

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
EXTENSIÓN LATACUNGA**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,  
ECONÓMICAS Y DEL COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA FINANZAS Y AUDITORÍA**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN FINANZAS Y AUDITORIA CPA**

**TEMA:**

“DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
FINANCIERA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“PILAHUÍN” LTDA MATRIZ SALCEDO PROVINCIA DE COTOPAXI QUE  
PERMITA LA MAXIMIZACIÓN DE SUS UTILIDADES”

**ELABORADO POR: MARÍA GABRIELA SÁNCHEZ HIDALGO**

**DIRECTOR : DRA. CARLA ACOSTA**

**CODIRECTOR : ECO. FRANCISCO CAICEDO**

**LATACUNGA, 09 DE JULIO 2013**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**  
**CERTIFICACIÓN**

Certificó que el presente Trabajo fue realizado por la Srta. María Gabriela Sánchez Hidalgo, como requerimiento para la obtención del título de Ingeniería en Finanzas, Contador Público Auditor, bajo nuestra supervisión.

---

**Dra. Carla Acosta**

**DIRECTORA DEL PROYECTO**

---

**Eco. Francisco Caicedo**

**CODIRECTOR DEL PROYECTO**

---

**Ing. Xavier Fabara**

**DIRECTOR DE CARRERA**

---

**Dr. Rodrigo Vaca**

**SECRETARIO ACADÉMICO**

# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

## **CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

### **CERTIFICO**

Que el trabajo titulado “**DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PILAHUÍN LTDA. MATRIZ SALCEDO PROVINCIA DE COTOPAXI, QUE PERMITA LA MAXIMIZACIÓN DE SUS UTILIDADES**” realizado por la Srta. María Gabriela Sánchez Hidalgo, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que constituye un trabajo de excelente contenido científico que coadyuvará a la aplicación de conocimientos y al desarrollo profesional, SI recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de UN empastado y UN disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat. Autorizan a la señorita: Sánchez Hidalgo María Gabriela que lo entregue al ING. Xavier Fabara, en su calidad de Director de Carrera.

Latacunga, 09 de julio del 2013.

---

**Dra. Carla Acosta**

**DIRECTORA**

---

**Eco. Francisco Caicedo**

**CODIRECTOR**

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

### DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, María Gabriela Sánchez Hidalgo

#### DECLARO QUE:

El proyecto de grado titulado **“DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PILAHUÍN LTDA. MATRIZ SALCEDO PROVINCIA DE COTOPAXI, QUE PERMITA LA MAXIMIZACIÓN DE SUS UTILIDADES”** ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Latacunga, 09 de julio del 2013.

---

María Gabriela Sánchez Hidalgo

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**  
**AUTORIZACIÓN**

Yo, María Gabriela Sánchez Hidalgo

Autorizó a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “**DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PILAHUÍN LTDA. MATRIZ SALCEDO PROVINCIA DE COTOPAXI, QUE PERMITA LA MAXIMIZACIÓN DE SUS UTILIDADES**” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Latacunga, 09 de julio del 2013.

---

María Gabriela Sánchez Hidalgo

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios es el agradecimiento más imponente que puedo manifestar, ya que me mostró el camino en momentos de oscuridad, gracias por revelarme la salida después de una larga batalla que culmina hoy con éxito.*

*A mi Directora de Tesis, Dra. Carla Acosta, por brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad, sabiduría y experiencia en un marco de respeto, confianza y sobre todo comprensión.*

*A mi Codirector, Eco. Francisco Caicedo, por sus valiosas sugerencias y acertados aportes durante el desarrollo de esta tesis.*

*A la Ingeniera Laura Lozano por brindarme su respaldo dentro de la Cooperativa, ayudándome en todo lo que estuvo a su alcance.*

## DEDICATORIA

*A quienes siempre confían en mí, y han estado en los momentos más difíciles de mi vida, y que se estarán en los mejores, recordándome que siempre hay una razón para volver hacer feliz, Laura y Francisco mis padres amados, para ustedes mi gratitud donde una dedicatoria es muy pequeña para demostrarles el amor y respeto que siento por ustedes. Gracias por enseñarme que del ejemplo se aprende, gracias por todo lo que me dan a pesar de mis errores.*

*A mis hermanos Francisco y Elías quienes son mis amigos y mis confidentes..... siempre serán la alegría que le da sentido aún más a mi vida.*

*A mis amigos que al enumerarlos realmente faltaría espacio lo único que puedo agregar es un gracias por cada consejo brindado que sirvió de mucho en momentos difíciles, sé que estarán en los peores porque me han demostrado su cariño y sinceridad.....gracias de todo corazón.*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA .....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
CERTIFICADO.....	iii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....	iv
AUTORIZACIÓN .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
DEDICATORIA .....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
RESUMEN EJECUTIVO .....	xvii
ABSTRACT.....	xix
CAPÍTULO I “Análisis del Sistema Financiero, Antecedentes y del Microambiente” .....	1
1.1 Sistema Financiero.....	1
1.1.1 Concepto del Sistema Financiero.....	1
1.1.2 Sistema Financiero Ecuatoriano.....	2
1.1.3. Estructura del Sistema Financiera Ecuatoriano .....	4
1.1.4. El Sistema Financiero Formal .....	5
1.1.5. El Sistema Financiero Informal.....	7
1.1.6. Aspectos Legales .....	12
1.1.7 Patrimonio.....	14
1.1.8. Capital Mínimo.....	15
1.2. Antecedentes.....	16
1.2.1. Reseña Histórica.....	17
1.2.2. Base Constitución Legal .....	19
1.2.3. Objetivos.....	19
1.2.4 Normatividad .....	20
1.2.5. Estructura Orgánica de la Cooperativa .....	21
1.2.5.1 Asamblea General.....	23
1.2.5.2 El Consejo de Administración .....	23
1.2.5.3 El Consejo de Vigilancia.....	25



1.2.5.4 La Gerencia.....	25
1.2.5.6 Comisiones Especiales.....	26
1.3. Análisis del Microambiente.....	28
1.3.1 Socios .....	28
1.3.2 Competencia .....	30
1.3.3 Proveedores .....	31
1.3.4. Servicios Financieros .....	32
1.3.4.1 Créditos .....	32
1.3.4.1.1 Créditos Ordinarios .....	33
1.3.4.1.2 Créditos Extraordinarios .....	35
1.3.4.2. Depósitos .....	36
1.3.4.2.1. Depósitos a la vista .....	36
1.3.4.2.2. Depósitos a Plazo Fijo .....	37
1.3.5. Otros Servicios .....	37
CAPÍTULO II “Reestructuración Administrativa” .....	40
2.1. Planeación Estratégica .....	40
2.1.1. Organigrama Estructural Propuesto. ....	43
2.2 Primera Etapa.- Formulación y Planeamiento .....	44
2.2.1 Misión y Visión .....	44
2.2.2 Valores .....	46
2.2.3 Análisis de oportunidades y amenazas externas .....	48
2.2.4 Análisis de fuerzas y debilidades internas. ....	51
2.2.5 Objetivos a Largo Plazo de la COAC “Pilahuín Ltda”. ....	54
2.2.6 Estrategias.....	55
2.3 Segunda Etapa.- Dirección e Implementación .....	56
2.3.1 Objetivos a Corto Plazo .....	56
2.3.2 Política.....	58
2.4 Tercera Etapa.- Control y Evaluación: La Revisión Estratégica .....	60
2.4.1 Evaluación Estratégicas .....	60
2.4.2 Acciones Correctivas .....	60
2.5 Procesos Fundamentales dentro de la Cooperativa. ....	61
2.5.1 Diagrama de Flujo del Proceso de Créditos en la COAC “Pilahuín Ltda” .....	63

2.5.2 Diagrama de Flujo del Proceso de Inversiones (A plazo Fijo) en la COAC “Pilahuín Ltda” .....	65
2.5.3 Diagrama de Flujo del Proceso para abrir una cuenta en la COAC “Pilahuín Ltda” .....	67
2.6 Análisis de la Productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pilahuín Ltda” y sus cinco agencias. ....	68
CAPÍTULO III “Desarrollo del Modelo de Gestión Financiera” .....	72
3.1. Análisis Financiero de la Cooperativa .....	73
3.2. Análisis de la Evolución Financiera .....	73
3.1.2 .Análisis de la Estructura Financiera .....	92
3.3 Análisis de Tendencias. ....	105
3.4 Indicadores Financieros para Cooperativas de Ahorro y Crédito. ....	110
3.5 Conclusiones del Análisis Financiero. ....	118
CAPÍTULO IV “Diseño de Estrategias Financieras” .....	120
4.1. Fundamentos sobre Proyecciones Financieras.....	120
4.2. Proyecciones de Estrategias Diseñadas. Sustento.....	123
4.3. Estados Financieros Proyectados.....	123
4.3.1 Cuentas del Balance General Proyectado .....	124
4.3.2 Cuentas del Estado de Resultados Proyectados .....	138
4.4. Indicadores Financieros Proyectados .....	145
CAPÍTULO V “Conclusiones y Recomendaciones” .....	151
5.1 CONCLUSIONES.....	151
5.2 RECOMENDACIONES .....	153
BIBLIOGRAFÍA.....	156

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

## CAPÍTULO I

Gráfico No 1. 1 Sistema Financiero .....	4
Gráfico No 1. 2 Organigrama Estructural de la COAC Pilahuín Ltda. ....	22
Gráfico No 1. 3 COAC. Pilahuín Ltda.....	29

## CAPÍTULO II

Gráfico No 2. 1 Etapas del Proceso Estratégico .....	42
Gráfico No 2. 2 Organigrama Estructural Propuesto para la COAC “Pilahuín Ltda” .....	43
Gráfico No 2. 3 Gastos Operacionales po Número de Socios de la COAC “Pilahuín Ltda” .....	69
Gráfico No 2. 4 Gastos Operacionales por Número de Empleados de la COAC.” Pilahuín Ltda” .....	70
Gráfico No 2. 5 Número de Socios por Empleado de la COAC.” Pilahuín Ltda” .	71

## CAPÍTULO III

Gráfico No 3. 1 Variación de la Cartera de Créditos Comercial por Vencer.....	78
Gráfico No 3. 2 Variación de la Cartera de Crédito para la Microempresa por Vencer.....	79
Gráfico No 3. 3 Variación de la Cartera de Crédito para la Microempresa que no Devenga Interés.....	80
Gráfico No 3. 4 Variación de la Cartera de Crédito para la Vencida .....	81
Gráfico No 3. 5 Variación Depósitos a la Vista.....	85
Gráfico No 3. 6 Variación Depósitos a Plazo.....	86
Gráfico No 3. 7 Composición del Activo de la COAC “Pilahuín” Ltda.....	94
Gráfico No 3. 8 Composición de la Cartera de Crédito COAC “Pilahuín Ltda” ....	96
Gráfico No 3. 9 Evolución de las Transferencias Internas de la COAC “Pilahuín” Ltda.- Períodos 2010, 2011 y 2012.....	98
Gráfico No 3. 10 Composición de Obligaciones COAC “Pilahuín Ltda” 2009-2011. .....	99
Gráfico No 3. 11 Composición del Patrimonio COAC “Pilahuín” Ltda, período 2010-2012 .....	101

Gráfico No 3. 12 Tendencias de los Activos. Período 2.009, 2010, 2011 y 2012. .....	106
Gráfico No 3. 13 Tendencias de los Pasivos. Período 2.009, 2010, 2011 y 2012. .....	107
Gráfico No 3. 14 Tendencias del Patrimonio. Período 2.009, 2010, 2011 y 2012. .....	108

# ÍNDICE DE TABLAS

## CAPÍTULO I

Tabla No 1. 1 Sistema Financiero Formal .....	6
Tabla No 1. 2 Cooperativas de Ahorro y Crédito Bajo el Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.....	10
Tabla No 1. 3 Volumen de Créditos Concedidos en Salcedo por tipo de Cartera	11
Tabla No 1. 4 Ventajas y Desventajas de las Cooperativas de Ahorro y Crédito	12
Tabla No 1. 5 Clases de Riesgos Financieros.....	15
Tabla No 1. 6 Agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín Ltda.....	18
Tabla No 1. 7 Principales Proveedores de la COAC “Pilahuín” Ltda.....	31
Tabla No 1. 8 Garantías para Préstamos Prendarios .....	34
Tabla No 1. 9 Requisitos para Solicitar Préstamos en la COAC “Pilahuín Ltda. .	35
Tabla No 1. 10 Características Depósitos de Ahorro a diciembre del 2011 .....	36
Tabla No 1. 11 Depósitos a Plazo Fijo según en Montos y Días.....	37

## CAPÍTULO II

Tabla No 2. 1 Restructuración Misión y Visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín Ltda. ....	45
Tabla No 2. 2 Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pilahuín Ltda”. ....	47
Tabla No 2. 3 Matriz de Evaluación de los Factores Externos de la COAC “Pilahuín Ltda”.....	49
Tabla No 2. 4 Matriz de Evaluación de los Factores Internos de la COAC “Pilahuín” Ltda.....	52
Tabla No 2. 5 Objetivos de Largo Plazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pilahuín” Ltda.....	55
Tabla No 2. 6 Estrategias Administrativas de la COAC “Pilahuín Ltda.” .....	56
Tabla No 2. 7 Objetivos a Corto Plazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín Ltda. ....	57
Tabla No 2. 8 Políticas de la COAC “Pilahuín Ltda” .....	59
Tabla No 2. 9 Descripción del Proceso de Crédito .....	62
Tabla No 2. 10 Descripción del Proceso de Inversiones a Plazo Fijo .....	64
Tabla No 2. 11 Proceso de Apertura de Cuenta .....	66

Tabla No 2. 12 Gastos Operacionales por número de Socios de la COAC” Pilahuín Ltda.” .....	68
Tabla No 2. 13 Gastos Operacionales por Número de Empleados de la COAC.” Pilahuín Ltda” .....	69
Tabla No 2. 14 Número de Socios por Empleado de la COAC “Pilahuín Ltda” Ltda .....	71

### **CAPÍTULO III**

Tabla No 3. 1 Balance General, Consolidado “Pilahuín” Ltda Dic 2010 – Dic 2012, Análisis Horizontal .....	75
Tabla No 3. 2 Balance General Consolidado.- Variación de la Cartera de Crédito Año 2010, 2011 y 2012. ....	82
Tabla No 3. 3.....	87
Tabla No 3. 4 Análisis Horizontal.....	90
Tabla No 3. 5 Análisis Vertical Balance General Consolidado.-Período 2010,2011 y 2012.....	93
Tabla No 3. 6 Análisis Vertical del Estado de Resultados Períodos; 2010, 2011 2012.....	103
Tabla No 3. 7 Análisis de las Tendencias Período: 2009-2012 .....	109
Tabla No 3. 8 Indicadores Financieros Consolidados Períodos: 2010, 2011 y 2012.....	112

### **CAPÍTULO IV**

Tabla No 4. 1 Matriz de Estrategias Financieras .....	122
Tabla No 4. 2 Proyección de la Concesión de Crédito 2013.....	125
Tabla No 4. 3 Proyección de la Colocación y Recuperación de la Cartera de Crédito 2012 (USD).....	126
Tabla No 4. 4 Proyección de Recuperaciones de la Cartera de Crédito por Vencer .....	127
Tabla No 4. 5 Transferencias de Cartera No Recuperada en la fecha de Vencimiento .....	128
Tabla No 4. 6 Recuperación de las Carteras Vencidas y que no Devengan Intereses en la Proyección de la Cartera de Crédito .....	129

Tabla No 4. 7 Provisión para Cuentas Incobrables como Resultado de la Proyección de la Cartera de Crédito .....	130
Tabla No 4. 8 Participación de la Cartera de Crédito según el Total de Activos. .....	131
Tabla No 4. 9 Liquidez base para la Cooperativa .....	132
Tabla No 4. 10 Promedio de Ahorro del Socio para el 2013.....	133
Tabla No 4. 11 Proyección de los Depósitos a la Vista. ....	133
Tabla No 4. 12 Proyección de los Depósitos a Plazo.....	134
Tabla No 4. 13 Proyección Certificados de Aportación.....	135
Tabla No 4. 14 Proyección de las Cuentas del Pasivo en (usd).....	136
Tabla No 4. 15 Balance General Consolidado Proyectado 2013 .....	137
Tabla No 4. 16 Cálculo de la Proyección de los Intereses Ganados pro Cartera de Crédito .....	139
Tabla No 4. 17 Interés Ganado por Mora .....	140
Tabla No 4. 18 Cálculo de la Proyección de Interés Causado por Captaciones Realizada .....	141
Tabla No 4. 19 Reducción de los Gastos Operativos .....	142
Tabla No 4. 20 Estado de Resultados Proyectados .....	144
Tabla No 4. 21 Indicadores Financieros Proyectados.....	146

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A Análisis Horizontal del Balance General.....	157
ANEXO B Análisis Horizontal del Estado de Resultados .....	158
ANEXO C Análisis Vertical del Balance General .....	159
ANEXO D Análisis Vertical del Estado de Resultados .....	160
ANEXO E Cuentas Proyectadas bajo del Método de Mínimos Cuadrados .....	161
ANEXO F Balance General Consolidado Proyectado 2013.....	162
ANEXO G Estado de Resultados Proyectados 2013 .....	164



## RESUMEN EJECUTIVO

El escenario actual requiere la búsqueda de alternativas, productivas, financieras y administrativas, que sobresalga de algún modo la importancia de la economía social y su idoneidad para coadyuvar a resolver problemas concretos dentro del sistema financiero.

En primera instancia se requirió de un análisis del Sistema Financiero en nuestro país, es decir cómo se encuentra su estructura, y el estudio del macro ambiente, así como también se requirió de un conocimiento cabal de su organización, de un análisis de sus estatutos y la labor de los distintos responsables de la dirección de la Cooperativa, sus funcionarios, la normativa a la que se rige, y los servicios financieros que ofrece.

Una vez analizada tanto la estructura administrativa como, lo que oferta la Institución se desarrolla el nuevo Organigrama de la Cooperativa, se establece una nueva misión y visión que se ajusta a las necesidades y perspectivas que persigue la Institución, por otro parte se realizó dos matrices en la cuales se presenta y se evalúa tanto los factores externos como internos, a los cuales hace frente la organización con el objeto de determinar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, respectivamente, para en lo posterior definir objetivos al corto y largo plazo, también se formuló estrategias y políticas enfocadas en la administración de la Cooperativa. Se definió los procesos más importantes dentro de una Institución Financiera, como son el Diagrama de Flujo del Crédito, Inversiones y como se realiza la apertura de una Cuenta de Ahorros. Para posteriormente analizar la productividad basada en los servicios que brindan cada uno de los miembros de la Organización y su incidencia en la eficacia dentro de la misma.

Posteriormente se efectúa el desarrollo del Modelo de Gestión Financiera, basada en el estudio de los Estados Financieros, mediante un análisis horizontal y Vertical de los años 2010, 2011 y 2012, por otra parte se formuló la aplicación de indicadores financieros, según lo indica la nota 5

que emite la Superintendencia de Bancos y Seguros logrando determinar debilidades en el área financiera. En base a lo anterior, se prescriben las estrategias encaminadas a minimizar las debilidades priorizadas en; mejorar la liquidez, provisionar de una mejor manera la Cartera de Crédito, reducir Gastos Operacionales innecesarios, como es el caso de Publicidad y Propaganda, disminuir la tasa pasiva del 15 al 13% e incrementar la tasa activa del 24 al 25 por ciento.

