

**UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**DIPLOMADO EN GESTION DE FINANZAS**

**TESINA**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE TESORERÍA QUE PERMITA  
OPTIMIZAR LOS RECURSOS EN EL CENTRO CRISTIANO JOSUÉ**

**MILTON FERNANDO SÁNCHEZ SÁNCHEZ**

**QUITO, 2008**

## INDICE

RESUMEN .....	ii
INTRODUCCIÓN .....	1
TEMA .....	3
ANTECEDENTES .....	3
OBJETIVOS .....	4
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos .....	4
HIPÓTESIS .....	4
Hipótesis General .....	4
Hipótesis Específicas .....	4
CAPITULO I .....	5
PROPUESTA DE FUNCIONAMIENTO DE UN DEPARTAMENTO DE TESORERÍA .....	5
El Negociador.....	5
El Analista .....	6
El Operativo.....	6
CAPITULO II.....	7
OPCIONES PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS.....	8
EMISION DE OBLIGACIONES EXTERNAS .....	8
EMISION DE OBLIGACIONES INTERNAS .....	14
CAPITULO III .....	16
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	16
Conclusiones.....	16
Recomendaciones .....	16
BIBLIOGRAFÍA .....	18
ANEXOS .....	19

## **RESUMEN**

El Centro Cristiano Josué es una institución eclesiástica sin fines de lucro. En los últimos años ha experimentado un crecimiento en la asistencia de sus feligreses, esto debido a la implementación del llamado Modelo G12. Por otra parte, la institución presta sus servicios en el área de la educación, salud y alimentación.

En los últimos años El Centro Cristiano Josué ha experimentado una gran demanda en el área educativa y esto debido a que la población demanda una enseñanza con principios y valores cristianos.

El Centro Cristiano Josué realiza sus actividades educativas en un edificio alquilado, por lo tanto la institución se plantea como objetivo adquirir un bien inmueble valorado en 80.000 dólares americanos, con el propósito de tener activos fijos propios y servir a un mayor número de alumnos.

En este sentido, el trabajo académico esta orientado a analizar si el departamento financiero posee la información y los instrumentos necesarios para la adquisición de recursos nuevos de corto y largo plazo, con el propósito de cumplir con objetivos establecidos.

Para esto, la institución ha proporcionado la información financiera (Balance General y Cuenta de Resultados de los años 2002, 2003 y 2004) para facilitar el análisis de la compra del nuevo edificio.

## INTRODUCCIÓN

El Centro Cristiano Josué es una Institución Eclesiástica sin fines de lucro, filial de la Conferencia Evangélica de las Asambleas de Dios, la cual está debidamente autorizada por el Ministerio de Gobierno y Policía. La Institución tiene por objeto social lograr que toda persona conozca del evangelio y que viva de acuerdo a la palabra escrita en la Biblia. Su misión es alcanzar con el mensaje de salvación a aquellas personas que nunca han oído hablar de Jesucristo; a aquellos que una vez fueron cristianos y que se alejaron por diversas razones; y a aquellos que han oído hablar de Jesucristo, pero que no han sido aún impactados por su mensaje.

El objetivo de la visión es ganar almas y hacer discípulos, para esto se ha puesto en funcionamiento lo que se denomina la escalera del éxito o Modelo G12 que consiste en:

**Ganar.**- Es la etapa del evangelismo, la cual se ejecuta a través del contacto personal, o en forma masiva. Para el cumplimiento de este objetivo se realizan eventos evangelísticos.

**Consolidar.**- Es el cuidado que se debe dar al recién convertido y constituye un proceso eficaz para formar discípulos. Para lo cual se dispone de una central telefónica para el seguimiento de los nuevos convertidos.

**Discipular.**- Es hacer de cada creyente un líder, alguien capaz de reproducir el carácter de Cristo, en él y en otras personas. Ello demanda una etapa de formación que se denomina discipulado, que equivale a un entrenamiento que prepara a cada individuo para ganar a los perdidos y ejercer un liderazgo de influencia positiva. Para esto se han establecido escuelas de discipulado en tres niveles y la presentación de una tesis para su graduación.

**Enviar.**- Toda persona que ha recibido capacitación en aspectos teológicos y doctrinales, y ha captado el carácter de Cristo durante la etapa del discipulado, estará preparada para reproducir en otros cumpliendo una misión evangelística.

La implantación de este modelo ha dado origen a una mayor afluencia de personas a la iglesia y esto a su vez ha originado un mayor flujo de dinero a través de los diezmos y ofrendas que entregan los asistentes. El adecuado manejo de estos recursos y la obtención de otros recursos externos son uno de los principales objetivos de la Institución.

## **TEMA**

“Propuesta de un modelo de Tesorería que permita optimizar los recursos obtenidos en el Centro Cristiano Josué.”

## **ANTECEDENTES**

La visión del Centro Cristiano Josué es ganar las almas y hacer discípulos. Sin embargo, la institución también presta servicios en el área de la educación, salud y alimentación. La demanda de los servicios educativos con principios y valores cristianos ha crecido significativamente. En la actualidad la institución posee un edificio propio para el funcionamiento de la Unidad Educativa; sin embargo, es necesario la adquisición de un bien inmueble propio por las siguientes razones: primero, la capacidad física de la institución actualmente ya no abastece; y, segundo, el canon de arrendamiento es muy alto. En este contexto la institución cree que es mejor asignar el pago de arrendamiento al pago de un préstamo de largo plazo conseguido en el mercado financiero.

