

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**Aplicación de herramientas financieras, para determinar la rentabilidad de los
Servicios Complementarios en Coopenae R.L.**

Trabajo Final de Graduación sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas

Paula Castro Segura
Carné 990985

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2014

Dedicatoria

Con cariño a mi novio, mis padres, mis hermanos y los amigos que me acompañaron en este proceso de crecimiento profesional.

Agradecimiento

Agradezco a mis asesores en la elaboración del presente trabajo, por leer los borradores y hacerme ver los aspectos de mejora; MAE Carlos Murillo Scott y MBA. Manuel Enrique Rovira Ugalde, sus aportes fueron muy valiosos.

A Coopenae R.L, por darme la oportunidad de realizar este trabajo, así como, a los compañeros que de una u otra forma me brindaron su apoyo.

Hago mención especial a mi supervisora laboral Srta. Karina Gómez Sánchez, por colaborarme en la selección del tema y aportes críticos para la conclusión exitosa de este proyecto.

Este trabajo final de graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas

MBA. Manuel Enrique Rovira Ugalde
Profesor Guía

MAE. Carlos Murillo Scott
Profesor Lector

Karina Gómez Sánchez
Magister en Economía con énfasis en Banca y Mercado de Capitales
Lectora de Empresa

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director
Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Paula Castro Segura
Sustentante

Contenido

<i>Dedicatoria</i>	ii
<i>Agradecimiento</i>	iii
<i>Contenido</i>	v
<i>Resumen</i>	viii
<i>Abstract</i>	ix
<i>Índice de Gráficos</i>	x
<i>Índice de Tablas</i>	xi
<i>Índice de Figuras</i>	xi
<i>Índice de Anexos</i>	xii
<i>Introducción</i>	1
Alcances.....	4
Limitaciones.....	4
<i>Objetivos</i>	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
<i>CAPÍTULO I: Marco de referencia teórico para la evaluación de la rentabilidad de los Servicios</i>	
<i>Complementarios en Coopenae R.L.</i>	7
1.1. Sistema financiero costarricense.....	7
1.1.1. Participantes del Sistema Financiero	10
1.1.2. Intermediación Financiera	13
1.1.3. Cooperativas de Ahorro y Crédito	15
1.2. Ingresos no financieros	16
1.3. Objetivo de las empresas	17
1.4. Evaluación de los Estados Financieros	19
1.4.1. Estado de resultados	21
1.4.2. Índices de rentabilidad	22
1.5. Planificación financiera	23
1.5.1. Dimensiones de planificación financiera	24
1.5.2. Variables significativas.....	25
1.5.3. Modelo básico de planificación financiera	25
Lo que sí es parte de todos los modelos es la determinación de las variables significativas y los supuestos sobre su futuro, que permitirá realizar los pronósticos.	25

1.5.3.1. Estados financieros proforma	25
1.5.3.2. Método pronóstico de ventas	26
<i>CAPÍTULO II: Los Servicios Complementarios en Coopenae R.L.</i>	<i>27</i>
2.1. Coopenae R.L.	27
2.1.1. Historia	27
2.1.2. Pensamiento Estratégico: misión, visión, valores, principios y líneas estratégicas.	28
2.1.3. Estructura Organizacional.....	31
2.2. Los Servicios Complementarios	32
2.2.1. Antecedentes.....	33
2.2.2. Modelo de Negocios	35
2.2.3. Plan de Negocios	36
2.2.4. T-Complementa: Hacerlo todo.....	37
2.2.5. Categorías T-Complementa	38
2.2.6. Canales de comercialización.....	39
2.2.7. Mercado Meta.....	40
2.2.8. Desarrollo tecnológico.....	40
<i>CAPÍTULO III: Situación actual de los Servicios Complementarios en Coopenae R.L., estados de resultados y cálculo de los índices de rentabilidad.</i>	<i>41</i>
3.1. Situación actual de los Servicios Complementarios	41
3.2. Estados de resultados T-Complementa	46
3.2.1. Ingresos T-Complementa.....	48
3.2.2. Costos del período	51
3.2.3. Utilidad Bruta	52
3.2.4. Gastos de operación.....	54
3.2.5. Utilidad de operación.....	57
3.2.6. Otros ingresos y gastos	59
3.2.7. Utilidad Neta.....	60
3.3. Índices de rentabilidad	61
<i>CAPÍTULO IV: Planificación Financiera de los Servicios Complementarios en Coopenae R.L.66</i>	
4.1. Determinación de las variables significativas.....	67
4.2. Estados de resultados proforma	72
4.2.1. Ingresos proyectados T-Complementa	73
4.2.2. Costos del período	76
4.2.3. Utilidad bruta.....	77
4.2.4. Gastos de operación.....	80
4.2.5. Utilidad de operación.....	83

4.2.6.	Otros ingresos y gastos	85
4.2.7.	Utilidad neta	87
4.3.	Índices de rentabilidad	88
<i>CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones</i>		91
5.1.	Conclusiones.....	91
5.2.	Recomendaciones	92
<i>Bibliografía</i>		96
<i>Anexos</i>		97

Resumen

El desarrollo del presente trabajo final de graduación tiene como objetivo central evaluar los Servicios Complementarios en Coopenae R.L., mediante la aplicación de herramientas financieras, para determinar su rentabilidad.

Coopenae R.L. en la búsqueda de satisfacer la necesidad de los costarricenses de poder acceder más productos y servicios en un solo lugar, aunado a lo que reza su misión, de elevar la calidad de vida de los asociados-clientes, desarrollo el nuevo modelo de negocio denominado Servicios Complementarios.

Los Servicios Complementarios son la línea de negocio que está conformada por un conjunto de opciones de servicios para que los asociados - clientes, atienda temas de salud, protección en caso de eventos no deseados, además de llevarles comodidad, tranquilidad y diversión.

Las herramientas financieras seleccionadas para evaluar la rentabilidad de los Servicios Complementarios actual y futura, son de carácter universal. La aplicación de las herramientas se da a partir de la información contenida en los estados financieros, tomando especial relevancia en este trabajo, el estado de resultados, al mostrar los niveles de utilidad generados por la línea de negocio en estudio.

Una vez determinados los resultados y la rentabilidad de los Servicios Complementarios, con base en la información histórica, y es a partir de los resultados obtenidos que se procede a trabajar en el modelo de planificación financiera que le permitirá a Coopenae R.L. garantizar el éxito a largo plazo de la línea de negocio.

Se concluye que los Servicios Complementarios son rentables y se señala con especial atención la necesidad de Coopenae R.L. de implementar un modelo financiero de evaluación de la rentabilidad para los Servicios Complementarios en un futuro cercano, que permita la adecuada planificación financiera de esta línea de negocio.

Abstract

The main goal of this graduation final project is to evaluate the Complementary Services in Coopenae RL, by applying financial tools to define their profitability.

Coopenae RL, in the aim to offer a wide portfolio of products and services in just one place, and in accordance to its mission which says that Coopenae should improve the quality of life of its members, has developed a new business model called Complementary Services.

Complementary Services consists of different options for members and clients, in order to help them to attend health issues, insurance in case of undesirable events, and also bring comfort, tranquility and even entertainment.

The tools selected to evaluate the profitability of current and future complementary services, are suitable to all of them. The application of those tools requires information of the financial statements, mainly the income statement which shows utility levels generated by this line of business.

After determining the performance and profitability of Complementary Services based on historical information, and according to the results obtained, the financial planning model is formulated in the aim ensure long- term business success for Coopenae RL in this business area.

We conclude that Complementary Services are profitable nevertheless it is imperative that Coopenae RL implement a financial model to evaluating the profitability of those services in the near future, which will allow the proper financial planning of this business line.

Índice de Gráficos

Gráfico 1: <i>Composición del sistema financiero costarricense, según tipo de entidad al 30 de junio 2013, en porcentaje</i>	12
Gráfico 2: <i>Colocación T-Complementa, de enero a setiembre 2013, en cantidad de planes</i>	44
Gráfico 3: <i>Composición de los ingresos T-Complementa, trimestral 2013, en colones</i>	48
Gráfico 4: <i>Ingresos T-Complementa, trimestral 2013, en colones</i>	49
Gráfico 5: <i>Variación de los ingresos T-Complementa, trimestral 2013, porcentual y en colones</i>	50
Gráfico 6: <i>Costos del período T-Complementa, trimestral 2013, en colones</i>	52
Gráfico 7: <i>Utilidad bruta T-Complementa, trimestral 2013, en colones</i>	53
Gráfico 8: <i>Variación de la utilidad bruta T-Complementa, trimestral 2013, porcentual y en colones</i>	54
Gráfico 9: <i>Gastos de operación T-Complementa, trimestral 2013, en colones</i>	55
Gráfico 10: <i>Variación de los gastos de operación T-Complementa, trimestral 2013, porcentual y en colones</i>	56
Gráfico 11: <i>Utilidad de operación T-Complementa, trimestral 2013, en colones</i>	57
Gráfico 12: <i>Variación de la utilidad de operación T-Complementa, trimestral 2013, en colones</i>	58
Gráfico 13: <i>Otros ingresos T-Complementa, trimestral 2013, en colones</i>	59
Gráfico 14: <i>Utilidad Neta T-Complementa, trimestral 2013, en colones</i>	60
Gráfico 15: <i>Variación de la utilidad neta, trimestral 2013, porcentual y en colones</i>	61
Gráfico 16: <i>Margen de la utilidad bruta, de operación y neta T-Complementa, trimestral 2013, en porcentaje</i>	63
Gráfico 17: <i>Ingresos proyectados T-Complementa, del 2013 al 2015, en colones</i>	74
Gráfico 18: <i>Composición de los ingresos proyectados T-Complementa, del 2013 al 2015, en colones</i>	75
Gráfico 19: <i>Variación de los ingresos proyectados T-Complementa, del 2013 al 2015, porcentual y en colones</i>	76
Gráfico 20: <i>Costos del período proyectados T-Complementa, del 2013 al 2015, en colones</i>	77
Gráfico 21: <i>Utilidad bruta proyectada T-Complementa, del 2013 al 2015, en colones</i>	78
Gráfico 22: <i>Variación utilidad bruta, del 2013 al 2015, porcentual y en colones</i>	79
Gráfico 23: <i>Gastos de operación proyectados, del 2013 al 2015, en colones</i>	80
Gráfico 24: <i>Variación gastos de operación proyectados, del 2013 al 2015, porcentual y en colones</i>	83
Gráfico 25: <i>Utilidad de operación proyectada, del 2013 al 2015, en colones</i>	84
Gráfico 26: <i>Variación utilidad de operación proyectada, Del 2013 al 2015, Porcentual y En colones</i>	85
Gráfico 27: <i>Otros ingresos proyectados, del 2013 al 2015, en colones</i>	86
Gráfico 28: <i>Utilidad neta proyectada, del 2013 al 2015, en colones</i>	87
Gráfico 29: <i>Variación de la utilidad neta proyectada, anual, porcentual, en colones y porcentual</i>	88
Gráfico 30: <i>Margen de la utilidad bruta, de operación y neta T-Complementa proyectados, anual, en porcentaje</i>	89

Índice de Tablas

Tabla 1: <i>Total de activos de los participantes del sistema financiero costarricense en millones, a mayo 2013</i>	11
Tabla 2 <i>Ranking – Cooperativas de ahorro y crédito en millones de colones a junio 2013.</i>	16
Tabla 3: <i>Portafolio de productos y servicios T- Complementa a setiembre 2013</i>	41
Tabla 4: <i>Crecimiento absoluto y relativo de la cartera T-Complementa, por categoría de producto, de enero a setiembre 2013</i>	42
Tabla 5: <i>Meta de colocación mensual por asesor de servicio, a setiembre 2013, en cantidad de planes</i>	43
Tabla 6: <i>Cantidad de asociados-clientes, beneficiados con servicios T-Complementa, a setiembre 2013</i>	45
Tabla 7: <i>Estado de resultados Coopenae R.L., al 30 de setiembre del 2013, en colones</i>	47
Tabla 8: <i>Razones de rentabilidad T-Complementa, trimestral 2013, en porcentaje</i>	62
Tabla 9: <i>Ingresos proyectados T-Complementa, anual, en colones</i>	71
Tabla 8: <i>Razones de rentabilidad proyectada T-Complementa, anual, en porcentaje</i>	88

Índice de Figuras

Figura 1: <i>Organización del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero Costarricense</i>	8
Figura 2: <i>Participantes del sistema financiero</i>	10
Figura 3: <i>Estructura del Estado de Resultados</i>	22
Figura 4: <i>Servicios Complementarios como un modelo de negocios en Coopenae R.L.</i>	36
Figura 5: <i>Estructura de costos del período T-Complementa, trimestral 201, en colones</i>	51

Índice de Anexos

Anexo 1: <i>Estructura Organizacional Coopenae R.L.</i>	97
Anexo 2: <i>Estructura Organizacional Gerencia Comercial, Coopenae R.L.</i>	97
Anexo 3: <i>Evolución de los Servicios Complementarios a setiembre 2013</i>	98
Anexo 4: <i>Detalle de los productos y servicios T-Complementa a setiembre 2013, por categoría</i>	99
Anexo 5: <i>Estado de resultados situación histórica</i>	107
Anexo 6: <i>Análisis de rentabilidad histórica</i>	107
Anexo 7: <i>Análisis horizontal y vertical del estado de resultados histórico</i>	108
Anexo 8: <i>Estado de resultados proyectado</i>	109
Anexo 9: <i>Análisis de rentabilidad proyectada</i>	110
Anexo 10: <i>Análisis horizontal y vertical del estado de resultados proyectado</i>	110

Introducción

Hoy en día, el entorno cambiante, dinámico, agresivo, impredecible, fugaz y competitivo en el cual se desarrollan las actividades normales de las empresas, sin distinción de su ámbito de acción, es determinante en una gran proporción en el éxito, al constituir un factor clave en el desarrollo de la estrategia y de nuevos modelos de negocio que responden a la evolución de los mercados.

El entorno debe de ser visto como una oportunidad para sorprender al mercado con servicios inéditos de gran valor para los diferentes actores de las organizaciones.

Las entidades financieras en Costa Rica no escapan de esta realidad. Partiendo de su modelo tradicional de intermediación financiera, han ido migrando hacia una operación más dirigida a banca de personas; y en la búsqueda de lograr atraer y retener un mayor número de clientes, han apostado por modelos que les permitan generar una ventaja competitiva. La innovación más reciente es un modelo que tiene como actor principal el servicio como una experiencia de “todo en un mismo lugar”, buscando satisfacer las múltiples necesidades que poseen las personas, y generando a través de esta experiencia, nuevas fuentes de ingreso para las organizaciones.

En Coopenae R.L., la búsqueda de nuevas experiencias de servicio, pensando en sus asociados-clientes para que gocen de una mejor calidad de vida y bienestar integral, dio como resultado el diseño de una nueva línea de negocio denominada Servicios Complementarios.

Los Servicios Complementarios, entendidos como un valor agregado de la actividad normal de Coopenae R.L., como cooperativa de ahorro y crédito, son una fuente de ingresos no financieros; considerados en este contexto, por no ser producto de las actividades de intermediación financiera.

El proceso de investigación, innovación y desarrollo, realizado por la cooperativa, ha permitido poner en contacto a los diversos proveedores de una amplia gama de productos y servicios, con los clientes finales, siendo una tendencia de negocios que a nivel de Latinoamérica ha tenido un mayor auge y crecimiento en países como Chile, Argentina y Colombia, en la última década.

Coopenae R.L. es el motor de pagos del presente modelo de negocios, en donde el fin es lograr generarle un valor agregado a sus asociados-clientes, a través de su experiencia de servicio, sobrepasa sus expectativas y genera así una ventaja competitiva ante el incremento acelerado de la competencia.

Lo anterior hace necesaria una evaluación financiera que proporcione el diagnóstico de los Servicios Complementarios en Coopenae R.L., así como determinar su rentabilidad.

Será de gran utilidad comprender la relevancia del modelo para la organización y su impacto en el incremento de la riqueza de sus asociados, medida a través de su aporte a la capacidad de la empresa de generar excedentes.

Es por esto, que el tema del presente trabajo “aplicación de herramientas financieras, para determinar la rentabilidad de los Servicios Complementarios en Coopenae R.L.”, es relevante en la medida en que se establezca su contribución con el logro de las metas crucialmente importantes de la organización, estipuladas en el plan estratégico vigente, y su aporte como insumo para la toma de decisiones.

El tema trasciende el interés profesional, al poner en práctica el conocimiento adquirido, en cuanto al interés laboral; pues, al pertenecer a la organización en estudio, se cuenta con acceso a la información y asesoría interna, vitales para su realización.

Los Servicios Complementarios fueron diseñados por Coopenae R.L., pensando en sus asociados-clientes, para que gocen de una mejor calidad de vida y un bienestar integral.

Forman parte de la misión de la organización, lo cual los reviste de relevancia, al ser un eje más de su razón de ser y un motor en el campo de acción donde se desempeña la empresa.

Esta nueva línea del negocio es una forma alternativa de generación de ingresos, más allá de la actividad de intermediación financiera de una cooperativa de ahorro y crédito.

Los Servicios Complementarios son un conjunto de opciones de servicios para que los asociados - clientes, disfruten de protección cuando ocurren eventos no deseados, para el cuidado permanente de su salud, apoyo cuando se le presenten imprevistos, para que realicen trámites con comodidad y para que puedan acceder a la diversión y el esparcimiento que desean.

Los Servicios Complementarios están, por su naturaleza, vinculados con un nuevo modelo de negocios, que permite poner a disposición de los asociados-clientes, productos y servicios provenientes de una amplia gama de proveedores, para satisfacer una serie de necesidades.

La importancia del presente proyecto radica en determinar si los Servicios Complementarios son rentables, ya que así, se logrará establecer si este tipo de negocio está alineado con los objetivos estratégicos de Coopenae R.L.

Al comprobar si los Servicios Complementarios son rentables, los beneficiados serían los 89.070 asociados y sus familias, esto se traduce en la utilidad generada en una mayor distribución de la riqueza, proceso que se garantiza a partir de una mejora en la planificación y control de esta línea del negocio.

Es importante aclarar que para el desarrollo del presente trabajo a solicitud de la empresa, por un tema de confidencialidad e integridad de la información, los datos han sido modificados.

Alcances

El trabajo abarcará el diagnóstico, la evaluación y la determinación de la rentabilidad de los Servicios Complementarios, a través de datos históricos y proyecciones, mediante la aplicación de los modelos financieros y su posterior interpretación, dotando a la organización, por medio del Departamento de Innovación, Investigación y Desarrollo, de un método e información relevante para la toma de decisiones. Las decisiones que resulten de este proceso, quedarán a criterio de la administración superior de la cooperativa, ya que este trabajo no pretende llegar hasta esa etapa de implementación.

Limitaciones

Se determina, como una limitación del presente proyecto, el acceso a la información histórica de la operación de los Servicios Complementarios.

Una vez analizada la situación actual, se determina que no se dispone de la información contable de esta línea de negocio debidamente diferenciada. Es para el año 2013 que el área de Servicios Complementarios ha dedicado un recurso para ir identificando sus ingresos y gastos de una forma más apropiada.

Para el presente trabajo, en el momento de realizar el ejercicio de determinar la rentabilidad, se trabajará con los datos aportados por la entidad, así como, con aproximaciones de costos y gastos que no están claramente definidos para los Servicios Complementarios.

La estimación del panorama futuro se basará en los estados de resultados de los tres primeros trimestres del año 2013, siendo esta estimación una aproximación del método que puede implementar Coopenae R.L. para determinar la rentabilidad de T-Complementa dentro de su estructura.

Las variables de interés para la proyección se determinarán con base en la información disponible, procurando contemplar todos los elementos de costos y gastos de una estructura de servicios.

Se trabajará con un horizonte de dos años para las proyecciones, a partir de la información histórica. El período de dos años, ya se ubica dentro del horizonte deseado de análisis.

Por otra parte, el modelo de negocio que describe y da sustento a los Servicios Complementarios carece de una base o marco teórico para su definición, comprensión, planeación y control, de ahí que se utilizará el razonamiento y planteamiento de Coopenae R.L., como punto de partida, adquirido a lo largo de la puesta en marcha del proyecto, y la experiencia obtenida en su implementación.

Objetivos

Objetivo General

Evaluar los Servicios Complementarios en Coopenae R.L., mediante la aplicación de herramientas financieras, para determinar su rentabilidad.

Objetivos Específicos

1. Establecer el marco de referencia teórico para la evaluación de la rentabilidad de los Servicios Complementarios en Coopenae R.L.
2. Describir los Servicios Complementarios como un modelo de negocio, dentro del pensamiento estratégico de Coopenae R.L.
3. Diagnosticar la situación actual de los Servicios Complementarios en Coopenae R.L., mediante la generación de los estados de resultados y la determinación de los índices de rentabilidad.
4. Elaborar los estados de resultados proforma para la evaluación de la rentabilidad futura de los Servicios Complementarios en Coopenae R.L.
5. Presentar las conclusiones y recomendaciones a partir de la evaluación financiera de los Servicios Complementarios en Coopenae R.L.

CAPÍTULO I: Marco de referencia teórico para la evaluación de la rentabilidad de los Servicios Complementarios en Coopenae R.L.

En el presente capítulo, se hará una descripción del marco teórico y las herramientas financieras a utilizar para la evaluación de la rentabilidad de los Servicios Complementarios en Coopenae R.L.

Para comprender el ámbito de acción de las cooperativas de ahorro y crédito que son las entidades que rigen la actuación de Coopenae R.L., es necesario dar inicio haciendo referencia al sistema financiero costarricense.

1.1. Sistema financiero costarricense

Un sistema financiero es “el conjunto de instituciones y participantes que generan, captan, administran y dirigen el ahorro.” (SUGEVAL, 2013). Estas entidades, están regidas por las leyes, reglamentos y normas que regulan las transacciones de activos financieros¹ y por los mecanismos e instrumentos que permiten su transferencia entre ahorrantes e inversionistas, cumpliendo así una importante función en toda la economía.

Las funciones del sistema financiero son (Matarrita Venegas & Ledezma Cubero, 2011, p. 11):

1. Proveer de medios de pago, función asociada a la creación de dinero, como medio que permite realizar las transacciones del sistema y acumulador de valor.
2. Intermediación financiera, al trasladar los fondos de los superavitarios a los deficitarios.
3. Diversificación del riesgo de las inversiones, que se genera a través de la creación de activos financieros, que puede ser invertidos en una serie de alternativas u oportunidades.

¹ Se denominan activos financieros los que se creen con base en la confianza.

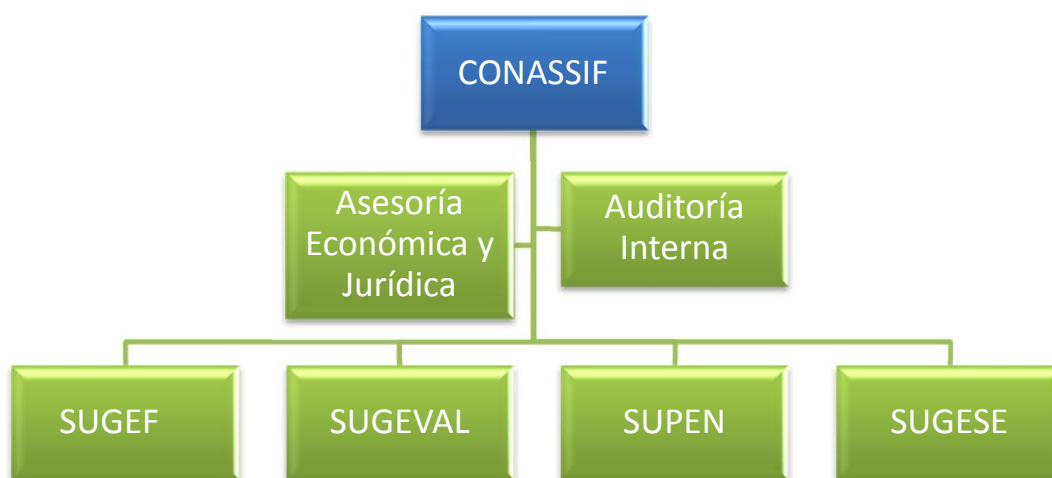
4. Apoyo a las finanzas públicas, por medio de la utilización a hoy de los ingresos futuros para realizar gastos actuales, partiendo de que el déficit de hoy, será afrontado en el futuro por medio de mayores montos de impuestos, similar a la figura de financiamiento.

En Costa Rica, el ente regulador del sistema financiero es el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF)², calificado como el órgano colegiado de dirección superior, cuya finalidad es dotar de uniformidad e integración a las actividades de regulación y supervisión del Sistema Financiero Costarricense.

La labor directiva del CONASSIF se ejerce sobre la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), la Superintendencia General de Valores (SUGEVAL), la Superintendencia General de Seguros (SUGESE) y la Superintendencia de Pensiones (SUPEN) (CONASSIF, 2013).

La estructura orgánica del CONASSIF de Costa Rica se presenta en la siguiente figura:

Figura 1: Organización del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero Costarricense



Fuente: Desarrollo propio con datos del CONASSIF

² Creado mediante la Ley Orgánica del BCCR no. 7558

El sistema financiero costarricense muestra una evolución y desarrollo satisfactorio, en gran medida a partir de los años noventa, con la aprobación de la Ley Orgánica del Banco Central; que vino, a través de uno de sus objetivos, a promover un sistema de intermediación financiera estable, eficiente y competitivo (Asamblea Legislativa, 1995).

Las reformas que se originaron en la década de los años noventa, principalmente en materia monetaria y del marco institucional³, le han permitido al sistema financiero contar con un mayor dinamismo, una mayor flexibilidad y una serie de mejoras al marco regulatorio.

El sistema financiero costarricense se ha ido definiendo y especializando con el paso de los años, de ahí la creación de un sistema regulador más robusto que cuenta al día de hoy con cuatro superintendencias.

Otros factores que han ido contribuyendo al afianzamiento de las entidades financieras son las fusiones o adquisiciones y la implementación de nuevas plataformas tecnológicas, ya que a lo largo de los años, han ido quedando por fuera del sistema financiero las entidades que en algún momento presentaron altos costos operativos, así como, un bajo nivel tecnológico.

El reto para las entidades financieras dentro del sistema financiero costarricense, en un mercado altamente competitivo, se centra en ser eficientes en la manejo de sus costos, y contar con una gama de productos y servicios de alta calidad.

Se verá a continuación quiénes son los participantes de un sistema financiero y con detalle los participantes del sistema financiero costarricense.

³ (Matarrita Venegas & Ledezma Cubero, 2011, pp. 18-20)

1.1.1. Participantes del Sistema Financiero

Dentro del sistema financiero, se encuentran cuatro participantes que son:

1. Superavitarios o ahorrantes
2. Deficitarios o demandantes
3. Intermediarios financieros
4. Organismos de control

En la siguiente figura, se presenta la interacción de los participantes dentro del sistema financiero.