Finalmente las proyecciones financieras son utilizadas en el cuarto capítulo como un elemento crítico y medio de evaluación ante la aplicación de las estrategias propuestas, es así que se diseñan los presupuestos de captaciones, colocaciones, ingresos y gastos en base a las premisas establecidas, se estructuran los estados financieros proforma y los indicadores proyectados, dando como resultado en términos generales una notable mejoría en todas las categorías de desempeño de la Cooperativa.

Los resultados obtenidos, conclusiones y recomendaciones, resumidos en el capítulo cinco afianzan la viabilidad de las estrategias propuestas en este proyecto de tesis a fin de mejorar no solo el tratamiento de las cuentas sino mejorando la liquidez, obteniendo resultados positivos reflejados fundamentalmente en las utilidades demostradas.

## **ABSTRACT**

The current scenario requires the search for alternatives, production, financial and administrative protruding somehow the importance of the social economy and its suitability to assist in solving specific problems within the financial system.

First, we required an analysis of the financial system in our country, ie how is its structure, and the study of the macro environment, and also required a thorough understanding of your organization, from an analysis of the statutes and the work of the individual responsible for the conduct of the Cooperative, its officers, the rules for governing, and financial services offered.

After analyzing both the administrative structure as it develops the institution offering the new Organization of the Cooperative, establishing a new mission and vision that fits the needs and perspectives pursued the institution, on the other hand was performed two matrices in which it is presented and evaluated both external and internal factors to which the organization faces in order to identify opportunities, threats, strengths and weaknesses, respectively, to further define objectives in the short and long term, also formulated strategies and policies focused on the administration of the Cooperative. We defined the major processes within a financial institution, such as the Credit Flow Chart, Investment and performs as opening a savings account. To further analyze the productivity based on the services provided by each of the members of the Organization and its impact on the efficiency within the same.

Later development takes place Financial Management Model, based on the study of Financial Statements by Horizontal and Vertical analysis of the years 2010, 2011 and 2012, on the other hand was formulated applying financial indicators, as indicated by the Note 5 issued by the Superintendency of Banks and Insurance achieving determine weaknesses in the financial area. Based on the foregoing, prescribing strategies to minimize weaknesses prioritized; improve liquidity, provisioning in a better way the Portfolio Credit, Operational reducing unnecessary expenses, such as Advertising and Propaganda, reduce the deposit rate of 15 to 13% and increase the lending rate of 24 to 25 percent.

Finally the financial projections are used in the fourth chapter as a critical element and means of evaluation before the application of the proposed strategies are designed so that the budgets of deposits, loans, income and

expenses based on the premises established, are structured proforma financial statements and projected indicators, resulting in a significant overall improvement in all performance categories of the Cooperative.

The results, conclusions and recommendations, summarized in chapter five entrench the viability of the strategies proposed in this thesis to improve not only the treatment of the accounts, improving liquidity, positive results in earnings primarily reflected demonstrated .

# CAPÍTULO I

## **“Análisis del Sistema Financiero, Antecedentes y del Micro Ambiente de La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín Ltda.”**

### **1.1 Sistema Financiero.**

#### **1.1.1 Concepto del Sistema Financiero**

“El Sistema Financiero es el conjunto de Instituciones, instrumentos y mercados donde se va a canalizar el ahorro hacia la inversión”<sup>1</sup>

Es así que mantiene como propósito encaminar el ahorro que generan los prestamistas o unidades de gasto con superávit, hacia los prestatarios o unidades de gasto con déficit. Esta labor de intermediación es llevada a cabo por las instituciones que conforman el sistema financiero, la misma que es de gran importancia para realizar la transformación de los activos financieros, denominados primarios, emitidos por las unidades inversoras (con el fin de obtener fondos para aumentar sus activos reales), en activos financieros indirectos, más acordes con las preferencias de los ahorradores.

Por lo tanto, el Sistema Financiero de un país, en general juega un papel significativo, en la vida económica y productiva, ya que se convierte en el pilar para la generación de la riqueza, razón por la cual los entes económicos se han apoyado en las diversas instituciones financieras para la obtención de capital de trabajo, expansión productiva, e infraestructura. Lamentablemente a partir del año 1998, el sector financiero sufrió una de las peores crisis que repercutió directamente sobre la economía del país, situación que en estos años ha mejorado notablemente, el mismo que se

---

<sup>1</sup> Chiriboga Rosales, L. A. (2007). *Sistema Financiero Ecuatoriano*. Quito: Primera Edición

encuentra en la actualidad sólido y con una adecuada liquidez y rentabilidad.

### **1.1.2 Sistema Financiero Ecuatoriano**

Las Instituciones Financieras pueden brindar los siguientes servicios.

- Depósitos de Ahorro
- Depósitos de cuentas corrientes
- Pólizas a plazo Fijo
- Certificados de Depósitos.

Entre las principales funciones de las Instituciones Financieras tenemos:

#### **a) Captar dinero del público**

- Depósitos en Cuenta Corriente
- Depósitos a plazo Fijo

#### **b) Colocar préstamos**

Prestar dinero a una tasa de interés más alta de la que se paga a los clientes y de esa forma obtener una utilidad. Entre los créditos podemos apreciar los siguientes:

- Microcrédito
- Comercial
- Consumo
- Vivienda

#### **c) Brindar servicios Financieros Adicionales**

Entre los más comunes tenemos:

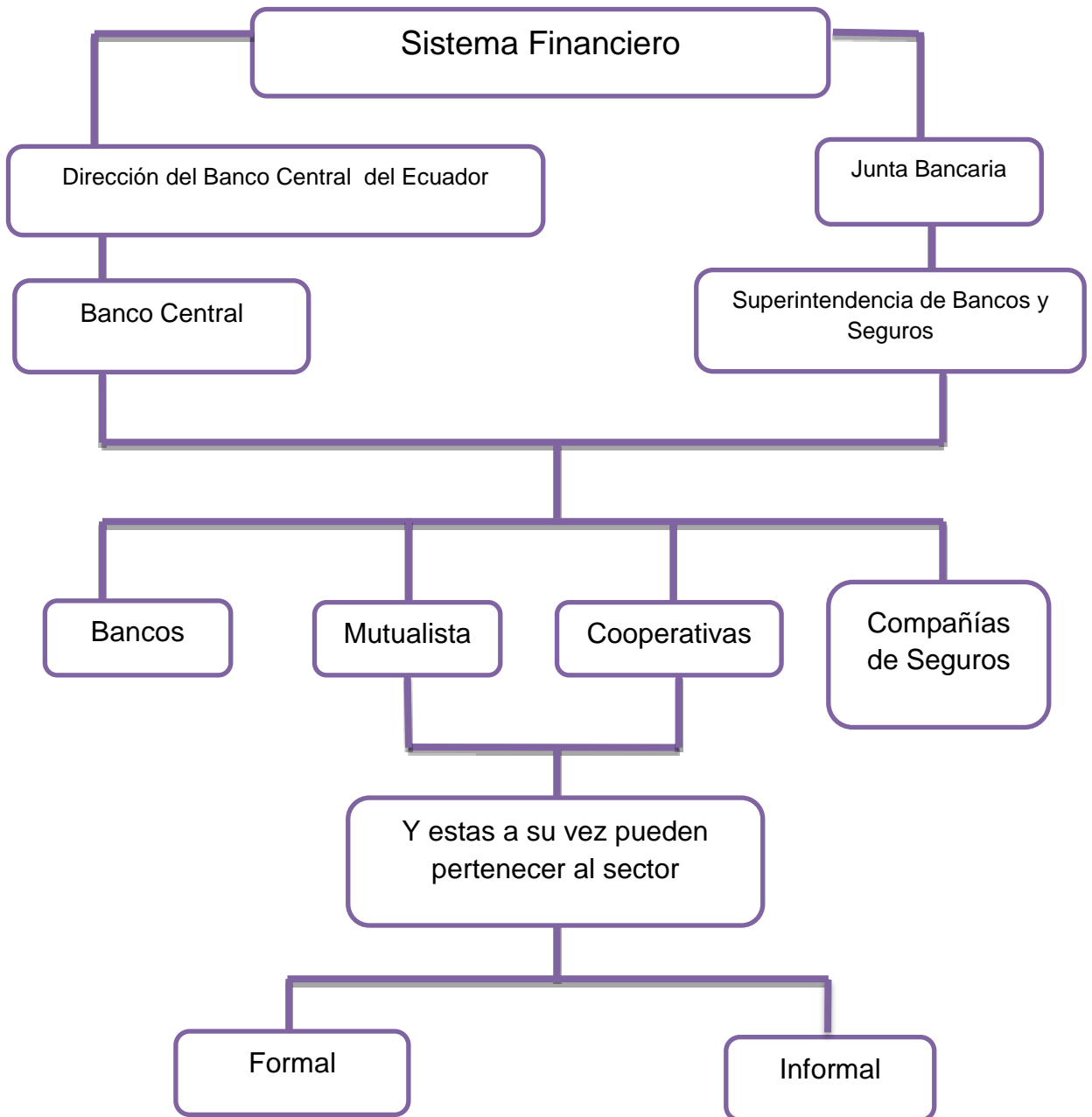
- Recaudación de Impuestos
- Cobro de Servicios Básicos
- Pago de matrículas de autos
- SOAT
- Pago de Impuesto Predial

**d) Contingentes**

- Avalos Bancarios
- Cédulas Hipotecarias
- Carta de Crédito
- Carta Doméstica
- Carta de Crédito Importación
- Carta de Crédito de Exportación
- Carta de Garantía

### 1.1.3. Estructura del Sistema Financiera Ecuatoriano

**Gráfico No 1. 1**  
**Sistema Financiero**



Realizado por: María Gabriela Sánchez Hidalgo.

Fuente : Banco Central del Ecuador.



La estructura del Sistema Financiero Ecuatoriano se basa en el régimen designado por el BANCO Central, en donde intervienen varios organismos autónomos reguladores como el Directorio del Banco Central, organismo autónomo y supervisado por el estado ecuatoriano, también se encuentra la Superintendencia de Bancos, entidad autónoma encargada de controlar y supervisar las funciones de varias instituciones financieras y finalmente se encuentran entidades financieras públicas y privadas.

#### **1.1.4. El Sistema Financiero Formal**

El Sistema Financiero Formal esta normado por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y sujeto a la supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros. El mismo que está compuesto por Bancos privados, Instituciones Financieras Públicas, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Sociedades Financieras Privadas, Almaceneras, Compañías de Seguros, Emisoras de Tarjetas de Crédito Mutualistas controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Este sistema ofrece servicios de operaciones activas y pasivas, es decir créditos cuentas corrientes, depósitos a plazo y ahorro, inversiones remesas, etc.

No debemos olvidar que la banca privada mantiene vínculos con el sistema financiero informal rural, mediante sus relaciones con ONGs y cooperativas de ahorro y crédito que utilizan los servicios bancarios.

Entre las Instituciones del Sector Financiero Formal se debe considerar también a la banca estatal. La banca gubernamental, de primer piso, que es la principal proveedora de recursos financieros para el sector rural y Urbano es el Banco Nacional de Fomento (BNF), fundado en 1926 que actualmente está recibiendo recursos para destinarlos con prioridad al sector micro empresarial.

Entre los que conforman dicho sistema están:

**Tabla No 1. 1**  
**Sistema Financiero Formal**

Entidad	Definición y Objetivos
<b>Bancos</b>	Trasladar recursos de personas con exceso de liquidez a aquellas que necesitan dichos dineros para financiar sus inversiones.
<b>Bancos Privados</b>	Conformar los subconjuntos más importantes del sistema financiero privado nacional.
<b>Bancos Públicos</b>	Entidades Financieras, cuyo accionista es el Estado.
<b>Banco Central del Ecuador</b>	Ente Jurídico de derecho público, de duración indefinida, con autonomía técnica y administrativa y patrimonio propio.
<b>Banco del Estado</b>	Institución financiera pública con personería jurídica, autónoma de duración indefinida y con domicilio principal en la ciudad de Quito.
<b>Banco Nacional de Fomento (BNF)</b>	El Objetivo fundamental del Banco es estimular y acelerar el desarrollo socioeconómico del país.
<b>Compañías de Seguros</b>	Emiten pólizas de seguros; con las cuales ofrecen indemnizaciones, se dice que es un intermediario financiero, ya que una vez producido el siniestro objeto del seguro, se constituye cuantiosas reservas que intervienen en otros intermediarios financieros, en títulos de renta fija (públicos y privados) y de renta variable.
<b>Cooperativas de Ahorro y Crédito</b>	Conformadas por personas naturales o jurídicas, que sin perseguir finalidades de lucro, tiene por objeto planificar y realizar actividades de trabajo de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común.

Entidad	Definición y Objetivos
<b>Sociedades Financieras</b>	Realizar operaciones financieras facultadas a los Banco privados en las leyes que lo rigen pero sin que intervengan operaciones tales como cuentas de ahorro y cuentas corrientes.
<b>Mutualistas</b>	Su finalidad es la de captar ahorros, del público para otorgar crédito específicamente para la vivienda.
<b>Emisores de Tarjetas de Crédito</b>	Están autorizadas a emitir y comercializar tarjetas de crédito, cuyo objetivo fundamental es la de incentivar el consumismo, manteniendo como objetivo otorgar financiación inmediata. Conceden dos tipos de crédito, el rotativo y diferido.
<b>Almaceneras Generales de Depósito</b>	Su objetivo fundamental es almacenar productos en bodegas adecuadas, y por ese servicio realiza un cobro.

**Elaborado por:** María Gabriela Sánchez Hidalgo.

**Fuente** : Banco Central del Ecuador.

### 1.1.5. El Sistema Financiero Informal

El Sistema Financiero Informal o también no regulado, esta se encuentra establecido, por instituciones financieras no formalizadas bajo la Ley General de Instituciones Financieras, enmarcándose en el objetivo de financiar total o parcialmente, en forma recuperable, programas y proyectos que mantienen una precisa relación con actividades agropecuarias, con el propósito de favorecer el desarrollo social y económico del campesinado, así como también la igualdad para poder conceder créditos a todas las personas sin distinción.

El motivo por el cual se da el apareamiento, desarrollo y crecimiento de este tipo de sistema es gracias a ese vacío de servicios financieros formales para los pequeños agricultores, posibilitando así el desarrollo de

dichas Instituciones ya que no operan bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Para el 2007 las instituciones no formales que desarrollan actividades de intermediación financiera comprendían 800 Cooperativas de Ahorro y Crédito, no controladas por la Superintendencia de Bancos, y regidas por la Ley de Cooperativas y supervisadas por el Ministerio de Inclusión Económica y Social y varias ONGs.

“En la actualidad se encuentran 1800, Cooperativas de Ahorro y Crédito, 1198 entidades asociativas o solidarias, 15 mil bancos comunales y tres mil cajas de ahorro, y a partir de mayo del 2011 se mantendrá bajo la tutela de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.”<sup>2</sup>

Este nuevo organismo público creado en el país tendrá como funciones las de dictar políticas para cooperativas, instituciones asociativas, solidarias, cajas, bancos comunales y de ahorro, así como a las unidades económicas populares. Estas últimas son las que se dedican a la economía del cuidado, los emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas y talleres artesanales que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes y prestación de servicios.

Existen cooperativas abiertas y cerradas, las abiertas al público, que cuentan con muchos socios y generalmente, poseen activos importantes, mientras que las cerradas se mantienen con grupos determinados de socios que presentan ciertas características en cuanto al origen de sus fondos.

“Los activos, depósitos y utilidades de las 39 cooperativas de ahorro y crédito bajo control de la Superintendencia de Bancos y Seguros

---

<sup>2</sup> Fernández, G. E. (2011) *Ley de Economía Solidaria Se Publicó en el Registro Oficial*. Disponible en: <<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ley-de-economia-solidaria-se-publico-en-el-registro-oficial-474723.html>>

crecieron, en conjunto, por sobre los dos dígitos en el 2011 frente al desempeño registrado en el 2010, por la ampliación y penetración de sus productos entre las distintas clases poblacionales, y se estima activos de aproximadamente \$800.000 mil millones de dólares en las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) controladas por la Dirección Nacional de Cooperativas.”<sup>3</sup>

En la provincia de Cotopaxi podemos encontrar a las siguientes Cooperativas controladas por la Superintendencia de Bancos.

---

<sup>3</sup>Entidad Pública. (2012). *Superintendencia de Bancos del Ecuador*. Disponible en: <[http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=758&vp\\_tip=1](http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=758&vp_tip=1)>.

**Tabla No 1. 2**  
**Cooperativas de Ahorro y Crédito Bajo el Control de la**  
**Superintendencia de Bancos y Seguros.**

Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Provincia de Cotopaxi	
Cooperativa	Ubicación por Cantón
Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre.	Latacunga
Cooperativa de Ahorro Y Crédito 9 de Octubre Ltda.	Latacunga Salcedo
Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.	Latacunga
Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Cotopaxi Ltda.	La Mana Latacunga Pangua Pujilí Salcedo Saquisilí Riobamba
Cooperativa de Ahorro Y Crédito Desarrollo de los Pueblos Ltda. "Codesarrollo"	Latacunga
Cooperativa de Ahorro y Crédito el "Sagrario"	Latacunga La Maná Pangua Pujilí Salcedo Saquisilí Sigchos
Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.	Latacunga Pangua Pujilí Salcedo Saquisilí Sigchos
Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus.	Latacunga
Cooperativa de Ahorro Y Crédito San Francisco.	Latacunga Salcedo
Cooperativa de Ahorro y Crédito Previsión, Ahorro y Desarrollo COOPAD	Latacunga
Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista	Latacunga Salcedo Saquisilí Sigchos
Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Taobanda	Latacunga Pujilí

**Realizado por:** María Gabriela Sánchez.

**Fuente** : Superintendencia de Bancos y Seguros

Como se puede observar en el cuadro en la provincia de Cotopaxi encontramos 13 Cooperativas de Ahorro y Crédito que está bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

a) **Volumen de Créditos Concedidos en Salcedo por tipo de Cartera** Según los datos de la Superintendencia de Bancos en la ciudad de Salcedo se encuentran funcionando 6 Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por dicho organismo.

**Tabla No 1. 3**  
**Volumen de Créditos Concedidos en Salcedo por tipo de Cartera**  
**A Diciembre del 2011**

Institución	Cartera Comercial (USD)	Cartera de Consumo (USD)	Cartera de Microempresa (USD)	Cartera de Vivienda (USD)	Total Monto (USD)
9 de Octubre Ltda.	No posee	1.663.712	No posee	1.492.890	<b>3.156.602</b>
De la Pequeña Empresa de Cotopaxi Ltda.	239.000	1.930.200	66.000	4.001.853	<b>6.237.053</b>
Desarrollo de los Pueblos Codesarrollo	No posee	5.000	No posee	278.170	<b>283.170</b>
El Sagrario	161.000	244.198	130.000	199.502	<b>734.700</b>
San Francisco	125.000	4.508.900	277.000	6.041.300	<b>10.952.200</b>
Mushuc Runa	No posee	12.800	No posee	276.086	<b>288.886</b>
Juventud Ecuatoriana Progresista	No posee	1.500	No posee	No posee	<b>1.500</b>

**Elaborado por:** María Gabriela Sánchez Hidalgo.

**Fuente** : Superintendencia de Bancos y Seguros.

El desarrollo de algunas cooperativas de ahorro y crédito controladas por el MIES se basa en su flexibilidad y en su autonomía para manejarse dentro de la administración. Logrando así mantener ciertas ventajas y desventajas:

**Tabla No 1. 4**  
**Ventajas y Desventajas de las Cooperativas de Ahorro y Crédito**

Ventajas	Desventajas
Simplificar sus procedimientos de ahorro y préstamos	Solamente se otorgan fondos depositados por sus miembros
Reducir sus costos de administración	El MIES realiza un control superficial de dichas cooperativas,
Ajustar sus respuestas financieras a las necesidades de los socios	Debilidades fuertes en la administración, no detectadas por las instituciones de control.