Por lo tanto, la presente tesina está orientada a proponer la implementación de un departamento de Tesorería que: primero, optimice los recursos obtenidos por diezmos y ofrendas; y, segundo, que la institución sea capaz de conseguir recursos externos (deuda de corto y largo plazo) para la adquisición de un bien inmueble para la enseñanza educativa cristiana.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Proponer un modelo de Tesorería que permita optimizar los recursos obtenidos en el Centro Cristiano Josué mediante diezmos, ofrendas, pensiones y matrículas.

### **Objetivos Específicos**

1. Desarrollar, una propuesta de funcionamiento de un departamento de Tesorería que incluya funciones y procedimientos.
2. Diseñar opciones para la administración de recursos con el fin de obtener un bien inmueble.

## **HIPÓTESIS**

### **Hipótesis General**

La implementación de un Departamento de Tesorería de Alto Nivel permite contar con alternativas para una adecuada toma de decisiones en torno a la administración de recursos.

### **Hipótesis Específicas**

1. Un departamento de Tesorería con funciones y procedimientos correctamente estructurados garantiza el óptimo manejo de recursos.
2. El tener opciones para la administración de recursos permite tomar las mejores decisiones.

## **CAPITULO I**

### **PROPUESTA DE FUNCIONAMIENTO DE UN DEPARTAMENTO DE TESORERÍA**

El departamento de Tesorería estará sujeto a las directrices planteadas por la Dirección Financiera Administrativa del Centro Cristiano Josué.

En este contexto, la misión del departamento de Tesorería es gestionar de manera eficiente y eficaz los recursos financieros de la organización, garantizando su mejor uso en beneficio de la institución.

Dentro de sus responsabilidades debe:

- Definir, planificar y dirigir la implantación de todas las políticas y procesos del área de tesorería.
- Verificar los procesos de administración de los activos de la organización.
- Verificar los procesos de administración de los pasivos de la organización.

La organización interna del departamento de tesorería debe estar conformada por tres unidades:

- El Negociador
- El Analista
- El Operativo

#### **El Negociador**

Debe determinar las mejores opciones de inversión y endeudamiento para la organización.

Sus responsabilidades son:

- Mantener un contacto permanente con el resto de traders o negociadores.
- Investigar opciones, hacer y recibir ofertas y demandas de dinero.



- Cerrar las transacciones.

Se lo medirá a través de los Índices de Gestión:

- Rentabilidad del portafolio. Valorada a Riesgo
- Tasa de retorno del portafolio Vs. Costo del Capital. Utilidad Marginal

### **El Analista**

Debe analizar el estado de la empresa y los parámetros de los mercados financieros a fin de fijar los parámetros óptimos de riesgo, liquidez y rentabilidad para la organización.

Sus responsabilidades son:

- Decidir el nivel de riesgo óptimo para la empresa.
- Evaluar los riesgos tomados por el trader.
- Evaluar la liquidez y rentabilidad del portafolio y de los pasivos.
- Analizar los riesgos de las transacciones y de los activos y pasivos: Liquidez, tasa, contraparte, operativo, de recursos humanos (si es del caso)

Se lo medirá a través de los Índices de Gestión:

- Riesgo del portafolio
- Descalce de los activos y pasivos
- Propensión al riesgo del patrimonio

### **El Operativo**

Debe registrar las operaciones cerradas por el negociador cuidando que se hayan cumplido las normas de negociación establecidas.

Sus responsabilidades son:

- Verificar y concluir una operación que haya cumplido con todas las aprobaciones y sujeto a los límites del caso.

Se lo medirá a través de los Índices de Gestión:

- Calidad de información disponible.
- Veracidad de la información.
- Oportunidad en proporcionar información
- Transacciones reprocesadas (debe tender a cero).

En síntesis, podemos decir que la tesorería se encarga de:

- 1) Optimización de saldos y minimización de recursos necesarios.
- 2) Gestión de la posición (inversión / financiamiento)
- 3) Gestión de riesgos (cobertura de tipos de cambio e interés)
- 4) Previsión y Planificación
- 5) Contabilización y Control; y,
- 7) Control de organización

## **CAPITULO II**

### **OPCIONES PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS**

Existen varias opciones para la administración de los recursos. En la presente tesina planteamos dos alternativas:

- a. La emisión de obligaciones externas.
- b. La emisión de obligaciones internas.

#### **A. EMISION DE OBLIGACIONES EXTERNAS**

Para conseguir recursos, la institución puede emitir documentos negociables en el mercado de valores. El objetivo de la emisión es financiar la compra de un edificio para el funcionamiento del Centro Educativo Josué.

#### **DESCRIPCION DE LOS FLUJOS DE LA EMISION.**

A continuación se realiza una descripción de los posibles riesgos que podrían afectar el desempeño de la Emisión de Obligaciones Externas y como la institución se protege en cada caso.

##### **Riesgo de Liquidez**

El riesgo de liquidez está cubierto con la emisión de obligaciones por debajo del valor del Flujo de Caja Disponible para el Servicio de Deuda.