Figura 2: *Participantes del sistema financiero*



Fuente: Desarrollo propio con base en la consulta a fuentes bibliográficas

Una institución financiera se define como “un intermediario que canaliza los ahorros de los individuos, empresas y gobiernos hacia préstamos o inversiones” (Gitman, 2007, p. 19). El concepto de intermediación financiera se incorporará más adelante en el apartado 1.1.2 de este capítulo.

En Costa Rica, las principales instituciones financieras son los bancos comerciales (públicos y privados), bancos creados por leyes especiales, financieras, mutuales, asociaciones solidaristas, cooperativas de ahorro y crédito, operadoras de pensiones, compañías de seguros y fondos de inversión.

En el campo de estudio del presente trabajo, toma especial relevancia el tercer participante, los intermediarios financieros o instituciones financieras, y el interés se centrará en las instituciones financieras supervisadas por la SUGEF.

En la siguiente tabla, se muestra la composición en total de activos de los participantes del sistema financiero costarricense, así como, su porcentaje de participación.

Tabla 1: *Total de activos de los participantes del sistema financiero costarricense en millones, a mayo 2013*

Entidad	Cantidad	Total Activos Colones	% Participación
Bancos públicos	3	8,532,181	43.88%
Banco creados por ley especial	2	2,149,456	11.05%
Bancos privados	11	5,561,479	28.60%
Empresas financieras	5	174,297	0.90%
CAC'S	30	1,717,010	8.83%
Mutuales	2	728,915	3.75%
Otras entidades financieras	1	580,218	2.98%
Casas de Cambio	5	1,727	0.01%
Total	59	19,445,283	100.00%

Fuente: www.sugef.fi.cr

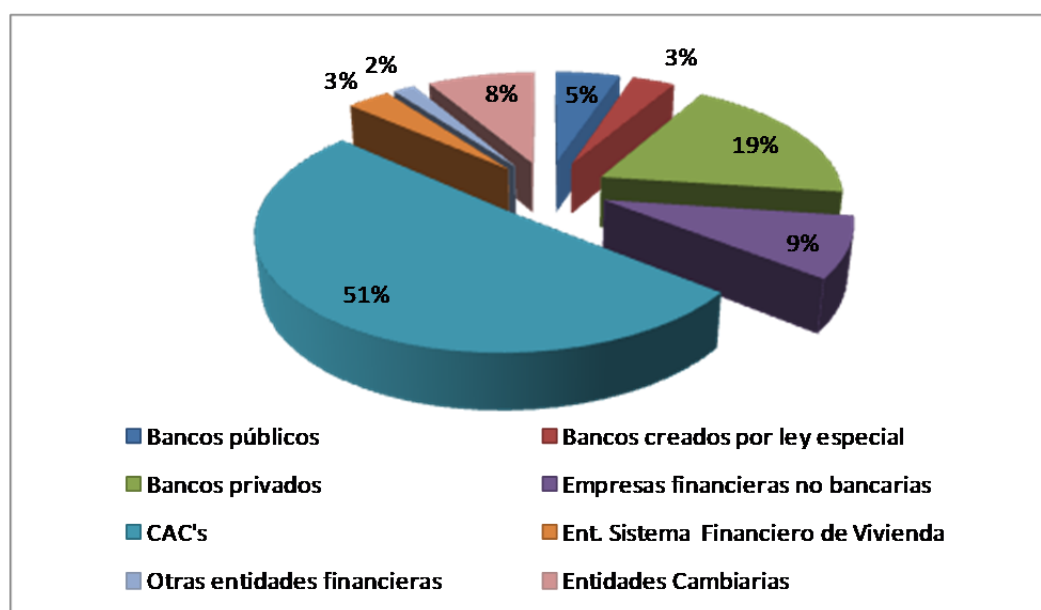
Los bancos públicos poseen la mayor participación dentro del sistema financiero costarricense, representan un 43.88% del total de los activos, y el segundo actor son los bancos privados con un 28.60%.

A partir de las reformas de los años noventa, la banca privada ha incursionado aún más en el mercado, generando un cambio en el entorno financiero costarricense.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son el cuarto participante de mayor relevancia dentro del sistema financiero, para un 8.83% del activo total. Al igual que la banca privada, las CAC'S, se han forjado un camino de mayor participación, siendo una opción atractiva principalmente para la banca de personas.

A continuación, se presenta la composición del sistema financiero en cantidad de entidades supervisadas por la SUGEF.

Gráfico 1: *Composición del sistema financiero costarricense, según tipo de entidad al 30 de junio 2013, en porcentaje.*



Fuente: Desarrollo propio con base en datos de la SUGEF (2013).

El gráfico 1 muestra que las Cooperativas de Ahorro y Crédito supervisadas, ascienden a un total de 30 entidades, lo que representa un 51% del total de entidades que forman parte de sistema financiero costarricense.

Continuando con este análisis, los bancos privados ocupan la segunda posición con un 19% de representación para un total de 11 entidades, y los bancos públicos, quienes como se presentó con anterioridad, tienen el primer lugar en cantidad de activos, está compuesto por 3 entidades, para un 5% de participación.

Para el mes de junio 2013, en el sistema financiero supervisado por la SUGEF, cuenta con un total de 59 instituciones, considerado como un número importante de entidades, sin embargo, la estructura del mercado financiero ha venido cambiando a través de los años, en respuesta a la evolución de los sistemas financieros a nivel mundial, lo que podría significar una disminución de las instituciones con el paso de los años.

Para tener una mejor comprensión de las instituciones financieras, se hace necesario conocer acerca de la intermediación financiera.

1.1.2. Intermediación Financiera

Se entiende por intermediación financiera, el proceso que conlleva la captación de los recursos financieros de los participantes superavitarios, y su traslado a los participantes deficitarios, que son los que necesitan de financiamiento.

Los participantes superavitarios son quienes una vez satisfechas todas sus necesidades o bien, ejecutado todos sus proyectos, poseen un excedente financiero. Por otra parte los participantes deficitarios, demandan recursos para poder atender sus necesidades y ejecutar sus proyectos.

Los intermediarios financieros, de manera natural, dentro del sistema financiero, actúan entre los dos tipos de participantes, anteriormente descritos, movilizandolos recursos de los oferentes a los demandantes.

Para un mayor detalle y comprensión a nivel de Costa Rica, la Ley Orgánica del Banco Central (Asamblea Legislativa, 1995) en su capítulo cuatro establece que:

Únicamente pueden realizar intermediación financiera en el país las entidades públicas o privadas, expresamente autorizadas por ley para ello, previo cumplimiento de los requisitos que la respectiva ley establezca y previa autorización de la Superintendencia. La autorización de la Superintendencia deberá ser otorgada cuando se cumpla con los requisitos legales.

Por otra parte, la ley define intermediación financiera como

(...) la captación de recursos financieros del público, en forma habitual, con el fin de destinarlos, por cuenta y riesgo del intermediario, a cualquier forma de crédito o inversión en valores, independientemente de la figura contractual o jurídica que se utilice y del tipo de documento, registro electrónico u otro análogo en el que se formalicen las transacciones.

La participación de las instituciones financieras dentro del sistema financiero costarricense, les permite generar ingresos a través del margen de intermediación, que se define, como la diferencia que obtiene la entidad entre el costo de los recursos captados, y los ingresos por intereses de las operaciones activas.

La intermediación financiera es un proceso necesario para el desarrollo económico, al permitir, el incremento de la inversión, que a su vez genera un incremento en la producción, repercutiendo directamente en el Producto Interno Bruto (PIB) del país.

A continuación, se entrará en materia de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, como instituciones financieras.

1.1.3. Cooperativas de Ahorro y Crédito

La Ley de Asociaciones Cooperativas y de Creación del INFOCOOP (Instituto de Fomento Cooperativo), en su artículo 21, define que las cooperativas de ahorro y crédito tienen por objeto primordial fomentar en sus asociados el hábito del ahorro y el uso discreto del crédito personal solidario.

Para el INFOCOOP, las cooperativas de ahorro y crédito, pueden ser de dos clases:

- a) Las de ahorro y crédito propiamente dichas, que tienen por finalidad solventar necesidades urgentes en los hogares de los asociados y facilitar la solución de sus problemas de orden económico; y
- b) Las de ahorro y crédito refaccionario, que tienen por objeto procurar a sus asociados préstamos y servicios de garantía para ayudarlos al mejor desarrollo de sus actividades en explotaciones agrícolas, ganaderas o industriales.

Las entidades cooperativas de ahorro y crédito, son de carácter privado, cuyo modelo se ha convertido en uno de los más eficaces para el desarrollo socioeconómico de los países, al mejorar la calidad de vida de sus miembros.

Su labor como intermediarios financieros se sustenta sobre el principio de responsabilidad solidaria, promoviendo el ahorro y trasladándolo a un costo razonable, a través del crédito, para solventar las necesidades de sus miembros y sus familias.

El desarrollo y evolución de las cooperativas de ahorro y crédito, les permite contar el día de hoy con una participación del 8.83% del total de activos del Sistema Financiero Costarricense.

A continuación, se presenta el *ranking* de las cooperativas de ahorro y crédito supervisadas.

Tabla 2 Ranking – Cooperativas de ahorro y crédito en millones de colones a Junio 2013.

Entidad	Activo		Crédito		Captación		Patrimonio		Excedentes	
Coopenae	466,436	1	302,665	1	264,198	1	86,079	1	3,381	1
Coopeservidores	358,943	2	228,453	2	167,019	3	59,470	3	3,238	2
Coopeande 1	278,640	3	198,944	3	169,957	2	60,292	2	2,790	3
Coopealianza	179,734	4	120,267	4	114,441	4	26,919	4	1,449	4
Coocique	117,888	5	77,501	5	69,845	5	17,875	6	334	8
Coopecaja	67,588	6	59,447	6	10,302	11	21,576	5	1,443	5
Coopemep	51,184	7	42,110	7	14,594	7	17,224	7	791	6
Coopebanpo	30,122	8	22,292	8	21,263	6	5,317	11	290	9
Coopeaya	16,957	9	10,117	11	10,737	10	4,055	13	198	13
Coopeamistad	16,675	10	14,563	9	5,185	15	3,311	15	270	11
Coopejudicial	16,562	11	11,362	10	4,839	17	9,423	8	761	7
Cooperegicia	16,083	12	10,021	12	12,306	8	8,210	9	88	16
Coopavegra	16,023	13	9,062	14	11,949	9	3,549	14	230	12
Credecoop	13,416	14	5,983	16	8,253	13	4,249	12	134	14
Coopefyl	13,224	15	9,475	13	3,173	19	5,351	10	271	10
Coopemedicos	11,364	16	5,991	15	8,794	12	2,156	18	58	18
Coopesn ramon	9,174	17	4,950	18	7,073	14	1,578	22	11	26
Coopesn marcos	8,558	18	3,412	27	5,001	16	1,739	21	91	15
Coopeacosta	7,458	19	5,429	17	2,657	22	1,125	25	34	22
Coopecar	6,437	20	4,093	24	4,818	18	1,318	23	10	27
Coopeco	6,305	21	4,473	21	1,961	25	2,310	16	20	25
Coopesparza	6,260	22	4,371	22	2,266	24	1,061	26	29	24
Servicoop	6,234	23	4,627	20	2,767	21	2,110	19	81	17
Coopeorotina	5,908	24	4,670	19	3,027	20	1,128	24	-11	29
Coopeuna	5,216	25	4,266	23	799	28	1,844	20	49	20
Coopelecheros	5,024	26	3,626	26	2,431	23	1,001	28	10	27
Coopeande 7	4,886	27	3,692	25	581	30	2,250	17	50	19
Coopemapro	2,885	28	2,196	28	940	27	1,061	27	46	21
Coopaserri	2,473	29	1,229	30	683	29	626	29	33	23
Coopetacares	1,901	30	1,296	29	1,696	26	172	30	-51	30

Fuente: www.sugef.fi.cr

1.2. Ingresos no financieros

El entorno cambiante, dinámico, agresivo, impredecible, fugaz y competitivo en el cual se desarrollan las actividades normales de intermediación financiera, constituyen un factor clave en la determinación de la estrategia y el desarrollo de nuevos modelos de negocio.

El entorno debe de ser visto como una oportunidad para sorprender al mercado con servicios innovadores, y que generen valor para los diferentes actores de las organizaciones.

Las entidades financieras en Costa Rica no escapan de esta realidad. Partiendo de su modelo tradicional de intermediación financiera, han ido migrando hacia modelos que les permitan generar una ventaja competitiva.

La innovación más reciente es un modelo que tiene como actor principal el servicio como una experiencia de “todo en un mismo lugar”, buscando satisfacer las múltiples necesidades que poseen las personas, y generando a través de esta experiencia, nuevas fuentes de ingreso para las organizaciones.

Los ingresos no financieros, considerados así en este contexto, por no ser producto de las actividades de intermediación financiera, son los generados al poner a disposición de los clientes productos y servicios provenientes de una amplia gama de proveedores, para satisfacer una serie de necesidades.

La generación de ingresos no financieros cobra importancia cuando se relaciona con el objetivo de las empresas, apartado que se describirá continuación.

1.3. Objetivo de las empresas

La meta de las empresas, es “incrementar al máximo la riqueza de los propietarios para quienes se opere la empresa” (Gitman, 2007, p. 13).

En el caso de las empresas que cotizan en una bolsa de valores, el incremento de la riqueza está dado por el incremento del valor de la acción.

Para las empresas que no cotizan en bolsa, el incremento de la riqueza estará dado en función del incremento del valor de mercado del capital existente de los propietarios.

La administración de la empresa debe de estar orientada a lograr los objetivos de los propietarios, en la búsqueda de las mejores opciones de inversión y financiamiento, que apoyen el crecimiento de la empresa y el mejoramiento de su posición competitiva.

Las decisiones de la administración deberán tomarse en función de su aporte a la maximización de la riqueza de los dueños de la empresa, a partir de una estrategia claramente definida en el corto y largo plazo.

El logro del objetivo esencial, maximizar la riqueza de los propietarios, no implica para una empresa desligarse de su responsabilidad social empresarial, al estar inmersa en una sociedad.

Las cooperativas de ahorro y crédito cuya naturaleza es de responsabilidad solidaria, en donde cada asociado posee un voto sin discriminar por el monto de sus aportes, son un claro ejemplo de su labor como intermediario financiero, con un aporte social positivo.

El día de hoy las empresas comprometidas con el ambiente, que apoyan el desarrollo social de la comunidad a la que pertenecen, velan por la retribución justa de sus colaboradores, la transparencia hacia los clientes y la creación de relaciones a largo plazo con todos los interesados, tienen un potencial mayor para el cumplimiento de su objetivo central.

Se entrará a continuación en materia de las herramientas financieras a utilizar para el análisis y evaluación de la rentabilidad de los Servicios Complementarios, tanto a nivel histórico como proyectado.

1.4.Evaluación de los Estados Financieros

Los estados financieros son una fuente de información para la toma de decisiones en las empresas, al permitir evaluar el desempeño del negocio a través del tiempo, mostrando de forma numérica, los resultados pasados, y su situación presente.

La información que presentan puede ser utilizada para determinar las áreas en donde una empresa es sobresaliente, o bien, sus oportunidades de mejora, evidenciando la evolución de la posición financiera.

Para identificar y seleccionar las distintas opciones que se van presentando durante la gestión de un negocio, es necesario que el responsable de tomar las decisiones cuente con suficiente información de calidad. De hecho, la calidad de la información afecta la calidad de la decisión, y esto consecuentemente repercute en forma favorable o desfavorable la empresa. (Bravo Santillan, Lambretón Torres, & Marquéz González, 2007, p. 41)

La elaboración de los estados financieros es periódica, y son la base para el análisis financiero, que a través de la interpretación de los datos contables, permitirá comprender su comportamiento histórico y planificar así, las acciones futuras.

La salud financiera de las organizaciones es vital, por lo que la salud de un nuevo modelo de negocio dentro de una organización merece la atención, de ahí que, la revisión y análisis de los estados financieros permitirá evaluar el progreso de la empresa o del modelo de negocio, en el logro del objetivo central, que como ya fue descrito con anterioridad, será maximizar la riqueza de los accionistas.

Según Gitman⁴, existen cuatro estados financieros clave, que son: el balance general, el estado de resultados, el estado de utilidades retenidas y el flujo de efectivo, los cuales se comentan con más detalle a continuación.

1. Balance general

El balance general es una fotografía de la situación financiera de una entidad a un momento dado, que muestra la relación en equilibrio de los activos, con respecto a los pasivos y el patrimonio. Muestra lo que la empresa posee y la forma en que se financia.

2. Estados de resultados

El estado de resultados muestra el desempeño de los recursos de una entidad a través del tiempo, dentro de un período específico. Se obtiene de rebajarle a los ingresos los costos gastos que se incurrieron en su generación, para determinar su utilidad en diferentes niveles.

En el siguiente apartado, se profundizará más en esta herramienta, al ser la base para el análisis del presente trabajo.

3. Estado de utilidades retenidas

El estado de utilidades retenidas muestra la variación de la cuenta de utilidades retenidas en un período establecido de un año.

4. Flujo de efectivo

El flujo de efectivo permite visualizar los movimientos del dinero en un período, sus fuentes y salidas (usos), desglosado en las actividades de operación, de financiamiento y

⁴ (Gitman, 2007, p. 41)

de inversión de la empresa. Surge a partir del estado de resultados, en la búsqueda generación efectivo para atender las operaciones de la empresa.

Los estados financieros, además de ser una fuente de información interna, les permiten a los usuarios externos, por ejemplo, acreedores, proveedores y clientes, tomar decisiones con respecto a las empresas de su interés.

Para el desarrollo del presente trabajo, la atención se centrará en el Estado de Resultados y el análisis de los índices de rentabilidad.

A continuación, se presenta con mayor detalle el estado de resultados.

1.4.1. Estado de resultados

El estado de resultados presenta la utilidad en la empresa en diferentes niveles a saber: utilidad bruta que es el resultado de la ventas, menos los costos asociados a las ventas, la utilidad de operación, que considera los costos y gastos asociados con la actividad de la empresa, y finalmente la utilidad neta, que muestra el resultado al final del período.

El estado de resultados se define por la siguiente ecuación: ***Ingresos – Gastos = Utilidad*** (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010, p. 24)

La estructura del estado de resultados está dada de la siguiente manera:

Figura 3: Estructura del Estado de Resultados

	Ventas netas
<i>Menos</i>	Costo de ventas
	Utilidad bruta
<i>Menos</i>	Gastos de ventas
	Gastos de administración
	Gastos de depreciación
	Total Gastos de operación
	Utilidad de operación
<i>Menos</i>	Gastos financieros
	Otros ingresos
	Utilidad antes de impuestos
<i>Menos</i>	Impuesto de renta
	Utilidad neta

Fuente: Desarrollo propio con base en la consulta a fuentes bibliográficas

Esta estructura es la que se utilizará para mostrar los resultados históricos de los Servicios Complementarios, así como las proyecciones.

1.4.2. Índices de rentabilidad

Los índices o medidas de rentabilidad permiten analizar las utilidades, con respecto a un nivel de ventas, un nivel de activos, o bien, la inversión de los propietarios. (Gitman, 2007, p. 59).

La rentabilidad es un objetivo fundamental de toda entidad, ya que de ella se desprende el interés de los propietarios, al tener invertido su dinero en una empresa a la espera de la generación del mayor rendimiento.

Los índices de interés del presente trabajo son los que están dados como una medida de rentabilidad con respecto a las ventas, como se detallan (Salas Bonilla, 2012, pp. 75-80):

$$a. \text{ Margen de utilidad bruta} = \frac{\textit{Utilidad bruta}}{\textit{Ventas}}$$

Contribución generada una vez cubierto el costo de ventas

$$b. \text{ Margen de utilidad de operación} = \frac{\textit{Utilidad de operación}}{\textit{Ventas}}$$

Contribución generada a partir de la utilidad de operación, una vez cubiertos los gastos de operación.

$$c. \text{ Margen de utilidad neta} = \frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Ventas}}$$

Contribución generada una vez cubiertos todos los costos, gastos e impuestos.

$$d. \text{ ROE(Rendimiento sobre el patrimonio)} = \frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Capital total}}$$

Rendimiento obtenido de la inversión de los dueños.

Las razones anteriormente expuestas, serán aplicadas a los resultados obtenidos por los Servicios Complementarios, para determinar su contribución a la entidad.

Para el presente trabajo, se tomarán como las ventas, los ingresos generados a partir de la comercialización de los Servicios Complementarios.

1.5. Planificación financiera

La planificación financiera es vital para poder garantizar a largo plazo, el éxito de una empresa, anticipando las situaciones adversas que se puedan presentar y maximizando la utilización de los recursos. Además permite responder a las oportunidades que se presenten en el mercado.

La planificación financiera pone en contacto directo con las metas de la organización, al permitir visualizar la forma de alcanzarlas. Es, por lo tanto, una proyección de lo que sucederá en el futuro.

Los planes financieros parten de un horizonte a corto plazo hacia el largo plazo, previendo las acciones a desarrollar a lo largo del tiempo.

El proceso de planificación debe de estar acompañado de un análisis y revisión constante de la información relevante, tal como los estados financieros y los índices de rentabilidad.

La planificación comprende el determinar de dónde provendrán los recursos o efectivo, y a su vez, la proyección de la utilidad y la posición financiera de la empresa.

La planificación financiera les permite a los administradores, cumplir con el objetivo de maximizar la riqueza de los propietarios.

1.5.1. Dimensiones de planificación financiera

La planificación financiera parte de la información contable de una entidad es información histórica; que, al ser sometida a un análisis de tendencias y suposiciones, permitirá proyectar los ingresos y los gastos, dotando de una herramienta de control y seguimiento.

Para que la planificación sea exitosa, y disminuyan las consecuencias propias que la incertidumbre pueda generar en las actividades financieras, se cuenta con la posibilidad de plantear dimensiones más realistas, a saber:

1. Escenario pesimista, suposiciones en el peor de los casos, de la situación de la empresa y el entorno.
2. Escenario conservador, suposiciones más probables, en función de la experiencia del negocio y las tendencias a lo largo de los años.

3. Escenario optimista, suposiciones en el mejor de los casos, de la situación de la empresa y el entorno.

Los escenarios le permiten a las organizaciones identificar qué podría suceder ante la ocurrencia de los acontecimientos planteados, previendo así, las acciones a desarrollar para disminuir el riesgo, con el establecimiento de planes de contingencia.

1.5.2. Variables significativas

Las variables significativas son las que le permiten a la organización establecer los supuestos para la formulación de los estados financieros proforma.

En el caso del presente trabajo, los ingresos por la comercialización de los Servicios Complementarios serán la variable significativa de mayor peso. La inversión en activos y el financiamiento se consideran también como variables relevantes.

1.5.3. Modelo básico de planificación financiera

No existe un modelo único de planificación financiera, dado que, todas las organizaciones son diferentes, por lo que variará en función de los objetivos estratégicos de cada entidad.

Lo que sí es parte de todos los modelos es la determinación de las variables significativas y los supuestos sobre su futuro, que permitirá realizar los pronósticos.

1.5.3.1. Estados financieros proforma

Los estados financieros proforma son considerados el mejor instrumento de planificación financiera, al presentar el resumen de la situación futura de la entidad, por tal motivo son los más utilizados dentro de los modelos de planificación financiera.

Para poder elaborar los estados financieros proforma, se debe contar con los estados financieros de al menos el año inmediato anterior, y el pronóstico de ventas o ingresos.

La proyección de los estados financieros se da a partir de las variables significativas, de ahí la importancia de su correcta selección.

Los estados financieros proforma permiten analizar el nivel de rentabilidad y el rendimiento esperados, posibilitando tomar las medidas necesarias para que se logren los objetivos y metas de la empresa.

1.5.3.2. Método pronóstico de ventas

Este método permite elaborar los estados financieros proforma, al expresar las cuentas que los componen como un porcentaje de las ventas esperadas. La relación puede ser en una misma proporción de crecimiento para todas las cuentas, o bien, que las cuentas se dividan en las que varían directamente con las ventas y las que no varían.

El análisis da inicio al determinar históricamente qué cuentas han variado en función de las ventas y cuál ha sido su tendencia.

La tendencia dará fundamentos para establecer criterios que permiten proyectar las diferentes cuentas que componen los estados financieros.

Una vez establecido el marco de referencia, se procederá en el siguiente capítulo a describir los Servicios Complementarios, como un modelo de negocio, dentro del pensamiento estratégico de Coopenae R.L.

CAPÍTULO II: Los Servicios Complementarios en Coopenae R.L.

2.1. Coopenae R.L.

Coopenae R.L. es reconocida como una empresa cooperativa de ahorro y crédito modelo del sector cooperativo costarricense, por su impecable y prestigiosa trayectoria, en 47 años de servicio.

Desde el año 1966, con su fundación, Coopenae R.L. ha satisfecho las necesidades de los asociados y sus familias, a través de soluciones rápidas, oportunas y altamente competitivas en materia financiera y de mutualidad.

Las soluciones que ofrece abarcan servicios de ahorro, crédito, inversión, Servicios Complementarios, bienestar social y mutualidad, diseñadas para contribuir con la mejora de la calidad de vida de los asociados-clientes y sus familias.

2.1.1. Historia⁵

El 23 de julio de 1966 nace la Cooperativa Escolar de la Asociación Nacional de Educadores “COOPE-ESCOLAR R.L.”, bajo el lema “No por la caridad, no por el lucro, sino por el servicio”, por iniciativa de un grupo de educadores, cuyo objetivo era dotar a los educadores de materiales didácticos para el desarrollo de sus labores.

Fue en año de 1977 que su nombre cambia a Cooperativa Nacional de Educadores, R.L., hoy conocida como Coopenae R.L., y con él, la orientación del giro del negocio hacia una especialización en la actividad de intermediación financiera y de mutualidad.

Para el año de 1993, Coopenae R.L. se incorporó al sistema financiero formal, bajo la supervisión de la entonces, Auditoría General de Entidades Financieras, hoy SUGEF.

⁵ <http://www.coopenae.fi.cr/coopenae/informacion-general/historia>

Con el paso de los años, a través de la gestión pionera y visionaria que caracteriza a la cooperativa, se consolidó como la cooperativa de ahorro y crédito líder en el país, posición que conserva desde hace 13 años.

A setiembre del año 2013, los 89.070 asociados y sus familias tienen acceso a una amplia gama de servicios, de la cooperativa de ahorro y crédito que se preocupa por satisfacer sus necesidades, brindando soluciones que eleven su calidad de vida.

2.1.2. Pensamiento Estratégico: misión, visión, valores, principios y líneas estratégicas.

El pensamiento estratégico de Coopenae R.L., se define como la filosofía que da origen a la planificación estratégica.

La misión de Coopenae R.L. establece:

Somos la empresa cooperativa que representa la mejor opción del mercado para satisfacer necesidades en materia financiera, de mutualidad y Servicios Complementarios, elevando la calidad de vida de nuestros asociados-clientes.