**Elaborado por:** María Gabriela Sánchez Hidalgo

**Fuente** : Investigación de Campo.

### **1.1.6. Aspectos Legales**

La Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (LEPS) regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero, en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público.

Las entidades financieras privadas están reguladas en conformidad con lo establecido en los artículos 1 y 2 de la Ley de Instituciones del Sistema Financiero Ecuatoriano.

Las Instituciones financieras públicas, únicamente se someten a esta Ley, en lo relacionado a las normas de solvencia y prudencia financiera y al control y vigilancia que realizará la Superintendencia de Bancos y



Seguros dentro del marco legal. Las Instituciones financieras privadas pueden ser los Bancos, las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo, las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda, las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público.

La LEPS debe ser cumplida por las Instituciones Financieras que se encuentran bajo la tutela de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

“Las Cooperativas de ahorro y crédito, son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley.”<sup>4</sup>

La nueva ley de Economía Popular y Solidaria, la misma que reemplaza a la Ley de Cooperativas, comprendiendo, en su conjunto no solamente al sector financiero sino también a toda forma de organización económica, que siempre y cuando mantengan la necesidad de ingresos, en donde el acto económico Solidario se basa en las actividades propias de su objetivo social.

Con la antigua ley de Cooperativas, misma que se enfocaba solo en el sector Cooperativista Financiero. Sin tomar en cuenta las diversas formas de producción del pequeño y mediano empresario, ahora mediante una sola ley las regula en su conjunto.

---

<sup>4</sup> Ecuador, (2011). *Ley de Economía Popular y Solidaria*. Publicada en el Registro Oficial No.444.10 . Montecristi.

### **1.1.7 Patrimonio**

En la definición de capital, los estándares establecen un concepto amplio, denominado Patrimonio Técnico, que incluye elementos como capital primario y capital secundario o suplementario.

El patrimonio primario se incluye, además el capital contable, y las reservas públicas que también se conoce como provisiones, utilidades retenidas, o como reservas legales excluyen ciertos activos intangibles.

Mientras que el capital secundario no puede exceder al valor del capital primario, e incluye elementos que no son parte del capital accionario pero que puede ofrecer protección para absorber pérdidas, como las obligaciones convertibles, reservas no divulgadas o escondidas, reservas para revalorización de activos a valores de mercado y las deudas a largo plazo. Por último las deducciones típicas incluyen inversiones en subsidiarias no consolidadas y en otros bancos.

La ponderación asignada a cada activo está en función del nivel de riesgo que representa. En la práctica se recomiendan cinco ponderaciones 0%, 20%, 50% y 100%. Los activos con menor riesgo se ponderan con el 0%, mientras que los más riesgosos lo hacen con el 100%, estos estándares se centran en el riesgo crediticio, es decir en el riesgo de incumplimiento en el pago de un préstamo otorgado. Sin embargo las autoridades supervisoras de cada país pueden introducir otros tipos de riesgos tales como:

**Tabla No 1. 5**  
**Clases de Riesgos Financieros**

<b>Riesgo</b>	<b>Definición</b>
Riesgo de inversiones	Dinero invertido con él cual no se logre la rentabilidad que se esperaba.
Riesgo de tasas de Interés	Consecuencia de la volatilidad de los tipos de interés.
Riesgo de tipo de cambio	Consecuencia o efecto de la volatilidad del mercado de divisas
Riesgo de Mercado	Asociado directamente a las fluctuaciones de los mercados financieros.
Riesgo Operacional	Riesgo en el cual se puede sufrir pérdidas debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o acontecimientos externos.
Riesgo de Liquidez	Posibilidad de que no sea capaz de atender a sus compromisos de pago en el corto plazo.

**Elaborado por:** María Gabriela Sánchez.

**Fuente** : Investigación de Campo.

En la Ley de Economía Popular y Solidaria nos menciona al patrimonio de una manera general en la cual estarán integradas por el capital social, el Fondo irrepatriable de Reserva Legal y otras reservas estatutarias y constituye el medio económico y financiero a través del cual la cooperativa puede cumplir con su objeto social.

### **1.1.8. Capital Mínimo**

En 1992, la Superintendencia de Bancos y Seguros resolvió que todas las Cooperativas de Ahorro y Crédito abiertas al público cuyo monto de activos lleguen o superen los 20.000 salarios vitales estarán sujetas a su supervisión.

En la actualidad la Superintendencia de Bancos y Seguros mantiene la base de control para las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo como un monto mínimo de US \$1.314.470.

“El capital social de estas organizaciones, estará constituido por las cuotas de admisión de sus asociados, las ordinarias y extraordinarias, que tienen el carácter de no reembolsables, y por los excedentes del ejercicio económico. En el caso de bienes inmuebles obtenidos mediante donación, no podrán ser objeto de reparto en caso de disolución y se mantendrán con el fin social materia de la donación.”<sup>5</sup>

En el caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por el MIES, según la ley de Economía Popular y Solidaria, nos menciona que el capital social de las cooperativas será variable e ilimitado, y estará constituido por las aportaciones pagadas por sus socios.

## **1.2. Antecedentes**

En la última década el cooperativismo de ahorro y crédito en el Ecuador, ha medido esfuerzos en pro de optimizar indicadores de gestión y fortificar técnicamente su estructura, lo que le ha permitido encaminar esfuerzos con el objetivo de renovar el acceso a servicios financieros de manera eficiente y sostenible por parte de diversos sectores productivos del país como son las microempresas y la población de bajos ingresos en zonas rurales.

Cabe citar que la Constitución de la República del Ecuador aprobada por la Asamblea Constituyente en Agosto del 2008, destaca la relevancia de las Cooperativas como entes que fomentan la economía solidaria, encaminadas hacia iniciativas de servicios hacia el sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, reciban un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

---

<sup>5</sup> Ecuador, Asamblea Constituyente. (2011). *Ley de Economía Popular y Solidaria*. Registro Oficial No.444.10. Montecristi.

La economía popular al estar compactada con el sistema financiero, se enfoca a mejorar esquemas de comercialización, distribución, organización de los sectores productivos y establecer cadenas de valor que recompensen la eficiencia y eviten la comercialización especulativa.

Incorporar la economía popular en la incidencia de la economía solidaria es una estrategia que permitirá la reorganización de las relaciones socioeconómicas y posibilitarán el buen vivir, conforme lo determina la Constitución.

### **1.2.1. Reseña Histórica.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pilahuin” Ltda, inicia sus funciones el 20 de mayo del 2006, con su oficina principal ubicada en el Cantón Salcedo, Parroquia San Miguel de Salcedo, en las calles 24 de mayo y Luis A. Martínez, con lo cual la Institución pone a disposición sus servicios a la colectividad.

La Cooperativa promueve sus funcionamientos con los siguientes socios fundadores:

- Alnaguano Masabanda Segundo Alfonso
- Alnaguano Masabanda Segundo Lucas
- Barajas Balarezo Martha Susana
- Bravo Baltazar Fernando Olmedo
- Capuz Bocitario Silvia Cecilia
- Capuz Bocitario Segundo Rodrigo
- Maliza Masabanda Franklin David
- Mungabusi Maliza Segundo José
- Pandi Pandi María Rosa
- Tenesaca Chimborazo Eduardo
- Toalombo Punina Cecilio

En el transcurso de estos seis años la Cooperativa abrió nuevas agencias, las mismas que se encuentran ubicadas en Ambato, Pillaro, Guaranda, San Gabriel y Machachi, y en la actualidad trabaja con 7738 socios.<sup>6</sup>

**Tabla No 1. 6**  
**Agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín Ltda.**

<b>Agencia</b>	<b>Dirección</b>	<b>Fecha de Creación</b>
<b>Ambato</b>	Juan Benigno Vela y Lalama	12 de marzo del 2011
<b>Pillaro</b>	Urbina y Flores	15 de enero del 2008
<b>Guaranda</b>	Sucre y 10 de Agosto	9 de julio del 2009
<b>San Gabriel</b>	Bolívar y Mejía	3 de marzo del 2010
<b>Machachi</b>	11 de Noviembre y Amazonas	25 de septiembre del 2011

**Elaborado por:** María Gabriela Sánchez Hidalgo

**Fuente** : Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín Ltda.

La entidad ha tenido un notable crecimiento en el transcurso de estos seis años de vida. A diciembre del 2011 el Balance General Consolidado muestra la siguiente información; en activos \$ 1'996.012,90; en pasivos la suma de \$ 1'873.938,80 y un patrimonio de \$ 122.074,10.

Su crecimiento institucional tiene su fundamento en la ampliación de los servicios financieros y no financieros, a todos sus socios y público en general.

---

<sup>6</sup>Ecuador, (2011). *Sistema Informático de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín Ltda.* Cotopaxi, Salcedo.

### **1.2.2. Base Constitución Legal**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pilahuín Ltda.”, se constituye, mediante acuerdo Ministerial Número 005, el 8 de marzo del 2006. Con la misma razón social, suscrito por el Lcdo. Wilson Hernán Altamirano Director Provincial del Ministerio de Bienestar Social. Luego fue inscrita en el Registro General de Cooperativas el 6 de noviembre del 2006, con número de orden No. 6940 mediante Acuerdo Ministerial No. 008 del 08 del 20 de mayo del 2006.

### **1.2.3. Objetivos.**

Según el Art.5, de su Estatuto vigente, se señalan los siguientes objetivos:<sup>7</sup>

- a) Promover y ejecutar actividades que coadyuven, identifiquen, prioricen, y ejecuten modelos de ahorro y crédito socio económico para la población más necesitada, a fin de obtener capital de servicio al Sector.
- b) Fomentar la participación popular, fortaleciendo el ahorro y la producción a nivel nacional de acuerdo a su naturaleza para luego transformarlas en entes capaces de su propia autogestión.
- c) Identificar, planificar, formular y ejecutar proyectos de capacitación de ahorro y crédito, recuperando y preservando el desarrollo del sector agropecuario, artesanal y pequeña industria, microempresa, comercialización, servicios, ecoturismo, construcción, salud, educación, medio ambiente, deportes, etc. Dándole el impulso necesario para generar fuentes de trabajo.
- d) Apoyar, los planes, programas y proyectos de organización de desarrollo tanto estatales como privados.

---

<sup>7</sup> Ecuador, (2009). *Estatutos Vigentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pilahuín Ltda”*. Cotopaxi. Salcedo.

- e) Recibir de los socios el aporte, cuotas sociales, aportes especiales e inversiones.
- f) Celebrar contratos con personas naturales y jurídicas de los sectores públicos y privados, que fuese necesarios para el cumplimiento de sus fines.
- g) Contratar préstamos con órganos financieros nacionales e internacionales, para la consecución, de sus objetivos, en condiciones que beneficien a los socios de la Cooperativa.
- h) Realizar cualquier otra actividad perteneciente al mejoramiento económico y social de sus miembros dentro de los principios universales del Cooperativismo, la Ley de Cooperativas, su Reglamento General, Reglamentos Especiales y el presente Estatuto.

Autorizar la creación de Agencias en diferentes lugares del país para mejorar la atención al público.

#### **1.2.4 Normatividad**

La Cooperativa se rige en la actualidad por las disposiciones establecidas en:

- Ley de Economía Popular y Solidaria, su reglamento y aplicación (en lo que hace mención a las Cooperativas de Ahorro y Crédito).
- Estatuto de la Cooperativa vigente
- Reglamento Interno de la Cooperativa
- Manual de Procedimientos emitido por la Dirección Nacional de Cooperativas.
- Resoluciones de los distintos Consejos, Comisiones y Asamblea.
- Ley de Cooperativas
- Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento



- Reglamento Especial de Auditorías y Fiscalizaciones para Cooperativas bajo el Control de la Dirección Nacional de Cooperativas.

### **1.2.5. Estructura Orgánica de la Cooperativa**

Según el Art. 29., del estatuto de la Cooperativa, la Dirección y Administración de la Cooperativa se ejercerá por medio de los siguientes organismos<sup>8</sup>.

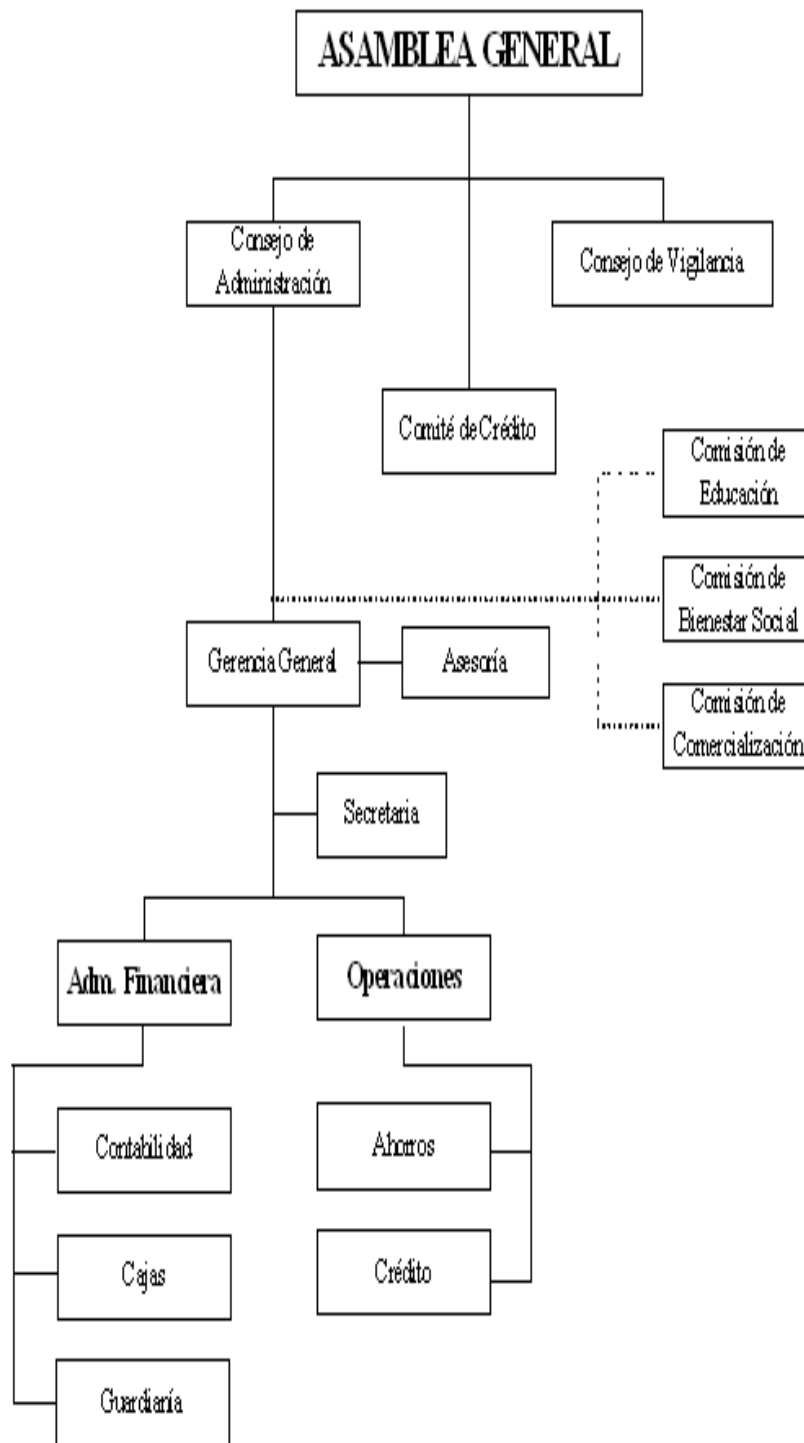
- La Asamblea General de Socios
- El Consejo de Administración
- El Consejo de Vigilancia
- Las Comisiones Especiales; y
- La Gerencia

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pilahuín Ltda” presenta la siguiente estructura organizacional; la misma que atribuye el gobierno, administración, control y fiscalización de la Cooperativa a los diferentes organismos que la componen; así:

---

<sup>8</sup> Ecuador, (2009). Estatutos de la Institución Financiera. *Estatutos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín Ltda. Cotopaxi. Salcedo.*

**Gráfico No 1. 2**  
**Organigrama Estructural de la COAC Pilahuín Ltda.**



**Realizado por:** María Gabriela Sánchez.

**Fuente** : COAC Pilahuín Ltda.

### **1.2.5.1 Asamblea General**

De acuerdo al Artículo 30 del Estatuto actual, la Asamblea General es la autoridad máxima de la Cooperativa. Estará constituida por todos los socios de la Cooperativa quienes tendrán voz y voto en las deliberaciones y resoluciones que se tomen en la misma.

Art 32.- Las Asambleas Generales son de dos clases: Ordinarias y Extraordinarias, las primeras separa su realización, se convocará mínimo con ocho días de anticipación y las segundas con cuarenta y ocho horas, la citación se hará por cualquiera de los medios que permitan hacer conocer el contenido de la convocatoria, incluso por la prensa hablada y escrita, estas convocatorias las hará y suscribirá el Presidente, así como por solicitud de los Consejos de Administración o de Vigilancia, del gerente o de por lo menos de la tercera parte de los socios.

Art 39.- Son atribuciones, deberes y atribuciones de la Asamblea General, las siguientes.

- Autorizar la adquisición de bienes o la enajenación o gravamen total o parcial de los mismos
- Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la Cooperativa y aprobarlos o rechazarlos
- Decretar la distribución de los excedentes de conformidad con la Ley de Cooperativa, su Reglamento General y el presente Estatuto.
- Ejercer las demás funciones que la Ley y Reglamentos General de Cooperativas, el Estatuto y el Reglamento Interno que le faculta.

### **1.2.5.2 El Consejo de Administración**

El Artículo 41 del Estatuto actual cita que el Consejo de Administración es el organismo directivo de la Cooperativa, y estará conformado de acuerdo

a lo que dispone el Artículo 35 del Reglamento de Cooperativas en la cual nos dice que La cooperativa determinará los requisitos que deberán cumplir los socios para poder ser nombrados como vocales del consejo de administración. Los vocales del consejo de administración durarán dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos por una sola vez para el período siguiente. Luego de transcurrido un período podrán ser elegidos nuevamente, de conformidad con estas disposiciones y previo proceso electoral de representantes. Los suplentes sustituirán a los principales en los casos de ausencia temporal o definitiva. El gerente general asistirá a las reuniones del consejo de administración con voz pero sin voto.