##### **Riesgos del Emisor**

El comportamiento de nuestros flujos proyectados depende de los ingresos de los miembros de la Iglesia, quienes están sujetos a los cambios adversos del entorno económico. Nuestra emisión al tener una calificación AAA cubre tal riesgo.

### **Riesgo de Performance (Riesgo de Desempeño)**

Este riesgo se ha cubierto a partir de la proyección adecuada de los datos (ingresos, gastos, activos y pasivos corrientes) han sido basados los siguientes criterios:

- Los ingresos y los gastos se proyectaron de acuerdo al ritmo de crecimiento del número de miembros que la Iglesia espera tener durante los próximos años, tomando en consideración el crecimiento que se ha producido durante los últimos años.
- Los activos y pasivos se proyectaron en función de las políticas de control de activos y pasivos adoptadas a partir del 2005 por la Iglesia.

### **Riesgo de Refinanciación**

La emisión se ha estructurado en función de la capacidad de generación de caja para el servicio de deuda de la Iglesia, lo cual garantiza el cumplimiento de los pagos de capital e intereses por parte del emisor. De esta manera se ha cubierto el riesgo de refinanciación.

### **Riesgo de Insolvencia**

Este riesgo está cubierto con los ingresos por diezmos recibidos por la Iglesia de la Unidad Educativa Josué, la cual es una institución autónoma que genera y maneja sus recursos independientemente de las actividades de la Iglesia.

El aporte de diezmos de la Unidad Educativa han sido proyectados a partir de sus ingresos por matrículas y pensiones. Tales rubros están en función del número de estudiantes que la escuela espera tener en los próximos años de acuerdo a su capacidad de crecimiento.

### **Riesgo Moral y Riesgo de Contingencia.**

Estos riesgos están cubiertos por la naturaleza de la Institución y por el establecimiento de políticas de control de tesorería<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Como la emisión de cheques con doble firma, cuentas a nombre de la institución y auditorías permanentes,

## Características y Proyección de Flujos de Ingresos y Gastos

	Proyectados				
	1	2	3	4	5
	2005	2006	2007	2008	2009
<b>INGRESOS</b>	<b>256.317,21</b>	<b>323.865,01</b>	<b>400.568,26</b>	<b>486.898,82</b>	<b>583.346,40</b>
OPERACIONALES	237.599,19	303.795,31	379.146,88	464.125,76	559.221,67
CONGREGACION	237.599,19	303.795,31	379.146,88	464.125,76	559.221,67
DIEZMOS Y OFRENDAS	228.505,32	294.581,44	369.813,01	454.671,89	549.647,80
ING. X ACTIVIDADES IGLESIA	600,00	660,00	720,00	780,00	840,00
ING. X ESCUELAS DE ENSEÑANZA	600,00	660,00	720,00	780,00	840,00
IGLESIA SIN MUROS	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
OTROS INGRESOS	2.493,87	2.493,87	2.493,87	2.493,87	2.493,87
NO OPERACIONALES	18.718,02	20.069,70	21.421,38	22.773,06	24.124,73
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	236,84	265,67	294,49	323,32	352,14
INTERESES Y COMISIONES GANADAS	236,84	265,67	294,49	323,32	352,14
OTROS INGRESOS Y SERVICIOS	18.481,18	19.804,03	21.126,88	22.449,74	23.772,59
OTROS INGRESOS	18.481,18	19.804,03	21.126,88	22.449,74	23.772,59
DIEZMOS DE LA ESCUELA JOSUE	17.881,18	19.204,03	20.526,88	21.849,74	23.172,59
INGRESOS PAGO POR CONV. COLOMBIA	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
<b>GASTOS</b>	<b>241.136,79</b>	<b>275.731,87</b>	<b>311.336,88</b>	<b>348.065,52</b>	<b>385.951,70</b>
OPERACIONALES	239.329,08	273.743,39	309.149,55	345.659,46	383.305,04
ADMINISTRACION	47.943,44	49.595,40	51.265,75	52.954,86	54.663,10
SUELDOS Y SALARIOS	32.130,38	32.772,98	33.428,44	34.097,01	34.778,95
BENEFICIOS SOCIALES	12.184,98	12.428,68	12.677,25	12.930,80	13.189,42
PRESTACIONES SOCIALES	1.659,70	1.692,90	1.726,76	1.761,29	1.796,52
MANO DE OBRA	1.968,37	2.700,83	3.433,29	4.165,75	4.898,21
GASTOS GENERALES	191.385,65	224.147,99	257.883,80	292.704,60	328.641,94
SERVICIOS BASICOS	13.102,34	13.364,39	13.631,67	13.904,31	14.182,39
GASTOS MATERIALES-SUMINISTROS	17.103,10	20.847,46	24.591,81	28.336,17	32.080,52
GASTOS MISCELANEOS	9.687,44	8.655,34	7.623,24	6.591,14	5.559,04
GASTO DE DEPRECIACION	6.035,89	7.939,07	9.842,24	11.745,42	13.648,59
ARRENDAMIENTO DE BIENES	11.901,29	15.264,71	18.628,14	21.991,56	25.354,99
SERVICIOS DE TERCEROS	6.121,09	8.150,00	10.178,91	12.207,82	14.236,73
MANTENIMIENTO Y REPARACION	21.984,31	26.228,07	30.471,82	34.715,58	38.959,33
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	1.665,56	2.219,67	2.773,78	3.327,89	3.882,00
GASTOS DE VIAJE Y MOVILIZACION	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00
GASTOS TRANSPORTE Y MOVILIZACION	8.213,27	9.034,60	9.938,06	10.931,86	12.025,05
IMPUESTOS Y MULTAS	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
GASTOS LEGALES	926,19	1.230,19	1.534,19	1.838,19	2.142,19
DIEZMO DE LA IGLESIA	23.783,60	30.406,10	37.914,69	46.412,58	55.922,17
DIEZMO DE LA ESCUELA JOSUE	17.881,18	19.204,03	20.526,88	21.849,74	23.172,59
OFRENDAS	46.313,72	54.612,71	62.911,70	71.210,69	79.509,68
DONACIONES	866,67	1.191,67	1.516,67	1.841,67	2.166,67
OTROS GASTOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
NO OPERACIONALES	1.807,71	1.988,48	2.187,33	2.406,06	2.646,67
GASTOS FINANCIEROS	1.807,71	1.988,48	2.187,33	2.406,06	2.646,67
GASTOS FINANCIEROS	1.807,71	1.988,48	2.187,33	2.406,06	2.646,67

