pérdida

Realizarla
de forma
mensual

Indicadores
financieros

Comparar
cada mes

Cobertura

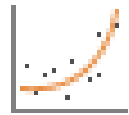
Mayor al
100%

III. PRONOSTICO FINANCIERO

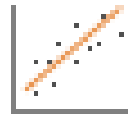


3.1 MODELOS ESTADÍSTICOS DE PRONOSTICO FINANCIERO

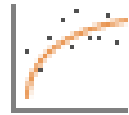
▲ OPCIONES DE LÍNEA DE TENDENCIA



Exponencial



Lineal



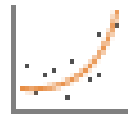
Logarítmica



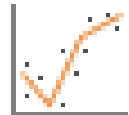
Polinómica

Orden

2



Potencial



Media móvil

Período

2

[MODELOS](#)

[BASE](#)

3.2 VARIABLES DE PROYECCION

CARTERA

VARIABLES DE PROYECCIÓN

PLAZO DE RECUPERACIÓN

Plazo de recuperación promedio histórico (meses)

Plazo de recuperación proyectado (meses)

Tasa de Recuperación estimada (mensual)

TASA DE INTERÉS

Tasa de interés nominal histórica (anual)

Tasa de interés nominal proyectada (anual)

Tasa de interés nominal por mora (anual)

MOROSIDAD Y COBERTURA

Morosidad proyectada (mensual)

Cobertura proyectada (mensual)

Provisión genérica (mensual)

CASTIGO DE CARTERA

Castigo de cartera (mensual)

FONDO DE RESERVA LEGAL IRREPARTIBLE

Porcentaje de la Colocación

CAPTACIÓN

VARIABLES DE PROYECCIÓN

Tasa de interés nominal anual

Obligaciones con instituciones financieras

VARIABLES DE PROYECCIÓN

Monto nuevos préstamos

BASE

VARIABLES

3.3 PROYECCION DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS

Código	Cuenta
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS
5101	Depósitos
5103	Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores
5104	Intereses y descuentos de cartera de créditos ACUMULADO
	Intereses y descuentos de cartera de créditos MENSUAL
Código	Cuenta
41	INTERESES CAUSADOS
4101	Obligaciones con el público ACUMULADO
	Obligaciones con el público MENSUAL
4103	Obligaciones financieras ACUMULADO
	Obligaciones financieras MENSUAL
44	PROVISIONES
4402	Cartera de créditos ACUMULADO
	Cartera de créditos MENSUAL

Código	Denominación
45	GASTOS DE OPERACIÓN
4501	Gastos de personal
4502	Honorarios
4503	Servicios varios
4504	Impuestos, contribuciones y multas
4505	Depreciaciones
4506	Amortizaciones
4507	Otros gastos

📁 Recursos necesarios para:





- 🌐 Gasto de financiamiento
- 🌐 Gastos Operativos
 - Administrativos
 - Gastos de Recursos Humanos
 - Gastos Generales

Seguimiento con respecto al margen financiero (productividad financiera)



3.4 PRESUPUESTO DE CAPITAL

 Recursos necesarios para financiar:

-  Activos
-  Instalaciones
-  Equipos
-  Tecnología de Información

GASTOS DE CAPITAL (ACTIVOS FIJOS)	
Código	Cuentas
1801	Terrenos
1802	Edificios
1803	Construcciones y remodelaciones en curso
1804	Otros locales
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina
1806	Equipos de computación
1807	Unidades de transporte
1808	Equipos de construcción
1890	Otros

3.2 PRESUPUESTO DE LIQUIDEZ

FLUJO DE CAJA	
	Saldo Inicial
[+]	Entradas de fondos
[-]	Salidas de fondos
[=]	Saldo final
	Excedente (Déficit) de Caja

COLOCACIONES	
[+]	Flujo de entrada recuperacion préstamos (cartera)
[+]	Flujo de entrada intereses ganados cartera
[-]	Flujo de salida colocaciones
	Variación por colocaciones

CAPTACION DIRECTA	
[+]	Flujo de entrada captacion directa
[-]	Flujo de salida intereses captacion directa
	Variación por captacion directa

OBLIGACIONES BANCARIAS	
[+]	Flujo de entrada Obligaciones bancarias
[-]	Flujo de salida amortizacion Obligaciones bancarias
[-]	Flujo de salida Intereses Obligaciones bancarias
	Variación por Obligaciones bancarias

FLUJO



Muchas Gracias!

gcabezas@dgrv.coop