En el Artículo 43 del Estatuto hace menciona a deberes y atribuciones del Consejo de Administración entre los más relevantes tenemos los siguientes:

- Fijar los gastos de administración de la Cooperativa, mismos que estarán en relación al presupuesto de la Cooperativa.
- Designar comisiones que se estime necesarias para el mejor desenvolvimiento de las actividades de la Cooperativa.
- Autorizar la transferencia de los certificados de aportación, de acuerdo con lo que dispone la Ley de Cooperativas y su Reglamento General.
- Presentar a la aprobación de la Asamblea General la memoria anual y los balances semestrales de la Cooperativa conjuntamente con el dictamen emitido por el Consejo de Vigilancia.
- Elaborar el reglamento interno para someterlo a consideración de la Asamblea General.

### **Consejo de Administración**

**Presidente Sr. Antonio Moreta**

### **1.2.5.3 El Consejo de Vigilancia**

Según el Artículo 45 del Estatuto actual, es el Organismo fiscalizador y controlador de las actividades de la Cooperativa, estará integrado de conformidad a ,lo que dispone el Art 35 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas ; los cuales serán elegidos de entre los socios, en Asamblea General y durarán en sus funciones dos años, pudiendo ser elegidos, igualmente se elegirán los vocales suplentes que subrogarán a ,las principales, para lo cual deberán estar al día en sus obligaciones económicas, de la entidad.

En el Artículo 47 del Estatuto hace menciona a deberes y atribuciones del Consejo de Vigilancia entre los principales tenemos:

- Dictar normas para el manejo y elaboración de la contabilidad
- Emitir su dictamen sobre el balance semestral y someterlo a consideración de la Asamblea General por intermedio del Consejo de Administración.
- Controlar los ingresos y egresos económicos verificando que estén con los soportes respectivos.

### **Consejo de Vigilancia**

<b>Presidente.- Sr. Gustavo Pandi</b>
---------------------------------------

### **1.2.5.4 La Gerencia**

Es el representante legal de la Cooperativa, y su administrador responsable, será nombrado por el Consejo de administración y será caucionado y remunerado. El actual Gerente General de la Cooperativa

de Ahorro y Crédito Pilahuín Ltda. Es el Ing. Capuz Bocitario Segundo Klever que se desempeña en el cargo durante seis años.

Entre sus principales actividades están:

- Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa
- Administrar a la Cooperativa dentro de los términos de los términos legales, Estatutarios y Reglamentarios.
- Presentar los informes que soliciten los organismos de la Cooperativa
- Encargarse de la Administración Interna y cuidar de los empleados para que cumplan con sus obligaciones.
- Controlar el estado de caja e interesarse que los valores que se mantengan con todas las seguridades del caso.
- Cuidar que la contabilidad se lleve con la debida corrección y los soportes necesarios.
- Presentar un informe administrativo y los balances semestrales a consideración de los Consejos de Administración y Vigilancia.
- Recaudar y depositar en un banco o cooperativa de la localidad los fondos que por cualquier motivo ingresaren a la Cooperativa, dentro de las veinte y cuatro horas recaudadas.

Presentar mensualmente al Consejo de Administración la nómina de socios atrasados en el pago de sus cuotas u obligaciones.

#### **1.2.5.6 Comisiones Especiales**

Según el reglamento interno la Cooperativa mantiene las siguientes comisiones especiales.

- a) **Comisión de Crédito.-** Está integrada y presidida por el señor Gerente y por dos miembros designados por el consejo de administración.

Según el Reglamento Interno la Comisión de Crédito mantendrá las siguientes funciones:

- Analizar y aprobar,
- Suspender o negar las solicitudes del crédito de acuerdo al reglamento vigente.
- Controlar el retorno oportuno del capital; sugerir al consejo de administración y a gerencia las medidas a tomar para evitar la morosidad.

**b) Comisión de Educación.-** se encargará de desarrollar programas de instrucción, capacitación y difusión cooperativista en beneficio de los socios de la Cooperativa.

Se encontrará integrada preferentemente por personas que tengan alguna experiencia en educación y capacitación. Un miembro del consejo de administración, puede integrarla y presidirla.

Las funciones de la Comisión son:<sup>9</sup>

- La educación y capacitación de dirigentes, empleados y socios.
- La difusión y promoción de la cooperativa y de sus servicios financieros y sociales.

**c) Comisión de Riesgo.-** la comisión de riesgos estará conformado por: un vocal del consejo de administración quien le presidirá El Gerente General Tesorero o quien haga sus veces Jefe de Crédito. La comisión de riesgos tendrá entre sus principales funciones las siguientes:<sup>10</sup>

a) Fijación de aceptación de niveles de riesgo

---

<sup>9</sup>Ecuador. Reglamento Interno de la Institución Financiera. (2009). *Reglamento Interno de la COAC Pilahuín Ltda. Cotopaxi. Salcedo.*

<sup>10</sup> Ecuador. Reglamento Interno de la Institución Financiera. (2009). *Reglamento Interno de la COAC Pilahuín Ltda. Cotopaxi. Salcedo.*

- b) Análisis de evaluación de los riesgos existentes
- c) Toma de decisiones
- d) Evaluación de resultados
- e) Implementación y comunicación.

### **1.3. Análisis del Microambiente.**

El microambiente es el contexto ambiental implícito a la empresa el cual proporciona las entradas o insumos de recursos e información y le permite colocar y distribuir sus salidas o resultados. Las partes del ambiente relevantes para que la empresa establezca y alcance sus objetivos.<sup>11</sup>

El análisis interno facilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Entiende la identificación de la cantidad y calidad de recursos servibles para la organización; son las fuentes de la ventaja competitiva además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva la misma que requiere lograr eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad por parte del cliente.

#### **1.3.1 Socios**

Persona que es miembro de una sociedad. En forma genérica, persona que participa en los resultados de un negocio o inversión realizados juntamente con otra u otras personas.<sup>12</sup> Es decir, se puede decir que un socio es la parte integral de una sociedad o agrupación de personas.

Los socios pueden participar de distintas formas dentro de la sociedad.

Cuando todos los socios tienen la misma participación y los mismos derechos (un voto por socio), se trata, por lo general, de una cooperativa

---

<sup>11</sup> Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. Colombia: Mc Graw Hill. Edición

<sup>12</sup> <http://es.mimi.hu/economia/socio.html>



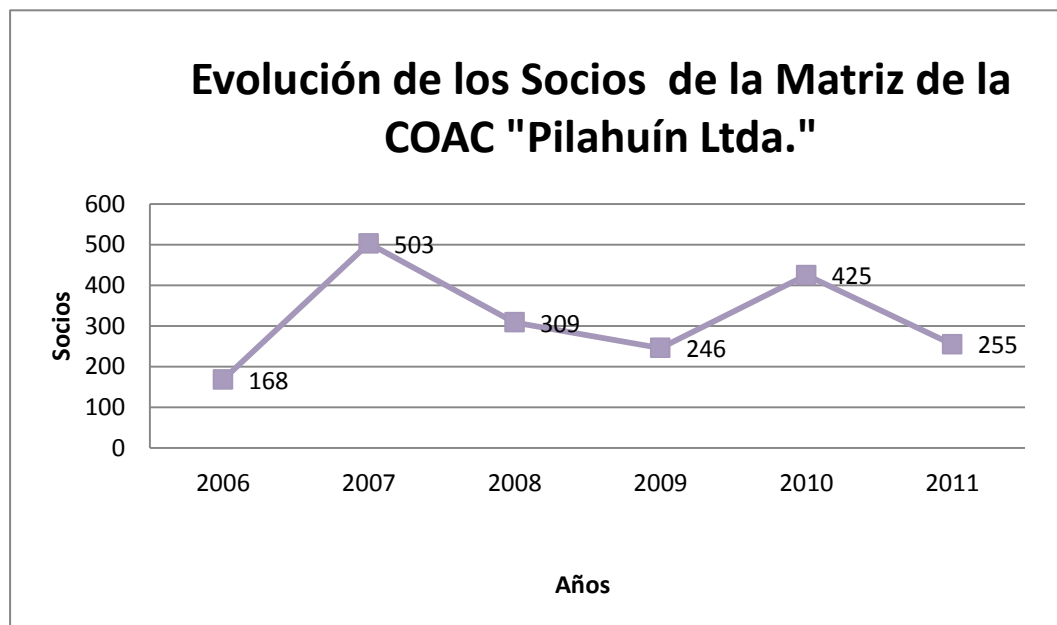
o de un club. En cambio, cuando la participación se da en función del aporte (a mayor aporte de capital, más poder de decisión), se habla de una sociedad mercantil.

Existen distintas clasificaciones de los socios. Los socios con responsabilidad limitada se comprometen ante la ley según la cantidad de capital que han aportado. En cambio, los socios con responsabilidad ilimitada están obligados a responder las deudas de la sociedad con la totalidad de su patrimonio presente y futuro.

Los socios tienen una edad comprendida entre los 8 hasta los 75 años mostrando un crecimiento desde el 2006 se ésta manera:

**Gráfico No 1. 3**  
**COAC. Pilahuín Ltda.**

**Evolución Número De Socios (2.006 - 2.011)**



**Elaborado Por:** María Gabriela Sánchez.

**Fuente** : Datos COAC. "Pilahuín Ltda."

La Cooperativa mantiene un crecimiento del 2006 al 2007, sin embargo en el 2008 y 2009 se evidencia una caída para en el 2010 volver ascender, mientras en el 2011 se observa un declive en cuanto al crecimiento de los socios, lo cual representa un problema.

### **1.3.2 Competencia**

Se refiere a la rivalidad entre aquellos que pretenden acceder a lo mismo, a la realidad que viven las empresas que luchan en un determinado sector del mercado al vender o demandar un mismo bien o servicio.<sup>13</sup>

Tanto en la ciudad de Salcedo como en los lugares donde se desenvuelven sus agencias, el mercado financiero, se ha transformado en un seductor sector para el sector cooperativo, pues en los últimos años, se han instalado nuevas Instituciones que constituyen una competencia constante para la Cooperativa.

#### **Principales Cooperativas de Ahorro y Crédito en la en Cantón Salcedo Provincia de Cotopaxi**

- Coop. Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.
- Coop. Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda.
- Coop. De Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”
- Coop. De Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.”
- Coop. De Ahorro y Crédito “América Ltda.”
- Coop. De Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.”
- Coop. De Ahorro y Crédito “COORCOTOPAXI Ltda.”
- Coop. De Ahorro y Crédito “Fuerza Indígena Ltda.”
- Coop. De Ahorro y Crédito “Nueva Generación Ltda.”
- Coop. De Ahorro y Crédito “Nueva Generación Indígena Ltda.”
- Coop. De Ahorro y Crédito “Fray Manuel Salcedo ”

---

<sup>13</sup> Diccionario en Línea, (2012). *Diccionario Financiero*. Nota disponible en: <http://definicion.de/competencia/> >

- Coop. De Ahorro y Crédito “Sierra Centro ”
- Coop. De Ahorro y Crédito “9 de octubre ”
- Coop. De Ahorro y Crédito “CACPECO”
- Coop. De Ahorro y Crédito ”Galapagos”
- Coop. De Ahorro y Crédito “Salasaca”
- Coop. De Ahorro y Crédito “Pakarimuy Ltda”
- Coop. De Ahorro y Crédito “Sierra Centro”
- Banco del Pichincha
- Banco de Guayaquil

### 1.3.3 Proveedores

Proveedor es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad. El término procede del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin.<sup>14</sup>

Entre los principales proveedores de la Cooperativa tenemos:

**Tabla No 1. 7**  
**Principales Proveedores de la COAC “Pilahuín” Ltda**

<b>Proveedor</b>	<b>Servicio</b>
Publicidad	Tv Color canal 36 R.T.U radio y televisión Radio Color Stéreo Radio Bonita Radio Satelital Radio Matiavi Revista el Valle
<b>Alimentación</b>	Restaurant la Cigarra
Combustible	Gasolinera “Figuroa” Gasolinera Silva II Viguesan Cía. Ltda
Internet	Compañía Nacional de Telecomunicaciones Speeddycom Cía Ltda.
<b>Suministros de Oficina</b>	Amba Papel

<sup>14</sup> Diccionario en Línea, (2012). *Diccionario Financiero*. Nota disponible en: < <http://definicion.de/proveedor/>>.

<b>Proveedor</b>	<b>Servicio</b>
<b>Monitoreo</b>	G45 Secure Solutions Ecuador Cía Ltda.
Electricidad	ELEPCO S.A CNEL BOLÍVAR S.A Empresa Eléctrica Ambato Empresa Eléctrica Quito Empresa Eléctrica del Norte
<b>Sistemas</b>	Carlos Zabala Tamayo

**Elaborado por:** Gabriela Sánchez Hidalgo

**Fuente** : Datos COAC. "Pilahuín Ltda."

La COAC "Pilahuín Ltda.", para la selección de sus proveedores no realiza cotizaciones de acuerdo al tipo de producto que requiera, manteniendo una debilidad detectada en la Cooperativa.

#### **1.3.4. Servicios Financieros**

La Cooperativa concede los siguientes servicios financieros a todos los socios que hayan cumplido por lo menos 30 días de ser socios de la cooperativa.

##### **1.3.4.1 Créditos**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Pilahuín" Ltda maneja, los siguientes tipos de créditos.

- Créditos Ordinarios
- Créditos Extraordinarios
- Emergentes
- Crédito de Bono de Desarrollo Humano
- Crédito para Electrodomésticos

#### **1.3.4.1.1 Créditos Ordinarios**

Son aquellos que se conceden a los socios en montos mayores a los préstamos emergentes y cuyos valores constan en la Tabla de Prestamos vigentes. Estos préstamos deben ser aprobados por el Gerente o por la Comisión de Crédito según sean sus montos.

##### **a) Préstamos sobre firmas**

Su monto, encaje y plazo son los que constan en la Tabla de Prestamos Vigente. Y los intereses según la Tasa vigente a la fecha de concesión.<sup>15</sup>

- De \$ 200 hasta \$ 500 sin Garante (Opcional). Seis meses.
- De \$ 501 hasta \$ 1.500 un garante (Opcional).12 a 18 meses.
- De \$ 1.501 hasta \$ 3.000 dos garantes 18 a 24 meses, copia de la escritura y certificado del registro de la propiedad.
- De \$ 3.001 hasta \$ 8.000 dos garantes mas la escritura original socio y garante, y certificado del registro de la propiedad plazo 24 a 36 meses.
- De 8.001 USD hasta 15.000 USD hipotecarios más un Garante. Plazo Máximo 36 meses.

##### **b) Préstamos Prendarios**

Su monto, encaje y plazo son los que constan en la Tabla de Prestamos vigente. Y los Intereses son de acuerdo a las tasas vigentes a la fecha de concesión.

---

<sup>15</sup>Ecuador, (2009). Reglamentos de Créditos de la Institución Financiera. *Reglamentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Pilahuín Ltda"*. Cotopaxi. Salcedo.

**Tabla No 1. 8  
Garantías para Préstamos Prendarios**

Garantías	
1.En el Caso de vehículos	2.En el Caso de Equipos de Maquinaria Industrial
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matrícula o contrato de compra venta legalizado.</li> <li>• Certificado del Registro Mercantil sobre gravámenes.</li> <li>• Póliza de Seguro del vehículo.</li> <li>• del vehículo por parte de un Perito de la Cooperativa.</li> <li>• Los demás requisitos de los préstamos sobre firmas.</li> <li>• Se concederá el valor del préstamo hasta por el 50% del Avalúo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de propiedad o contratos de compra venta legalizado</li> <li>• Certificado de registro mercantil sobre gravámenes</li> <li>• Avalúo de la maquinaria por parte de un PERITO de la Cooperativa</li> <li>• Se concederá el valor del préstamo hasta por el 50% del Avalúo.</li> </ul>

**Realizado por:** María Gabriela Sánchez.  
**Fuente** : Reglamento de Crédito de la COAC "Pilahuín Ltda."

### **c) Préstamos Hipotecarios**

Su monto, encaje y plazo son establecidos en la tabla de Préstamo vigente.

Intereses: Tasa vigente a la fecha de concesión.

Garantía: Bien inmueble. (Casa o terreno)

Requisitos: A más de los indicados para préstamos sobre firmas:

- Presentar Escrituras Originales de Hipoteca a favor de la Cooperativa.
- Certificado del Registro de la Propiedad sobre gravámenes.
- Ultima carta de pago de Impuestos prediales al Municipio (Presentar original y copia).
- Avalúo de un Perito por parte del Abogado de la Cooperativa.
- Elaboración de la minuta por parte del Abogado de la Cooperativa para la Constitución de Hipoteca Abierta sobre el inmueble a favor de la Cooperativa. La escritura se celebrara en la Notaria designada por la cooperativa.

- Se considera el valor del préstamo hasta por el 50% del Avalúo.

**d) Préstamos Microempresariales**

Su monto al igual que en los otros tipos de préstamos se encuentran figurando en la tabla de préstamo vigente.

Intereses Tasa vigente en la concesión.

Garantía Firmas conjuntas del grupo de socios solidarios. Además podrán exigir otras garantías, sí así lo considera la comisión de crédito, en los casos que fuere necesario tomar esta medida.

Requisitos: Los mismos que para los préstamos sobre firmas.

**1.3.4.1.2 Créditos Extraordinarios**

Estos préstamos están destinados a los pequeños y medianos empresarios sean personas naturales o jurídicas que buscan financiar actividades de producción comercialización o servicios.

**Tabla No 1. 9  
Requisitos para Solicitar Préstamos en la COAC “Pilahuín Ltda.**

Requisitos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Copia de la cédula y papeleta de votación(socios y garantes)</li> <li>• Planilla de luz, agua teléfono (actualizado) socios y garantes.</li> <li>• Una foto tamaño carnet</li> <li>• Copia de la escritura o impuesto predial socio y garante</li> <li>• Título de Propiedad o Rol de Pagos</li> <li>• Carpeta color roja</li> </ul>

**Elaborado por:** María Gabriela Sánchez.

**Fuente** : Datos COAC. “Pilahuín Ltda.”

### 1.3.4.2. Depósitos

Es el principal concepto del pasivo, en las entidades de crédito comerciales, son los depósitos bancarios que representan las cantidades debidas a sus acreedores...de igual forma que los préstamos por el lado del activo, reflejan el negocio tradicional de la banca, tratándose, además de una actividad reservada en exclusiva a las entidades de crédito<sup>16</sup>.

#### 1.3.4.2.1. Depósitos a la vista

Los depósitos de ahorros son aquel tipo de depósito disponible que se consigna en la institución, obedeciendo a su fin de captar fondos de los socios; los mismos que se mantienen en su poder y a disposición permanente del titular de la cuenta.

Los movimientos y transacciones realizadas se registran en su respectiva libreta. El ahorro es un depósito que el socio realiza de manera sistemática, con una base que fija el Consejo de Administración; sujeto a las siguientes características.

**Tabla No 1. 10**  
**Características Depósitos de Ahorro**  
**A diciembre del 2011**

<b>Montos de Apertura</b>	\$ 2, \$5 y \$20
<b>Monto Mínimo de Ahorro Mensual</b>	\$ 4.00
<b>Monto Máximo de Ahorro Mensual</b>	Desde 1.000 al 4% mayor a 1.000, al 6%
<b>Períodos de Pago</b>	Trimestralmente
Nota: En todos los préstamos es obligación del socio y tiene que ahorrar el 5% de la cuota a pagar en cada pago.	

**Elaborado por:** María Gabriela Sánchez Hidalgo.

**Fuente** : Datos COAC. "Pilahuín" Ltda.

<sup>16</sup> Pérez, J. R. (2002). *Contabilidad Bancaria*. Madrid: Primera Edición.