## Proyección de Flujos de Emisión.

	1	2	3	4	5
	2005	2006	2007	2008	2009
<b>RESULTADOS</b>	15.180,42	48.133,15	89.231,38	138.833,30	197.394,70
Depreciación	6.035,89	7.939,07	9.842,24	11.745,42	13.648,59
<b>EBITDA</b>	21.216,31	56.072,22	99.073,63	150.578,72	211.043,29
CAPEX	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Variación KT	7.213,39	-332,01	-4.077,61	139,24	-1.650,57
Intereses	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros (Diezmos Escuela)	17.881,18	19.204,03	20.526,88	21.849,74	23.172,59
<b>FCSD</b>	46.310,88	74.944,24	115.522,90	172.567,70	232.565,31
FCSD ajustado dp	3,5	13.231,68	21.412,64	33.006,54	49.305,06
FCSD ajusta VP dp	<b>\$ 129.458</b>	12.028,80	17.696,40	24.798,30	33.676,02
Emisión VP	61,80%	\$ 80.000	7.433,33	10.935,68	15.324,38
				20.810,46	25.496,14

La emisión tendrá un valor nominal de \$80,000.00, que es el valor que se requiere para la compra del edificio en el que actualmente funciona el Centro Educativo y por el cual se paga un canon de arriendo mensual.

Los flujos de la Iglesia dependen principalmente de su número de miembros.

## Cálculo de la duración de los activos

Tasa de actualización:	8,50%		
Tasa de rendimiento:	8,50%		
Período	Flujo	Flujo VP	Per x Flujo VP
1	\$13.231,68	\$12.195,10	\$12.195,10
2	\$21.412,64	\$18.189,08	\$36.378,16
3	\$33.006,54	\$25.841,09	\$77.523,27
4	\$49.305,06	\$35.577,26	\$142.309,04
5	\$66.447,23	\$44.190,43	\$220.952,13
		\$135.992,96	\$489.357,71
	Duración	3,598405	
Duración Modificada		3,316502	

## Emisión

	Tasa Monto Original		8,50%		
	80.000,00				
Período	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Valor que se puede pagar	13.231,68	21.412,64	33.006,54	49.305,06	66.447,23
Interés	6.800,00	6.253,31	4.964,76	2.581,21	-
Aporte a kapital	6.431,68	15.159,33	28.041,78	30.367,21	-
Monto reducido	73.568,32	58.408,99	30.367,21	-	-
Pago Kap + Int	13.231,68	21.412,64	33.006,54	32.948,42	-

## Cálculo de la duración de la emisión

Flujo	Flujo VP	Per x Fluj VP
\$13.231,68	\$12.195,10	\$12.195,10
\$21.412,64	\$18.189,08	\$36.378,16
\$33.006,54	\$25.841,09	\$77.523,27
\$32.948,42	\$23.774,73	\$95.098,93
\$0,00	\$0,00	\$0,00
	\$80.000,00	\$221.195,46
	Duración	2,76
	Duración Modificada	2,55

Observamos que la duración de la emisión no es igual a la duración del activo, por lo cual procedemos a estructurar la emisión óptima con la que la duración de la emisión es igual a la duración del activo.

	Flujo	Flujo VP	Per x Fluj VP
1	\$6.006,25	\$5.535,71	\$5.535,71
2	\$13.554,08	\$11.513,59	\$23.027,18
3	\$20.990,14	\$16.433,35	\$49.300,04
4	\$31.288,94	\$22.577,30	\$90.309,18
5	\$35.997,63	\$23.940,06	\$119.700,29
		\$80.000,00	\$287.872,40
		Duración	3,598405
		Duración Modificada	3,316502

Sin embargo no podemos emitir con esta estructura ya que el mercado está demandando obligaciones con duraciones del 2.80.