Trabajamos con pasión en nuestro desarrollo humano integral para crecer como personas e impactar positivamente con nuestro desempeño.

Nos comprometemos a realizar nuestro trabajo diariamente en forma profesional, con gran vocación de servicio, sensibilidad humana y una administración transparente y confiable.

La visión está definida así:

Seremos una empresa cooperativa de servicios financieros líder y modelo en el contexto global, donde la meta suprema es el regocijo del asociado en su condición de dueño y cliente.

Los valores corporativos son los siguientes:

1. Sentido de propósito (somos-existimos): Cada labor que se realiza, por sencilla que parezca, conlleva un profundo sentido de aportar algo positivamente determinante en la vida de los asociados, compañeros y comunidad. Ninguna conducta, decisión o acción debe realizarse sin que exista una consecuencia significativa en pro de la misión organizacional.
2. Servicio: La organización cree que servir es la expresión misma de la vocación humana, y como tal se constituye en un deber moral de cada colaborador.
3. Pasión: Se entiende la pasión como la búsqueda permanente de la excelencia en cada acción que se emprenda o responsabilidad que se asume.
4. Transparencia: La transparencia es la actitud que se deriva de actuar con integridad y honestidad. Cada asunto de la gestión organizacional será tratado con claridad por los involucrados; de igual forma no habrá dificultad al exponer los resultados de las decisiones y acciones, se cree en la rendición de cuentas como una acción que evidencia la correcta actuación de Coopenae R.L.
5. Confianza: La organización cree en la confianza como el factor clave para el éxito de toda relación.
6. Respeto mutuo: Para cumplir con los objetivos organizacionales, las relaciones entre los miembros de la empresa serán en un ambiente en el que prime la comprensión y tolerancia a las diferencias e ideas individuales, así como el trato con dignidad a los demás sin distingos jerárquicos.

Los principios que rigen a Coopenae R.L., son los del cooperativismo, establecidos en el Artículo 3 de la Ley de Asociaciones Cooperativas⁶, los cuales se presentan a continuación:

⁶ Asamblea Legislativa, C. R. (s.f.). *Ley de Asociaciones Cooperativas*. Recuperado el 04 de setiembre de 2013, de Sistema Costarricense de Información Jurídica PGR: <http://www.pgr.go.cr/Scij>

“ARTÍCULO 3º.- Todas las cooperativas del país deberán ajustarse estrictamente a los siguientes principios y normas:”

- a) Libre adhesión y retiro voluntario de los asociados.
- b) Derecho de voz y un solo voto por asociado.
- c) Devolución de excedentes y aceptación de pérdidas por parte de los asociados en proporción a las operaciones que realicen con la cooperativa de acuerdo con su participación en el trabajo común.
- d) Pago de un interés limitado a los aportes hechos al capital social.
- e) Neutralidad racial, religiosa y política e igualdad de derechos y obligaciones de todos los asociados.
- f) Fomento de la integración cooperativa.
- g) Fomento de la educación y del bienestar social y mejoramiento de las condiciones de vida de los asociados y sus familias.
- h) Duración indefinida, capital variable e ilimitado, y número ilimitado de asociados.
- i) Responsabilidad limitada.
- j) Irrepartibilidad entre los asociados de las reservas establecidas por ley y de excedentes producidos por las operaciones con personas que, sin ser asociados, hubieran usado los servicios de la cooperativa y de los ingresos no provenientes de la función social de la cooperativa, y
- k) Autonomía en su gobierno y administración con excepción de las limitaciones que establece la presente ley.

Es a partir de la misión, la visión, los valores y los principios, que Coopenae R.L. establece sus líneas estratégicas.

Las líneas estratégicas de Coopenae R.L. son la base de un crecimiento sano; su fortalecimiento y consolidación, a través de los años, son prueba de ello.

Coopenae R.L. continúa trabajando en el logro de su máximo objetivo, ser la cooperativa líder y modelo en el contexto global, en donde su meta crucialmente importante es el regocijo del asociado.

Las líneas estratégicas de Coopenae R.L. se citan a continuación:

1. Cobertura y descentralización: mediante mayor cobertura a nivel nacional de puntos de servicio.
2. Desarrollo de una cultura de ejecución: que permita la mayor efectividad.
3. Sencillez en la gestión: optimización de procesos.
4. Investigación y desarrollo: enfoque de grandes organizacionales y de sumo interés para el crecimiento de la organización.
5. Servicio diferenciado: generar experiencias a sus miembros con cada contacto.

2.1.3. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de Coopenae R.L. está dada a partir de su estructura de Gobierno Corporativo (Coopenae, 2010) y está regida por el máximo órgano, la Asamblea General de Delegados, autoridad suprema tomadora de decisiones.

La Asamblea General de Delegados tiene la responsabilidad de elegir al Consejo de Administración, que de acuerdo con el Estatuto de Coopenae R.L., es el órgano dirección de la empresa, que establece las políticas y procedimientos para su desarrollo y progreso.

La Asamblea General de Delegados, nombra también los órganos sociales a saber: Comité de Educación, Comité de Vigilancia y Tribunal Electoral.

La organización posee además comités de apoyo, que buscan darle soporte especializado a las labores desarrolladas por el Consejo de Administración, a través de un análisis más minucioso y riguroso de temas vitales para la organización.

El Consejo de Administración tiene a su cargo al cuerpo gerencial de la cooperativa que está conformado por, la Gerencia General, Subgerencia General y cinco gerencias, denominadas, Gerencia Comercial, Gerencia Financiera, Gerencia de TIC, Gerencia de Desarrollo Humano y Gerencia de Riesgo.

Para un mayor detalle de las unidades que conforman cada gerencia, dirigirse al anexo 2, que posee el organigrama completo de la organización.

2.2. Los Servicios Complementarios

Coopenae R.L. identificó la necesidad de los costarricenses de poder tener acceso a una variedad de servicios en un solo lugar, servicios que iban más allá de las soluciones en materia financiera, de ahí que incursionó en la búsqueda y desarrollo de nuevos productos y servicios, que venían a generar un mayor valor para los asociados-clientes.

En el mes de junio del año 2011, surge el área administrativa de Servicios Complementarios, con el objetivo de administrar de manera centralizada las iniciativas de venta y recaudo de servicios que la cooperativa venía desarrollando desde el año 2009.

El departamento pertenece al área de Investigación, Innovación y Desarrollo, que se ubica dentro de la Gerencia Comercial.

Los Servicios Complementarios son una forma alternativa de generación de ingresos, más allá de la actividad de intermediación financiera de una Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Los Servicios Complementarios están, por su naturaleza, vinculados con un nuevo modelo de negocios, que permite poner a disposición de los asociados-clientes, productos y servicios provenientes de una amplia gama de proveedores, para satisfacer una serie de necesidades.

Los Servicios Complementarios forman parte de la misión de la organización, por lo que, contribuyen con el propósito de mejorar la calidad vida de los asociados y clientes.

2.2.1. Antecedentes⁷

El alto nivel de competitividad en el sector financiero, impulsado por los avances tecnológicos, ha motivado a las empresas a buscar la diferenciación.

La diferenciación viene en forma de experiencias⁸, que perduren a través del tiempo. Si la experiencia es la adecuada, se lleva al cliente de la satisfacción al regocijo y con él a un vínculo emocional con la entidad, generando confianza, la base para las relaciones duraderas.

Es a partir de la generación de relaciones con los clientes, que el potencial del negocio se incrementará, pues los clientes serán cada vez más leales.

En el caso de Coopenae R.L., la retribución económica beneficia no solo a los asociados-clientes en el momento de hacer uso de un servicio, sino que también se traduce en mayor

⁷ (Alfaro, 2013)

⁸ Se define experiencia como “ eventos memorables que les atraigan de una forma inherentemente personal” (Tari Gil, 2003, p. 1)

riqueza al incrementarse la contribución con la generación de ingresos, que se convertirán en más excedentes.

Los factores⁹ que influyeron en la búsqueda del diseño del nuevo modelo de negocio de los Servicios Complementarios en Coopenae R.L. se detallan continuación.

El margen de intermediación financiera ha venido disminuyendo considerablemente con el paso de los años, producto del nivel de competencia, pero también, por el buen nivel de ejecución de los intermediarios.

Coopenae R.L., posterior a la crisis de los años 2008 y 2009 vio mermada la colocación de crédito, principal fuente de ingresos de la organización, en gran medida, por la contracción de la economía. Ante la incertidumbre generada Coopenae R.L. replanteó su necesidad de diversificar los ingresos.

Al tener las cooperativas de ahorro y crédito una participación importante dentro del sistema financiero y estar enfocadas en atender las necesidades en materia de crédito de consumo para las personas y sus familias, fueron vistas con recelo por parte de los bancos públicos y privados. La banca, como principal fuente de fondeo de las cooperativas para obtener capital de trabajo, les restringió el financiamiento, como una medida de protección de su mercado.

El mercado financiero, como ya se mencionó, se volvió altamente competitivo, lo cual impuso el reto a las organizaciones de ser cada día más eficientes en la gestión y en la búsqueda continua de la diferenciación.

Finalmente, se dio un cambio en la demanda de bienes y servicios por parte de los clientes, en la búsqueda de beneficios adicionales a los de la actividad de intermediación financiera propia de las cooperativas de ahorro y crédito.

⁹ (Alfaro, 2013)

Antes estos cambios en el entorno, es que Coopenae R.L. decide desarrollar su nuevo modelo de experiencias para el cliente, con elementos como confiabilidad, accesibilidad, innovación, calidad percibida y capacidad de respuesta. Estos elementos están claramente relacionados con el servicio diferenciado que caracteriza a Coopenae R.L. y que se desea fortalecer con el paso del tiempo.

2.2.2. Modelo de Negocios

Los Servicios Complementarios, como ya se mencionó, son un nuevo modelo de negocios de Coopenae R.L., que permite poner a disposición de los asociados-clientes, productos y servicios provenientes de una amplia gama de proveedores, para satisfacer su necesidad de hacerlo todo en un mismo lugar.

Con este modelo de negocios, Coopenae R.L. beneficia a los asociados-clientes en dos vías, la primera al darles acceso a una gama de servicios que vendrán a mejorar su calidad de vida a un costo accesible y por otra parte, generando ingresos, tanto por los beneficios trasladados a través de sus diferentes canales de comercialización, como por fungir como intermediario, al recibir ingresos por comisiones de parte otros proveedores. Ver detalle del modelo en la figura 4.

Este nuevo modelo de negocios está muy ligado a la nueva filosofía de la experiencia del cliente, que beneficia en gran medida a las entidades, al generar la identificación de los clientes e ir más allá de una solución oportuna a sus necesidades, hacia una propuesta de valor, basada en un servicio diferenciado. El modelo de negocio se fundamenta en una relación ganar-ganar.

Figura 4: *Servicios Complementarios como un modelo de negocios en Coopenae R.L.*



Fuente: Elaboración propia con información recopilada por medio de entrevistas al personal de la Cooperativa.

Para un mayor detalle de la evolución de los Servicios Complementarios como modelo de negocio en Coopenae R.L., dirigirse al anexo 3.

2.2.3. Plan de Negocios

Los Servicios Complementarios poseen un pensamiento estratégico conformado por la misión, la visión y una propuesta de valor, dirigida tanto al proveedor como al asociado-cliente.

Misión

“Integrar a proveedores de productos y servicios con los clientes finales, a través de una red de distribución intensiva en canales y tecnología.”

Visión

“Ser la red de distribución reconocida por la diversidad de productos y servicios y la accesibilidad de los puntos servicio.”

Propuesta de valor

La propuesta de valor posee dos enfoques: hacia el proveedor y hacia los asociados–clientes.

Está dirigida al proveedor al contar con una red de venta y distribución de los productos y servicios, con cobertura nacional, a través de una amplia diversidad de canales de comercialización.

Los Servicios Complementarios son un negocio multiproducto, al complementar el negocio principal de Coopenae R.L. de intermediación financiera, y será a través de este trabajo que se verificará su nivel de rentabilidad.

Para el consumidor final, el valor está dado en la diversidad, facilidad y comodidad de una experiencia de servicio en un solo lugar.

Tras el análisis y establecimiento del plan de negocios por parte de la cooperativa, dio origen el concepto de la marca T-Complementa, cuyo objetivo es facilitar la comercialización de los Servicios Complementarios.

2.2.4. T-Complementa: Hacerlo todo



Los servicios T-Complementa, como ya se ha indicado en este trabajo, fueron pensados para que los asociados-clientes de Coopenae R.L., gocen de una mejor calidad de vida y que disfruten de un bienestar integral.

T-Complementa es una estrategia de marca para los Servicios Complementarios, que busca el posicionamiento en la mente del consumidor final. Es como ya se ha mencionado, una

red de distribución de productos o servicios para beneficio de los asociados-clientes con los cuales se ratifica el cumplimiento de una parte importante de la misión.

2.2.5. Categorías T-Complementa

Los servicios T-Complementa se han organizado en cinco categorías, que se presentan a continuación:

1. T- Protege: seguros que tienen como finalidad, brindarle protección a quién lo adquiere en caso de eventos no deseados. Actualmente hay tres seguros disponibles:
 - Seguro Autoexpedible de Renta Alimenticia: en caso de muerte accidental.
 - Seguro Colectivo: a favor de Coopenae R.L., utilizado para regalías y promociones.
 - Seguro Años Dorados: para atender las necesidades de personas mayores a los 65 años de edad.

2. T- Cuida: programas preventivos y de protección de su salud. Se comercializan dos tipos de planes:
 - Prodental: plan de asistencia dental.
 - Previsalud: plan de asistencia médica.
 - Tu Salud: plan de asistencias médica rediseñado y en funcionamiento.

3. T- Asiste: asistencias que brindan apoyo ante situaciones inesperadas en su hogar, oficina, viajes, soporte tecnológico y en carreteras, entre otros, para un total de trece asistencias disponibles.
 - Asistencia *Call Center*.
 - Asistencia Dorada.
 - Asistencia a la vivienda.
 - Asistencia al conducir.
 - Asistencia en viajes.
 - Asistencia soporte tecnológico.

- Asistencia para el hogar.
- Asistencia en carretera.
- Asistencia global vivienda.
- Asistencia *premium* en carretera.
- Asistencia *premium* para viajes.
- Asistencia global *premium*.
- Asistencia para Pymes.
- Asistencia Platino (Full).

4. T- Facilita: facilidad y simplificación de trámite y transacciones, como por ejemplo:

- Pago de servicios públicos
- Trámites de Operadora de Pensiones Vida Plena
- Trámites del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos

5. T- Divierte: facilidades en entretenimiento y diversión, actualmente con una membresía vigente de descuentos.

- Miembros Solamente

En el anexo 4, se encuentra con detalle la descripción de cada producto y servicio, a saber, coberturas, requisitos, precio, entre otros.

2.2.6. Canales de comercialización

T-Complementa cuenta en la actualidad con los siguientes canales de comercialización:

1. Sucursales de Coopenae R.L: 24 puntos de servicio con 99 asesores de servicio.
2. Fuerza de ventas LKS : 42 vendedores

3. Rincones T en centros educativos: 15 centros educativos con contratos vigentes.
4. Puntos T para recaudación: 500 puntos disponibles
5. Venta telefónica: a través de los *call center* de los operadores.

2.2.7. Mercado Meta

En un principio el mercado meta estuvo definido como los asociados-clientes de Coopenae R.L., pero al irse delimitando el modelo, y descubriendo su potencial multipropósito, los esfuerzos se han orientado a todo el público en general que desee hacer uso de la red.

2.2.8. Desarrollo tecnológico

La plataforma tecnológica que le permite a Coopenae ser el motor de pago como lo describe el modelo, requiere de una importante inversión, para tener una página transaccional que le permita poner a disposición del mercado meta los productos y servicios de T-Complementa.

El desarrollo del *software* se ha venido gestando y está en proceso la página de recaudo que se definirá como www.t-complementa.com.

Una vez realizada la descripción del modelo de negocio, en los próximos capítulos se procederá con el análisis y evaluación de la rentabilidad de los Servicios Complementarios en Coopenae R.L., tanto a nivel de su situación actual, como futura.

CAPÍTULO III: Situación actual de los Servicios Complementarios en Coopenae R.L., estados de resultados y cálculo de los índices de rentabilidad.

3.1. Situación actual de los Servicios Complementarios

Los Servicios Complementarios, como red de distribución, se van definiendo con el paso de los años a través de la incorporación de nuevos productos y servicios a su portafolio.

Para el mes de junio 2011, cuando se da la creación de la unidad de Servicios Complementarios en Coopenae R.L., se contaba solamente con dos beneficios, a saber: plan Pro dental y el convenio con la operadora de pensiones Vida Plena.

La cartera T-Complementa “Hacelo todo”, al cierre de setiembre 2013, estaba compuesta por un portafolio de 22 productos y servicios como se muestran a continuación:

Tabla 3: *Portafolio de productos y servicios T- Complementa a setiembre 2013*

T-Protege	T-Cuida	T-Asiste	T-Facilita
Renta Alimenticia	Pro dental	Asistencia Call Center	Traslados Vida Plena
Seguro colectivo	Previsalud	Asistencia Dorada	Cargos Automáticos
Años Dorados	Tu salud	Asistencia a la vivienda	
		Asistencia al conducir	
		Asistencia en viajes	
		Asistencia soporte tecnológico	
		Asistencia para el hogar	
		Asistencia en carretera	
		Asistencia global vivienda	
		Asistencia premium en carretera	
		Asistencia premium para viajes	
		Asistencia global premium	
		Asistencia para Pymes	
		Asistencia Platino (Full)	

Fuente: Desarrollo propio

Los productos y servicios T-Complementa, distribuidos en sus cinco categorías, han presentado un crecimiento satisfactorio para Coopenae R.L., según lo comenta el jefe de la unidad de Servicios Complementarios.

En la tabla 4, se presenta el crecimiento para cada categoría de T-Complementa, así como el crecimiento de la cartera total.

Como se observa, el crecimiento absoluto de la cartera total a setiembre fue de 12.212 planes, lo que representa un 27.95% con respecto a la cartera de enero 2013. La categoría T-Facilita muestra el mayor crecimiento en términos absolutos, para un total de 3.707 planes.

Tabla 4: *Crecimiento absoluto y relativo de la cartera T-Complementa, por categoría de producto, de enero a setiembre 2013*

Mes	T-Protege	T-Cuida	T-Asiste	T-Facilita	Cartera total
Enero	7,527	6,886	5,495	23,790	43,698
Febrero	7,928	7,037	5,518	24,186	44,669
Marzo	8,274	7,131	5,521	24,251	45,177
Abril	8,788	7,434	5,940	24,768	46,930
Mayo	9,370	7,904	6,671	25,346	49,291
Junio	9,758	8,289	7,356	25,820	51,223
Julio	10,267	8,765	7,590	26,410	53,032
Agosto	10,841	9,179	7,699	27,003	54,722
Setiembre	11,231	9,490	7,692	27,497	55,910
Crecimiento absoluto	3,704	2,604	2,197	3,707	12,212
Crecimiento relativo	49.21%	37.82%	39.98%	15.58%	27.95%

Fuente: Desarrollo propio

Para el mes de octubre de 2013, se realizó el lanzamiento del primer producto de la categoría T-Diverte, que involucra el desarrollo tecnológico de una página web para consulta y adquisición del beneficio. Este nuevo servicio busca darle mayor valor agregado a los asociados-clientes.

La colocación de los beneficios T-Complementa recae en su mayoría, en el canal de comercialización conformado por las sucursales de Coopenae R.L., en donde 99 asesores de servicio ofrecen diariamente los beneficios a los asociados-clientes.

A los asesores de servicio se les asigna una meta mensual, para garantizar el crecimiento de la cartera total. La meta a setiembre 2013 está compuesta por:

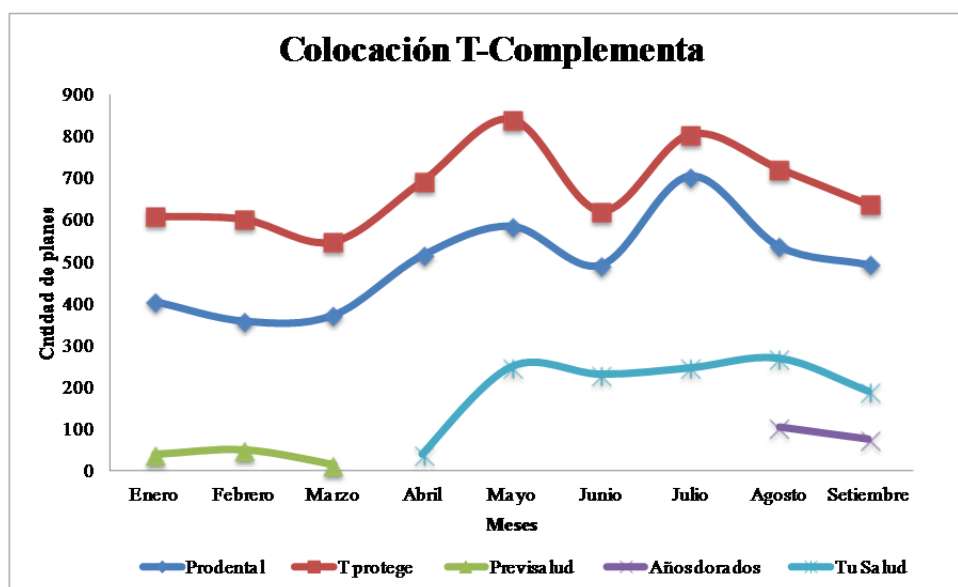
Tabla 5: *Meta de colocación mensual por asesor de servicio, a setiembre 2013, en cantidad de planes*

Categoría	Cantidad
T-protege	7
T protege	5
Años dorados	2
T-Cuida	9
Pro dental	5
Tu Salud	4
T-facilita	4
Cargos automáticos	4
Total	20

Fuente: Desarrollo propio

El comportamiento de la colocación de T-Complementa para el año 2013 se muestra a continuación:

Gráfico 2: Colocación T-Complementa, de enero a setiembre 2013, en cantidad de planes



Fuente: Desarrollo propio

Es importante aclarar que, en la categoría T-Cuida, se dio el cambio del producto Previsalud a Tu Salud, para un mayor beneficio en cobertura de tratamientos médicos para los asociados-clientes. La comercialización de Tu Salud dio inicio en el mes de abril del año 2013.

En el comportamiento de la colocación mostrada, solo se considera la venta de planes, no así, los ingresos por cobranza, en donde se incluyen los cargos automáticos de servicios públicos y recaudación de otros servicios de entidades con las que se tiene convenio.

Los Servicios Complementarios, además del impacto que generan en la rentabilidad de Coopenae R.L. que se analiza en este capítulo, se caracterizan por ser un medio que agrega valor a los asociados-clientes; al tener como ya se mencionó, acceso a satisfacer sus necesidades no financieras.

Coopenae R.L., durante sus más de 47 de años de estar en el mercado, se ha caracterizado por complementar la vida de los asociados y sus familias, muestra de ello son los servicios de mutualidad vigentes desde el año 1984.

Con la llegada de T-Complementa, su diseño y el servicio diferenciado, el beneficio intangible se traduce en la mejora de la calidad de vida de los usuarios.

A setiembre el año 2013, son un total de 64.099 usuarios que, a través de los Servicios Complementarios, han gozado de un bienestar integral. El detalle de los usuarios por servicio se muestra en la tabla 6.

Tabla 6: *Cantidad de asociados-clientes, beneficiados con servicios T-Complementa, a setiembre 2013*

Plan	Setiembre
Prodental	27,423
T protege	14,764
Cargos automáticos	10,169
Asistenciales	9,654
Tu Salud	1,119
Previsalud	774
Años dorados	196
Total	64,099

Fuente: Desarrollo propio

El aporte de los Servicios Complementarios trasciende del ahorro económico de las familias. Un ejemplo claro es el canal de comercialización Rincón-T, ubicado en centros educativos, que además de aportar a la mejora de la calidad de vida de los usuarios que adquieran los productos y servicios T-Complementa, contribuye con el centro educativo, beneficiándolo al recibir un aporte económico por la colocación de los productos. Este aporte económico contribuirá con el desarrollo los proyectos del centro educativo, en pro de la comunidad estudiantil.

Para una mejor comprensión del impacto de los Servicios Complementarios, dentro de la estructura contable de Coopenae R.L., se verán con detalle en el apartado siguiente los estados de resultados de la línea T-Complementa para los tres primeros trimestres del año 2013.

Los estados de resultados se podrán observar en su totalidad a partir del anexo 5.

3.2.Estados de resultados T-Complementa

Con el presente trabajo, se pretende evaluar los Servicios Complementarios en Coopenae R.L., mediante la aplicación de herramientas financieras para determinar su rentabilidad.

La evaluación se plantea en función de los hallazgos alcanzados con la información disponible en el momento de realizar este trabajo, como un acercamiento al método que Coopenae R.L. podrá utilizar una vez que se logre establecer la metodología adecuada de registro de la información contable de los ingresos y gastos de la línea T-Complementa.

Para comprender la composición del estado de resultados de T-Complementa, se irán analizando cada una de las cuentas que los conforman, en los tres primeros trimestres del año 2013.

En el estado de resultados, se mide el desempeño en un período determinado, de ahí la importancia de su análisis como base para la estimación futura del resultado de los Servicios Complementarios.

Es importante tener presente que el resultado de los Servicios Complementarios se refleja en el estado de resultados de Coopenae R.L., dentro de la partida de otros ingresos operativos diversos.

Para una mayor comprensión, se muestra el estado de resultados de Coopenae R.L, al mes de setiembre 2013.