### 1.3.4.2.2. Depósitos a Plazo Fijo

Son inversiones que el socio podrá efectuar en la Cooperativa con un plazo mayor a 30 días con una rentabilidad acorde a la decisión de rango de pagos que elija.

**Tabla No 1. 11**  
**Depósitos a Plazo Fijo según en Montos y Días**  
**A Diciembre del 2009**

Depósitos a Plazo Fijo						
Días \ Montos	30 días	60 días	90 días	120 días	180 días	360 días
Desde 400 a 2000 USD	10,5%	10.8%	11.3%	11.1%	11.9%	12%
Desde 2000 a 4000 USD	11%	11.3%	11.6%	11.1%	12.3%	12%
Desde 4000 a 10000 USD	11%	11.1%	12.0%	12%	12%	12%
Sobre 10000	11,2%	11.20%	12.0%	12%	12%	12%
Sobre 50000	12%	12%	12.0%	12%	12%	12%

**Elaborado por:** María Gabriela Sánchez.

**Fuente** : Reglamento de Créditos de la COAC. "Pilahuín Ltda."

### 1.3.5. Otros Servicios

La Cooperativa no solo, brinda servicios financieros sino también se enfoca en brindar diferentes tipos de servicios tales como el pago del Bono de Desarrollo Humano, Giros tanto Nacionales e internacionales, y forma parte del Sistema Nacional de Pagos.

#### a) Bono de Desarrollo Humano

“Es un Programa el cual es una parte integrante de la Estrategia de la Agenda Social Básica "Juntos Podemos" implementada por el Ministerio

de Bienestar Social para contribuir a mejorar el bienestar de las familias ecuatorianas más vulnerables y en situación de pobreza”.<sup>17</sup>

El Programa Bono de Desarrollo Humano radica en la entrega de un subsidio monetario mensual a las familias en situación de pobreza, prevaleciendo a las que se encuentran en situación de extrema pobreza, promoviendo en ellas el cumplimiento de compromisos en materia de escolarización y salud en los hijos menores de 16 años.

Este subsidio mantiene como objetivo otorgar una ayuda monetaria a los hogares en situación de pobreza y vulnerabilidad, así como también la mejora inmediata de su situación de pobreza, pero al mismo tiempo demanda provocar la responsabilidad y participación activa de los padres en el cuidado de la salud y educación de sus hijos.

“El MIES aumentó a 1’760.000 beneficiarios del Bono de Desarrollo Humano, de los cuales 496.899 son adultos mayores, 82.219 ciudadanos con discapacidad y la diferencia son personas de escasos recursos económicos. Este bono se incrementó de \$30 a \$35 mensuales”.<sup>18</sup>

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pilahuín Ltda” cobran el bono en promedio mensualmente, 301 personas. Actualmente la Cooperativa esta planificando implantar un nuevo tipo de préstamos con relación a este servicio que presta.

## **b) Sistema Nacional de Pagos**

El Sistema Nacional de Pagos es un servicio que presta el BCE, a través de las instituciones del sistema financiero, que permite que clientes de una institución financiera transfieran, en forma electrónica, recursos de su cuenta a un cliente de otra entidad del sistema financiero.

---

<sup>17</sup> Ecuador, Manual del Programa Bono de Desarrollo Humano. (2003). *Datos Bono de Desarrollo Humano*. Acuerdo Ministerial 512. Registro Oficial 142.

<sup>18</sup>Ecuador, (2011). *Millones de Personas reciben el Bono de Desarrollo Humano*. Disponible:<[http://www.elciudadano.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=20375:17-millones-reciben-el-bono-de-desarrollo-humano-&catid=38:especial-15-enero-2011](http://www.elciudadano.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=20375:17-millones-reciben-el-bono-de-desarrollo-humano-&catid=38:especial-15-enero-2011)>

En la Cooperativa se benefician de este servicio tan solo diez socios, esto debido, a que el servicio es nuevo para la Institución.

### **c) Tecnología implantada en la Cooperativa**

En el transcurso de este tiempo la Cooperativa ha estado utilizando un programa llamado SISTECOOP, el mismo que mantenía una serie de desventajas, esto debido a que el programa no es en línea dando lugar a muchos problemas con las agencias, con información de socios y todo lo relacionado especialmente a la información contable, debido al crecimiento de la Cooperativa y la aparición de nuevas Sucursales ha dando lugar al requerimiento de otro sistema, el cual ya se ha instalado en la Cooperativa el sistema toma el nombre de AFS, el cual maneja los siguientes módulos:

- Activos Fijos
- Administración Clientes
- Administración Financiera Cooperativa
- Inversiones
- Contabilidad
- Control Bancos
- Control Presupuesto
- Flujo de Caja
- Depósitos a Plazo
- Administración Créditos y Captaciones.

## CAPÍTULO II

### “Reestructuración Administrativa”

Para realizar una Reestructuración Administrativa dentro de una organización, se debe tomar en cuenta el sistema de relaciones formales, establecidas en el interior de una institución o empresa, con la finalidad de alcanzar sus objetivos productivos, económicos y de conservación.

Por lo tanto el primer paso para establecer un sistema de organización en la empresa, es revisar que los objetivos de la empresa y los de sus áreas funcionales concuerden y se complementen a la vez.

#### 2.1. Planeación Estratégica

“La formulación estratégica, se debe iniciar con el establecimiento de la visión y misión de la organización; el enunciado de los intereses organizacionales, de sus valores y del código de ética que normarán el accionar de la organización; la evaluación de los factores externos e internos que influyen en la organización; el análisis del sector industrial y factores externos e internos que influyen en la organización.”<sup>38</sup>

Una formulación estratégica será exitosa siempre y cuando el gerente que lidere el proceso, logre un adecuado y permanente monitoreo de las variaciones que se presenten en el entorno, en la competencia y especialmente en la demanda.

El Proceso Estratégico se basa en tres áreas fundamentales:

---

<sup>38</sup>Ipinza, F.A. (2008). *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*. México: Pearson Educación.

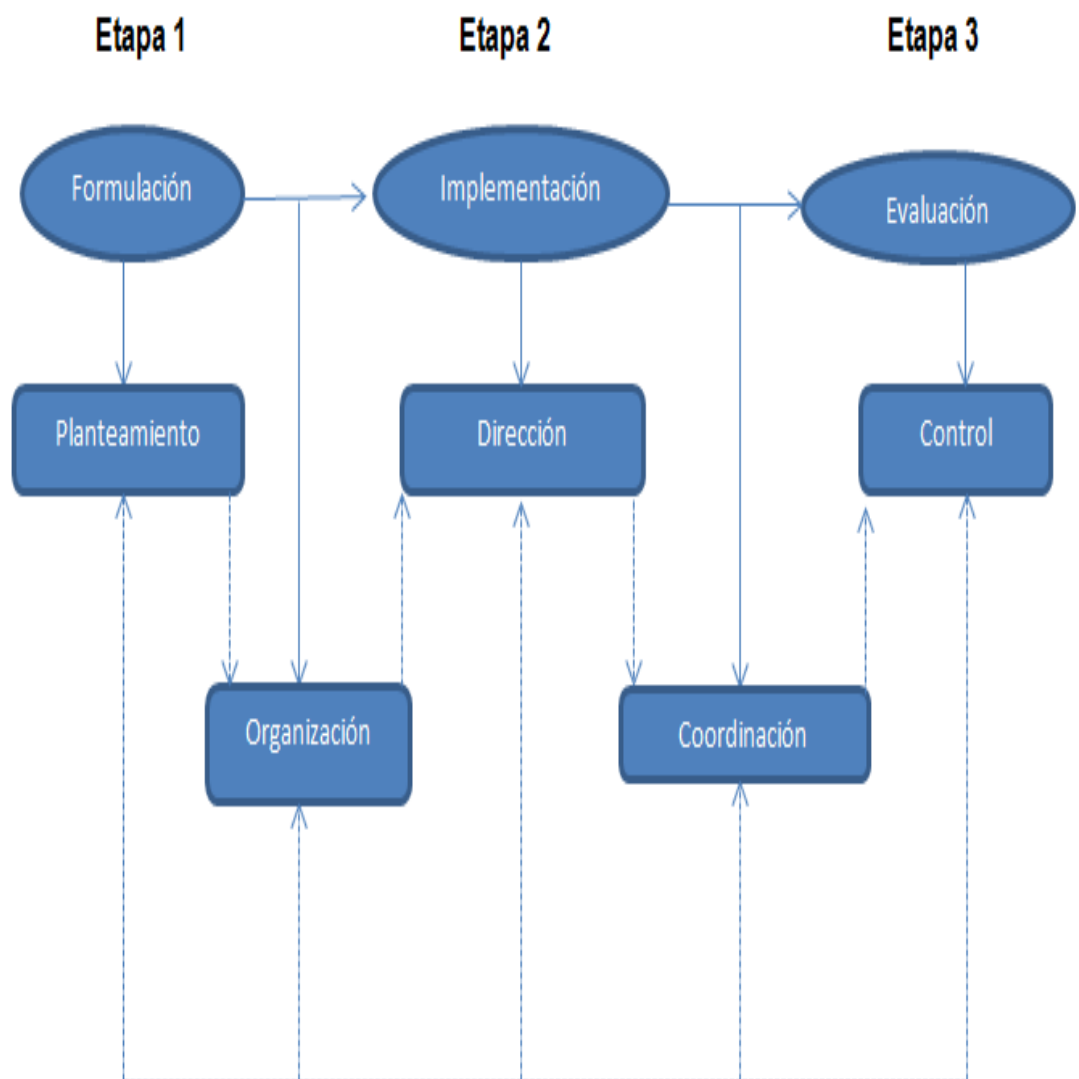
La primera etapa es la formulación, que implica el proceso de planeamiento seguido por el de organización. Ambos constituyen el llamado planeamiento estratégico.

La segunda etapa consiste en la implementación, en la cual los ejes centrales están conformados por los procesos de dirección y coordinación. Ambos constituyen la dirección estratégica.

La tercera etapa es la evaluación, en la cual el foco central es el proceso de control y la posible corrección del proceso estratégico. Ambos constituyen el control estratégico. Por tratarse de un proceso interactivo, esta etapa se desarrolla desde un inicio.

Todo proceso estratégico está compuesto por los cinco componentes fundamentales: visión, misión, valores, intereses organizacionales, y objetivos estratégicos de largo plazo.

**Gráfico No 2. 1**  
**Etapas del Proceso Estratégico**

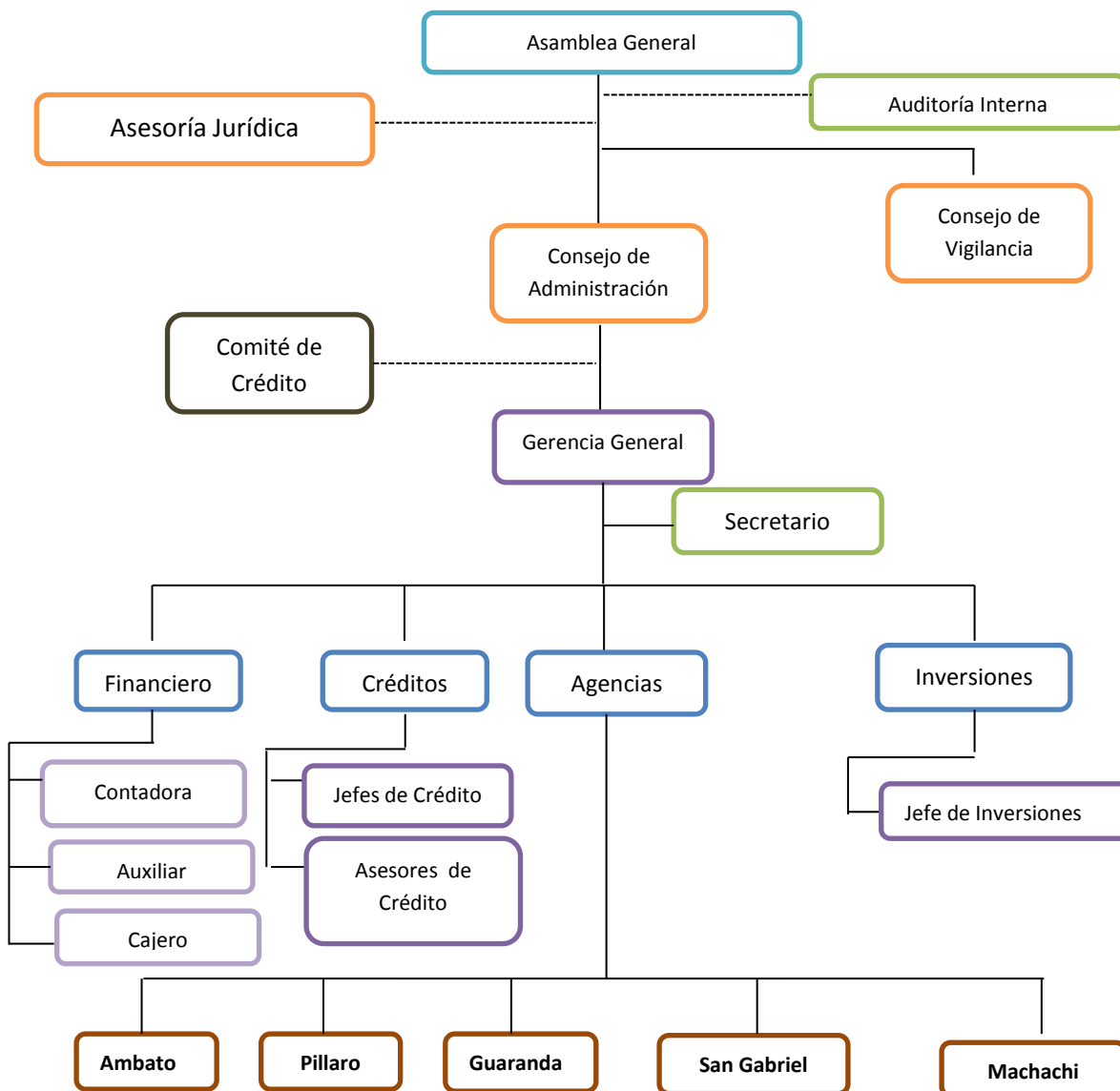


**Elaborado por:** María Gabriela Sánchez

**Fuente:** El proceso Estratégico. Un enfoque de Gerencia Pág. 10.

2.1.1. Organigrama Estructural Propuesto.

**Gráfico No 2. 2**  
**Organigrama Estructural Propuesto para la COAC “Pilahuín Ltda”**



Elaborador por: María Gabriela Sánchez

Fuente : Investigación de Campo

## **2.2 Primera Etapa.- Formulación y Planeamiento**

### **2.2.1 Misión y Visión**

**La Misión**, también llamada a veces propósito, es la respuesta a la pregunta ¿En qué consiste nuestro negocio? Los objetivos principales son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de una empresa<sup>39</sup>.

Una misión sin objetivos organizados ni planteados, no permite un desarrollo eficaz de una empresa. Ya que es la base fundamental para alcanzar sus metas.

**La Visión** apunta hacia el futuro, ofrece una perspectiva del punto al que se dirige la organización y a lo que pueda llegar a ser. La visión aclara la dirección de largo plazo de la empresa y su intención estratégica.<sup>40</sup>

Mantener una visión permite a las instituciones extenderse, donde no solo se le da vida a la empresa sino también sostenibilidad en el tiempo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pilahuín Ltda”, en la actualidad se maneja con la siguiente Misión.

---

<sup>39</sup> Koontz, H., Weihrich H. (2004): *Administración, una Perspectiva Global*. México: Mc Graw Hill.

<sup>40</sup> Baterman T., Snell S. (2009): *Administración Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo*. Mexico: Mc Graw Hill.



**Tabla No 2. 1**  
**Reestructuración Misión y Visión de la Cooperativa de Ahorro y**  
**Crédito Pilahuín Ltda.**

	<b>Situación Actual</b>	<b>Reestructuración</b>
<b>Misión</b>	Fomentar el desarrollo de la producción, servicio, y comercio a través de servicio, y comercio a través de servicios financiero orientados a la colectividad, promoviendo y respetando los valores culturales con responsabilidad social.	Somos una Cooperativa del Centro del País, que busca el desarrollo económico y social, de la colectividad a través del servicio financiero. Promoviendo, actividades, eficientes, competitivas y de calidad, integrando pueblos y culturas. Proyectando confianza y solidez.
<b>Visión</b>	Ser reconocido por la colectividad y el sistema financiero como una Cooperativa líder sólida y solvente, en la Prestación de Servicios Financieros, con este fin desarrollando actividades sociales y Financieras, eficientes competitivas y de calidad, integrando pueblos y culturas.	Para el 2017, ser reconocida por la colectividad, y el sistema financiero, como una Cooperativa líder e innovadora en la prestación de servicios, con una proyección exitosa y amplia en actividades sociales y financieras de alta competencia y calidad.

**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez

**Fuente** : COAC "Pilahuín Ltda"

## **Conclusión**

La Cooperativa en la actualidad mantiene una misión y visión desproporcionada y confusa, ya que parte de la visión la podemos encontrar en la misión. Al plantear la misión se mantuvo en cuenta, el lugar, su actividad, se identificó a los clientes y se detectó su razón de ser como organización. En el caso de la Visión se la pudo reestructurar imponiendo un tiempo en el futuro en el plazo de cinco años, encaminándose hacia un camino, claro preciso y más que nada que sea factible en el plazo propuesto.

### **2.2.2 Valores**

Los Valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes ya que tienen como propósito normar, encausar el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad.

En la Cooperativa podemos encontrar los siguientes valores, con los que se manejan en la actualidad.

**Tabla No 2. 2**  
**Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pilahuín Ltda”.**

**Valores Centrales**

<b>Valores Centrales (Actuales)</b>	<b>Valores Centrales (Propuestos)</b>
<b>Seguridad</b> <b>Transparencia</b> <b>Solidaridad</b> <b>Confianza</b> <b>Rentabilidad</b> <b>Lealtad</b>	Responsabilidad Solidaridad Transparencia Confianza Respeto Puntualidad Identidad

**Realizado por:** María Gabriela Sánchez Hidalgo

**Fuente** : COAC “Pilahuín Ltda”

**Explicación**

En cuanto a lo relacionado, a los valores propuestos podemos afirmar que:

- La **responsabilidad** se enfoca en lo Social, reconociendo y cumpliendo con sus trabajadores, con la sociedad y sus socios.
- Al hablar de **solidaridad** nos referimos a la forma de trabajo y colaboración entre los miembros de la Cooperativa así como también la forma en la que se desenvuelve dentro de la misma
- La **transparencia**, en sus operaciones en cuanto a la información de la Cooperativa, tanto interna como externa.
- La **confianza** que proyecta la Cooperativa a sus socios, en cuanto a la seguridad en el manejo de su dinero.

- El **respeto** tanto para los trabajadores en el pago de sus remuneraciones, así como a sus socios en el pago de las inversiones que realizan, la misma que debe ser justa y equitativa.
- La **Puntualidad**, considerando de gran importancia, en la distribución de tareas de los colaboradores de la Cooperativa, así como en el pago de intereses por parte de los socios en colocaciones.
- La **identidad cultural** que tiene dicha cooperativa fundada desde su origen con sus socios vista desde su origen su cultura y sus creencias que son llevadas a través del tiempo y conservadas en su imagen.