Para poder ofrecer obligaciones con esta duración, estructuramos la emisión de la siguiente manera:

Período	Flujo para el pago	Flujo VP	Per x Flujo VP
1	\$12.562,42	\$11.578,27	\$11.578,27
2	\$21.001,42	\$17.839,77	\$35.679,54
3	\$32.817,04	\$25.692,73	\$77.078,18
4	\$34.344,59	\$24.782,17	\$99.128,68
5	\$160,99	\$107,07	\$535,33
		\$80.000,00	\$224.000,00

Duración 2,800000  
 Duración Modificada 2,580645

## CARACTERÍSTICAS DE LA EMISION

### Generales

**Originador:** Centro Cristiano Josué

**Agente de Pago y Custodio:** Produbanco S.A.

**Calificación de Riesgo:** AAA

### Monto

Ochenta mil dólares con 00/100 dólares de los Estados Unidos de América (USD \$80,000.00)

### Destinatarios

Inversionistas institucionales, particulares y público en general.

### Plazo de la oferta pública

120 días hábiles contados desde la fecha de resolución que autoriza la inscripción de los valores en el registro de mercado de valores.

### Procedimiento para la colocación de valores

En las bolsas de valores del país, mediante las casas de valores

### Monto mínimo de la inversión

US \$ 5,000.00 (cinco mil dólares de los Estados Unidos de América)



## Características de los valores

**Tipo:** De contenido crediticio

**Valor nominal:** USD \$80,000.00

**Carácter:** Títulos a la orden

**Rendimiento económico:** Las obligaciones pagarán una tasa de renta fija del 8,5% anual, que se pagará al tenedor el quinto día del último mes de cada año.

**Vencimiento desde la fecha de emisión:** 5 años

**Periodicidad:** Las obligaciones pagarán capital e interés el quinto día del último mes de cada año, según la siguiente tabla:

Tasa 8,50%  
Monto Original \$80.000,00

Período	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Interes	\$6.800,00	\$6.310,19	\$5.061,44	\$2.702,21	\$12,61
Aporte a kapital	\$5.762,42	\$14.691,23	\$27.755,60	\$31.642,37	\$148,38
Monto reducido	\$74.237,58	\$59.546,35	\$31.790,75	\$148,38	\$0,00
Pago Kap + Int	\$12.562,42	\$21.001,42	\$32.817,04	\$34.344,59	\$160,99

Los intereses y las amortizaciones de capital se pagarán en la misma fecha.

## Forma y lugar de pago del capital e intereses

El Agente Pagador es el Produbanco. Las obligaciones serán canceladas mediante cheque de gerencia o crédito a la cuenta del inversionista en las oficinas del Agente Pagador ubicadas en: Av. Amazonas 3775 y Japón.

## B. EMISION DE OBLIGACIONES INTERNAS

La emisión de obligaciones Internas se basa en que el financiamiento está dado por los miembros de la iglesia para cumplir con la adquisición del edificio.

Para esto se plantea lo siguiente:

<b>Opción de emisión de papeles de pago anticipado de diezmos</b>
---

Tasa de descuento	7,00%
-------------------	-------

	1	2	3	4	5	
	2005	2006	2007	2008	2009	Total
Arriendos del local de la escuela	\$17.889	\$19.678	\$19.678	\$21.645	\$21.645	\$100.534
Proyección de Diezmos de la iglesia	\$228.505	\$294.581	\$369.813	\$454.672	\$549.648	\$1.897.219
Emisión						
Diezmos anticipados VP	\$16.000	\$16.000	\$16.000	\$16.000	\$16.000	\$80.000
Diezm. Anticipados VF	\$17.120	\$18.318	\$19.601	\$20.973	\$22.441	\$98.453
Número de aportantes	720	720	720	720	720	
Interesados 50%	360	360	360	360	360	
Aporte por miembro	\$48	\$51	\$54	\$58	\$62	\$273
Aporte por miembro VP	\$44	\$44	\$44	\$44	\$44	\$222
Arriendos - Diezmos Ant VF	\$769	\$1.359	\$77	\$673	-\$796	\$2.082

1. Se plantea un mecanismo a través del cual los miembros de la iglesia paguen sus diezmos por adelantado. Para esto la Iglesia emitirá 360 obligaciones internas para cinco años, por el valor nominal de \$ 273,00 cuyo valor presente es de \$ 222,00.

2. Como funciona: Cada miembro debe pagar anualmente \$48, \$51, \$54, \$58, y \$62 dólares, si la persona decide adquirir las obligaciones internas lo que realmente paga es \$44 dólares anuales, por eso utiliza una tasa de descuento del 7%.

3. Los beneficios son: a) los miembros se ahorran \$51 en el pago de los diezmos; b) Que la iglesia puede adquirir el edificio sin ningún contratiempo; y c) que la iglesia cumple puntualmente con el pago de los diezmos a la Conferencia Evangélica.

4. Que los flujos de efectivo por pago de arrendamiento del edificio sean depositados en una cuenta y que no puedan ser utilizados para ningún otro gasto. Estos fondos serán utilizados para el fiel cumplimiento del pago de los diezmos a la Conferencia Evangélica.

5. El crecimiento de los ingresos (diezmos y ofrendas) están en función del incremento del número de personas que se adhieren a la iglesia.