Tabla 7: Estado de resultados Coopenae R.L., al 30 de setiembre del 2013, en colones

	Rubro	Setiembre 2013
	Ingresos financieros	49,093,363,525.48
<i>Menos</i>	Gastos financieros	31,487,603,158.35
	Ingreso financiero bruto	17,605,760,367.13
	Ingresos por recuperació de activos	858,646,082.42
	Gastos por Incobrabilidad y Desv.	2,002,643,754.09
<i>Menos</i>		
	Ingreso financiero neto	16,461,762,695.46
	Ingresos Operativos Diversos	1,901,048,393.56
<i>Menos</i>	Gastos Operativos Diversos	1,256,266,362.84
	Resultado Operativo Bruto	17,106,544,726.18
<i>Menos</i>	Gastos de administración	11,523,124,638.19
	Resultado Operativo antes de Impuestos	5,583,420,087.99
	Impuestos y Participación sobre utilidad	139,584,268.84
<i>Menos</i>		
	Resultado Neto del Período	5,443,835,819.15

Fuente: www.coopenae.fi.cr

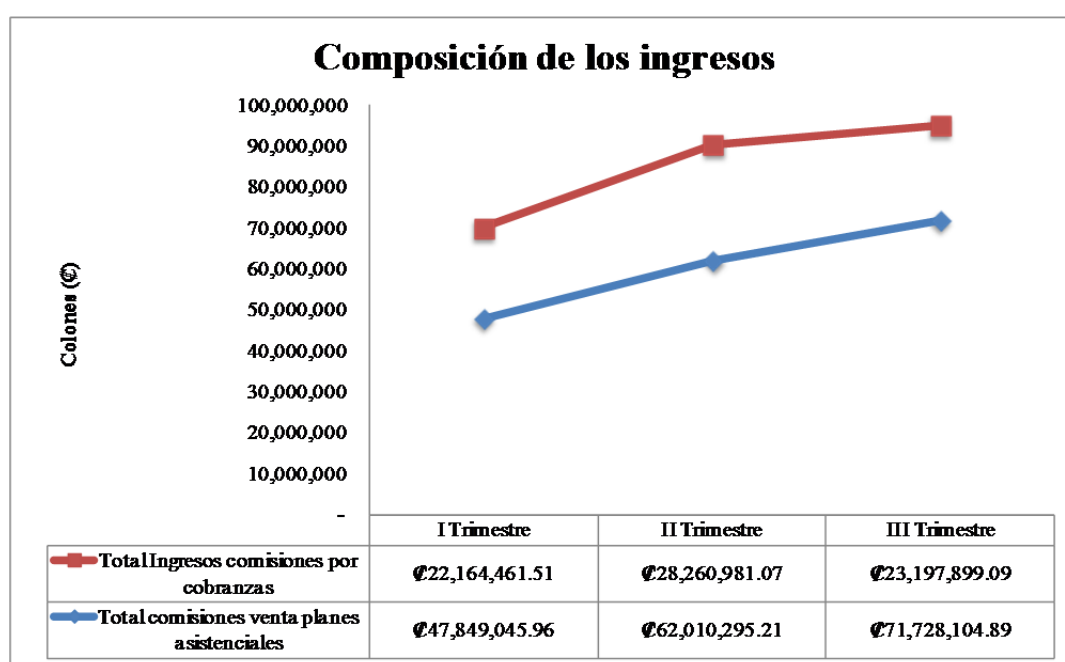
Es importante aclarar que el formato utilizado por Coopenae R.L., para presentar el estado de resultados, es el definido para todas las entidades supervisadas; de ahí que se muestra la cuenta de impuestos y participación sobre utilidad. Coopenae R.L. por su naturaleza es exenta del impuesto sobre la renta, sin embargo, está sujeta a retener parte de su utilidad, para uso de los órganos cooperativos nacionales.

A continuación, se presenta el detalle de las cuentas del estado de resultados de T-Complementa.

3.2.1. Ingresos T-Complementa

Los ingresos T-Complementa son el principal rubro del estado de resultados de los Servicios Complementarios. Las cuentas que componen esta partida son producto de dos actividades a saber, venta de planes asistenciales y comisiones por cobranza.

Gráfico 3: *Composición de los ingresos T-Complementa, trimestral 2013, en colones*



Fuente: Desarrollo propio

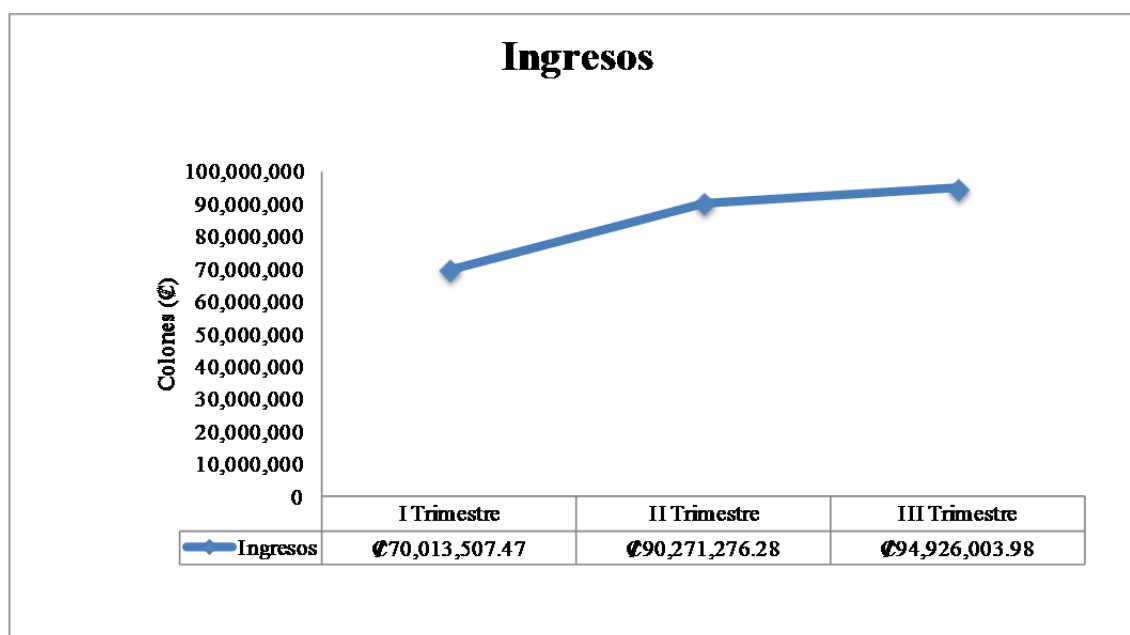
La venta de planes asistenciales agrupa los ingresos generados por los productos de las líneas, T-Cuida T-Asiste y T-protege.

Los ingresos por comisiones por cobranza corresponden a recaudo de servicios, en donde el principal rubro lo representa el convenio que se posee con la Operadora de Pensiones de Vida Plena, seguido de los cargos por cobranza de servicios públicos. Se destacan en este apartado todos los convenios entre Coopenae R.L. y otras entidades, vinculados con la línea

T-Facilita; que les permiten, a los asociados-clientes, realizar una serie de pagos en un solo lugar.

En el gráfico 4, se observan los ingresos totales para los primeros tres trimestres del año 2013.

Gráfico 4: *Ingresos T-Complementa, trimestral 2013, en colones*



Fuente: Desarrollo propio

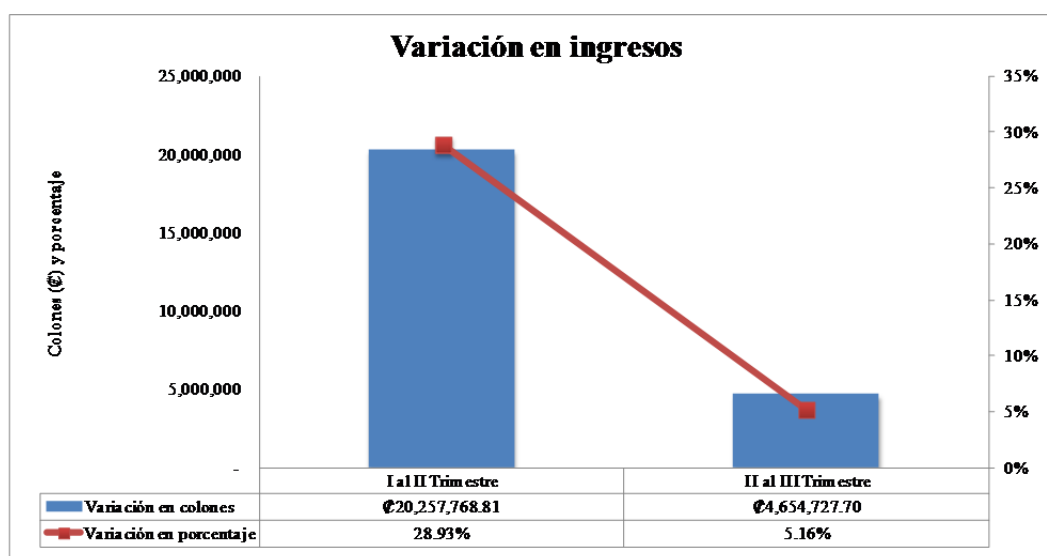
Los ingresos de los Servicios Complementarios se registran netos una vez descontada la participación de los operadores¹⁰. Los ingresos son producto de la comisión que Coopenae R.L. recibe al ser el motor de pagos de este modelo de negocios.

La forma actual de registro contable, que incorpora los ingresos netos, no permite determinar el costo en que se incurre para la producción de los servicios T-Complementa.

¹⁰ Se entiende por operador, a la empresa que le da soporte, atención y asistencia a los usuarios de T-Complementa.

Los ingresos de T-Complementa se han incrementado en ₡24.912.496,98, en el período comprendido entre el I trimestre y el III trimestre del año 2013, lo que equivale a un 35.58% de crecimiento. Para mayor detalle, a continuación, se muestra la variación en términos absolutos y relativos de los ingresos del período en estudio:

Gráfico 5: Variación de los ingresos T-Complementa, trimestral 2013, porcentual y en colones



Fuente: Desarrollo propio

Según el análisis horizontal realizado, hubo crecimiento para ambos períodos; presentándose el mayor el crecimiento de entre el I y II trimestre.

Es importante para el lector, indicar que se continuará utilizando el formato del gráfico anterior, de doble eje a lo largo del presente trabajo, con la finalidad de mostrar los resultados del análisis horizontal efectuado a las partidas que componen el estado de resultados de los Servicios Complementarios, tanto actuales, como proyectadas.

3.2.2. Costos del período

El costo de ventas, en el caso de los servicios, deberá estar dado por los costos del período, definidos como el valor en que se incurre para comercializar un bien o servicio, en donde no hay inventarios.

En el caso de T-Complementa, estarían dados por la comisión del operador, así como los costos vinculados con las comisiones que se pagan a los distintos canales de distribución.

El registro contable que se lleva actualmente de los ingresos, al mostrarlos netos, no permite visualizar en el estado de resultados todos los costos del período vinculados con la comercialización de T-Complementa.

Para este primer análisis, se determinó que las siguientes cuentas deben conformar los costos del período, a partir de la información histórica disponible:

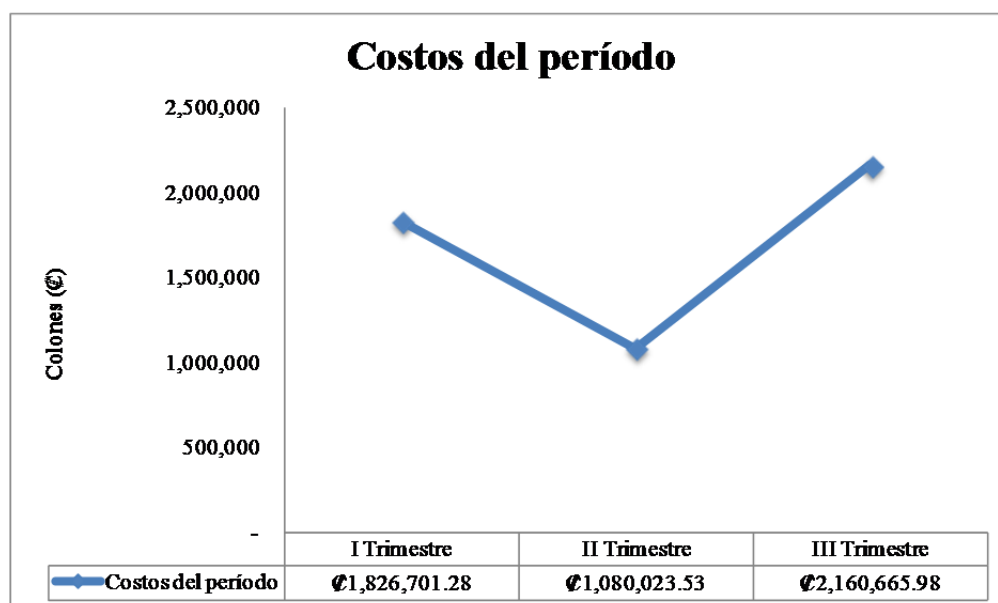
Figura 5: Estructura de costos del período T-Complementa, trimestral 201, en colones

COSTO DEL PERÍODO			
Comisión Operadores	-	-	-
Rincón T			
Contratación de servicios Rincón T	-	-	2,000,000.00
Comisiones Rincón T	353.70	14,097.37	54,302.97
Fuerza de ventas			
Comisión Fuerza de ventas LKS	416,080.00	549,182.00	826,585.00
Call center			
Gasto por comisiones venta Call Center Identalsy	2,019,168.00	876,752.00	-
Gasto por comisiones venta Call Center American	-	-	-
Total costos del período	1,826,701.28	1,080,023.53	2,160,665.98

Fuente: Desarrollo propio

El comportamiento de los costos del período se muestra a continuación:

Gráfico 6: Costos del período T-Complementa, trimestral 2013, en colones



Fuente: Desarrollo propio

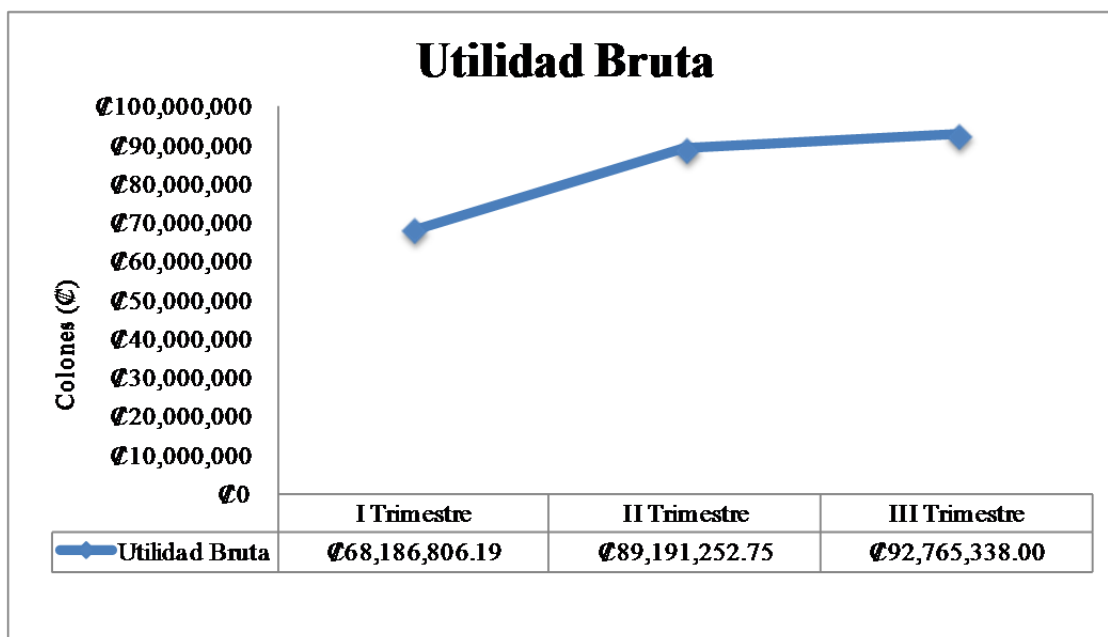
Con los ingresos generados por los Servicios Complementarios, para el período en estudio, comprendido entre enero y setiembre 2013, se cubren satisfactoriamente los costos del período.

3.2.3. Utilidad Bruta

La utilidad bruta es el resultado de tomar los ingresos generados por T-Complementa y restarles los costos del período.

Para los trimestres analizados durante el año 2013 de T-Complementa, la utilidad bruta fue de:

Gráfico 7: Utilidad bruta T-Complementa, trimestral 2013, en colones

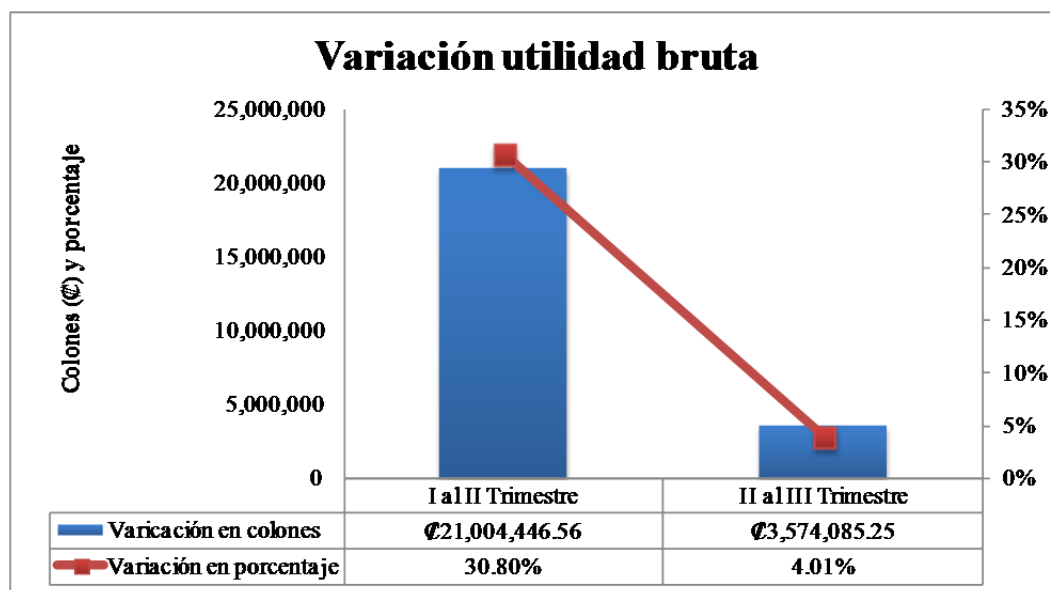


Fuente: Desarrollo propio

La utilidad bruta de T-Complementa se ha incrementado en ₡24.578.531,81, en el período comprendido entre el I trimestre y el III trimestre del año 2013; lo que equivale a un 36,04% de crecimiento.

La variación de la utilidad bruta en los períodos analizados se muestra a continuación en términos absolutos y relativos:

Gráfico 8: Variación de la utilidad bruta T-Complementa, trimestral 2013, porcentual y en colones



Fuente: Desarrollo propio

La utilidad bruta muestra crecimiento para los períodos en estudio.

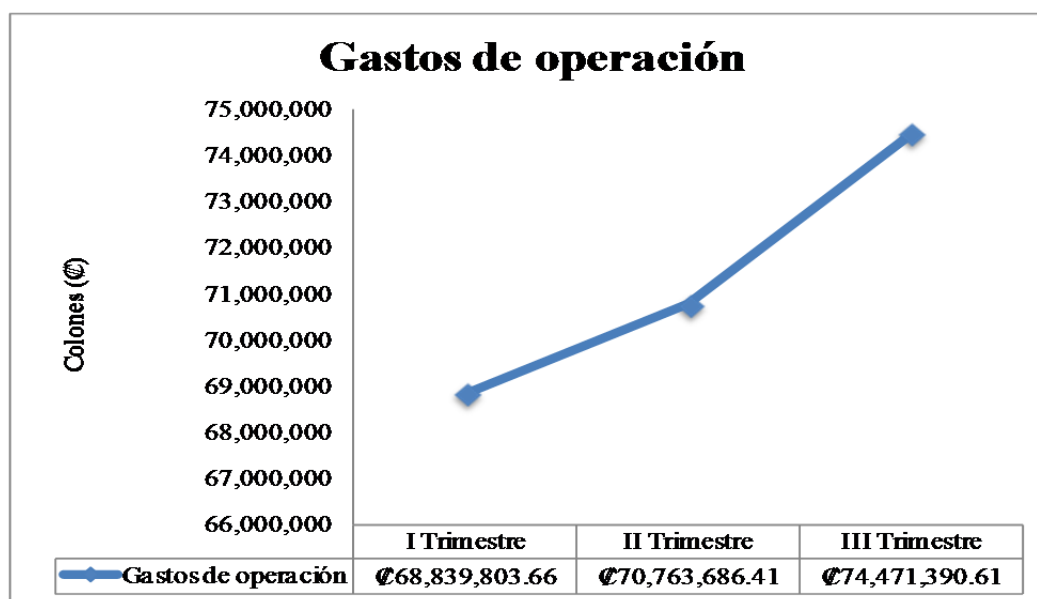
A continuación, se analizan las actividades de operación de la empresa, conformadas por los gastos de ventas, los gastos administrativos y los gastos de personal.

3.2.4. Gastos de operación

Como se mencionó con anterioridad, los gastos que se contemplan dentro de las actividades de operación T-Complementa son los gastos de ventas, los gastos administrativos y los gastos de personal.

El comportamiento de los gastos de operación se muestra a continuación:

Gráfico 9: *Gastos de operación T-Complementa, trimestral 2013, en colones*

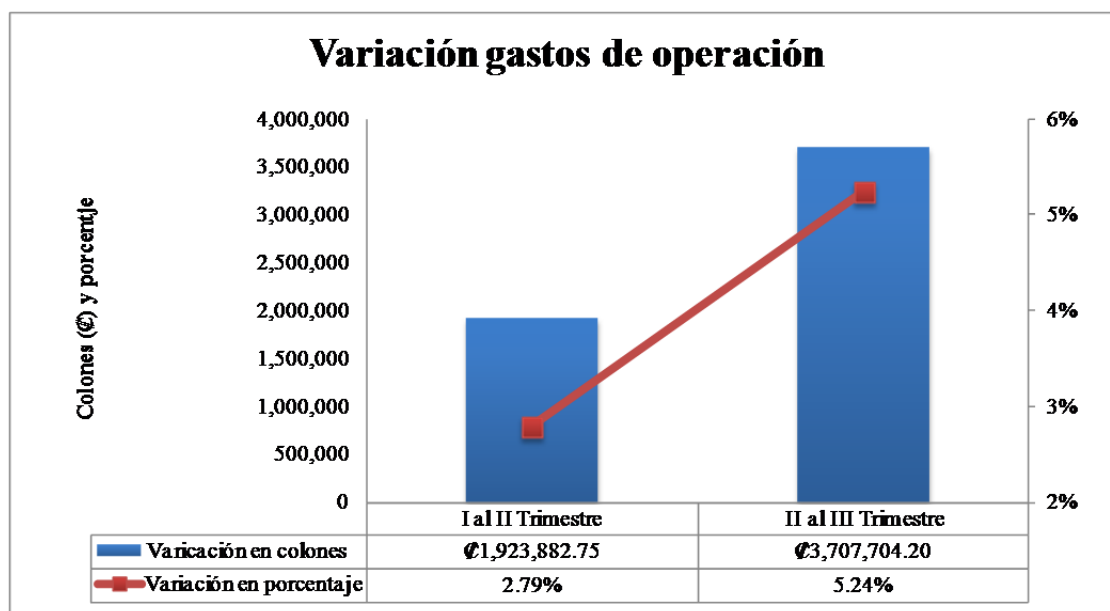


Fuente: Desarrollo propio

Los gastos de operación de T-Complementa se han incrementado en ¢5.631.586,95, en el período comprendido entre el I trimestre y el III trimestre del año 2013; lo que equivale a un 8.18% de crecimiento.

La variación de los gastos operativos en los períodos analizados se muestra a continuación en términos absolutos y relativos:

Gráfico 10: Variación de los gastos de operación T-Complementa, trimestral 2013, porcentual y en colones



Fuente: Desarrollo propio

Los gastos de operación consumen en promedio el 85% de los ingresos. Dentro de los gastos de operación, los gastos de personal tienen la mayor participación, para un promedio del 80% de los ingresos, según el análisis vertical del estado de resultados efectuado.

Las partidas que componen los gastos de personal son las plazas del área de Servicios Complementarios, que se dedican a labores administrativas, así como, los salarios de los asesores de servicios cooperativos que Coopenae R.L. tiene a disposición, para la comercialización y traslado de beneficios a los asociados- clientes, distribuidos en 24 puntos de servicio en todo el territorio nacional.

Según información suministrada por el área de Servicios Complementarios, los asesores de servicio de Coopenae R.L. dedican una cuarta parte del tiempo de su jornada laboral a esta actividad.

Para el año 2013, se registran un total 99 asesores de servicios.

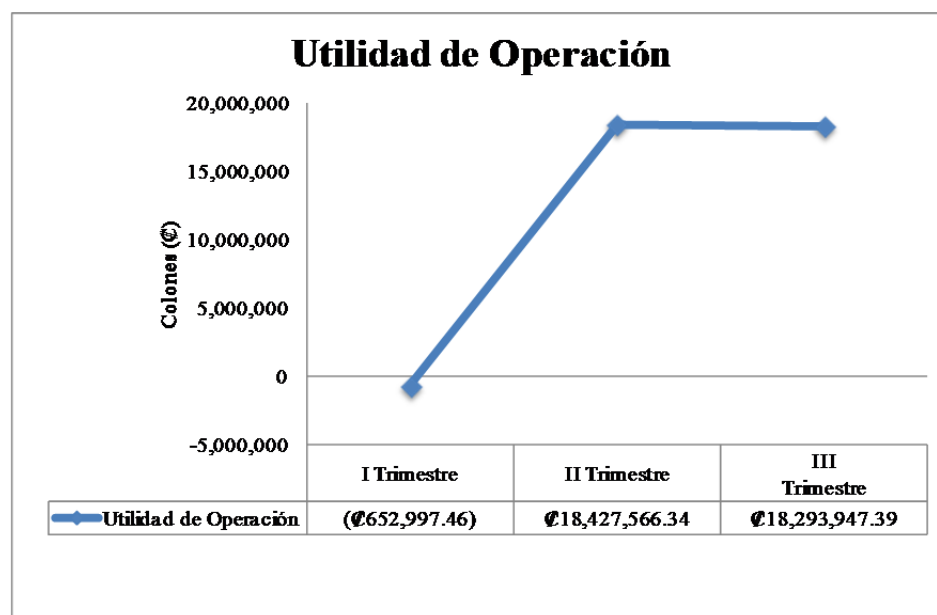
Para establecer los gastos de los asesores de servicios de los diferentes puntos de servicio de Coopenae R.L., se utilizó un salario promedio de ₡600.000.00 por mes, dato suministrado por el área de Servicios Complementarios. Los gastos de personal no solo implican el salario mensual, sino que involucran cargas sociales, vacaciones y cesantía.

El gasto de personal, representado por los salarios de los asesores de Coopenae como principal canal de distribución, equivale a un 66.40 % de los gastos de operación para el tercer trimestre del año 2013.

3.2.5. Utilidad de operación

La utilidad de operación es el resultado de restarle, a los ingresos generados, todos los gastos de las actividades propias del negocio; es decir, los gastos de operación que contribuyen con su generación.