### **2.2.3 Análisis de oportunidades y amenazas externas**

Determinar y detectar tanto las oportunidades como las amenazas, dentro de una organización permite estructurar de mejor manera esquematizar tanto objetivos como políticas y estrategias que permitan a la organización direccionarse al cumplimiento de todo lo propuesto encaminándose al cumplimiento de cada uno de los mismos.

**Tabla No 2. 3**  
**Matriz de Evaluación de los Factores Externos de la COAC “Pilahuín Ltda”.**

<b>Matriz de Evaluación de Factores Externos.</b>			
<b>Factores Determinantes del Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. Crecimiento de la poblacional, tanto a nivel urbano como rural.	0,06	2	0,12
2. Crecimiento de las necesidades de la población encaminadas hacia el ahorro.	0,05	1	0,05
3. Limitantes en las políticas para la creación de nuevas instituciones Financieras.	0,06	1	0,06
4. Regulación del Estado Ecuatoriano, mediante la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.	0,06	1	0,06
5. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito constituyen el Segundo, lugar de participación dentro del Sistema Financiero.	0,07	2	0,07
6. Aprovechamiento del Recurso Tecnológico.	0,08	1	0,08
7. Aumento del nivel adquisitivo de las personas.	0,10	1	0,10
8. Crecimiento de la Demanda de Créditos.	0,07	1	0,07
<b>Subtotal</b>	<b>0,55</b>		<b>0,61</b>
<b>Amenazas</b>			
1. Regulación de las tasas Interés tanto activa y pasiva de las Cooperativas del MIES y las de la Superintendencia de Bancos.	0,06	2	0,12
2. Tendencia mayor de la población al consumo.	0,08	2	0,16
3. La inflación si es alta, afectaría las tasas de interés e incluso la capacidad de pago de los socios.	0,06	1	0,06

Factores Determinantes del Éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Amenazas</b>			
4. Competencia saturación de instituciones microfinancieras (Cooperativas de Ahorro y Crédito). Que brindan una gama de servicios financieros, cada vez con más facilidad de acceso y mejores beneficios.	0,08	1	0,08
5. La reducción de las remesas de migrantes significa un decrecimiento en los ingresos de recursos Monetarios al Sistema Financiero por ende Cooperativo. Éste fenómeno se ha dado a raíz de la crisis financiera internacional.	0,07	1	0,07
7. Altos índices de morosidad a nivel de las Cooperativas.	0,10	3	0,30
<b>Subtotal</b>	<b>0,45</b>		<b>0,79</b>
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>1,40</b>

<b>Valor</b>	
4. Responde muy bien	2. Responde Promedio
3. Responde bien	1. Responde mal

**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez

**Fuente** : Investigación de Campo.

### **Explicación.**

La Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pilahuín Ltda.”, cuenta con 15 factores determinantes de éxito, 8 oportunidades y 7 amenazas, el valor 1,40 indica una respuesta por debajo del promedio indicado de aprovechamiento de las oportunidades y no responde adecuadamente para contrarrestar las amenazas que el entorno presenta. En su mayoría

existen varios valores 1 que indican una pobre respuesta ante las oportunidades y amenazas.

#### **2.2.4 Análisis de fuerzas y debilidades internas.**

“La matriz, permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas, funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.”<sup>41</sup>

Para la realización de esta matriz se debe mantener cierto juicio, ya que, el entendimiento cabal de los factores que se incluyan deben ser de mayor relevancia con relación los valores que se mantengan como resultado.

---

<sup>41</sup> Ipinza, F. A. (2008). *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*. México: Pearson Educación.

**Tabla No 2. 4**  
**Matriz de Evaluación de los Factores Internos de la COAC “Pilahuín”**  
**Ltda**

<b>Matriz de Evaluación de los Factores Internos de la COAC “Pilahuín Ltda”</b>			
<b>Factores determinantes de Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Fortalezas</b>			
1. Crecimientos constante de los socios.	0,06	4	0,24
2. Adecuada implantación de los recursos tecnológicos.	0,06	3	0,18
3. La atención que se brinda a los socios es oportuna, eficaz y gentil.	0,03	4	0,12
4. Adecuado manejo de la comunicación dentro del personal de la Institución.	0,05	4	0,2
5. Crecimiento en nuevos e innovadores servicios financieros.	0,07	3	0,21
6. Actitud positiva y emprendedora hacia el cambio	0,05	4	0,2
7. Instalaciones y oficinas adecuadas para cada tipo de actividad.	0,07	4	0,28
<b>Subtotal</b>	<b>0,39</b>		<b>1,43</b>
<b>Debilidades</b>			
1. No existe capacitación constante del personal.	0,05	2	0,1
2. Inadecuada utilización de los recursos tecnológicos.	0,05	1	0,05
3. Falta de seguridad física	0,05	1	0,05
4. No existe una buena segregación de funciones en el personal.	0,04	1	0,04



<b>Debilidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
5. No cumple con el Reglamento General de la Ley de Cooperativas, en el cual nos menciona en el artículo 35, que el consejo de Vigilancia será renovado cada dos años.	0,05	1	0,05
6. Para la selección de sus proveedores no realiza cotizaciones de acuerdo al tipo de producto que requiera.	0,03	2	0,06
7. Sus servicios financieros en cuanto al otorgamiento de créditos no es amplio y alternativo para el socio.	0,05	2	0,1
8. Administración deficiente	0,07	1	0,07
9. No existe información restringida todo es accesible para todo el personal de la Cooperativa.	0,07	1	0,07
10. No poseen un manual de crédito y procesos.	0,07	1	0,07
11. No llevan un registro de los créditos que han sido aprobados y rechazados.	0.08	1	0.08
<b>Subtotal</b>	<b>0,61</b>		<b>0,74</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>1,99</b>

<b>Valor</b>	
4. Fortaleza Mayor	2. Debilidad Menor
3. Fortaleza Menor	1. Debilidad Mayor

**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez

**Fuente** : Investigación de Campo

## **Explicación**

La Matriz de la Cooperativa cuenta con 18 factores, que determinan el éxito, 7 fortalezas y 11 debilidades, donde el valor 1,99 indica no tener las fortalezas necesarias para desarrollar estrategias competitivas pues sus debilidades, son mayores a sus fortalezas, lo que indica que se debe proponer estrategias concretas para dar soluciones a sus trascendentales falencias.

### **2.2.5 Objetivos a Largo Plazo de la COAC “Pilahuín Ltda”.**

“Son los resultados futuros que la organización espera alcanzar para lograr su visión.”<sup>41</sup>

Dichos objetivos deben encaminarse fundamentalmente ha:

- Proveer un rumbo a la organización hacia la visión establecida
- Facilitar el sistema de evaluación y control
- Crear sinergias al interior de la organización
- Revelar prioridades en la asignación de recursos

---

<sup>41</sup> Ipinza, F. A. (2008). *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*. México: Pearson Educación.

**Tabla No 2. 5**

**Objetivos de Largo Plazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito  
“Pilahuín” Ltda.**

No.	Objetivos a Largo Plazo
1	En el 2018, ser reconocida por la colectividad, y el sistema financiero, como una Cooperativa líder e innovadora en la prestación de servicios, para lo cual debemos tener un crecimiento sostenido y en progreso.
2	Incrementar el número de socios mediante atractivos servicios tanto financieros como no financieros que satisfagan sus necesidades.
3	Aumentar el grado de instrucción y capacitación del personal
4	Fortalecer al Recurso Humano para que se tenga como resultado eficiencia y eficacia en sus funciones.
5	Lograr expandir la Cooperativa no solo en la parte central del Ecuador sino dirigir nuestro mercado hacia la parte oriental de la nación.
6	Implementar la seguridad física tanto de la matriz como de sus agencias.

**Realizado por:** María Gabriela Sánchez Hidalgo

**Fuente** : Investigación de Campo.

### **2.2.6 Estrategias**

“Son acciones potenciales que resultan de las decisiones de la gerencia y requieren la oportuna asignación de los recursos de la organización, para su cumplimiento.”<sup>42</sup>

Las estrategias forman caminos en los cuales no solo se conduce a una organización al cumplimiento de la visión, sino también es un cursor de acción para convertir y cambiar a la organización en lo que desea ser.

---

<sup>42</sup> Ipinza, F. A. (2008). *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*. México: Pearson Educación.

**Tabla No 2. 6**  
**Estrategias Administrativas de la COAC “Pilahuín Ltda.”**

No.	Estrategias.
1	Innovar, desarrollar y diversificar los servicios financieros.
2	Establecer un excelente sistema de información y comunicación interno y externo.
3	Estrategia y desarrollo de nuevos productos y servicios
4	Prestar servicios de calidad y personalizado y cumpliendo las leyes reglamentos y estatutos de la Cooperativa.
5	Contar con seguridad óptima en cuanto al manejo del dinero de los socios.

**Realizado por:** María Gabriela Sánchez Hidalgo

**Fuente** : Investigación de Campo.

## **2.3 Segunda Etapa.- Dirección e Implementación**

### **2.3.1 Objetivos a Corto Plazo**

“Son las metas de corto plazo necesarias para lograr los objetivos de largo plazo, cuya importancia se explica en:”<sup>43</sup>

- Constituyen la base para la asignación de los recursos.
- Son establecidos a niveles de corporación, división, función, y / o proceso.
- Son expresados en términos de logros a ser alcanzados por la gerencia general y los gerentes funcionales.
- Requieren de indicadores para evaluar su cumplimiento.

---

<sup>43</sup> Ipinza, F. A. (2008). *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*. México: Pearson Educación.

**Tabla No 2. 7**

**Objetivos a Corto Plazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito  
Pilahuín Ltda.**

<b>Objetivos a Corto Plazo</b>	
<b>No.</b>	<b>Objetivo.</b>
<b>1</b>	Presentar hasta el 2013, a una Cooperativa sólida basada fundamentalmente con cimientos sólidos en el área Administrativa y Financiera, consolidados en; principios, valores y políticas que sean conocidos y reconocidos tanto para sus socios como para sus empleados y público en general.
<b>2</b>	Plantear un plan de servicio al cliente en el cual se pueda contactar a los socios de manera constante para poder comunicar, nuestros nuevos servicios con los cuales pueden beneficiarse todos y cada uno de los clientes de la Cooperativa.
<b>3</b>	Llevar un registro de nuestros socios actuales y nuevos con el objeto de hacer un seguimiento de su forma de ahorrar y de solicitar créditos dentro de a Cooperativa.
<b>4</b>	Plantear capacitaciones por áreas en distintos períodos sin dejar de lado la atención al socio de manera constante en la cooperativa.
<b>5</b>	Determinar los niveles de productividad en el área de Recursos Humanos para conocer el desempeño de los empleados en las funciones delegadas.
<b>6</b>	Establecer las áreas en la cuales la Cooperativa desea expandir su mercado, definiendo de esta forma el lugar de una nueva agencia
<b>7</b>	Contar hasta fines del 2013 con seguridad física que permita no solo el bienestar del personal sino de sus trabajadores.

No.	Objetivo.
8	Elaborar un plan de Contingencia contra Riesgos Financieros para estar preparados para cualquier eventualidad el mismo que será de gran ayuda en momentos de crisis.

**Realizado por:** María Gabriela Sánchez Hidalgo

**Fuente** : Investigación de Campo.

### 2.3.2 Política

“Las políticas son los límites o fronteras impuestos por la alta dirección como medio para ayudar a alcanza los objetivos a corto plazo y bajo los cuales se deben desarrollar e implementar las estrategias.”<sup>44</sup>

Sin embargo hay que tomar en cuenta que debe mantener como base los principios de ética, legalidad, y responsabilidad social, que direccionen la dirección de la organización.

---

<sup>44</sup> Ipinza, F. A. (2008). *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*. México: Pearson Educación.

**Tabla No 2. 8**  
**Políticas de la COAC “Pilahuín Ltda”**

<b>Políticas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pilahuín Ltda”</b>	
<b>No.</b>	<b>Política</b>
<b>1</b>	Alentar el desempeño del personal en todas sus áreas
<b>2</b>	Brindar capacitación constante y actualizada al personal
<b>3</b>	Promover nuestros servicios financieros mediante la comunicación de cada logro alcanzado.
<b>4</b>	Promover en el personal la generación de nuevas ideas
<b>5</b>	No desechar ninguna idea, todas deben ser sometidas a una evaluación.
<b>6</b>	Establecer la comunicación libre y espontánea entre los socios mayoritarios y el personal de la cooperativa.
<b>7</b>	El personal que labora deberá conocer y cumplir el Reglamento Interno, Reglamento de Créditos, Reglamento General de la Ley de Cooperativas, así como también el Estatuto Vigente.
<b>8</b>	Posicionamiento de la imagen de la Cooperativa
<b>9</b>	Establecer la seguridad mediante la contratación de personal especializado en dicha actividad en todas las agencias de la Cooperativa.
<b>10</b>	Contar con un plan de contingencia en casos de riesgos.

**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez

**Fuente** : Investigación de Campo.

## **2.4 Tercera Etapa.- Control y Evaluación: La Revisión Estratégica**

### **2.4.1 Evaluación Estratégicas**

“El proceso de evaluación estratégica debe:”<sup>45</sup>

- Iniciar con un cuestionamiento gerencial sobre expectativas y supuestos.
- Generar una revisión de políticas y valores.
- Estimular la creatividad en la generación de alternativas y criterios de evaluación.

El éxito de la planificación estratégica es saber evaluarla, en todo momento para saber si en realidad estamos encaminados hacia el cumplimiento de todo lo establecido dentro de la organización.

La eficacia de la estrategia la podemos observar por el logro de objetivos de corto plazo y de largo plazo, ya que estos siempre se ven afectados por factores internos y externos como los cambios en el entorno, en la competencia, y en la demanda tomando en cuenta preguntas claves para evaluar las estrategias propuestas en un inicio.

### **2.4.2 Acciones Correctivas**

“El tomar acciones correctivas implica hacer cambios para reposicionar la organización volviéndola competitiva para el futuro.”<sup>46</sup>

Al ocurrir cambios tanto internos como externos que afecten de manera directa a la organización, se debe tomar medidas correctivas como el tablero de control (balanced scorecard) el mismo que es una herramienta útil y necesaria para evaluar dichos cambios.

---

<sup>45</sup> Ipinza, F. A. (2008). *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*. México: Pearson Educación.

<sup>46</sup> Ipinza, F. A. (2008). *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*. México: Pearson Educación.



## **2.5 Procesos Fundamentales dentro de la Cooperativa.**

Una Cooperativa de Ahorro y Crédito persigue como objetivo planificar y realizar actividades de trabajo de beneficio social o colectivo, formada por la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros. Es así que una Institución Financiera mantiene como procesos fundamentales:

- Créditos concedidos a los socios
- Inversiones a plazo Fijo así como también;
- Inversiones que realiza la Cooperativa en otras instituciones financieras.

Mediante estos tres procesos que sean perfectamente reconocibles en la Cooperativa se hace posible que identifique el personal, cada uno de los pasos a seguir para cumplir con los objetivos que conlleva cada una de estas actividades.

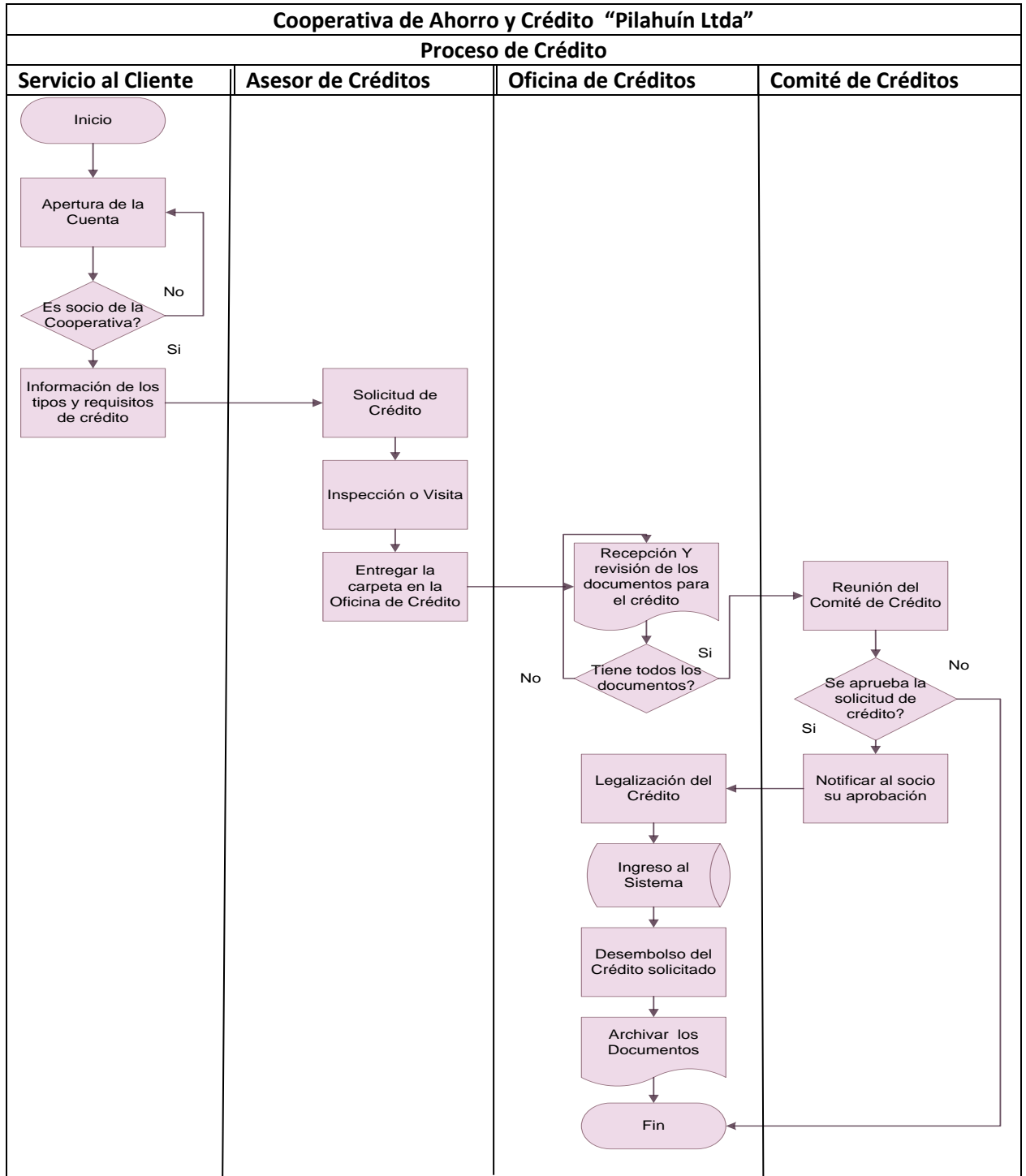
**Tabla No 2. 9**  
**Descripción del Proceso de Crédito**

<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito "Pilahuín Ltda"</b>		
<b>Descripción del Proceso de Crédito</b>		
<b>Responsable Principal:</b> Jefe de Créditos		<b>Responsable alternativos:</b> Asesor de Créditos
<b>Objetivo</b>		Reconocer cada uno de los pasos para otorgar un crédito
<b>No.</b>	<b>Responsable Actividad</b>	<b>Procedimiento</b>
1	<b>Servicio al Cliente</b>	En servicio al Cliente se otorga al futuro socio, el beneficio de poder informarse, dando como primer paso la apertura de su cuenta, en el cual se le da una información amplia de los tipos de créditos a los cuales puede acceder, según sus necesidades.
2	<b>Asesor de Créditos</b>	El socio accede a un crédito (si desea), y para esto debe cumplir con requisitos, como son llenar la solicitud de crédito, luego se procede a realizar una inspección o visita con el objetivo de verificar datos, posteriormente, se hace la entrega de una carpeta en la oficina de Créditos para su archivo.
3	<b>Oficina de Créditos</b>	En la oficina de créditos se recepta la carpeta con los requisitos para dar lugar al siguiente paso, la aprobación del crédito solicitado. En donde se revisan los documentos requeridos.
4	<b>Comité de Créditos</b>	El comité de créditos tiene la autoridad de aprobar o no la solicitud de créditos de los socios, y se lo realiza mediante una reunión de sus miembros con ese principal objetivo.
5	<b>Oficina de Crédito</b>	Una vez que el crédito se ha aprobado, la oficina de crédito, legaliza dicha acción, ingresando al sistema informático y se realiza el desembolso solicitado por el socio, para luego dar lugar a guardar en un archivo toda la documentación.