## **CAPITULO III**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

La implementación de un departamento de tesorería con funciones definidas permite acceder a una serie de instrumentos financieros que proporcionan recursos frescos (pasivos de corto y largo plazo) para el cumplimiento de los objetivos de la institución.

La implementación de una administración de procesos en la tesorería, da lugar a que la administración de los recursos financieros sean efectivos y ágiles.

Al tener bien claro las políticas y los procedimientos, la tesorería se convertirá en un centro de beneficio para toda la institución.; es decir, nos permite cumplir con los objetivos de la institución de una manera rápida y eficiente.

#### **Recomendaciones**

Luego de revisar la información proporcionada por Centro Cristiano Josue (Balance Generales y Cuanta de Resultados) se sugiere las siguientes recomendaciones.

- 1) Rediseñar el plan de cuentas, con el propósito de tener una mejor información.
  
- 2) A más del Balance General y de la Cuenta de Resultados, se debe implantar dos estados adicionales: primero, el Estado de Flujos de Fondos con el propósito de ver cuales son los orígenes y aplicaciones de recursos; y, segundo, el Estado de Tesorería con el propósito de verificar los flujos de efectivo.
  
- 3) Implementar el análisis financiero, con el propósito de analizar los índices de crecimiento, operativos, liquidez y endeudamiento. Los índices de rentabilidad no serán necesarios porque la institución no tiene fines de lucro.

4) Aplicación de índices de gestión, con el propósito de monitorear si se están o no cumpliendo con los objetivos planteados por la institución.

5) Si la institución supera la barrera de los 200.000 en los ingresos, ya no puede llevar una simple contabilidad, sino que se debe implementar el departamento de tesorería que vigile los recursos que ingresan por diezmos y ofrendas.

6) Una vez que el Centro Cristiano Josué adquiera el bien inmueble para el funcionamiento de la Unidad Educativa, este debe motivar a la Unidad Educativa a que sea autónoma.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aching, G. (2000): “**Matemáticas Financieras**”.
- Casanovas, M. Y Fernández, A. (2003) “**Tesorería. Nuevas Tecnologías Aplicadas A La Gestión De La Tesorería**”. Gestion 2000. Barcelona.
- Duarte, J. Y Fernández, L. (2007): “**Finanzas Operativas: Un Coloquio**”. Limusa. México.
- Euromoney / Dv Gardner Workbook “**Duration**”.
- Mondito, D. Y Pendás, E. (2007) “**Finanzas Para Empresas Competitivas**”. Granica. Argentina.
- Nickerson, C. B. (2001): “**Manual De Contabilidad Para No Contables**”. Ocenano/Centrum. Nueva York.
- Riehl, H. Y Rodríguez, R. “**Mercado De Divisas Y Mercado De Dinero**”. Interamericana.
- Ross, S., Westerfield, R. Y Jaffe, J. “**Finanzas Corporativas**”. Mcgraw-Hill. Madrid.
- Van Home, J. Y Wachowicz, J. (2002): “**Fundamentos De Administración Financiera**”. Pearson Educacion, México.
- [Www.Finpipe.Com/Duration](http://Www.Finpipe.Com/Duration)

## ANEXOS

### ANEXOS 1. Información Económica y Financiera

#### Balance General de los últimos tres años.

Al 31 de Diciembre de cada año

	AÑOS		
	2002	2003	2004
<b>ACTIVO</b>	<b>74.475,22</b>	<b>95.264,69</b>	<b>109.758,64</b>
CORRIENTE	<b>12.410,95</b>	<b>21.179,53</b>	<b>6.842,74</b>
DISPONIBLE	<b>10.513,49</b>	<b>18.610,05</b>	<b>2.930,35</b>
CAJA	3.710,86	113,84	150,00
BANCOS	6.802,63	18.496,21	2.780,35
CARTERA	<b>1.897,46</b>	<b>2.569,48</b>	<b>3.912,39</b>
EMPLEADOS	1.897,46	1.104,93	220,00
OTRAS CTAS X COBRA	0,00	1.464,55	3.492,39
GARANTIAS ENTREGADAS	0,00	0,00	200,00
FIJO	<b>62.064,27</b>	<b>74.085,16</b>	<b>102.915,90</b>
DEPRECIABLES	<b>12.064,27</b>	<b>24.085,16</b>	<b>52.915,90</b>
MUEBLES Y ENSERES	4.497,90	3.924,03	6.646,57
EQUIPOS DE OFICINA	1.729,20	2.486,83	3.194,71
EQUIPOS DE COMPUTACION	450,76	536,50	2.348,72
EQUIPOS MUSICALES	1.708,84	14.912,68	13.416,36
VEHICULOS	0,00	0,00	0,00
EDIFICIOS	0,00	0,00	25.474,84
SOFTWARE	0,00	225,12	114,24
EQUIPOS DE COMUNICACIÓN	3.677,57	2.000,00	1.720,46
NO DEPRECIABLES	<b>50.000,00</b>	<b>50.000,00</b>	<b>50.000,00</b>
TERRENOS	50.000,00	50.000,00	50.000,00
<b>PASIVOS</b>	<b>916,05</b>	<b>4.893,99</b>	<b>9.309,93</b>
CORRIENTES	<b>916,05</b>	<b>4.893,99</b>	<b>9.309,93</b>
CORTO PLAZO	<b>916,05</b>	<b>4.893,99</b>	<b>9.309,93</b>
IMPUESTOS	704,13	926,22	247,86
PROVEEDORES	0,00	21,48	2.927,37
IESS	211,92	233,64	1.536,86
GASTOS ACUM X PAGAR EMPLEADOS	0,00	828,96	0,00
BENEFICIOS SOCIALES X PAGAR	0,00	0,00	764,98
SOBREGIROS Y PRESTAMOS BANCARIOS	0,00	0,00	0,00
RESERVAS DEL PASIVO	0,00	0,00	3.832,86
OTRAS CTAS X PAGAR	0,00	2.883,69	0,00
<b>PATRIMONIO</b>	<b>77.007,52</b>	<b>90.370,90</b>	<b>100.448,91</b>
CAPITAL	<b>63.466,28</b>	<b>77.007,52</b>	<b>90.370,90</b>
CAPITAL SOCIAL	<b>63.466,28</b>	<b>77.007,52</b>	<b>90.370,90</b>
DONACIONES	63.466,28	77.007,52	90.370,90
RESULTADOS	<b>13.541,24</b>	<b>13.363,38</b>	<b>10.078,01</b>
PRESENTE EJERCICIO	<b>13.541,24</b>	<b>13.363,38</b>	<b>10.078,01</b>
UTILIDAD O PERDIDA	13.541,24	13.363,38	10.078,01