Gráfico 11: *Utilidad de operación T-Complementa, trimestral 2013, en colones*



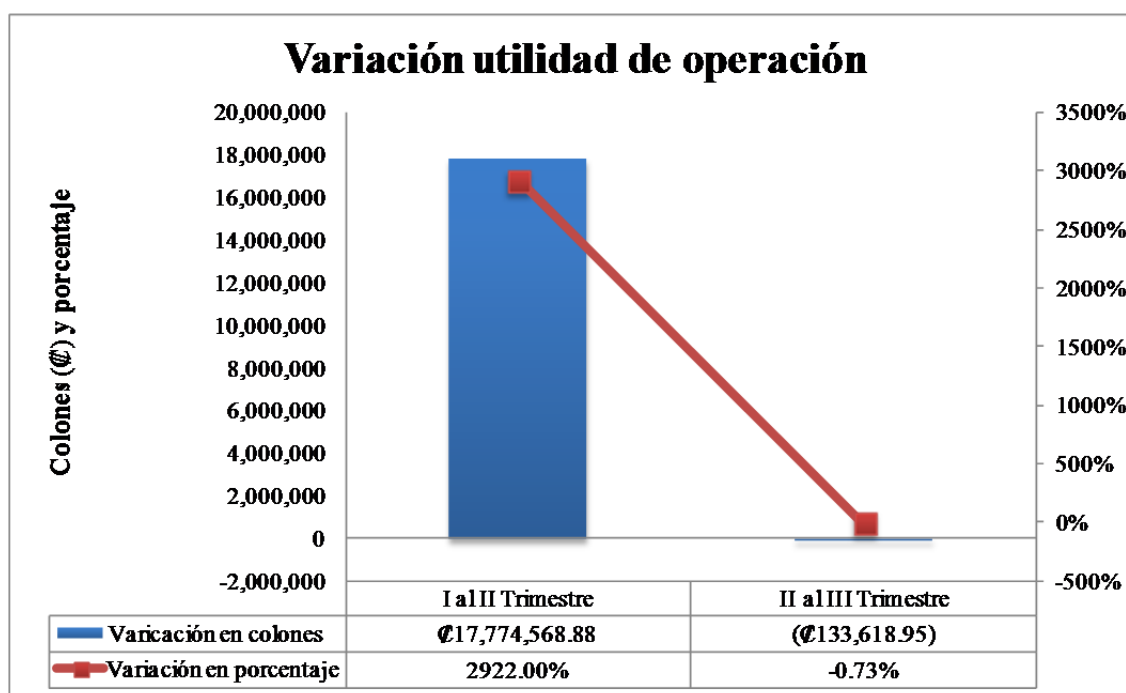
Fuente: Desarrollo propio

Para el período en estudio, durante el I trimestre del año 2013, los ingresos no cubrieron satisfactoriamente los gastos de operación; déficit que, como se verá a continuación, fue compensado para el mismo período con otros ingresos generados por los Servicios Complementarios, cerrando el período con utilidad neta.

Para el II y III trimestre, se logran cubrir todos gastos relacionados con la actividad propia de la línea de negocio, lo cual generó utilidad de operación.

La variación en la utilidad de operación en los períodos analizados se muestra a continuación en términos absolutos y relativos:

Gráfico 12: Variación de la utilidad de operación T-Complementa, trimestral 2013, en colones



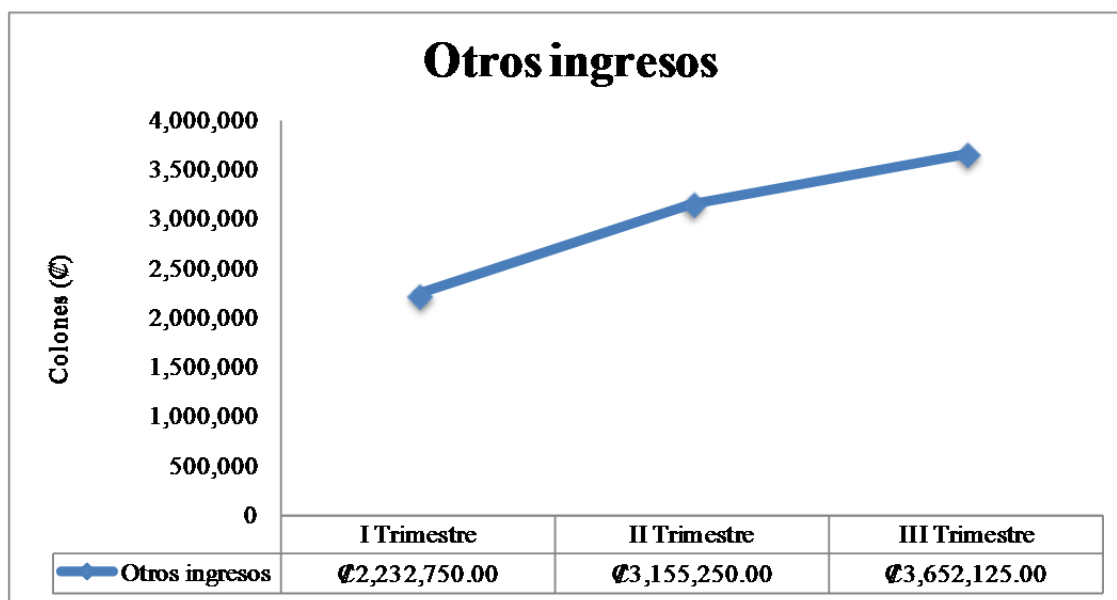
Fuente: Desarrollo propio

El incremento de la utilidad de operación presentado para el período comprendido entre el I y II trimestres es mayor con respecto al crecimiento para el período entre el II y III trimestre, esto debido a que se pasó de una pérdida de (652.997,46) a una utilidad de ₡18.427.566,34.

3.2.6. Otros ingresos y gastos

Los otros ingresos se generan a partir de los carné que se les otorgan a los usuarios para poder hacer uso de los servicios, así como, reintegros de los operadores por concepto del plan de reconocimiento que Coopenae R.L. promueve entre los asesores de servicios y contribución a los gastos de personal.

Gráfico 13: *Otros ingresos T-Complementa, trimestral 2013, en colones*



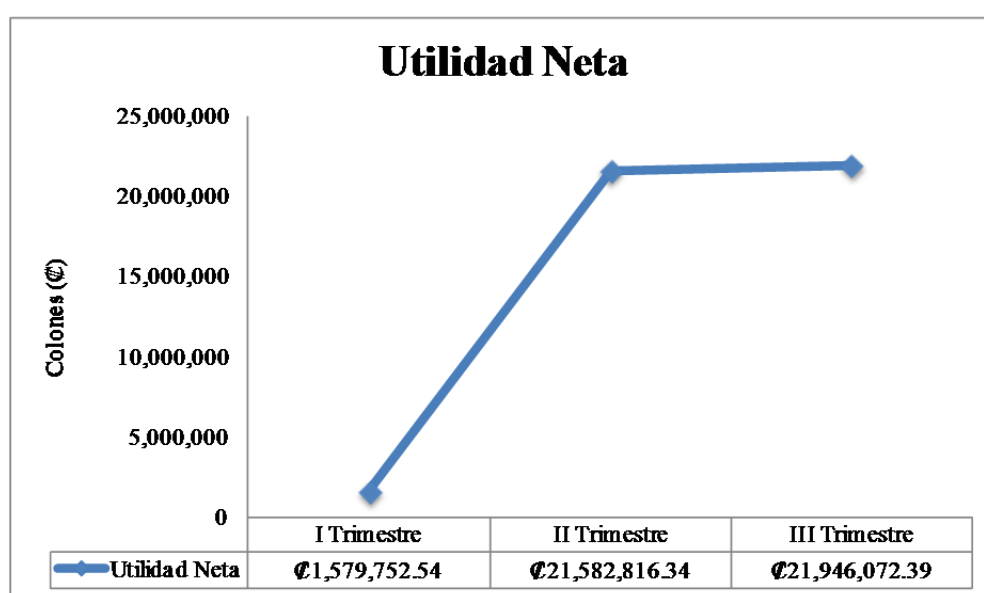
Fuente: Desarrollo propio

Los otros ingresos tienen un impacto positivo en el resultado neto, sumando la utilidad para los tres períodos en estudio.

3.2.7. Utilidad Neta

La utilidad neta es el resultado final de período, cuyo comportamiento para los Servicios Complementarios se muestra a continuación:

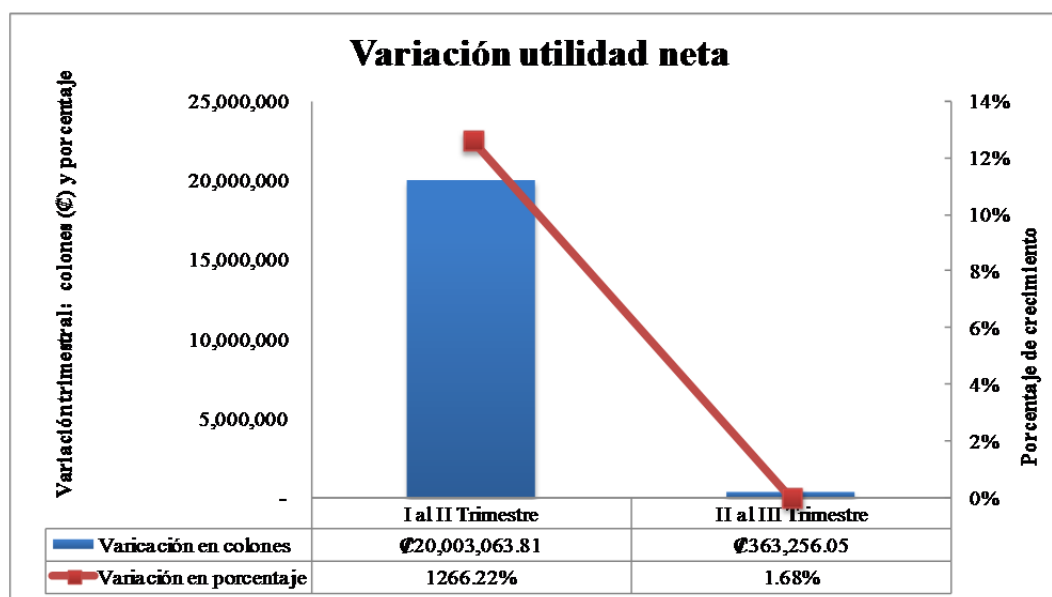
Gráfico 14: *Utilidad Neta T-Complementa, trimestral 2013, en colones*



Fuente: Desarrollo propio

La variación de la utilidad neta en los períodos analizados se muestra a continuación en términos absolutos y relativos:

Gráfico 15: Variación de la utilidad neta, trimestral 2013, porcentual y en colones



Fuente: Desarrollo propio

3.3. Índices de rentabilidad

La rentabilidad está dada por los márgenes que muestran cuánto de cada colón de ingreso producto de la línea T-Complementa se genera de utilidad bruta, de utilidad de operación y finalmente de utilidad neta.

Esta evaluación de la rentabilidad de T-Complementa es el objetivo central del presente trabajo.

Las empresas, por lo general, dentro del proceso de planificación, establecen cuál será la utilidad bruta que desean para hacerle frente a los gastos propios de la actividad y con ella, un resultado positivo al final del período.

A través del proceso de entrevistas y recopilación de información, quedó en evidencia que, para los Servicios Complementarios, no se estableció previamente el margen de utilidad

deseado, de ahí que este análisis permitirá un acercamiento para la definición futura del panorama esperado.

La efectividad de una línea de negocio, parte de la planificación financiera y es a través de la evaluación de la rentabilidad actual que se pretende mediante los hallazgos del presente trabajo, dotar a Coopenae R.L., de información relevante para la toma de decisiones.

Para los Servicios Complementarios, la evaluación de la rentabilidad está dada en función del nivel de los ingresos generados en T-Complementa, como se muestra a continuación:

Tabla 8: Razones de rentabilidad T-Complementa, trimestral 2013, en porcentaje

	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre
Razones de rentabilidad			
Utilidad Bruta/Ingresos por ventas	97.39%	98.80%	97.72%
Utilidad de Operación/Ingresos por ventas	-0.93%	20.41%	19.27%
Utilidad Neta/Ingresos por ventas	2.26%	23.91%	23.12%
Utilidad Neta/Capital Total(Patrimonio)	0.0020%	0.0261%	0.0244%
Utilidad Neta/Capital Equivalente (Patrimonio)	0.0356%	0.4711%	0.4406%
Utilidad Neta/Total de asociados	₡ 18.25	₡ 245.84	₡ 246.39

Fuente: Desarrollo propio

El margen de utilidad bruta es la contribución generada una vez cubiertos los costos del período. Se calcula como el resultado de dividir la utilidad de bruta, entre el total de los ingresos. Representa el porcentaje de cada colón de ingreso por ventas que queda después de cubrir sus costos.

En el caso de T-Complementa, con la limitación planteada del registro de la información histórica, la evaluación de la rentabilidad arroja un margen de utilidad bruta promedio de un 97%.

El margen de utilidad de operación es la contribución generada a partir de la utilidad de operación, una vez cubiertos los gastos de operación propios de la línea de negocio. Es el resultado de dividir la utilidad de operación entre los ingresos totales. Representa el

porcentaje de cada colón de ingresos que queda una vez cubiertos todos los gastos propios de la actividad.

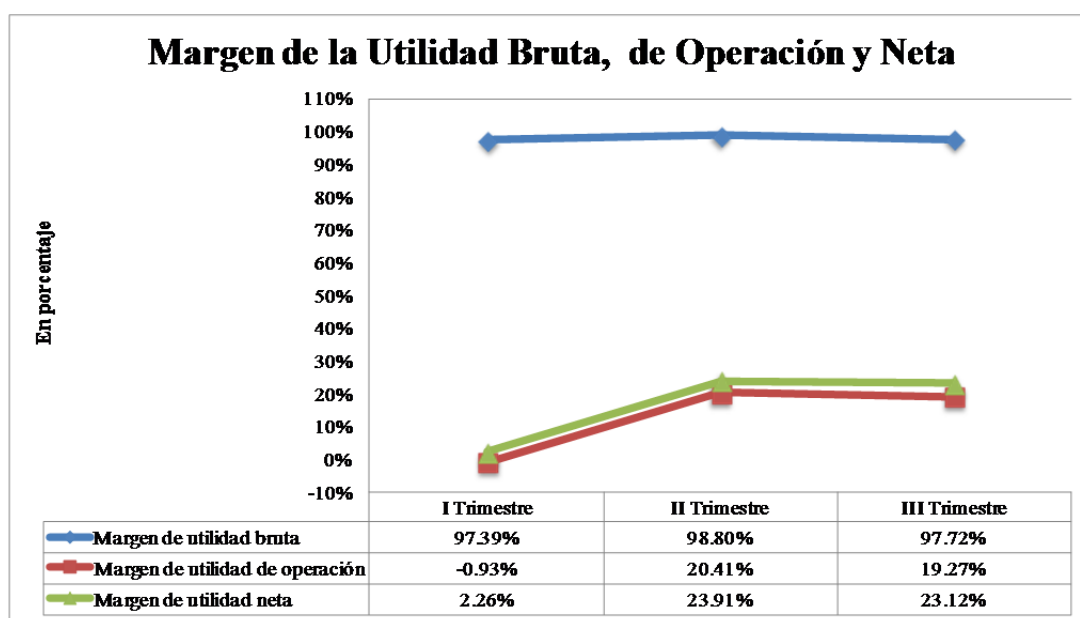
En el caso de T-Complementa, la evaluación arroja un margen de utilidad de operación promedio de un 12%.

Finalmente, el margen de utilidad neta es la contribución generada una vez cubiertos todos los costos del período y gastos. Es el resultado de dividir la utilidad neta entre los ingresos totales. Representa el porcentaje de cada colón de ingresos que queda una vez cubiertos todos los costos y gastos.

En el caso de T-Complementa, la evaluación arroja un margen de utilidad neta promedio de un 16%.

El comportamiento de los márgenes de T-Complementa se muestra a continuación:

Gráfico 16: Margen de la utilidad bruta, de operación y neta T-Complementa, trimestral 2013, en porcentaje



Fuente: Desarrollo propio

El margen bruto de T-Complementa se ha mantenido constante en el período de estudio, con niveles del 97.39% para el I trimestre y un 97.72% para el III trimestre.

El margen de utilidad de operación da un mejor panorama de la rentabilidad de la empresa, al considerar también la eficiencia en el manejo de todos los gastos de operación, propios del negocio. Para el I trimestre, no se generó utilidad de operación, por lo que los gastos fueron que los ingresos. Para los trimestres siguientes, se ve una mejoría en la administración de los recursos, en donde el incremento de ingresos también juega un papel importante.

El margen neto por su parte, nos da, el resultado de la utilidad final obtenida sobre las ventas. A mayor margen de utilidad neta, mayor rentabilidad para los accionistas.

El margen neto paso de un 2.26% para el I Trimestre a 23.12%, para el III Trimestre, Adicional a los márgenes sobre la utilidad, se analiza el rendimiento obtenido de la inversión de los dueños, a través del rendimiento sobre el patrimonio, resultado de dividir la utilidad neta entre el capital total.

Para el caso de los Servicios Complementarios, al ser una línea de negocio, solamente se considera en la presente evaluación los ingresos generados través de ella, de ahí que para que el resultado fuera más próximo a la realidad, se trabajó con el capital equivalente.

El capital (patrimonio) equivalente es el producto de determinar qué porcentaje de participación representan los otros ingresos de operación de los ingresos totales de Coopenae R.L., dentro de los cuales se ubican los ingresos de T-Complementa.

A setiembre 2013¹¹, los otros ingresos de operación representan un 5.54% de los ingresos totales de la organización, por ende, sacando una relación directamente proporcional, se

¹¹ Ver. Tabla 6

obtiene que del patrimonio total de la organización, un 5.54% está vinculado con las actividades generadoras de otros ingresos, incluidas T-Complementa.

Se parte de la premisa de mantener el porcentaje de patrimonio equivalente para los períodos de evaluación, esto da como resultado que el rendimiento sobre el capital invertido para los Servicios Complementarios fue inferior a un 1% durante el año 2013.

En una aproximación por tener un detalle de cuándo genera el aporte a los asociados, se obtiene que para el I trimestre del año 2013, el aporte de T-Complementa a la riqueza de cada asociado fue de ¢18.25, cerrando el III Trimestre con un aporte de ¢246.39.

En el capítulo IV, se realizará a partir de las variables más significativas y el establecimiento de supuestos, el análisis de la rentabilidad futura de los Servicios Complementarios, partiendo de lo expuesto en el presente capítulo.

CAPÍTULO IV: Planificación Financiera de los Servicios Complementarios en Coopenae R.L.

La planificación financiera, como se comentó en el capítulo I, le permite a las empresas establecer la ruta a seguir para el logro de sus objetivos. Si una organización sabe hacia dónde va, le resultará más sencillo prever y afrontar las situaciones futuras y llegar a la meta planteada.

El proceso de planificación financiera debe de ser continuo, ya que las variables y condiciones internas y externas se transforman constantemente, de ahí que no debe ser visto solo como un proceso mecánico, en donde se aplique un modelo, sino, un ejercicio constante. “Los planes financieros se crean, se examinan y se modifican una y otra vez.” (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012, p. 75)

Los modelos de planificación financiera¹² se desarrollan, entre otros insumos tanto internos como externos, a partir de información contable, la cual puede presentar inconsistencia principalmente, al no considerar tres elementos muy valiosos vinculados con la generación de valor de las empresas como lo son: el flujo de efectivo, el riesgo y la elección del momento. Se hace referencia al momento, porque los datos que arroja una proyección son aplicables según la información con la que se cuente en un período determinado de análisis¹³.

Otro factor que afecta la calidad de la información contable es la forma de registro, que, como se observó, carece de una estructura de costos para T-Complementa.

Las recomendaciones que se le presentarán a Coopenae R.L. para la planificación financiera de los Servicios Complementarios, a partir de los hallazgos obtenidos con el

¹² (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012, p. 75)

¹³ (Higgins, 2004, p. 69)

presente trabajo, serán un primer acercamiento a las herramientas que permitirán satisfacer la necesidad de determinar la rentabilidad futura de esta línea de negocio dentro de la organización.

A futuro, un modelo bien definido le permitirá a Coopenae R.L. determinar la rentabilidad futura de la línea T-Complementa a partir de la elaboración de los estados de resultados proforma, utilizando como punto de partida la información contable recopilada y presentada en el capítulo III. Adicionalmente, se plantearán supuestos que darán una visión más clara del comportamiento de las variables significativas seleccionadas.

Los estados de resultado proforma son una proyección de cómo será el resultado de la línea de negocio al final del período establecido, información que se muestra de una forma lógica e internamente consistente¹⁴. Los estados financieros proforma son uno de los métodos más utilizados en la planificación financiera, en donde se muestra cómo se presentarán las cuentas en el horizonte de la proyección.

Las proyecciones que arrojen las herramientas financieras proforma serán una aproximación a la situación futura de los Servicios Complementarios, al presentarse la limitación vista en el capítulo III, del registro histórico de la información contable.

Para dar inicio, se deben de establecer las variables significativas.

4.1. Determinación de las variables significativas

Como se vio en el capítulo I, las variables significativas son las que le permiten a la organización establecer los supuestos sobre los que se trabajará para llegar finalmente a la formulación de los estados de resultados proforma.

La variable significativa de mayor peso dentro de la línea de negocio T-Complementa son los ingresos por ventas; que, como se presentó en el capítulo anterior para los Servicios

¹⁴ (Higgins, 2004, p. 69)

Complementarios, son dos cuentas relevantes las que los conforman, la de ingresos por comisiones en la venta de planes asistenciales, y los ingresos por comisiones de cobranza.

Los pronósticos de ingresos por ventas no serán exactos o perfectos, debido a que dependen de la incertidumbre futura de la economía, así como, de otras variables.

La proyección de los ingresos se realiza a partir del establecimiento de la tasa de crecimiento esperado en los años venideros, tomando como referencia, el comportamiento histórico.

En el desarrollo del presente trabajo, se tomará como punto de partida para el establecimiento de la tasa de crecimiento de los ingresos T-Complementa, la información contable de solo tres trimestres del año 2013, lo cual plantea un reto adicional, al no tener la noción de un año completo de actividad o más.

Se define la tasa de crecimiento como el promedio de la variación de los ingresos de T-Complementa, a partir análisis horizontal realizado con la información histórica disponible.

Este procedimiento, de naturaleza simple, permite establecer una posible variable de crecimiento, al menos para este trabajo.

Para determinar una tasa de crecimiento más acorde a los Servicios Complementarios, se tendrá que contar con el objetivo claramente definido que la empresa desea lograr para este rubro a futuro.

Para este trabajo, se utilizará la tasa de crecimiento como una aproximación que permita ver el efecto del crecimiento de los ingresos sobre los resultados de la línea de negocio y con él, su impacto en la rentabilidad.

El método de planificación financiera planteado presentará los ingresos de T-Complementa proyectados, como el producto de aplicar la siguiente función:

$$Ip = I + (I * Tc)$$

Donde:

Ip = Ingresos proyectados

I = Ingresos del último período

Tc = Tasa de crecimiento

Ahora bien, las cuentas de costos y gastos T-Complementa se clasificarán según su naturaleza en fijos y variables. Esto permitirá obtener mayor exactitud al plantearlos en el estado de resultados proforma y poder así aprovechar los beneficios que otorgan los gastos fijos, cuando los ingresos por ventas se incrementan, impactando positivamente en la utilidad.

Otra variable significativa es el margen bruto que Coopenae R.L. desea obtener de la comercialización de T-Complementa. Como hasta el momento no hay claridad de la expectativa de la organización en este rubro, se plantea como el promedio del margen de utilidad bruta, obtenido en los últimos tres períodos de estudio para el año 2013.

Los canales de comercialización juegan un papel trascendental en la estructura del estado de resultados de los Servicios Complementarios, al ser los medios a través de los cuales se generan de los ingresos. Coopenae R.L. será la encargada de definir la mezcla de los canales de comercialización que desee utilizar, a partir de su experiencia, para optimizar la rentabilidad de los Servicios Complementarios.

Hay supuestos utilizados en el capítulo III que se conservarán para el establecimiento de los resultados proforma.

A continuación se presenta el detalle de las variables significativas dentro del estado de resultados, como insumos para la determinación de la rentabilidad futura de la línea de negocio T-Complementa en Coopenae R.L.:

4.1.1. Pronóstico de los ingresos T-Complementa

Como ya se mencionó, se utilizará una tasa de crecimiento promedio a partir de la variación presentada en los ingresos generados de enero a setiembre 2013, según el análisis horizontal por trimestre, realizado en el planteamiento de la situación actual en el capítulo III.

Es importante que se tenga presente, como ya se mencionó, que la tasa de crecimiento propuesta, considera el comportamiento de tan solo los tres primeros trimestres del año 2013, lo que no permite analizar si existe una tendencia o un comportamiento específico en al menos un año de operación.

T-Complementa como línea de negocio de Coopenae R.L., se ubica en de la etapa de crecimiento dentro de su ciclo de vida. Se considera para ubicarla dentro de esta etapa, como una línea de negocio que ya es rentable, pero que aún no posee un ciclo de vida predecible, que se logra establecer por lo general en la etapa de madurez. Además, se hacen esfuerzos para posicionar la línea de negocio en el mercado.

No se debe de olvidar que la tasa de crecimiento, debe incluir en el momento de su determinación, el criterio de la dirigencia, así como la expectativa real que no ponga en riesgo la estabilidad financiera de la empresa y su rentabilidad.

El crecimiento debe presentar un equilibrio, no puede ser muy rápido ni por el contrario muy lento, de manera tal, que no comprometa los recursos de la compañía, o bien, que no genere lo suficiente para satisfacer las expectativas de los accioneros.

La línea T-Complementa no es una excepción, se debe de buscar una tasa de crecimiento sostenible, que se define como: “la tasa máxima a la que se pueden aumentar sus ventas sin mermar los recursos financieros” (Higgins, 2004, p. 95). Es importante destacar que, para que esta información cobre de mayor utilidad en el futuro para Coopenae R.L., y sea aplicable a su análisis, se debe de contar con información contable más precisa de la que se dispone a la fecha de elaboración de este trabajo.

La tasa de crecimiento promedio, para los tres primeros trimestres del año 2013, fue de un 17.05%; esta tasa se toma como referencia para el crecimiento anual, cerrando el año 2013, con ingresos que ascienden a la suma de ₡ 354.181.881,08.

Esta tasa se aplicará a partir del III trimestre del año, para determinar la aproximación del ingreso que generará T-Complementa. El equivalente de la tasa de crecimiento mensual es de un 4.26%.

Al aplicar la tasa de crecimiento a partir de los ingresos del tercer trimestre del año 2013, y así sucesivamente, se obtienen los ingresos proyectados para los próximos dos años como se muestra a continuación:

Tabla 9: *Ingresos proyectados T-Complementa, anual, en colones*

	2013	2014	2015
INGRESOS			
Comisiones Venta Planes Asistenciales	247,927,316.76	307,926,369.61	363,864,392.29
Comisiones por cobranza	106,254,564.32	131,968,444.12	155,941,882.41
Total de Ingresos	354,181,881.08	439,894,813.73	519,806,274.70

Fuente: Desarrollo propio

Los ingresos están conformados, según la tendencia observada en la información recopilada para el año 2013, por un 70% de la venta de planes asistenciales y un 30% por comisiones por cobranza. Se trabajará para la proyección, manteniendo esta distribución de los ingresos para los años 2014 y 2015.

A medida que se incorporen nuevos servicios o convenios para cobranza, podría variar la distribución, sin embargo, se asume para este trabajo que se mantendrán con el portafolio de servicios vigente a setiembre 2013.