**Elaborado por:** María Gabriela Sánchez

**Fuente** : Investigación de Campo

### 2.5.1 Diagrama de Flujo del Proceso de Créditos en la COAC “Pilahuín Ltda”



Elaborador por: María Gabriela Sánchez

Fuente : Investigación de Campo.

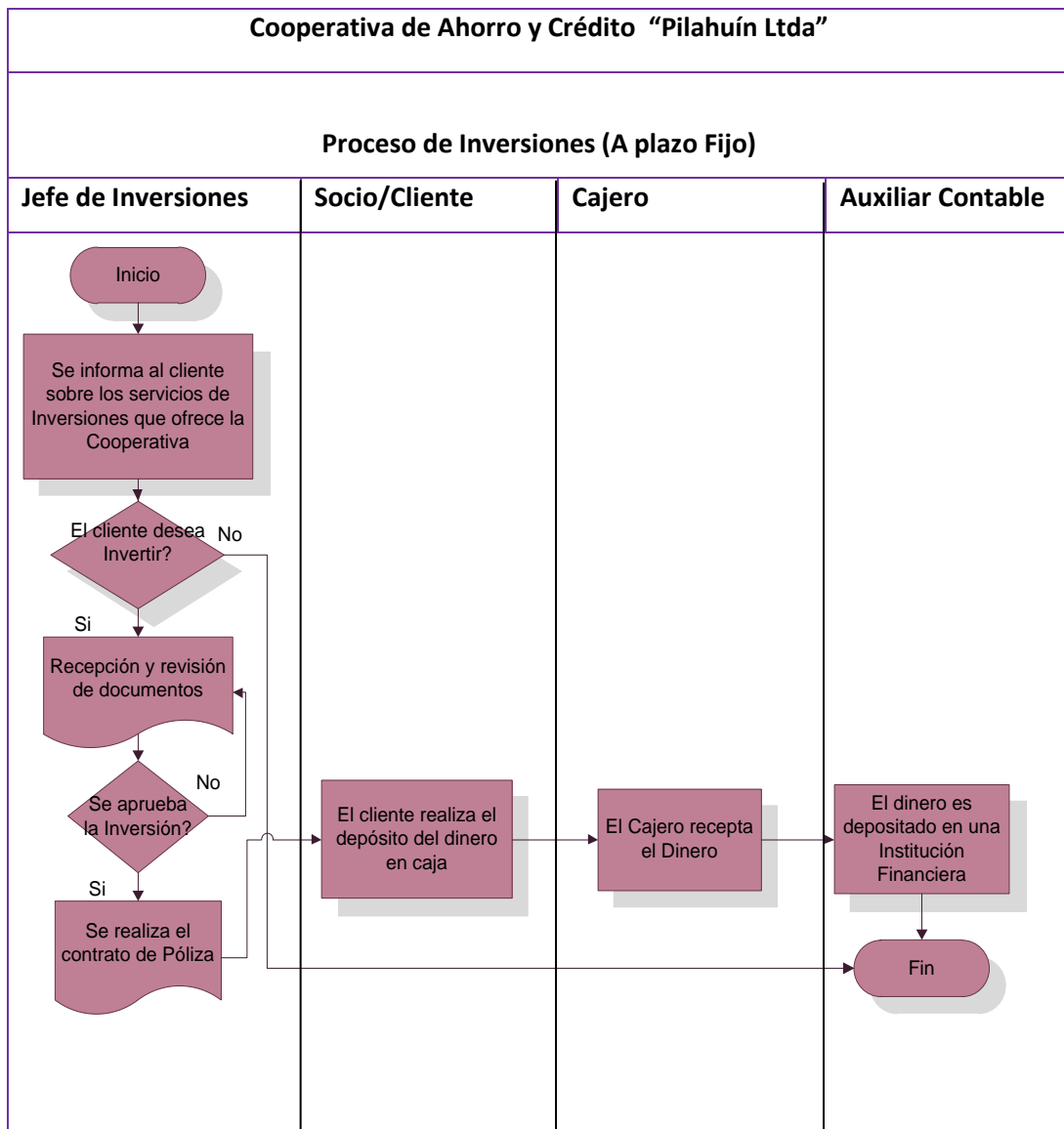
**Tabla No 2. 10**  
**Descripción del Proceso de Inversiones a Plazo Fijo**

<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito "Pilahuín Ltda"</b>		
<b>Descripción del Proceso de Inversiones a Plazo Fijo</b>		
<b>Responsable Principal:</b> Jefe de Inversiones		<b>Responsable alternativos:</b> Auxiliar Contable
<b>Objetivo</b>		Detectar el proceso de Inversión para lograr agilizar el proceso.
<b>No.</b>	<b>Responsable Actividad</b>	<b>Procedimiento</b>
<b>1</b>	<b>Jefe de Inversiones</b>	El Jefe de Inversiones proporciona la información al cliente con respecto a las tasas de interés y su variación según el tiempo para realizar una inversión futura. Una vez tomada la decisión de inversión por parte del cliente el Jefe de Inversiones realiza un acuerdo de ingreso como cliente externo. Para posteriormente originar el contrato de la póliza.
<b>2</b>	<b>Cliente</b>	Realizado el contrato de la póliza el cliente entrega el dinero al cajero.
<b>3</b>	<b>Cajero</b>	El cajero recibe el dinero del nuevo socio. El cual será objeto de inversión
<b>4</b>	<b>Auxiliar Contable</b>	El dinero es depositado en una Institución Financiera, esta actividad la realiza el auxiliar contable.

**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez

**Fuente** : Investigación de Campo.

## 2.5.2 Diagrama de Flujo del Proceso de Inversiones (A plazo Fijo) en la COAC “Pilahuín Ltda”



**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez

**Fuente** : Investigación de Campo.

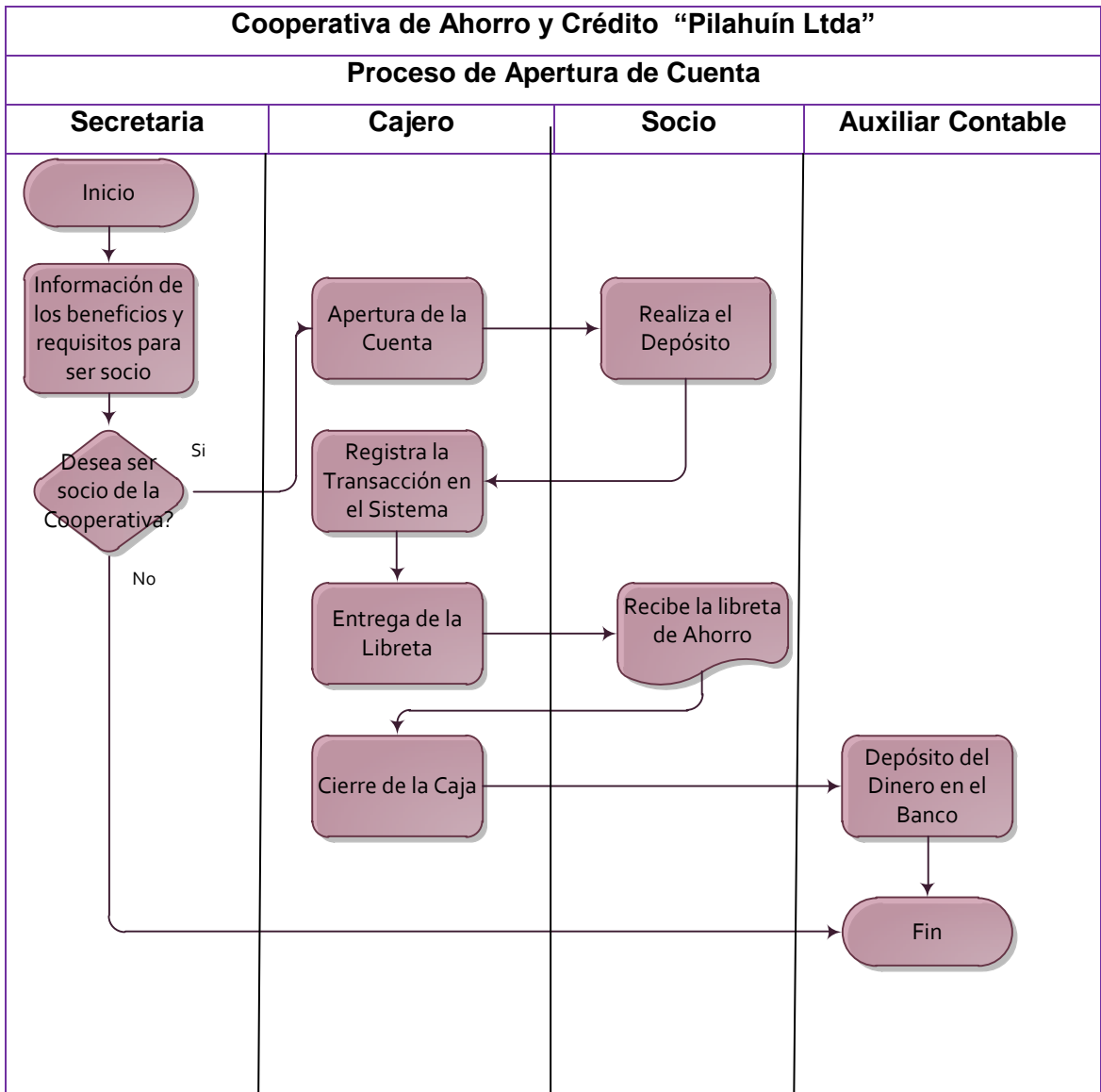
**Tabla No 2. 11**  
**Proceso de Apertura de Cuenta**

Cooperativa de Ahorro y Crédito "Pilahuín Ltda"		
Proceso de Apertura de Cuenta		
<b>Responsable Principal:</b> Auxiliar Contable		<b>Responsable alternativos:</b> Cajero
<b>Objetivo</b>		Detectar el proceso de Inversión que realiza la Cooperativa en otras Instituciones Financieras.
No.	Responsable Actividad	Procedimiento
1	<b>Secretaria</b>	La Secretaria es la persona que dentro de la Cooperativa otorga información a los futuros socios.
	<b>Cajero</b>	Una vez que el socio decide formar parte de la empresa, la actividad del cajero es la de realizar la apertura de la cuenta.
2	<b>Socio</b>	El socio realiza el depósito en su nueva cuenta
3	<b>Cajero</b>	Procede a registrar la transacción en el sistema, para luego entregar la libreta de ahorros.
4	<b>Socio</b>	El socio recibe su nueva libreta de ahorros.
5	<b>Cajero</b>	Después de culminado el día el cajero realiza el cierre de caja
6	<b>Auxiliar Contable</b>	El auxiliar contable no realiza el depósito el mismo día del cierre ya que la Cooperativa cuenta con bóveda.

**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez

**Fuente** : Investigación de Campo.

**2.5.3 Diagrama de Flujo del Proceso para abrir una cuenta en la COAC “Pilahuín Ltda”**



**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez

**Fuente** : Investigación de Campo.

## 2.6 Análisis de la Productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pilahuín Ltda” y sus cinco agencias.

“La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.”<sup>47</sup>

La productividad implica la mejora del proceso productivo, en realizar más actividades con los mismos recursos es decir la suma que existe entre la eficacia y la eficiencia dentro de una organización.

**Tabla No 2. 12**  
**Gastos Operacionales por número de Socios de la COAC” Pilahuín Ltda.”**

<b>Gastos Operacionales por Número de Socios</b>			
<b>Años</b>	<b>N. Socios</b>	<b>Gasto Operacional (USD)</b>	<b>Gasto Operacional / N. de Socios (USD)</b>
2009	5560	64.046,75	11,52
2010	6562	97.241,07	14,82
2011	7800	187.445,78	24,03
2012	7738	283.147,37	36,59

**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez

**Fuente** : Investigación de Campo.

---

<sup>47</sup> (2012). *Diccionario de Finanzas* .Enlace disponible en <<http://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>>



**Gráfico No 2. 3**  
**Gastos Operacionales po Número de Socios de la COAC “Pilahuín Ltda”**



Elaborador por: María Gabriela Sánchez

Fuente : Investigación de Campo.

### Análisis

Los gastos operacionales incurridos, para dar atención a cada socio en el 2012, es de \$ 36,59, mostrándose alto con relación a los años anteriores, esto debido a que el personal creció y así también las necesidades de cada una de las agencias.

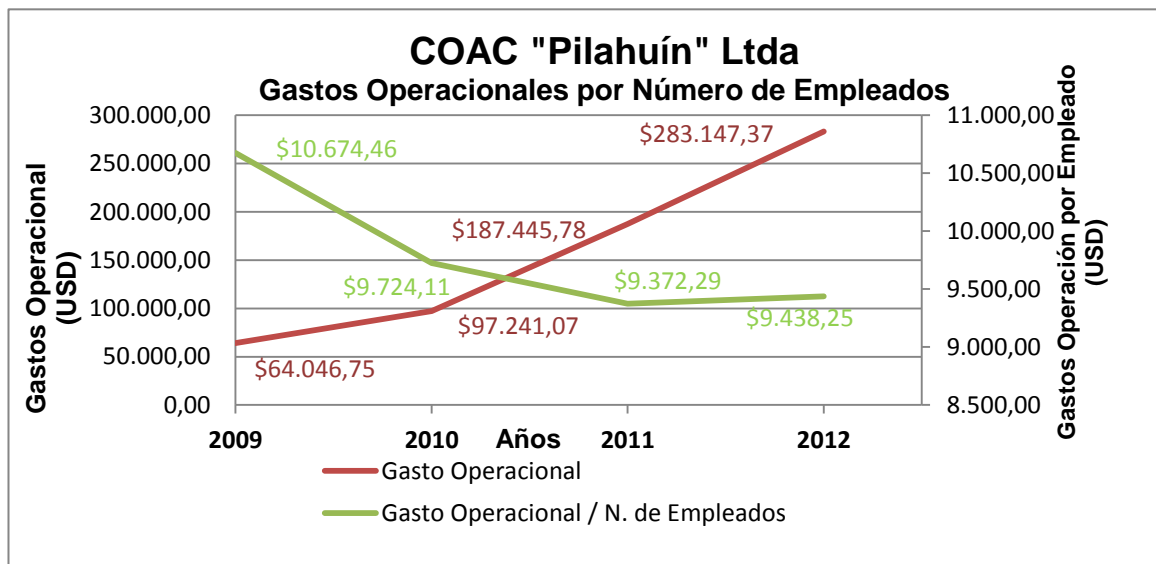
**Tabla No 2. 13**  
**Gastos Operacionales por Número de Empleados de la COAC.” Pilahuín Ltda”**

Gastos Operacionales por Número de Empleados			
Años	N. Empleados	Gasto Operacional (USD)	Gasto Operacional / N. de Empleados (USD)
2009	6	64.046,75	10.674,46
2010	10	97.241,07	9.724,11
2011	20	187.445,78	9.372,29
2012	30	283.147,37	9.438,25

Elaborador por: María Gabriela Sánchez

Fuente : Investigación de Campo.

**Gráfico No 2. 4**  
**Gastos Operacionales por Número de Empleados de la COAC.”**  
**Pilahuín Ltda”**



Elaborador por: María Gabriela Sánchez.

Fuente : Investigación de Campo.

### Análisis

Los gastos operacionales generados por cada uno de los empleados para dar atención a los requerimientos de los socios fueron de \$10.674,46 en el 2009 siendo el más alto en comparación con los años siguientes, lo que evidencia que en este año hubo pocos empleados que atendían a los socios sin embargo los gastos fueron altos.

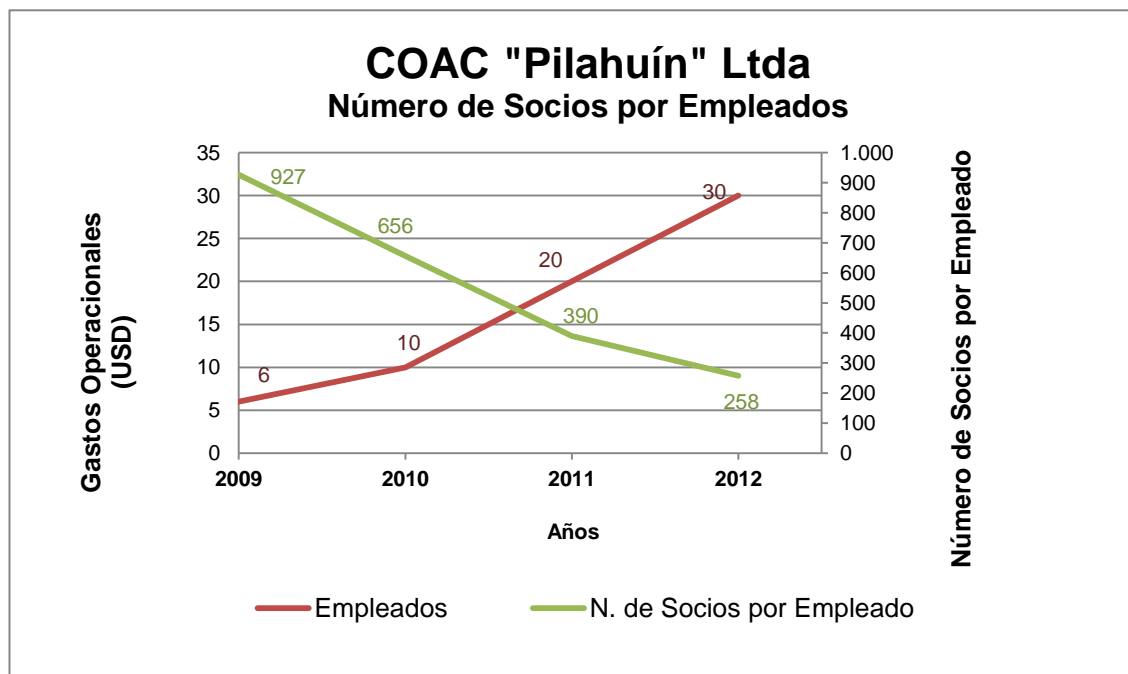
**Tabla No 2. 14**  
**Número de Socios por Empleado de la COAC "Pilahuín Ltda" Ltda**

Número de Socios por Empleados			
Años	N. Socios	Empleados	N. de Socios por Empleado
2009	5560	6	927
2010	6562	10	656
2011	7800	20	390
2012	7738	30	258

Elaborador por: María Gabriela Sánchez

Fuente : Investigación de Campo.