**Estado de Pérdidas y Ganancias de los últimos tres años.**

	Años		
	1	2	3
	2002	2003	2004
<b>INGRESOS</b>	<b>163.802,49</b>	<b>264.794,62</b>	<b>239.034,09</b>
OPERACIONALES	<b>148.237,60</b>	<b>244.696,17</b>	<b>212.061,90</b>
CONGREGACION	<b>148.237,60</b>	<b>244.696,17</b>	<b>212.061,90</b>
DIEZMOS Y OFRENDAS	128.077,36	203.427,71	205.356,09
ING. X ACTIVIDADES IGLESIA	3.291,50	20.392,34	483,33
ING. X ESCUELAS DE ENSEÑANZA	0,00	420,00	25,00
IGLESIA SIN MUROS	0,00	0,00	3.703,61
OTROS INGRESOS	16.868,74	20.456,12	2.493,87
NO OPERACIONALES	<b>15.564,89</b>	<b>20.098,45</b>	<b>26.972,19</b>
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	<b>0,89</b>	<b>478,15</b>	<b>58,54</b>
INTERESES Y COMISIONES GANADAS	0,89	478,15	58,54
OTROS INGRESOS Y SERVICIOS	<b>15.564,00</b>	<b>19.620,30</b>	<b>26.913,65</b>
OTROS INGRESOS	15.564,00	19.620,30	26.913,65
DIEZMOS DE LA ESCUELA JOSUE			16.854,91
INGRESOS PAGO POR CONV. COLOMBIA			10.058,74
<b>GASTOS</b>	<b>150.261,25</b>	<b>251.431,24</b>	<b>228.956,08</b>
OPERACIONALES	<b>149.529,87</b>	<b>250.496,81</b>	<b>225.198,76</b>
ADMINISTRACION	<b>20.907,85</b>	<b>33.350,01</b>	<b>46.561,23</b>
SUELDOS Y SALARIOS	10.716,07	14.905,73	31.500,37
BENEFICIOS SOCIALES	5.773,36	7.433,12	11.946,06
PRESTACIONES SOCIALES	4.395,70	11.011,16	1.627,16
MANO DE OBRA	22,72	0,00	1.487,64
GASTOS GENERALES	<b>128.622,02</b>	<b>217.146,80</b>	<b>178.637,53</b>
SERVICIOS BASICOS	7.247,10	8.812,85	12.845,43
GASTOS MATERIALES-SUMINISTROS	6.173,78	9.006,90	13.662,49
GASTOS MISCELANEOS	10.693,98	15.931,15	8.629,78
GASTO DE DEPRECIACION	0,00	2.882,28	3.806,35
ARRENDAMIENTO DE BIENES	296,30	8.203,86	7.023,15
SERVICIOS DE TERCEROS	0,00	2.132,00	4.057,82
MANTENIMIENTO Y REPARACION	11.019,76	9.963,37	19.507,27
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	48,00	467,80	1.156,22
GASTOS DE VIAJE Y MOVILIZACION	1.120,00	14.507,81	15.956,39
GASTOS TRANSPORTE Y MOVILIZACION	1.447,77	2.776,13	7.466,61
IMPUESTOS Y MULTAS	0,00	2.586,04	208,35
GASTOS LEGALES	173,28	0,00	781,28
DIEZMO DE LA IGLESIA	25.959,97	39.144,33	30.984,71
DIEZMO DE LA ESCUELA JOSUE			16.854,91
OFRENDAS	18.448,79	35.651,67	35.046,77
DONACIONES	0,00	0,00	650,00
OTROS GASTOS	45.993,29	65.080,61	0,00
NO OPERACIONALES	<b>731,38</b>	<b>934,43</b>	<b>3.757,32</b>
GASTOS FINANCIEROS	<b>731,38</b>	<b>934,43</b>	<b>3.757,32</b>
GASTOS FINANCIEROS	731,38	934,43	3.757,32