El incremento en los ingresos generados de T-Complementa, implicará que se dé un incremento en la cantidad de usuarios de los productos y servicios y con él un incremento en la cartera total de planes de asistencia. Al no contar con la mezcla deseada de colocación de los beneficios, se trabajará para la proyección con los ingresos como las dos grandes partidas que lo componen, sin detallar a cantidad de los ingresos que provienen de cada producto o servicio como se mostró en la información histórica del año 2013.

Los canales de comercialización juegan un papel vital, dentro del resultado de las operaciones de la línea de negocio T-Complementa. Una mejor utilización de los canales podría traducirse en beneficios para la organización, principalmente a través de ahorro en gastos. Estos canales permitirán llegar a una cantidad mayor de usuarios y será la entidad la encargada de definir la participación esperada de cada uno de ellos en los resultados de T-Complementa.

Como ya fueron mencionados con anterioridad, los canales de comercialización vigentes son: las sucursales de Coopenae R.L., ejecutivos de fuerza de ventas, de call centers de los operadores y los rincones T. Otra figura que podría cobrar relevancia, serían los convenios que Coopenae R.L. logre establecer con otras entidades que deseen poner a disposición de sus clientes, los servicios T-Complementa.

4.2.Estados de resultados proforma

El estado de resultados proforma, para los años 2014 y 2015, se formuló en función de la estructura de resultados que se planteó para los Servicios Complementarios, en los tres primeros trimestres del año 2013 y; se irán detallando, para cada rubro, los supuestos que se establecieron para su cálculo.

La entrada clave para la formulación de los estados de resultados proforma es el pronóstico de los ingresos.

4.2.1. Ingresos proyectados T-Complementa

Los ingresos T-Complementa, como ya se ha visto, son el principal rubro del estado de resultados de los Servicios Complementarios.

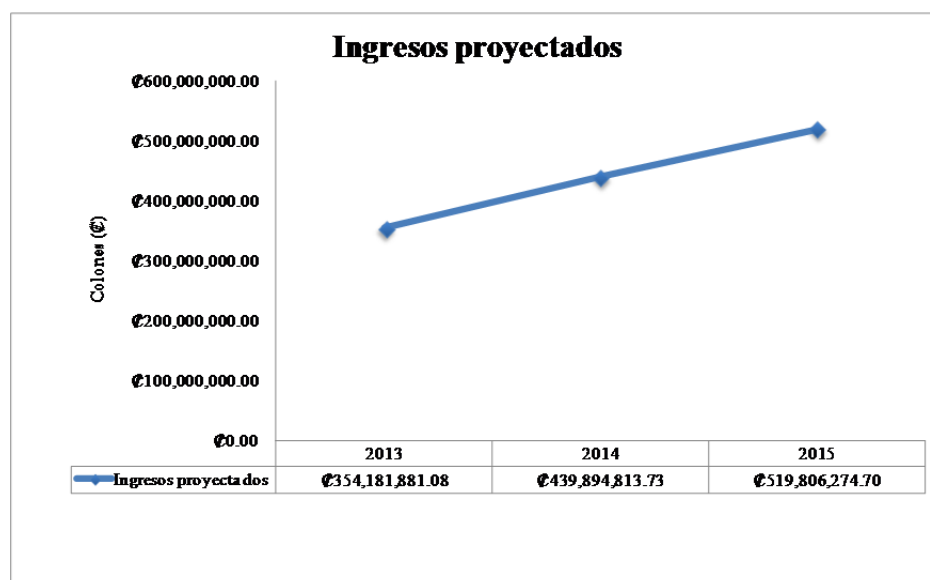
Para los años 2014 y 2015 se prevé un incremento de los ingresos, cuyo origen radica en la tendencia de crecimiento presentado para el año 2013, como se vio con detalle en el apartado de variables significativas.

La proyección se realiza bajo el criterio de registrar los ingresos de T-Complementa netos, como lo ha venido manejando Coopenae R.L. en los registros contables y cuya explicación se planteó en el capítulo III.

La tasa de crecimiento aplicada a los ingresos T-Complementa corresponde a un 17.05% anual.

A continuación, se presentan los ingresos proyectados:

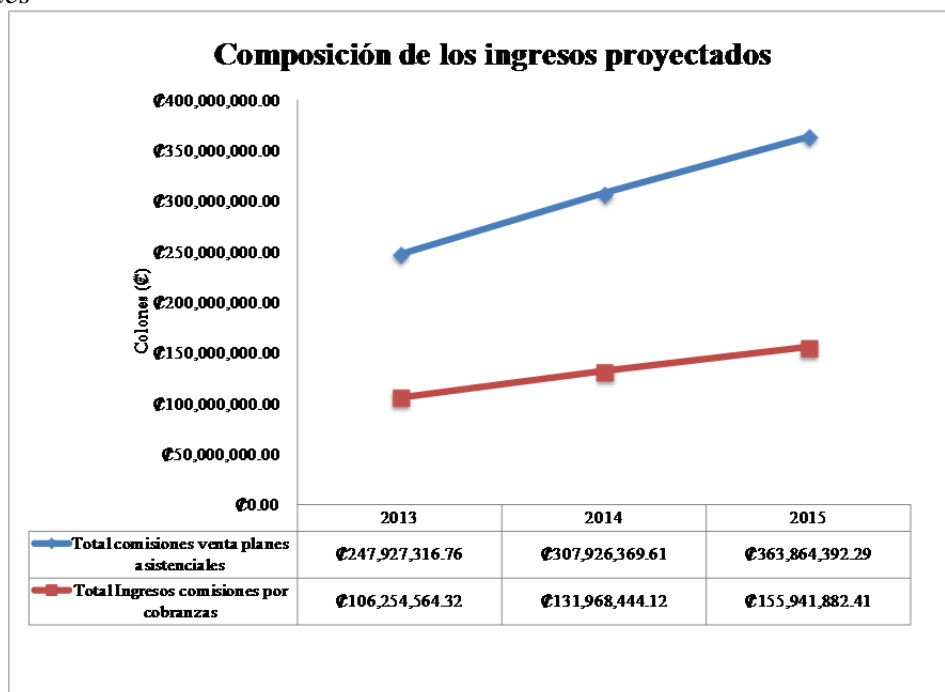
Gráfico 17: *Ingresos proyectados T-Complementa, del 2013 al 2015, en colones*



Fuente: Desarrollo propio

El detalle de la composición de los ingresos proyectados de T-Complementa se muestra a continuación:

Gráfico 18: *Composición de los ingresos proyectados T-Complementa, del 2013 al 2015, en colones*

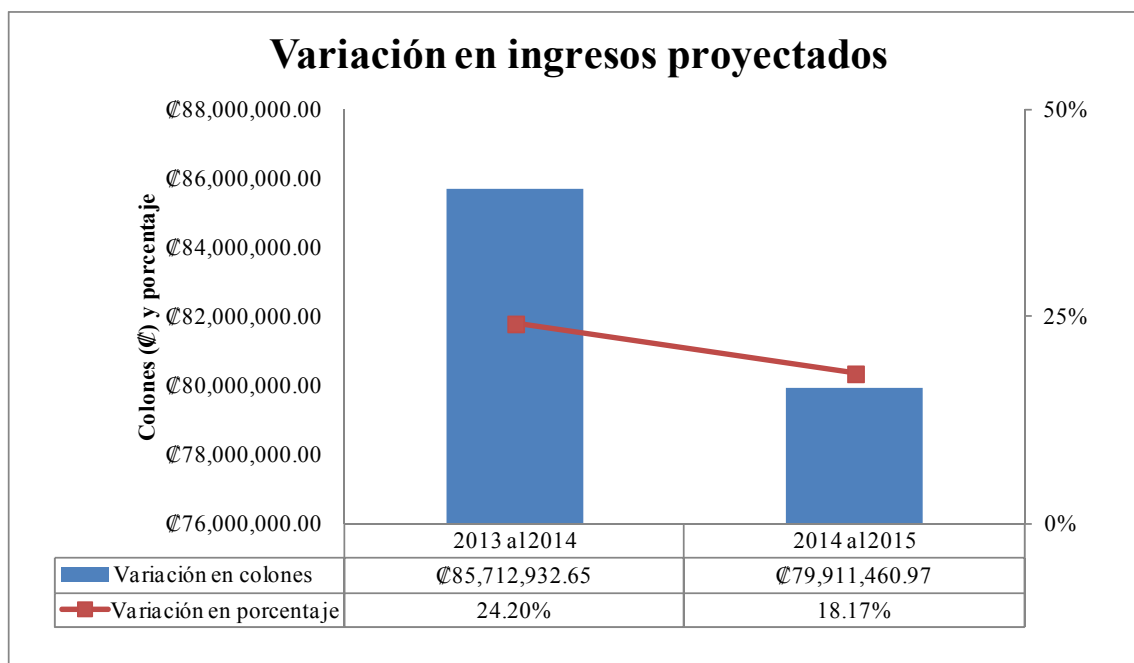


Fuente: Desarrollo propio

Se espera un incremento de €165.624.393,61 en los ingresos proyectados, en el período comprendido entre año 2013 y el año 2015, lo que equivale a un 46.76% de crecimiento.

Para mayor detalle, a continuación, se muestra la variación esperada en términos absolutos y relativos de los ingresos proyectados del período en estudio, en donde se prevé un crecimiento en los ingresos para ambos años:

Gráfico 19: Variación de los ingresos proyectados T-Complementa, del 2013 al 2015, porcentual y en colones



Fuente: Desarrollo propio

4.2.2. Costos del período

Para la determinación de los costos del período, así como, los gastos de operación variables, se tomará como referencia, cuánto representaron estos rubros de los ingresos generados, según un análisis vertical realizado con la información histórica. A partir de esta información, se obtendrá el promedio de esa participación para el año 2013, y esa proporción se mantendrá para la proyección a efectuar en los años 2014 y 2015, al no prever variaciones en la relación aquí establecida para el período de análisis

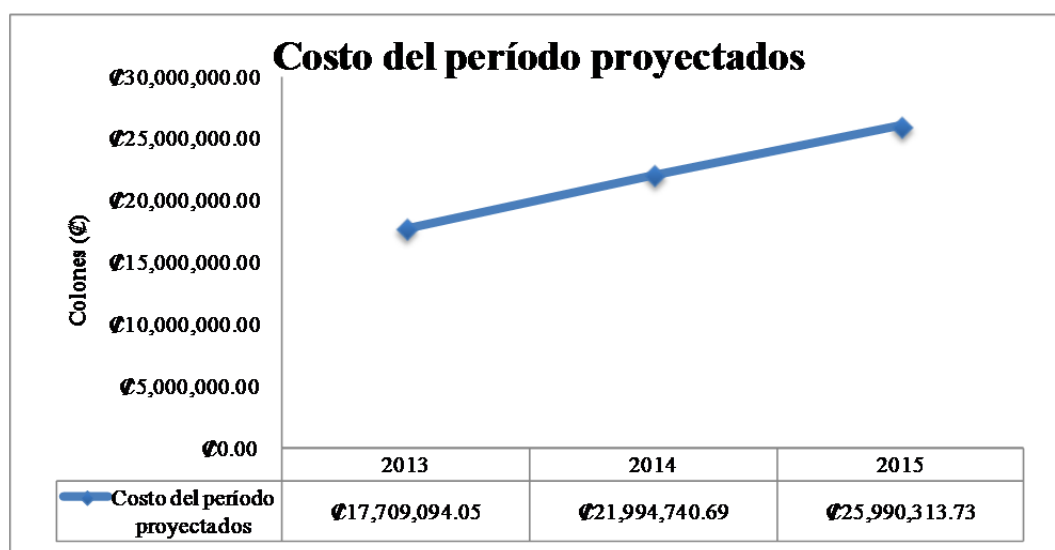
Considerando que, según el análisis de los datos históricos, hubo inconsistencias con los registros de los pagos realizados a los diferentes canales de comercialización, que conforman las cuentas de los costos del período, principalmente a los de contratación externa, como lo son, los ejecutivos de fuerza de ventas, los call center de operadores y los

rincones T, se procederá a ajustar la tendencia el margen bruto obtenido a partir de la información histórica. El ajuste implica una disminución del margen de utilidad bruto, ya que prevé que los costos por la utilización de los canales de comercialización mencionados son mayores que los presentados en el capítulo III.

Se trabajará con un margen bruto de un 95%; según la información histórica, el margen bruto que se venía obteniendo era de un 97% de los ingresos, lo que equivale para las proyecciones a costos del período equivalentes a un 5% de los ingresos totales generados.

El comportamiento de los costos del período proyectados se muestra a continuación:

Gráfico 20: Costos del período proyectados T-Complementa, del 2013 al 2015, en colones



Fuente: Desarrollo propio

4.2.3. Utilidad bruta

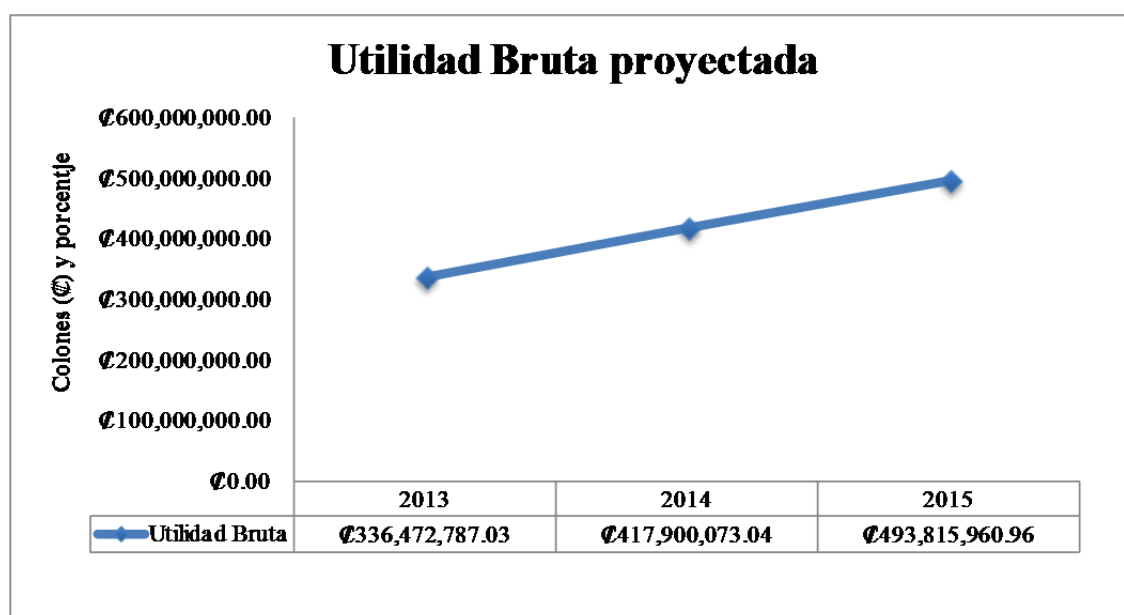
La utilidad bruta es el producto de tomar los ingresos proyectados por T-Complementa y restarles los costos del período esperados.

La organización proactivamente debe establecer, en función de sus objetivos, qué porcentaje de los ingresos totales desea obtener como utilidad bruta.

Para efectos del presente trabajo, se plantea que la utilidad bruta sea equivalente a un 95% de los ingresos proyectados, como se mencionó anteriormente, considerando para su cálculo, los costos del período.

La utilidad bruta proyectada se muestra a continuación:

Gráfico 21: *Utilidad bruta proyectada T-Complementa, del 2013 al 2015, en colones*

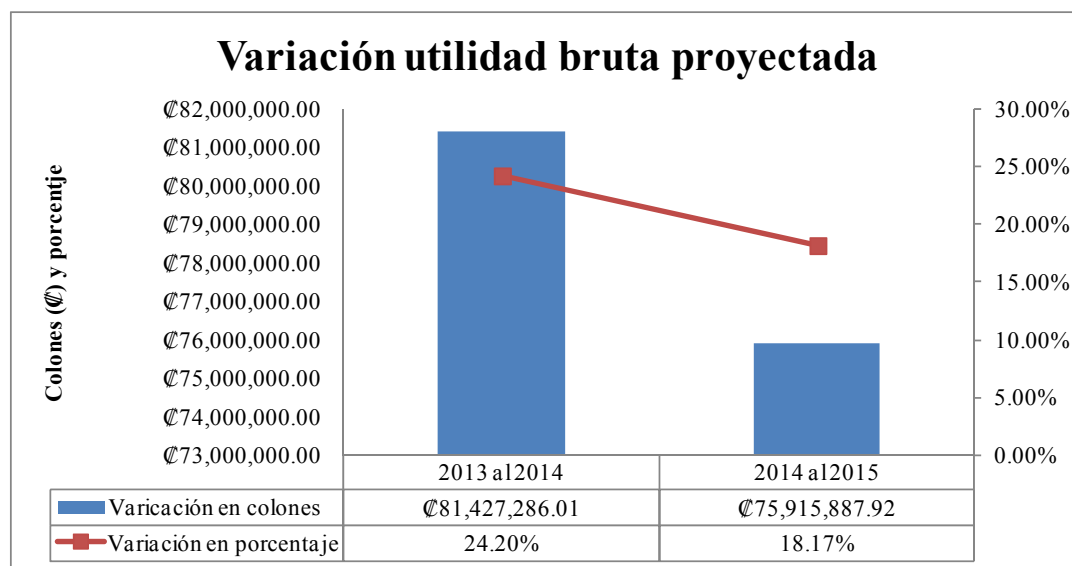


Fuente: Desarrollo propio

La utilidad bruta de T-Complementa estaría variando en C157.343.173,90, del año 2013 al 2015, lo que equivale a un 46.76% de crecimiento, que por la forma de estimación es el mismo porcentaje en el que variarán los ingresos totales proyectados.

La variación de la utilidad bruta en los períodos analizados se muestra a continuación en términos absolutos y relativos para el período en estudio:

Gráfico 22: Variación utilidad bruta, del 2013 al 2015, porcentual y en colones



Fuente: Desarrollo propio

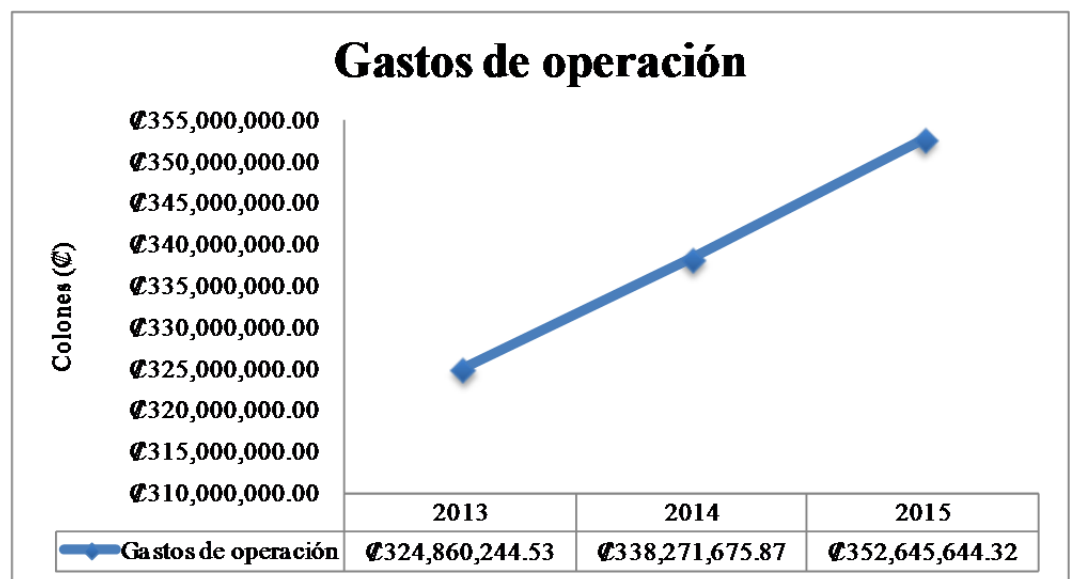
A continuación se plantean las actividades de operación proyectadas de la empresa, que están conformadas por los gastos de ventas, los gastos administrativos y los gastos de personal.

Para la proyección realizada, se consideraron, como ya se mencionó, los gastos por su naturaleza variable, con respecto a los ingresos, o bien, como fijos; es decir, los que deben ser asumidos independientemente del comportamiento de los ingresos.

4.2.4. Gastos de operación

El comportamiento de los gastos de operación se muestra a continuación:

Gráfico 23: *Gastos de operación proyectados, del 2013 al 2015, en colones*



Fuente: Desarrollo propio

Las partidas que se ubican dentro de los gastos de operación son:

4.2.4.1. Gastos de ventas

Se establecen los gastos de ventas, como un porcentaje de los ingresos al estar directamente relacionados con la generación de estos. Se establece que los gastos de ventas serán equivalentes a un 5% de las ventas. A mayores ingresos, mayores gastos por ventas.

4.2.4.2. Gastos administrativos

Dentro de los gastos administrativos que no reportan movimientos históricos para el año 2013, se registró, para realizar la proyección, el rubro de consumo de energía eléctrica y de teléfono que se utilizará para la producción de la línea T-Complementa.

Se establece el monto de consumo anual, utilizando, como referencia, el consumo esperado en horas hombre dedicado a la comercialización de los Servicios Complementarios, por parte de los asesores de servicio y administrativos de Coopenae R.L. que se dedican a esta función.

El consumo se plantea a partir de la información recabada, que indica que Coopenae R.L. consume por mes un total de ¢42.750.000.00 en servicios públicos, esta información corresponde al consumo mensual de enero a setiembre 2013. Al no preverse un incremento para el cierre del año 2013, se tendría un consumo anual equivalente a ¢513.000.000.00 al año.

Estos gastos se clasifican como fijos, ya que independiente del nivel de los ingresos, se deberá de cancelar el consumo en servicios públicos.

La fórmula aplicada consiste en:

$$Csp = \left[\frac{Ca + (Ca * Ta)}{Hc} \right] * Hsc$$

Donde:

Csp = Consumo de servicios públicos

Ca = Consumo anual de servicios públicos

Ta = Tasa aumento anual (Se establece en un 10%)

Hc = Horas hombre anuales Coopenae

Hsc = Horas hombre anuales Servicios Complementarios

Se trabaja bajo el supuesto de que Coopenae R.L., para el año 2013, cuenta con un total de 500 colaboradores, de los cuales 99 dedican un 25% de su jornada laboral por semana a la comercialización de T-Complementa y 7 colaboradores se dedican en un 100% a labores administrativas.

La cantidad de horas dedicadas por los funcionarios, para la comercialización de los Servicios Complementarios, asciende a un total de 73.152 horas por año. Se trabaja en este apartado también bajo el supuesto de que la cantidad de colaboradores y las horas dedicadas a los Servicios Complementarios no variarán durante los años a proyectar.

4.2.4.3. Gastos de personal

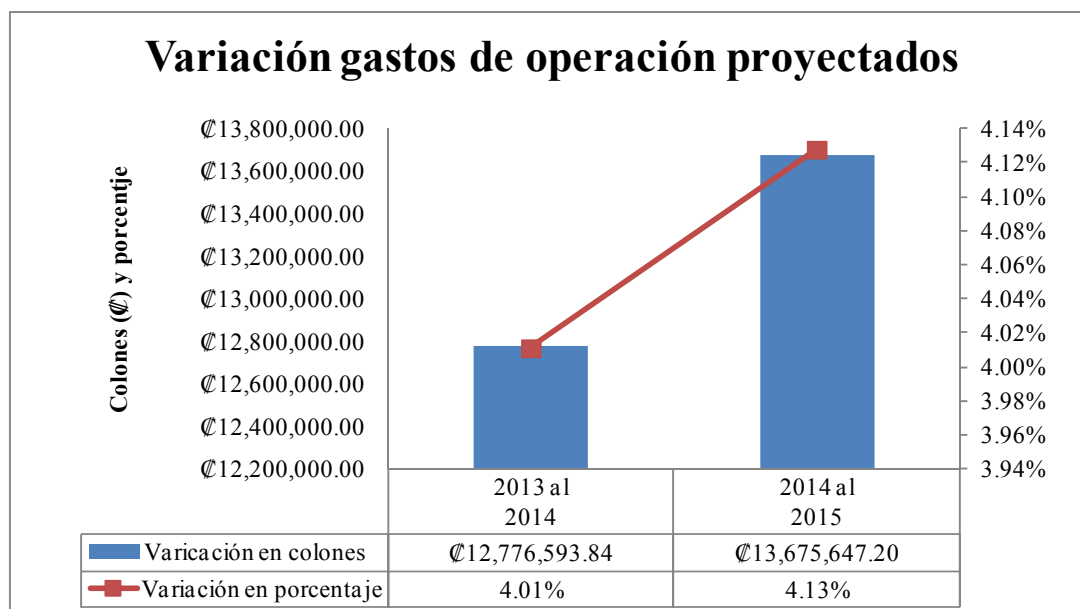
Los gastos de personal se clasifican como gastos fijos, debido a que son independientes de los ingresos generados, al no mediar un pago de comisión en función de los beneficios trasladados.

Los gastos de personal se presentan en dos partidas, los que corresponden a los colaboradores que se encargan de las labores administrativas en el Departamento de Servicios Complementarios, para quienes se prevé un aumento salarial cada 6 meses de un 4%.

Por su parte, para el establecimiento de los gastos de personal para los asesores de servicio, se continuará trabajando con un salario promedio de ¢600.000.00 por mes, y con un total de 99 asesores.

La variación de los gastos operativos proyectados en los períodos analizados se muestra a continuación en términos absolutos y relativos:

Gráfico 24: Variación gastos de operación proyectados, del 2013 al 2015, porcentual y en colones



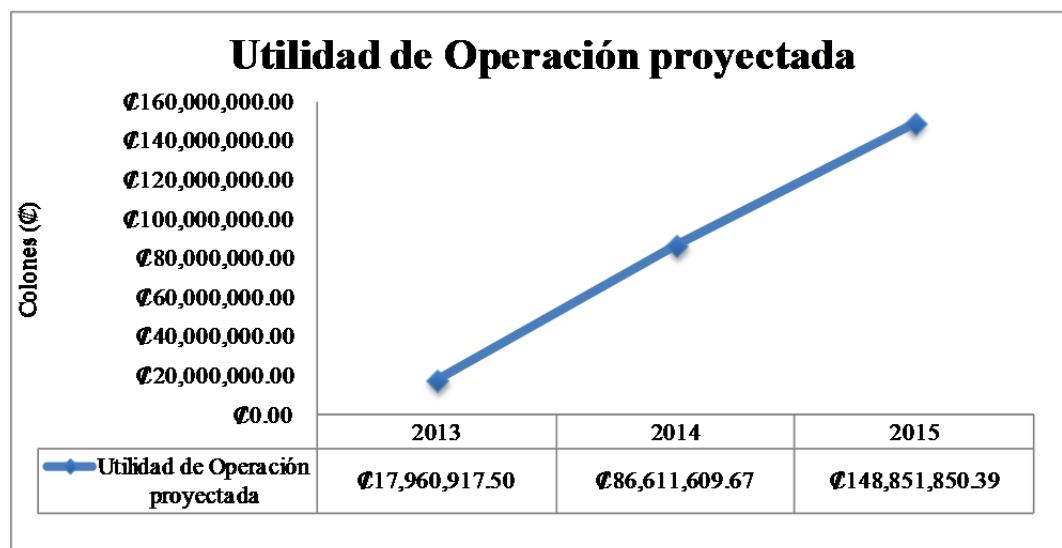
Fuente: Desarrollo propio

Los gastos de operación estarían consumiendo para los años 2013, 2014 y 2015, un 90%, 75% y 66% de los ingresos proyectados respectivamente, lo cual da evidencia de que la clasificación de los gastos en fijos y variables genera un impacto positivo en la estructura de resultados de T-Complementa.