**DIEZMOS Y OFRENDAS**

	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Número de miembros	2.200,00	2.400,00	2.600,00	2.800,00	3.000,00	3.200,00
Porcentaje de aportantes	30%	30%	35%	40%	45%	50%
Número de aportantes	660,00	720,00	910,00	1.120,00	1.350,00	1.600,00
Valor aportado	205.356,09	228.505,32	294.581,44	369.813,01	454.671,89	549.647,80
Promedio por persona	311,14559	317,37	323,715873	330,19019	336,793994	343,529874

**ING. X ACTIVIDADES IGLESIA y ESCUELA DE ENSEÑANZA**

Nuevos miembros		200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Por. Visión de los 12		20%	22%	24%	26%	28%
Participantes Visión de los 12		40	44	48	52	56
Promedio de aporte		15	15	15	15	15
Total aporte		600	660	720	780	840

**INGRESOS PAGO POR CONV. COLOMBIA**

Miembros a convenciones		10	10	10	10	10
Porcentaje que paga		40%	40%	40%	40%	40%
Miembros que pagan		4	4	4	4	4
Costo por miembro		150	150	150	150	150
Ingreso por Convenciones		600,00	600,00	600,00	600,00	600,00

**SUELDOS Y SALARIOS y BENEFICIOS DE LEY (Proyectado la inflación)**

SUELDOS Y SALARIOS	31.500,37	32.130,38	32.772,98	33.428,44	34.097,01	34.778,95
BENEFICIOS SOCIALES	11.946,06	12.184,98	12.428,68	12.677,25	12.930,80	13.189,42
PRESTACIONES SOCIALES	1.627,16	1.659,70	1.692,90	1.726,76	1.761,29	1.796,52

**SERVICIOS BASICOS (Proyectado la inflación)**

	12.845,43	13102,3386	13364,3854	13631,6731	13904,3065	14182,3927
--	-----------	------------	------------	------------	------------	------------

**GASTOS DE VIAJE Y MOVILIZACION**

Miembros a convenciones		10	10	10	10	10
Costo por miembro		550	550	550	550	550
Ingreso por Convenciones		5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00



## ANEXO 2. Proyección de Activos y Pasivos Corrientes.

	Años				
	1	2	3	4	5
	2005	2006	2008	2009	
<b>ACTIVO</b>	<b>133.223,20</b>	<b>154.675,72</b>	<b>172.517,31</b>	<b>194.680,05</b>	<b>215.171,80</b>
CORRIENTE	12.683,13	13.709,83	11.125,60	12.862,53	12.928,46
DISPONIBLE	9.524,73	10.393,60	7.650,38	9.227,13	9.131,69
CAJA	165,00	181,50	199,65	219,62	241,58
BANCOS	9.359,73	10.212,10	7.450,73	9.007,52	8.890,11
CARTERA	3.158,40	3.316,24	3.475,23	3.635,40	3.796,77
EMPLEADOS	2.891,73	2.949,57	3.008,56	3.068,73	3.130,11
OTRAS CTAS X COBRA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GARANTIAS ENTREGADAS	266,67	366,67	466,67	566,67	666,67

Los activos corrientes de la Institución están principalmente constituidos por la cuenta Bancos. La proyección de esta cuenta se realiza a partir de los saldos promedios de los últimos tres años.

<b>PASIVOS</b>	<b>7.936,93</b>	<b>9.295,64</b>	<b>10.789,02</b>	<b>12.386,70</b>	<b>14.103,21</b>
CORRIENTES	7.936,93	9.295,64	10.789,02	12.386,70	14.103,21
CORTO PLAZO	7.936,93	9.295,64	10.789,02	12.386,70	14.103,21
IMPUESTOS	626,07	626,07	626,07	626,07	626,07
PROVEEDORES	3.132,29	3.852,71	4.623,25	5.409,21	6.220,59
IESS	793,98	809,86	826,06	842,58	859,43
GASTOS ACUM X PAGAR EMPLEADOS	276,32	276,32	276,32	276,32	276,32
BENEFICIOS SOCIALES X PAGAR	780,28	795,89	811,80	828,04	844,60
SOBREGIROS Y PRESTAMOS BANCARIOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RESERVAS DEL PASIVO	2.327,99	2.934,79	3.625,51	4.404,49	5.276,20

Los pasivos corrientes están principalmente constituidos por los proveedores y las reservas del pasivo. Como política de la Institución la cuenta proveedores crece 5% menos que la tasa de crecimiento de los ingresos operacionales, y, la cuenta de reservas del pasivo está constituida por el 10% del diezmo, 1% para SEBAD y \$150 mensuales para misiones.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Activo Corriente	12.410,95	21.179,53	6.842,74	12.683,13	13.709,83	11.125,60	12.862,53	12.928,46
Pasivo Corriente	916,05	2.010,30	9.309,93	7.936,93	9.295,64	10.789,02	12.386,70	14.103,21
Capital de Trabajo	11.494,90	19.169,23	-2.467,19	4.746,20	4.414,19	336,58	475,83	-1.174,75
Variación CT		7.674,33	-21.636,42	7.213,39	-332,01	-4.077,61	139,24	-1.650,57