4.2.5. Utilidad de operación

La utilidad de operación es el resultado de restarle a los ingresos proyectados, todos los gastos proyectados de las actividades propias del negocio, que contribuyen con su generación.

Gráfico 25: *Utilidad de operación proyectada, del 2013 al 2015, en colones*

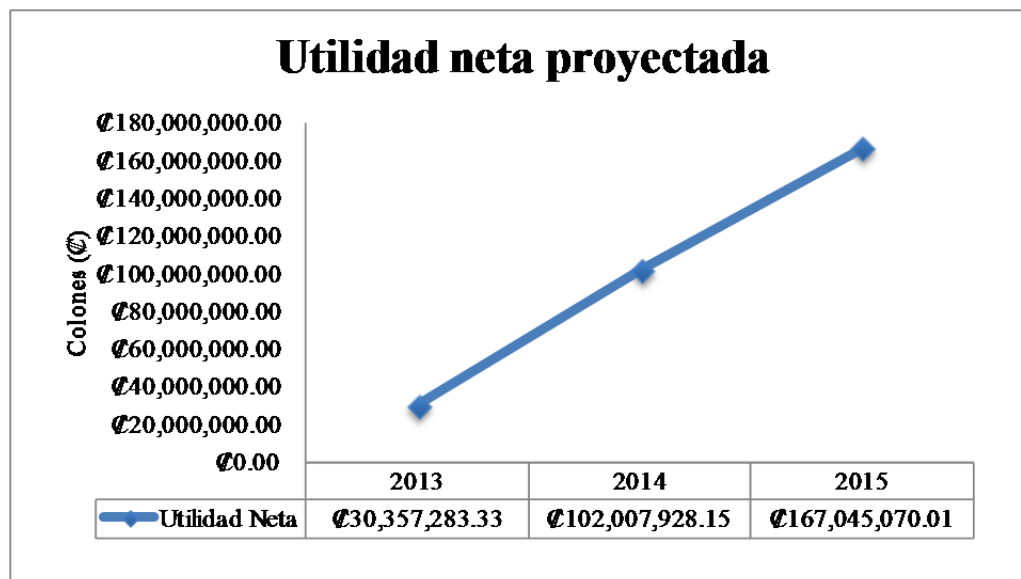


Fuente: Desarrollo propio

Al darse un incremento en los ingresos y un mejor manejo de los gastos, según el modelo que sugiere la aproximación, se genera una mayor utilidad de operación.

La variación en la utilidad de operación proyectada para los períodos analizados se muestra a continuación en términos absolutos y relativos:

Gráfico 26: Variación utilidad de operación proyectada, Del 2013 al 2015, Porcentual y En colones

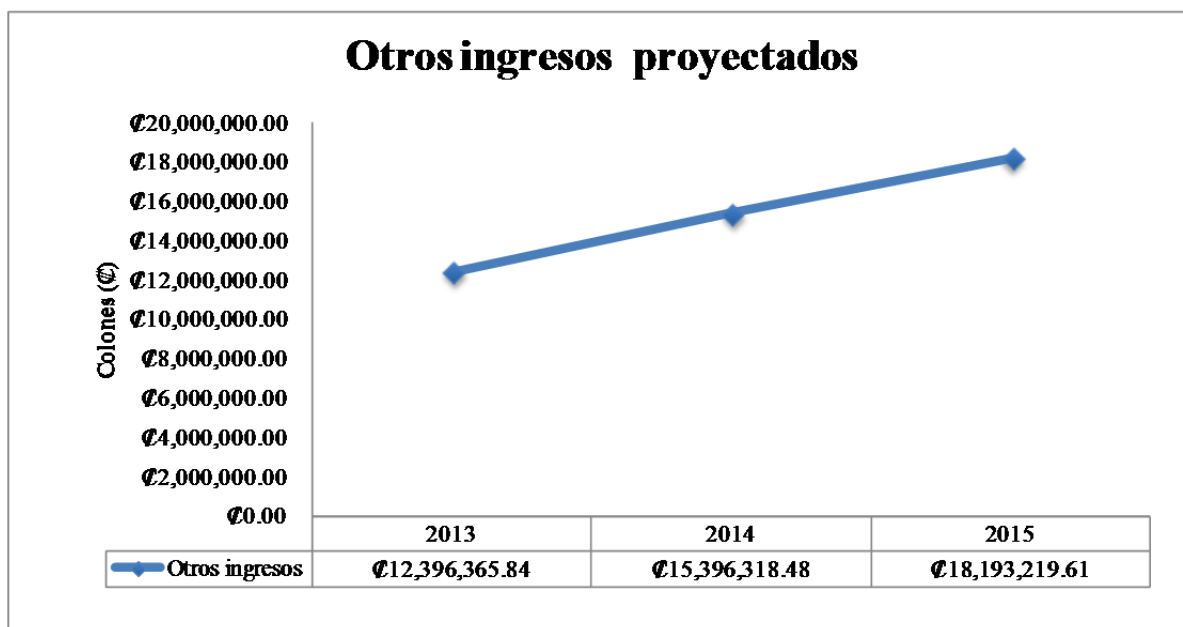


Fuente: Desarrollo propio

4.2.6. Otros ingresos y gastos

Los otros ingresos variarán en la misma proporción de la variación futura de los ingresos; son directamente proporcionales, ya que a mayores o menores ingresos, así se verán modificados los otros ingresos. Para el presente trabajo, se estima que los otros ingresos representan para los períodos proyectados, un 3.50% de los ingresos proyectados. Se toma como referencia cuánto han representado de los ingresos generales para el año 2013.

Gráfico 27: *Otros ingresos proyectados, del 2013 al 2015, en colones*



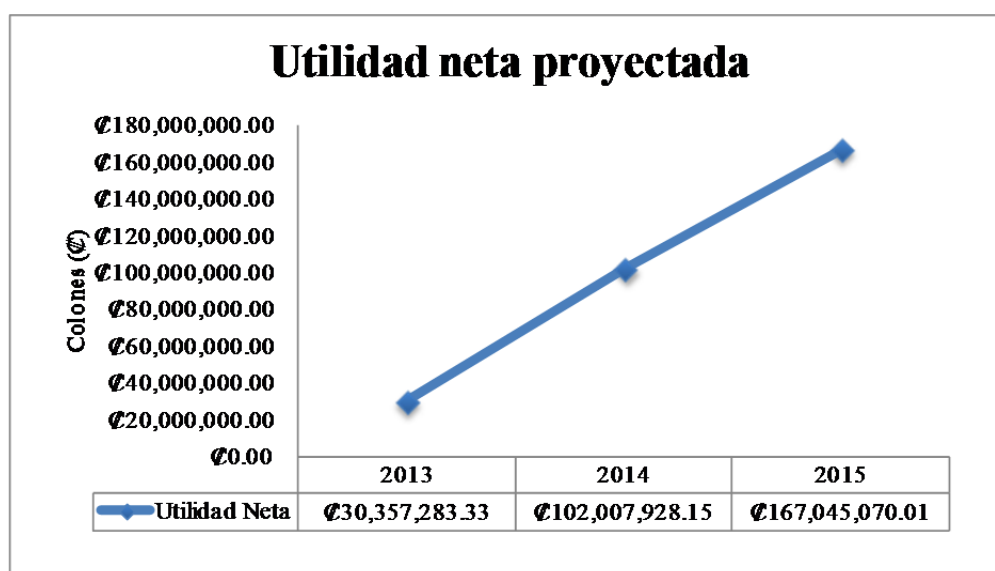
Fuente: Desarrollo propio

Los otros ingresos proyectados tienen un impacto positivo en el resultado neto, sumando la utilidad para los tres años mostrados.

4.2.7. Utilidad neta

La utilidad neta proyectada es el resultado final de período, cuyo comportamiento para los Servicios Complementarios se muestra a continuación:

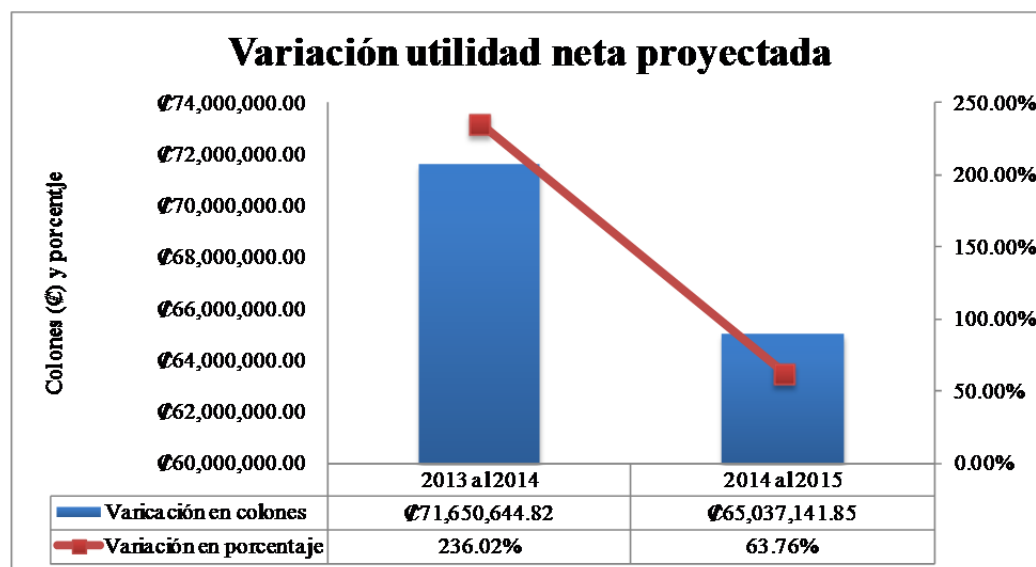
Gráfico 28: *Utilidad neta proyectada, del 2013 al 2015, en colones*



Fuente: Desarrollo propio

La variación de la utilidad neta proyectada en los períodos analizados se muestra a continuación en términos absolutos y relativos:

Gráfico 29: Variación de la utilidad neta proyectada, anual, porcentual, en colones y porcentual



Fuente: Desarrollo propio

4.3. Índices de rentabilidad

La rentabilidad como ya se vio en el capítulo III, está dada por los márgenes que muestran cuánto de cada colón de ingreso producto de la línea T-Complementa se genera de utilidad bruta, de utilidad de operación y finalmente de utilidad neta.

Para los años proyectados, las razones de rentabilidad se muestran a continuación:

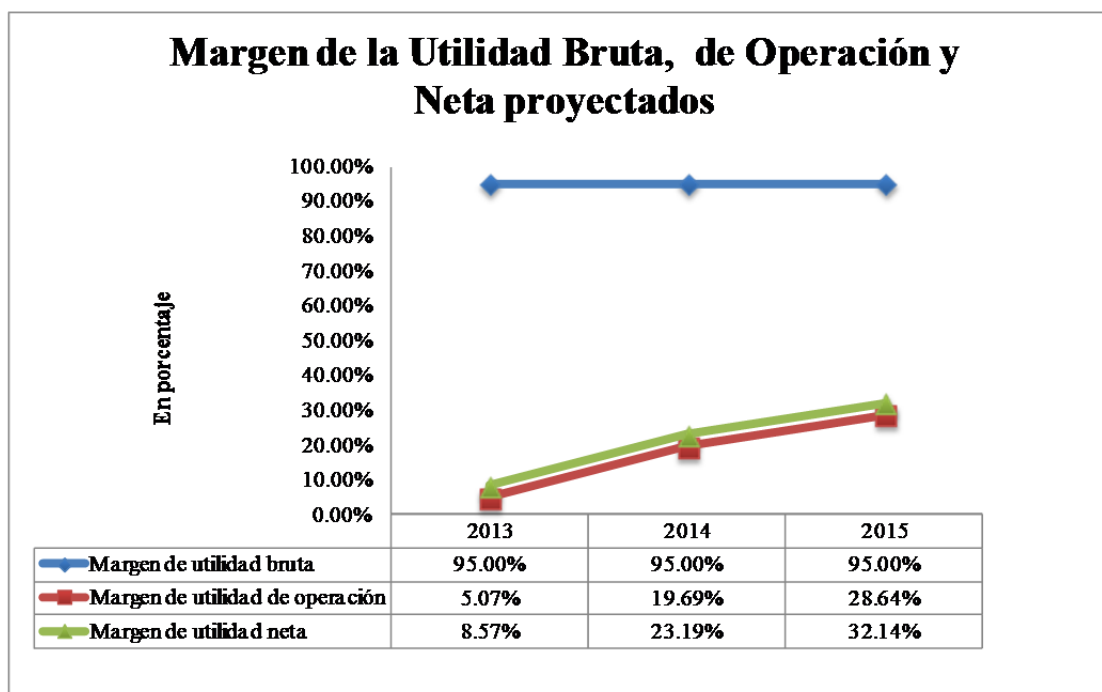
Tabla 10: Razones de rentabilidad proyectada T-Complementa, Anual, en porcentaje

Razones de rentabilidad			
	2013	2014	2015
Utilidad Bruta/Ingresos por ventas	95%	95%	95%
Utilidad de Operación/Ingresos por ventas	5.07%	19.69%	28.64%
Utilidad Neta/Ingresos por ventas	8.57%	23.19%	32.14%

Fuente: Desarrollo propio

El comportamiento de los márgenes proyectados de T-Complementa se muestra a continuación:

Gráfico 30: Margen de la utilidad bruta, de operación y neta T-Complementa proyectados, anual, en porcentaje



Fuente: Desarrollo propio

Se espera que el margen bruto de T-Complementa se mantenga constante en el período de los pronósticos, con un nivel del 95%.

El margen de utilidad de operación, por su parte, da un mejor panorama de la rentabilidad de la empresa, al considerar también la eficiencia en el manejo de todos los gastos de operación, propios del negocio.

El margen de operación, muestra una mejora en el escenario planteado, pasando de 5.07% para el año 2013 a un 28.64% para el año 2015.

El margen neto, por su parte, da el resultado de la utilidad final obtenida sobre las ventas. A mayor margen de utilidad neta, mayor rentabilidad para los accionistas.

El margen neto pasó de un 8.57% para el año 2013 a un 32.14% para el año 2015.

Toda empresa debe de estar monitoreando de forma constante su avance hacia los objetivos estratégicos.

La evaluación de la rentabilidad desarrollada en este trabajo es solo un acercamiento a la situación actual de los Servicios Complementarios en Coopenae R.L., que surge a partir de información contable insuficiente.

En el quinto y último capítulo, se plantearán las conclusiones y recomendaciones a partir del desarrollo del trabajo realizado.

CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

Una vez finalizado el presente trabajo en lo referente al análisis y las propuestas que de ello se derivan, se concluye:

- a. Las instituciones financieras costarricenses han ido incorporando a su modelo tradicional de negocio, conocido como intermediación financiera, nuevos elementos que agreguen valor, ante la necesidad de sus clientes, de contar con acceso a productos y servicios en un solo lugar, contribuyendo así con el crecimiento de las entidades a través de la generación de ingresos no financieros.
- b. Las cooperativas de ahorro y crédito se caracterizan por la responsabilidad solidaria que busca una mejora en la calidad de vida de los asociados que las conforman y sus familias.
- c. Coopenae R.L. se ha caracterizado por satisfacer las necesidades de sus asociados-clientes, a través de soluciones rápidas, oportunas y altamente competitivas, apuesta que se reafirma en las líneas estratégicas que conforman el pensamiento estratégico de la entidad, su misión, visión y valores.
- d. Los Servicios Complementarios como modelo de negocio de Coopenae R.L., surgen a partir del reconocimiento de la necesidad en los costarricenses de poder tener acceso a una amplia gama de productos y servicios en un solo lugar, y se han transformado a través de un servicio diferenciado, en un beneficio tanto para los usuarios, los proveedores y la cooperativa, lo cual lo define como un modelo, ganar-ganar, según lo expuesto en el capítulo II.
- e. El presente trabajo desarrolló una propuesta de acercamiento al modelo de evaluación de la rentabilidad de los Servicios Complementarios, que Coopenae R.L. podría implementar.

- f. Se utilizó el estado de resultados, como un instrumento que permite visualizar el desempeño de los Servicios Complementarios histórico y futuro. El presentar el estado de resultados actual y futuro de T-Complementa no es el fin último del trabajo, debe ser entendido como la herramienta o instrumento más utilizado para evaluar la rentabilidad.
- g. La información contable es el punto de partida de la planificación financiera, de ahí que de la calidad de la información con la que se cuente dependerá la calidad de la decisión que se tome. Un registro contable adecuado contribuye con una mejor y más acertada planificación. Es importante señalar que se detallará en el apartado de recomendaciones una guía para que Coopenae R.L. pueda incorporar sistemas de captura de datos, acorde con las necesidades actuales de análisis financiero que garantice el éxito de sus líneas de negocio.
- h. La planificación financiera contribuye con el éxito futuro de las entidades, y debe ser entendida como una herramienta de control y seguimiento continuo.
- i. La evaluación de la rentabilidad de los Servicios Complementarios, desarrollada en el capítulo III, da como resultado una línea de negocio que genera utilidad para la empresa, sin embargo, será responsabilidad de Coopenae R.L. establecer el nivel de rentabilidad deseado, para maximizar así, los beneficios que pueda percibir.
- j. Un correcto registro y clasificación de gastos en fijos y variables, le traería según la información que arrojan las proyecciones mostradas en el capítulo IV, beneficios a la cooperativa, al percibir mayores niveles de utilidad.

5.2. Recomendaciones

A partir de las conclusiones anteriormente detalladas, se recomienda:

- a. Implementar en un corto plazo, un sistema de registro contable de acumulación de costos, con un diseño acorde con el servicio ofrecido por la línea T-Complementa,

que permita dotar a la organización de información precisa de sus actividades; pues las debilidades de registro encontradas no permiten, como ya se mencionó, desarrollar el análisis de rentabilidad a través de la aplicación de un modelo financiero, sino, por el contrario, lo limita a la aplicación de herramientas financieras. El registro contable adecuado de los ingresos, costos y gastos, permitirá contar con información más precisa y confiable.

- b. Definir una política para implementar un modelo financiero de evaluación de la rentabilidad para los Servicios Complementarios en un futuro cercano, que permita la adecuada planificación financiera de esta línea de negocio.
- c. El modelo financiero recomendado deberá al menos, seguir la metodología aplicada en el presente trabajo en los capítulos III y IV, para la evaluación de la rentabilidad, e incorporar todos los elementos mencionados en el marco de referencia teórico, por lo que deberá de constar de :
 - 1) Análisis de la salud financiera actual
 - a) Elaboración del estado de resultados a partir de la información histórica.
 - b) Aplicación de razones de rentabilidad.
 - 2) Planificación financiera
 - a. Determinación de los márgenes de utilidad deseados.
 - b. Determinación de las variables significativas y los supuestos para cada variable, en función de los objetivos propuestos, iniciando con los ingresos generados, cuenta de mayor relevancia para T-Complementa.
 - c. Pronósticos de los ingresos a partir de la información histórica, base para la elaboración de los estados de resultados proforma.
 - d. Elaboración de los estados de resultados proforma.

- e. Diseño de dimensiones más realistas de la actividad de la línea T-Complementa, a partir del establecimiento de escenarios a saber, pesimista, conservador y optimista.
 - f. Aplicación de razones de rentabilidad.
- d. Clasificar los costos del período y los gastos según su naturaleza en fijos y variables, con respecto a los ingresos, es vital, para una mayor precisión en los análisis de rentabilidad.
- e. Eficientizar el modelo, considerando factores como los recursos limitados, la tecnología, el mercado meta, el ciclo de vida, los nuevos productos y servicios, nuevos canales de comercialización, entre otros, hasta generar los escenarios más óptimos, acordes con la realidad de la organización y en función de sus expectativas de metas futuras.
- f. Establecer la mezcla de los canales de comercialización y las categorías de productos acordes con sus expectativas de generación de ingresos futuros y gestión del crecimiento, son parte fundamental para el éxito de la planificación financiera.
- g. Incorporación del análisis de riesgo en la toma de decisiones, a partir de los resultados aportados por el modelo de evaluación de rentabilidad futura que se llegue a implementar.
- h. Acompañar el modelo de evaluación de la rentabilidad T-Complementa, con un análisis de comportamiento financiero que incluya la capacidad de la línea de negocio para generar flujo de efectivo, medido a través de la solidez.
- i. Desarrollar procesos de planificación financiera constantes, que garanticen el éxito a futuro de los esfuerzos e inversiones efectuados en el presente.

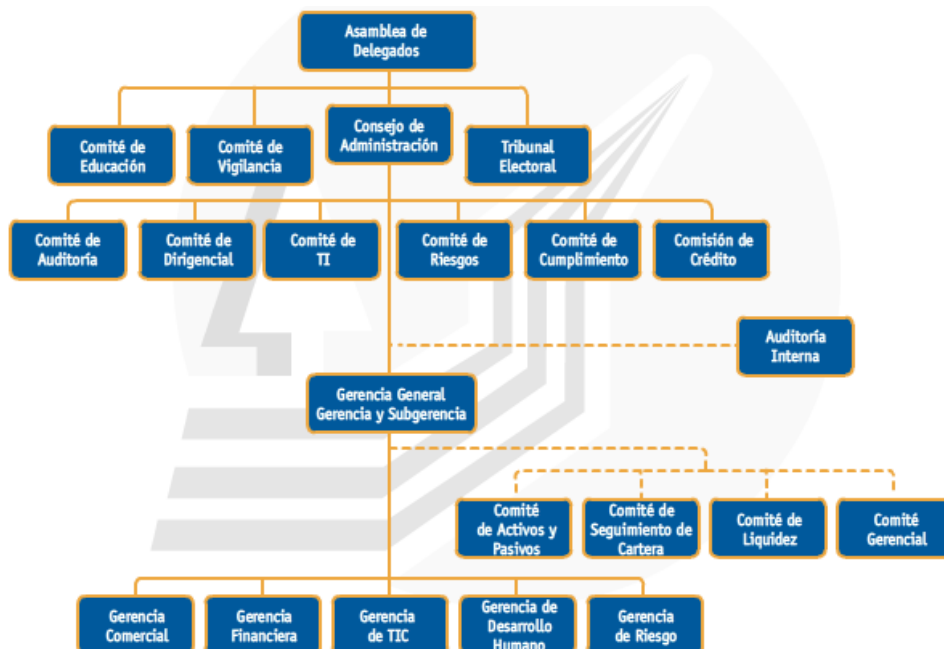
- j. Sujetar los modelos de planificación financiera a controles y seguimiento constantes, para prever cambios que pueden darse por la intervención de factores internos o externos.

Bibliografía

- Alfaro, M. (27 de Junio de 2013). (P. Castro, Entrevistador) San José.
- Asamblea Legislativa (1995). **Ley de Orgánica del Banco Central**. Recuperado el 04 de Setiembre de 2013, de Sistema Costarricense de Información Jurídica PGR:
<http://www.pgr.go.cr/Scij>
- Barrates Echavarría, R. (2013). **Investigación, un camino al conocimiento, un enfoque cuantitativo y cualitativo**. San José, Costa Rica: EUNED.
- Bravo Santillan, M., Lambretón Torres, V., & Marquéz González, H. (2007). **Introducción a las finanzas**. Monterrey, México: Pearson.
- Castro Abarca, M., Castro Segura, P., Prado Zúñiga, L., & Rojas Vásquez, V. (2007). **Propuesta de estrategia comercial para el relanzamiento de la tarjeta de débito de la Cooperativa Nacional de Educadores(Coopenae, R.L)**. San José, Costa Rica.
- CONASSIF. (2013). Recuperado el 09 de Agosto de 2013, de <http://www.conassif.fi.cr/>
- Coopenae. (31 de Marzo de 2010). **Código de Gobierno Corporativo**. Recuperado el 24 de Setiembre de 2013, de Coopenae:
<http://www.coopenae.fi.cr/images/pdfs/cgc/codigo10.pdf>
- Coopenae Virtual. (s.f.). Recuperado el 29 de Junio de 2013, de <http://www.coopenae.fi.cr/>
- El Financiero. (s.f.). Recuperado el 29 de Junio de 2013, de <http://www.elfinancierocr.com/edactual/>
- Gilmore, J. H., & Pine II, B. J. (2000). **La economía de la experiencia**. Barcelona: Ediciones Garnica S.A.
- Gitman, L. J. (2007). **Principios de Administración Financiera**. México: Pearson.
- Hacienda.go.cr. (s.f.). Recuperado el 10 de Agosto de 2013, de <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/articulo/tesis-olga.pdf>
- Hidalgo Valverde, S. (2006). **Desarrollo de un modelo de Credit Scoring para la Cooperativa Nacional de Educadores - Coopenae RL**. San José, Costa Rica.
- Higgins, R. C. (2004). **Análisis para la dirección financiera**. México: Mc Graw Hill.
- Matarrita Venegas, R., & Ledezma Cubero, J. (2011). **Aspectos Generales del Mercado de Valores Costarricense**.
- Moreira Aguilar, R. (Julio de 2012). Gerente Inteligencia de Mercado.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2012). **Finanzas Corporativas**. México: Mc Graw Hill.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2010). **Fundamentos de finanzas corporativas**. México: Mc Graw Hill.
- Salas Bonilla, T. (2012). **Análisis y Diagnóstico Financiero**. San José C.R.: El Roble del Atlántico.
- SUGEVAL. (28 de Julio de 2013). Obtenido de <http://www.sugeval.fi.cr/mercadovalores/Paginas/SistemaFinanciero.aspx>
- Tari Gil, S. (01 de Mayo de 2003). **En la economía de la experiencia, el trabajo es teatro**. Recuperado el 23 de Agosto de 2013, de www.strategichorizons.com

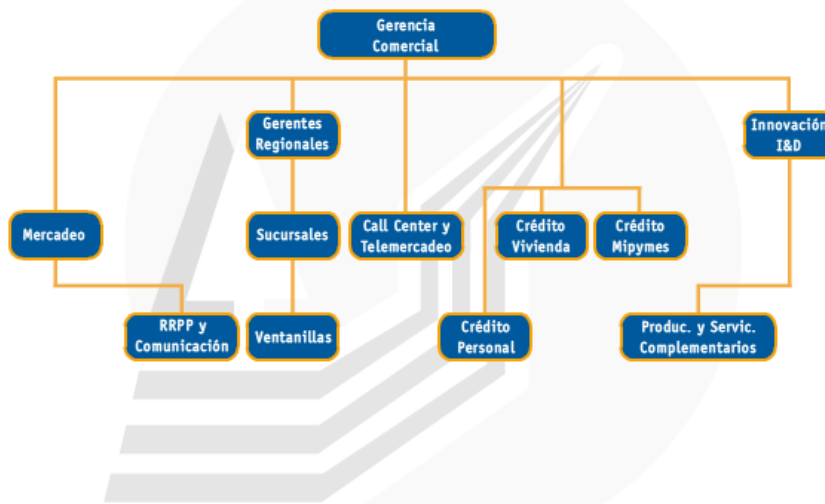
Anexos

Anexo 1: Estructura Organizacional Coopenae R.L.

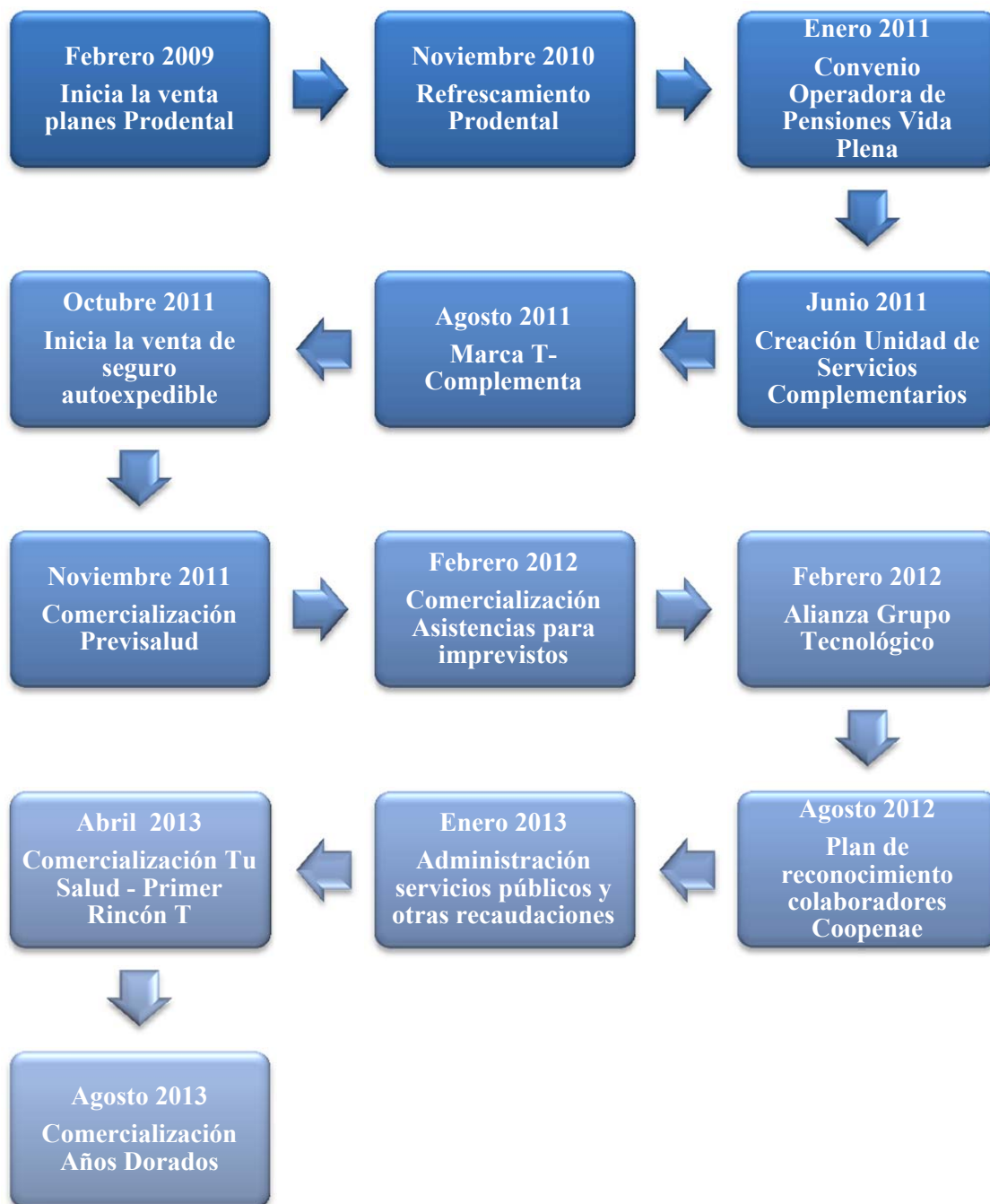


Fuente: www.coopenae.fi.cr

Anexo 2: Estructura Organizacional Gerencia Comercial, Coopenae R.L.



Fuente: www.coopenae.fi.cr

Anexo 3: Evolución de los Servicios Complementarios a setiembre 2013

Anexo 4: *Detalle de los productos y servicios T-Complementa a setiembre 2013, por categoría*



Seguro Autoexpedible de Renta Alimenticia:

Es un seguro que cubre los gastos del núcleo familiar en caso de que la persona asegurada muera en algún accidente, incluye una indemnización y un aporte económico mensual durante 48 meses, que les brindará tranquilidad económica a sus familiares.

Beneficios adicionales de este seguro:

- Servicio de Orientación Médica Telefónica en caso de emergencia.
- Ambulancia terrestre para emergencias
- Dos atenciones médicas anuales a domicilio por un médico general o un médico especialista en caso de emergencia.

Este seguro los pueden adquirir asociados y clientes entre 18 y 64 años de edad.

Tipos de planes			
Beneficios	Plan A	Plan B	Plan C
Suma asegurada	¢17,000,000	¢25,500,000	¢34,000,000
Indemnización por muerte accidental	¢5,000,000	¢7,500,000	¢10,000,000
Renta alimenticia mensual por muerte accidental (48 meses)	¢250,000	¢375,000	¢500,000
Servicios de orientación médica telefónica	Ilimitados	Ilimitados	Ilimitados
Ambulancia terrestre para emergencias y visitas médicas a domicilio	2 servicios	2 servicios	2 servicios
Prima mensual	¢3,500	¢5,200	¢6,850

Seguro Autoexpedible Años Dorados:

Las personas que pueden adquirir el Seguro Autoexpedible Años Dorados, son aquellas con un rango de edad desde 50 años hasta 74 años con 364 días.

Existen tres modalidades de planes (A-B-C) que se otorgarán en función de la edad de los usuarios como se detalla:

Montos a indemnizar y coberturas

Cobertura	Plan A	Plan B	Plan C
Muerte accidental	¢6.000.000	¢4.000.000	¢2.000.000
Fracturas	¢3.000.000 *	¢2.000.000 *	¢1.000.000 *
Quemaduras	¢1.200.000	¢800.000	¢400.000
Prima 50-69 años	¢11.340	¢7.560	¢3.780
Prima 70-89 años	¢15.240	¢10.160	¢5.080
Edad máxima entrada: 74			

Las personas que adquieran alguno de los tres planes disponibles y cuya edad máxima a la hora de adquirir el plan sea de 74 años con 364 días, estarán cubiertas hasta los 89 años de edad.

Es importante tomar en cuenta que cuando la persona que adquirió un Plan de Años Dorados llega a cumplir los 70 años, automáticamente se realiza un ajuste en la cuota mensual, dependiendo del tipo de Plan (A, B o C).

**Prodental:**

Es una membresía que le ayuda a cuidar su salud bucodental y la de su familia, a través de servicios odontológicos preventivos y correctivos. Todos los tratamientos odontológicos son brindados por medio de una amplia red de profesionales, los cuales están ubicados estratégicamente en el territorio nacional.

Tipos de Planes**Plan Prodental Platino:**

Incluye un paquete de tratamientos odontológicos, **cuyo beneficio económico es hasta un 100% de descuento**, al utilizar estos servicios. Los planes Prodental Platino contemplan servicios odontológicos preventivos o aquellos que sean necesarios para la recuperación de la salud oral del paciente debido a la presencia de patologías dentales activas, adecuadamente diagnosticadas por el profesional.

Este plan incluye un paquete de tratamientos odontológicos, tales como:

- Prevención
- Restauración
- Odontopediatría

Plan ProDental 48H:

Incluye un paquete de tratamientos para urgencias donde el afiliado tendrá como beneficio económico un descuento del 100% al utilizar los servicios. Adicionalmente, tendrá acceso a tratamientos preventivos con un descuento del 80%. Adicionalmente, el plan ofrece un beneficio de descuentos de hasta un 30% en la atención de tratamientos odontológicos (el porcentaje de descuento depende del tipo de tratamiento requerido).

Plan ProDental Platino:

Incluye un paquete de tratamientos odontológicos, cuyo beneficio económico es hasta un 100% de descuento al utilizar estos servicios.

Tratamiento	Beneficio
Examen clínico y Diagnóstico	100%
Amalgamas (calza plateada) de 1 a 4 superficies	100%
Extracción Simple	100%
Extracción Compleja	100%
Extracción de cordales erupcionadas	100%
Tratamiento de Nervio en dientes anteriores	100%
Tratamiento de Nervio en premolares	100%

Consulte por los beneficios con copago en otros tratamientos dentales.

Modalidad del Plan	Costo mensual
Titular	¢7.900
Titular + Dependiente	¢15.800
Titular + Familia	¢23.700 **

** Incluye al cónyuge y hasta tres hijos dependientes del titular con un máximo de edad de 25 años.

Tu Salud:

Es el nuevo beneficio de servicios médicos que se ajusta a sus necesidades y las de su familia permitiendo mejorar la calidad de vida.

Consulte nuestros diferentes tipos de planes con bajas cuotas mensuales desde ¢6.100 en adelante.

Este beneficio lo pueden disfrutar las personas entre 1 y 85 años de edad.

Incluye servicios de:

Médicos generales
Médicos especialistas
Laboratorios
Rayos X
Entre otros

Plan de Atención Médica Ambulatoria Estándar

Para personas entre 1 y 59 años.

Modalidad de Plan	Costo Mensual
Estándar 1 (cobertura 1 persona)	¢6.100**
Estándar 2 (cobertura 2 personas)	¢11.590**
Estándar 3 (cobertura 3 personas)	¢17.080**
Estándar 4 (cobertura 4 personas)	¢22.265**
Estándar 5 (cobertura 5 personas)	¢27.450**

Cobertura	Beneficios Totales	Cobertura del Plan
Consulta General	6 Consultas	90%
Consulta Especialista	3 Consultas	80%
Laboratorios	30 exámenes	80%
Imágenes (Rayos X o Ultrasonidos)	2 exámenes	80%
Exámenes de alta complejidad	1 examen	50%
Exámenes especiales	2 exámenes	50%

Plan de Atención Médica Ambulatoria Platino

Para personas entre 1 y 59 años.

Modalidad de Plan	Costo Mensual
Platino 1 (cobertura 1 persona)	¢9.600**
Platino 2 (cobertura 2 personas)	¢18.240**
Platino 3 (cobertura 3 personas)	¢26.880**
Platino 4 (cobertura 4 personas)	¢35.040**
Platino 5 (cobertura 5 personas)	¢43.200**

Cobertura	Beneficios Totales	Cobertura del Plan
Consulta General	6 Consultas	100%
Consulta Especialista	6 Consultas	80%
Laboratorios	30 exámenes	80%
Imágenes (Rayos X o Ultrasonidos)	3 exámenes	80%
Examen de alta complejidad	1 examen	50%
Exámenes especiales	4 exámenes	70%
Facilidad de Traslado Terrestre	1 Traslado **	70%

Plan de Atención Médica Ambulatoria Dorado

Para personas entre 60 y 85 años.

Modalidad de Plan	Costo Mensual
Dorado (cobertura 1 persona)	¢7.115**

Cobertura	Beneficios Totales	Cobertura del Plan
Consulta General	6 Consultas	60%
Consulta Especialista	3 Consultas	60%
Laboratorios	30 exámenes	60%
Imágenes (Rayos X o Ultrasonidos)	2 exámenes	60%
Examen de alta complejidad	1 examen	50%
Exámenes especiales	2 exámenes	60%
Facilidad de Traslado Terrestre	1 Traslado **	60%

** Facilidad de Traslado Terrestre:

- El monto máximo para traslado de ambulancia es de ¢75.000** considerando el copago.
- **El tipo de traslado:** de solo emergencia, basado en el concepto que se indica en el contrato.
- **Traslado:** de la casa de habitación del

afiliado al centro hospitalario más cercano.

- **Cantidad de servicios:** 1 al año.
- **Disponibilidad:** según disponibilidad del proveedor en el lugar requerido.
- **Tiempo de respuesta:** dependerá de la accesibilidad al lugar donde está ubicado el paciente.

• **Distancia cubierta:** 10 kilómetros.

*** Los exámenes de laboratorio, ultrasonidos, Rayos X, exámenes especiales y de alta complejidad, aplican según el catálogo definido por el Operador y el plan adquirido.



Son servicios de asistencia que le brindan apoyo ante situaciones inesperadas en su hogar, oficina, viajes y en carreteras, entre otros. Adicionalmente, brindamos soporte tecnológico y asistencia para MIPYMES.



T-Asiste es la categoría de T-Complementa que busca ofrecerle apoyo ante situaciones inesperadas.

Para su tranquilidad y la de su familia, este programa ofrece variedad de planes que le brindan soluciones de asistencia en el hogar, trabajo, carretera, entre otros.

¡T-Asiste brinda asistencia las 24 horas del día, los 365 días del año!

Tipos de asistencias

- **Asistencia Dorada:** orientación médica telefónica, envío de medicamentos de emergencia, consulta de los mejores precios de medicamentos, entre otros.
- **Asistencia a la Vivienda:** plomería, electricidad, cerrajería, entre otros.
- **Asistencia al conducir:** servicio de grúa por accidente o avería, cambio de llanta, suministro de combustible, entre otros.
- **Asistencia en viajes nacionales:** servicio de transporte en taxi para el regreso o la continuación del viaje en caso de avería del vehículo, entre otros.
- **Asistencia Soporte Tecnológico:** asistencia telefónica, problema técnico con su computadora, referencia de técnicos especializados, entre otros.
- **Asistencia para el hogar:** plomería, electricidad, orientación legal telefónica en materia familiar, entre otros.
- **Asistencia en carretera:** servicio de grúa por accidente o avería, paso de corriente, suministro de combustible, entre otros.
- **Asistencia Global Vivienda:** asistencia al hogar, asistencia vial y legal, asistencia de información, entre otros.
- **Asistencia Premium en carretera:** servicio de grúa por accidente o avería, suministro de combustible, entre otros.
- **Asistencia Premium para viajes:** asistencia médica en caso de emergencia en el extranjero, información previa a un viaje, entre otros.
- **Asistencia Global Premium:** plomería, orientación legal telefónica, traslado médico terrestre en ambulancia, entre otros.
- **Asistencia Pymes:** asistencia empresarial, orientación telefónica, entre otros.
- **Asistencia Platinum:** cubre la totalidad de las asistencias anteriores.

¡Disfrute de la tranquilidad que solo T-Asiste le puede brindar en situaciones de emergencia!

Si tiene alguna consulta sobre T-Asiste, puede contactarnos al teléfono 2257-9060, por medio de nuestra dirección de correo electrónico consultacomplementa@coopenae.fcr o visitar cualquiera de nuestras sucursales.



Le facilitamos y simplificamos los trámites y transacciones. Ahora ya puede despreocuparse de los pagos del agua, electricidad, teléfono, cable y recarga celular con nuestros cargos automáticos, o también realizar el pago de los servicios, en nuestro sitio Coopenae Virtual.

Además, le facilitamos los trámites ante el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos y ante la Operadora de Pensiones de Vida Plena.

Despreocúpese de sus pagos, T-Facilita lo hace por usted

Boleta de autorización de cargos automáticos

Nombre: _____		
Cédula: _____		
Correo electrónico: _____		Teléfono: _____
Proveedor	Valor	Intentos de pago
<input type="checkbox"/> AYA	NIS	Pagar _____ días antes de la fecha de vencimiento
<input type="checkbox"/> ICE teléfono	Número	Pagar _____ días antes de la fecha de vencimiento
<input type="checkbox"/> ICE Electricidad:	N° Localización	Pagar _____ días antes de la fecha de vencimiento
<input type="checkbox"/> CNFL	N° Localización	Pagar _____ días antes de la fecha de vencimiento
<input type="checkbox"/> AMNET	N° Suscriptor	Pagar _____ día que el cobro esté disponible
<input type="checkbox"/> Coopeguanacaste	N° Asociado	Pagar _____ días antes de la fecha de vencimiento
<input type="checkbox"/> ESPH	N° Contrato <input type="checkbox"/> Agua <input type="checkbox"/> Electricidad	Pagar _____ días antes de la fecha de vencimiento
<input type="checkbox"/> JASEC	N° Abonado	Pagar _____ días antes de la fecha de vencimiento
<input type="checkbox"/> Telecable	N° Contrato	Pagar _____ días antes de la fecha del cobro que esté disponible
<input type="checkbox"/> CFIA	Carné _____ Cédula _____ Proyecto _____	Pagar _____ días antes de la fecha de vencimiento
<input type="checkbox"/> Autorecarga celular:	Teléfono autorizado N° _____ <input type="checkbox"/> Postpago <input type="checkbox"/> Prepago	<input type="checkbox"/> Solo se recargue a sí mismo <input type="checkbox"/> Recargar al teléfono que desee <input type="checkbox"/> Escoger varios números _____ <input type="checkbox"/> Autorizar al número _____ a recargar desde mi cuenta de ahorro

Firma

Cédula

Nombre del asesor

Fecha de recepción

El servicio de cargos automáticos es un sistema rápido, práctico, muy seguro y además, es GRATIS

Un servicios más de...



También puede realizar la autorización de cargos automáticos a través de Coopenae Virtual www.coopenae.fi.cr o en nuestras sucursales. Disponibilidad de fondos para realizar el pago es responsabilidad del asociado(a).





t complementa
¡Hacelo todo!

Disfrute de grandes beneficios al utilizar su Membresía de Descuentos

Acceda a:

- Más de 400 líneas aéreas para sus viajes y vacaciones.
- Hoteles en más de 800 ciudades en todo el mundo.
- Alquiler de autos.
- Paquetes turísticos en más de 75 países.
- Compañías de cruceros.
- 350 afiliados comerciales a nivel nacional con descuentos hasta de un 40%.

¿Cómo acceder a estos beneficios?

- Al adquirir una Tarjeta de Crédito Coopense inmediatamente podrá acceder a esta exclusiva Membresía.
- Recibirá un usuario y contraseña mediante su correo electrónico.
- Ingrese a tdierverte.com y descubra todas las posibilidades que tiene a su alcance.
- Presente su Membresía en los comercios identificados de la red Miembros Solamente.



t complementa
¡Hacelo todo!

Miembros Solamente

Anexo 5: Estado de resultados situación histórica

T-Complementa
Estado de Resultados
Período Enero- Setiembre 2013

	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre
INGRESOS			
Total comisiones venta planes asistenciales	47,849,045.96	62,010,295.21	71,728,104.89
Total Ingresos comisiones por cobranzas	22,164,461.51	28,260,981.07	23,197,899.09
Total de Ingresos	70,013,507.47	90,271,276.28	94,926,003.98
COSTO DEL PERÍODO			
Comisión Operadores	-	-	-
Rincón T			
Fuerza de ventas			
Call center			
Total costos del período	1,826,701.28	1,080,023.53	2,160,665.98
Utilidad Bruta	68,186,806.19	89,191,252.75	92,765,338.00
GASTOS			
Total gastos de ventas	2,275,752.75	4,199,635.50	6,899,303.78
Total gastos administrativos	-	-	-
Total Plazas Fijas Departamento Servicios Complementarios	17,110,209.79	17,110,209.79	18,118,245.72
Total Plazas Asesores Servicios Cooperativos	49,453,841.12	49,453,841.12	49,453,841.12
Total Gastos de Personal	66,564,050.91	66,564,050.91	67,572,086.83
Total Gastos de Operación	68,839,803.66	70,763,686.41	74,471,390.61
Utilidad de Operación	(652,997.46)	18,427,566.34	18,293,947.39
Total otros ingresos y gastos	2,232,750.00	3,155,250.00	3,652,125.00
Utilidad Neta	1,579,752.54	21,582,816.34	21,946,072.39

Anexo 6: Análisis de rentabilidad histórica

	Información Relevante		
Patrimonio Coopenae	80,040,343,941.82	82,698,240,638.96	89,917,336,631.71
Patrimonio Equivalente T-Complementa	4,434,235,054.38	4,581,482,531.40	4,981,420,449.40
Cantidad de Asociados	86,570	87,792	89,070
	Razones de rentabilidad		
Utilidad Bruta/Ingresos por ventas	97.39%	98.80%	97.72%
Utilidad de Operación/Ingresos por ventas	-0.93%	20.41%	19.27%
Utilidad Neta/Ingresos por ventas	2.26%	23.91%	23.12%
Utilidad Neta/Capital Total(Patrimonio)	0.0020%	0.0261%	0.0244%
Utilidad Neta/Capital Equivalente (Patrimonio)	0.0356%	0.4711%	0.4406%
Utilidad Neta/Total de asociados	ℳ 18.25	ℳ 245.84	ℳ 246.39

Anexo 7: Análisis horizontal y vertical del estado de resultados histórico

Análisis Vertical			
	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre
INGRESOS			
Total Ingresos	100.00%	100.00%	100.00%
COSTO DEL PERÍODO			
Total costos del período	2.61%	1.20%	2.28%
Utilidad Bruta	97.39%	98.80%	97.72%
GASTOS			
Total gastos de ventas	3.25%	4.65%	7.27%
Total gastos administrativos	0.00%	0.00%	0.00%
Total Gastos de Personal	95.07%	73.74%	71.18%
Total Gastos de Operación	98.32%	78.39%	78.45%
Utilidad de Operación	-0.93%	20.41%	19.27%
Total otros ingresos y gastos	3.19%	3.50%	3.85%
Utilidad Neta	2.26%	23.91%	23.12%

Análisis Horizontal			
	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre
INGRESOS			
Total Ingresos		28.93%	5.16%
COSTO DEL PERÍODO			
Total costos del período		-40.88%	100.06%
Utilidad Bruta		30.80%	4.01%
GASTOS			
Total gastos de ventas		84.54%	64.28%
Total gastos administrativos		0.00%	0.00%
Total Gastos de Personal		0.00%	1.51%
Total Gastos de Operación		2.79%	5.24%
Utilidad de Operación		2922.00%	-0.73%
Total otros ingresos y gastos		41.32%	15.75%
Utilidad Neta		1266.22%	1.68%

Anexo 8: Estado de resultados proyectado

T-Complementa
Estado de Resultado proyectado
Del 2013 al 2015

	2013	2014	2015
INGRESOS			
Comisiones Venta Planes Asistenciales	247,927,316.76	307,926,369.61	363,864,392.29
Comisiones por cobranza	106,254,564.32	131,968,444.12	155,941,882.41
Total de Ingresos	354,181,881.08	439,894,813.73	519,806,274.70
COSTO DEL PERÍODO			
Total costos del período	17,709,094.05	21,994,740.69	25,990,313.73
Utilidad Bruta	336,472,787.03	417,900,073.04	493,815,960.96
GASTOS			
Gastos de Venta	17,709,094.05	21,994,740.69	25,990,313.73
Total gastos de ventas	17,709,094.05	21,994,740.69	25,990,313.73
Gastos Administrativos	32,575,500.00	35,833,050.00	39,416,355.00
Total gastos administrativos	32,575,500.00	35,833,050.00	39,416,355.00
Gastos de personal			
Complementarios			
Total Plazas Fijas Departamento			
Servicios Complementarios	70,411,911.01	75,645,308.22	81,742,077.37
Total Plazas Asesores Servicios			
Cooperativos	197,815,364.47	197,815,364.47	197,815,364.47
Total Gastos de Personal	268,227,275.48	273,460,672.68	279,557,441.84
Total Gastos de Operación	318,511,869.53	331,288,463.37	344,964,110.57
Utilidad de Operación	17,960,917.50	86,611,609.67	148,851,850.39
Otros ingresos y gastos			
Total otros ingresos y gastos	12,396,365.84	15,396,318.48	18,193,219.61
Utilidad Neta	30,357,283.33	102,007,928.15	167,045,070.01

Anexo 9: Análisis de rentabilidad proyectada

Razones de rentabilidad			
	2013	2014	2015
Utilidad Bruta/Ingresos por ventas	95%	95%	95%
Utilidad de Operación/Ingresos por ventas	5.07%	19.69%	28.64%
Utilidad Neta/Ingresos por ventas	8.57%	23.19%	32.14%

Anexo 10: Análisis horizontal y vertical del estado de resultados proyectado

Análisis Vertical			
	2013	2014	2015
INGRESOS			
Total Ingresos	100%	100%	100%
COSTO DEL PERÍODO			
Total costos del período	5%	5%	5%
Utilidad Bruta	95%	95%	95%
GASTOS			
Total gastos de ventas	5%	5%	5%
Total gastos administrativos	9%	8%	8%
Total Gastos de Personal	76%	62%	54%
Total Gastos de Operación	90%	75%	66%
Utilidad de Operación	5%	20%	29%
Total otros ingresos y gastos	4%	4%	4%
Utilidad Neta	9%	23%	32%
Análisis Horizontal %			
	2013	2014	2015
INGRESOS			
Total Ingresos		24.20%	18.17%
COSTO DEL PERÍODO			
Total costos del período		24.20%	18.17%
Utilidad Bruta		24.20%	18.17%
GASTOS			
Total gastos de ventas		24.20%	18.17%
Total gastos administrativos		10.00%	10.00%
Total Gastos de Personal		1.95%	2.23%
Total Gastos de Operación		4.01%	4.13%
Utilidad de Operación		382.22%	71.86%
Total otros ingresos y gastos		24.20%	18.17%
Utilidad Neta		236.02%	63.76%
Análisis Horizontal Absoluto			
	2013	2014	2015
INGRESOS			
Total Ingresos		85,712,932.65	79,911,460.97
COSTO DEL PERÍODO			
Total costos de ventas		4,285,646.63	3,995,573.05
Utilidad Bruta		81,427,286.01	75,915,887.92
GASTOS			
Total gastos de ventas		4,285,646.63	3,995,573.05
Total gastos administrativos		3,257,550.00	3,583,305.00
Total Gastos de Personal		5,233,397.21	6,096,769.15
Total Gastos de Operación		12,776,593.84	13,675,647.20
Utilidad de Operación		68,650,692.17	62,240,240.72
Total otros ingresos y gastos		2,999,952.64	2,796,901.13
Utilidad Neta		71,650,644.82	65,037,141.85