**Gráfico No 2. 5**  
**Número de Socios por Empleado de la COAC." Pilahuín Ltda"**



Elaborador por: María Gabriela Sánchez

Fuente : Investigación de Campo.

### Análisis

El número de socios que atiende cada empleado fue de 927 socios por empleado, en el 2009, siendo el más productivo en cuanto a los períodos siguientes tomando en cuenta que en este año hubo tan solo seis empleados y no existen gastos como los sueldos que se incrementan de acuerdo al crecimiento del personal.

## CAPÍTULO III

### “Desarrollo del Modelo de Gestión Financiera”

El desarrollo del Modelo de Gestión Financiera del presente proyecto de tesis, se basa en el análisis financiero de los Estados Financieros de la COAC “Pilahuín” Ltda.

El análisis financiero es una técnica o herramienta que, mediante el empleo de métodos de estudio, permite entender y comprender el comportamiento del pasado financiero de una entidad y conocer su capacidad de financiamiento e inversión propia.<sup>57</sup>

El análisis financiero se enfoca fundamentalmente en la obtención de medidas y relaciones cuantitativas para la toma de decisiones, a través de técnicas matemáticas y herramientas para el análisis de las cifras y datos facilitados por el área de contabilidad.

Todas las empresas reúnen datos financieros, sobre sus operaciones y reportan esta información en los estados financieros, para las partes interesadas. Estos estados están ampliamente estandarizados, y por lo tanto podemos usar los datos incluidos en ellos para realizar comparaciones entre empresas y a través del tiempo. Mediante esto se puede detectar las áreas donde la empresa sobresale, así como también las áreas de oportunidad para contribuir a su manejo.

El análisis financiero involucra el uso de diferentes estados financieros, que varían de acuerdo a las cuentas que se encuentran resumidos en ellos. En el Balance General se presenta un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento específico. El Estado

---

<sup>57</sup> Diccionario Financiero en Línea. *On line*. Disponible en:  
<http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoAnalisisFinanciero>

de Resultados proporciona un resumen financiero de los resultados operativos de la organización durante un período determinado.

### **3.1. Análisis Financiero de la Cooperativa**

Conocer la evolución financiera dentro de las Cooperativas es de gran importancia, para quienes dirigen las mismas, pues con ello se puede determinar si la gestión que se ha venido desempeñando se encuentra dando resultados positivos, al comparar los estados financieros de un periodo con relación a otro, verificando si ha existido crecimiento o disminución de los valores que registra la Institución. Dando lugar a no solo conocer el estado de la misma sino, a tomar decisiones en cuanto a la mejora del tratamiento de dichas cuentas.

### **3.2. Análisis de la Evolución Financiera**

El Análisis de la evolución financiera o análisis horizontal es el método que busca determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o baja de una cuenta en un periodo determinado. Este análisis permite establecer si el comportamiento de la entidad en un ciclo fue bueno, regular o malo.

El análisis horizontal muestra los siguientes resultados:<sup>58</sup>

- Analiza el crecimiento o disminución de cada cuenta o grupo de cuentas de un estado financiero, de un período a otro.
- Sirve de base para el análisis mediante fuentes y usos del efectivo o capital de trabajo en la elaboración de un estado financiero, de un período con otro.

---

<sup>58</sup> Como realizar un análisis horizontal. *On line*. Enlace Disponible en: <http://www.slideshare.net/krmn01/analisis-horizontal>

- Es el sustento para el análisis mediante fuentes y usos del efectivo o capital de trabajo en la elaboración del Estado de Cambios en la Situación Financiera.
- En términos porcentuales, halla el crecimiento simple o ponderado de cada cuenta o grupo de cuentas, que se conoce como la tendencia generalizada de las cuentas sin pretender que sea ideal.
- Muestra los resultados de una gestión porque las decisiones se ven reflejadas en los cambios de las cuentas.

#### **a. Análisis Horizontal de las Cuentas del Balance General**

El presente análisis dentro de la COAC “Pilahuín Ltda”, busca desarrollar un sistema de Gestión Financiera, con el propósito de evaluar cada una de las cuentas, su impacto, su crecimiento, así como también su disminución, es decir, busca evaluar su comportamiento a medida que pasa el tiempo con el objetivo de detectar falencias que permitan generar estrategias y de esta manera maximizar utilidades dentro de la Cooperativa.

**Tabla No 3. 1**  
**Balance General, Consolidado “Pilahuín” Ltda Dic 2010 – Dic 2012, Análisis Horizontal**

Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín Ltda									
Balance General									
Valores en USD.									
Cod.	Cuenta	Años 2010	Año 2011	Var. Absoluta	Var. Relativa	Año 2011	Año 2012	Var. Absoluta	Var. Relativa
<b>1</b>	<b>Activos</b>	<b>\$ 461.914,87</b>	<b>\$ 1.335.518,97</b>	<b>\$ 873.604,10</b>	<b>189,13%</b>	<b>\$ 1.335.518,97</b>	<b>\$ 1.996.012,90</b>	<b>\$ 660.493,93</b>	<b>49,46%</b>
11	Fondos Disponibles	\$ 40.615,48	\$ 241.087,93	\$ 200.472,45	493,59%	\$ 241.087,93	\$ 117.197,42	\$ (123.890,51)	-51,39%
14	Cartera de Créditos	\$ 324.523,78	\$ 817.502,74	\$ 492.978,96	151,91%	\$ 817.502,74	\$ 1.402.206,30	\$ 584.703,56	71,52%
16	Cuentas por Cobrar	\$ 6.156,33	\$ 33.004,93	\$ 26.848,60	436,11%	\$ 33.004,93	\$ 57.802,30	\$ 24.797,37	75,13%
18	Propiedad y Equipo	\$ 53.284,25	\$ 96.664,05	\$ 43.379,80	81,41%	\$ 96.664,05	\$ 120.889,67	\$ 24.225,62	25,06%
19	Otros Activos	\$ 37.335,03	\$ 147.259,32	\$ 109.924,29	294,43%	\$ 147.259,32	\$ 297.917,21	\$ 150.657,89	102,31%
	<b>Total Activos</b>	<b>\$ 461.914,87</b>	<b>\$ 1.335.518,97</b>	<b>\$ 873.604,10</b>	<b>189,13%</b>	<b>\$ 1.335.518,97</b>	<b>\$ 1.996.012,90</b>	<b>\$ 660.493,93</b>	<b>49,46%</b>

Cod	Pasivo y Patrimonio	Años 2010	Año 2011	Var. Absoluto	Var. Relativa	Año 2011	Año 2012	Var. Absoluta	Var. Relativa
<b>2</b>	<b>Pasivos</b>	<b>\$ 374.804,50</b>	<b>\$ 1.198.376,07</b>	<b>\$ 823.571,57</b>	<b>219,73%</b>	<b>\$ 1.198.376,07</b>	<b>\$ 1.873.938,80</b>	<b>\$ 675.562,73</b>	<b>56,37%</b>
21	Obligaciones Con el Público	\$ 308.116,84	\$ 901.660,26	\$ 593.543,42	192,64%	\$ 901.660,26	\$ 1.492.410,74	\$ 590.750,48	65,52%
22	Operaciones Intercambiarías		\$ 97.500,00	\$ 97.500,00	100,00%	\$ 97.500,00		\$ (97.500,00)	-100,00%
25	Cuentas por Pagar	\$ 9.479,40	\$ 20.253,70	\$ 10.774,30	113,66%	\$ 20.253,70	\$ 33.482,01	\$ 13.228,31	65,31%
26	Obligaciones Financieras	\$ 29.247,99	\$ 42.979,11	\$ 13.731,12	46,95%	\$ 42.979,11	\$ 64.268,26	\$ 21.289,15	49,53%
29	Otros Pasivos	\$ 27.960,27	\$ 135.983,00	\$ 108.022,73	386,34%	\$ 135.983,00	\$ 283.777,79	\$ 147.794,79	108,69%

Cod.	Pasivo y Patrimonio	Años 2010	Año 2011	Var. Absoluto	Var. Relativa	Año 2011	Año 2012	Var. Absoluta	Var. Relativa
3	Patrimonio	\$ 87.110,37	\$ 137.142,90	\$ 50.032,53	57,44%	\$ 137.142,90	\$ 122.074,10	\$ (15.068,80)	-10,99%
31	Capital Social	\$ 75.958,83	\$ 121.078,77	\$ 45.119,94	59,40%	\$ 121.078,77	\$ 102.082,89	\$ (18.995,88)	-15,69%
33	Reservas	-	-			-	-		
36	Resultados	\$ 11.151,54	\$ 16.064,13	\$ 4.912,59	44,05%	\$ 16.064,13	\$ 19.991,21	\$ 3.927,08	24,45%
	<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 461.914,87</b>	<b>\$ 1.335.518,97</b>	<b>\$ 873.604,10</b>	<b>189,13%</b>	<b>\$ 1.335.518,97</b>	<b>\$ 1.996.012,90</b>	<b>\$ 660.493,93</b>	<b>49,46%</b>

76

**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez

**Fuente** : Modelo de Análisis Financiero para la COAC "PILAHUÍN Ltda."



### **a.1 Análisis Horizontal de las Cuentas del Activo**

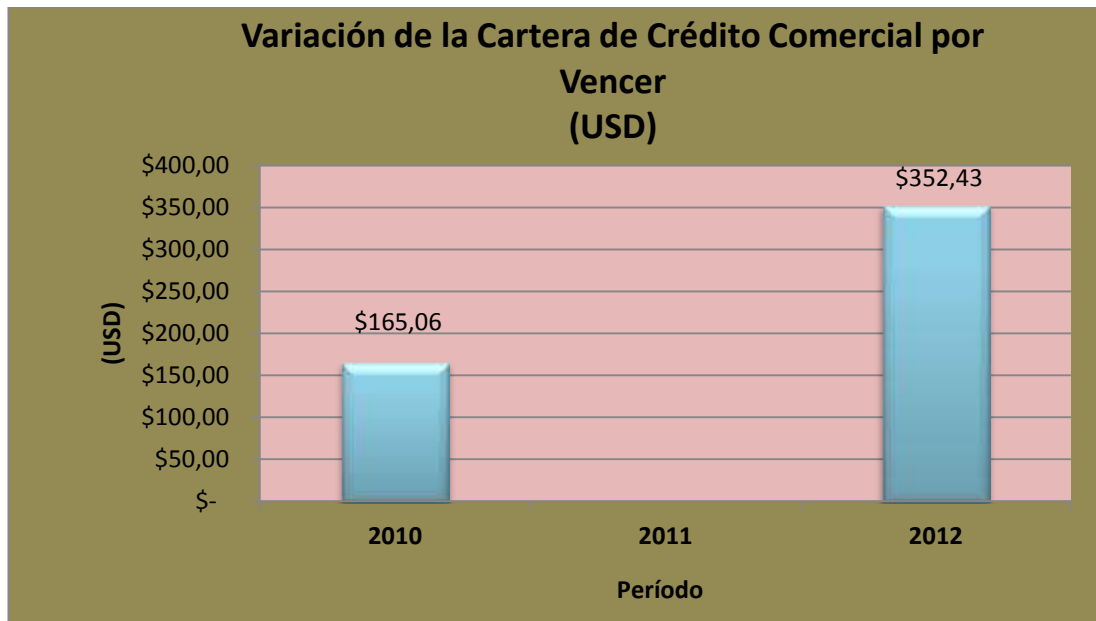
La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Pilahuín Ltda", evidencia un crecimiento sucesivo de sus activos; los mismos que pasaron de \$461.914,87 en el 2010, a \$1'335.518,97, lo cual representa un crecimiento extraordinario representando al 189,13%, evidenciado un incremento de más del doble, y finalmente la Cooperativa llegó a \$1'996.012.90, a diciembre del 2012; es decir un crecimiento del 49,46% que no es tan relevante como en el periodo anterior comparado, pero que sin embargo demuestra una evolución en progreso.

Fondos Disponibles creció un 493,59%, para en el 2011, cuadruplicar el valor que tenemos en el 2010, mientras en el 2012 se contrajo un 51,39%, debido a la no existencia del fondo de caja chica para este año, así como también del rubro remesas en tránsito, lo que trae como consecuencia la disminución del crecimiento de dicho grupo ya que para el 2012 no presenta valor alguno.

La Cooperativa se ha mantenido al margen del entorno inversionista hasta diciembre del 2012, sin embargo para el 2013, la Institución presenta entusiasmo por las colocaciones en otros Organismos Financieros, con el propósito de crecer económicamente.

La Cartera de Créditos de la Cooperativa presenta un incremento del 151,91% (\$492.978,96), del período 2010 al 2011, lo que evidencia un crecimiento en más del doble con relación al año 2010, esta tendencia obedece al incremento en las aprobaciones de créditos presentados por los socios, mientras que hasta diciembre del 2012, la cartera creció en un 71,52% (\$ 584.703,56), lo cual representa un incremento sostenible pero menor al período anterior.

**Gráfico No 3. 1**  
**Variación de la Cartera de Créditos Comercial por Vencer**

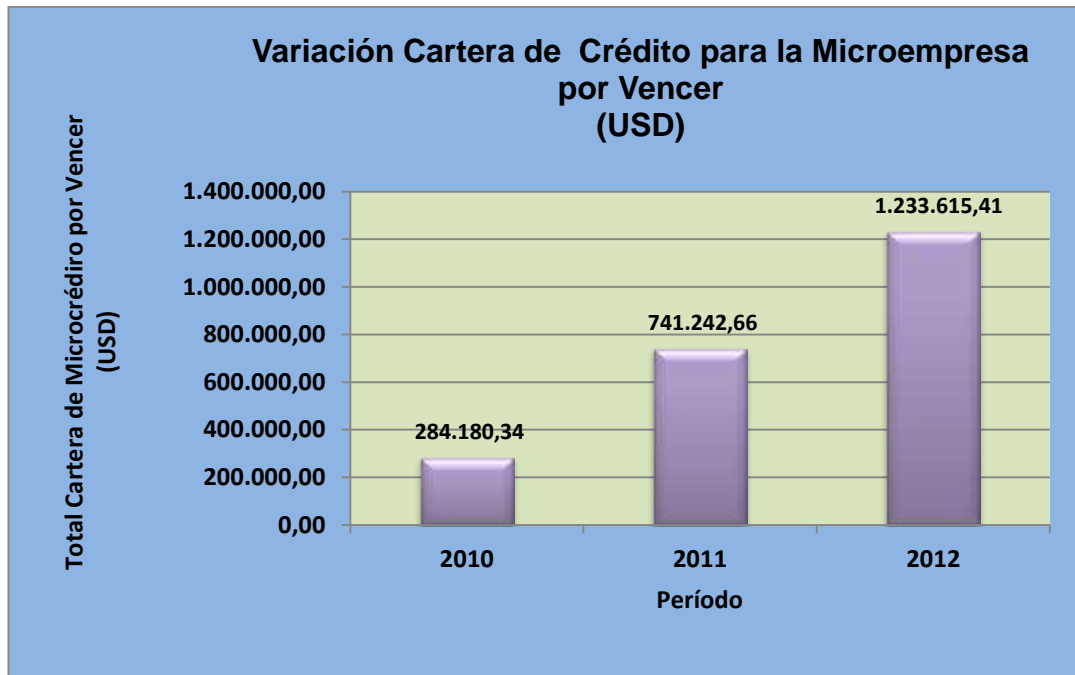


**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez

**Fuente** : Modelo de Análisis Financiero para la COAC "PILAHUÍN Ltda."

La cartera de crédito comercial, por vencer presenta un incremento desproporcionado, ya que no presenta un incremento a diciembre del 2011, y para diciembre del siguiente año muestra una evolución del 100%, esto debido a que se dio la cancelación de las operaciones de crédito en el 2010, como se puede evidenciar, esta línea de negocio no es tan representativa dentro de la Cooperativa.

**Gráfico No 3. 2**  
**Variación de la Cartera de Crédito para la Microempresa por Vencer**

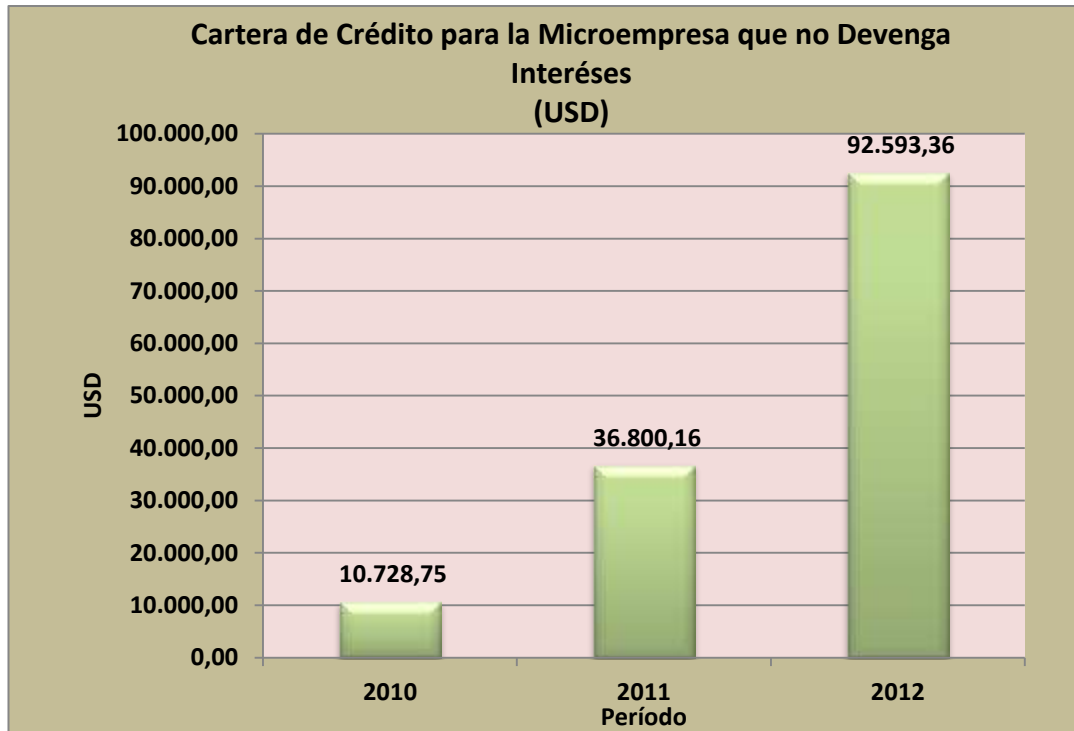


**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez

**Fuente** : Modelo de Análisis Financiero para la COAC "PILAHUÍN Ltda."

La Cartera de Crédito para la Microempresa por Vencer, presenta una evolución del 160,84%, (\$457.062,32), para el 2011, mientras que para diciembre del 2012, también asciende, pero sólo en un 66,43% (\$492.372,75). Un incremento que de período a período es bastante irregular, pero que sin embargo se evidencia un incremento.

**Gráfico No 3. 3**  
**Variación de la Cartera de Crédito para la Microempresa que no Devenga Interés**

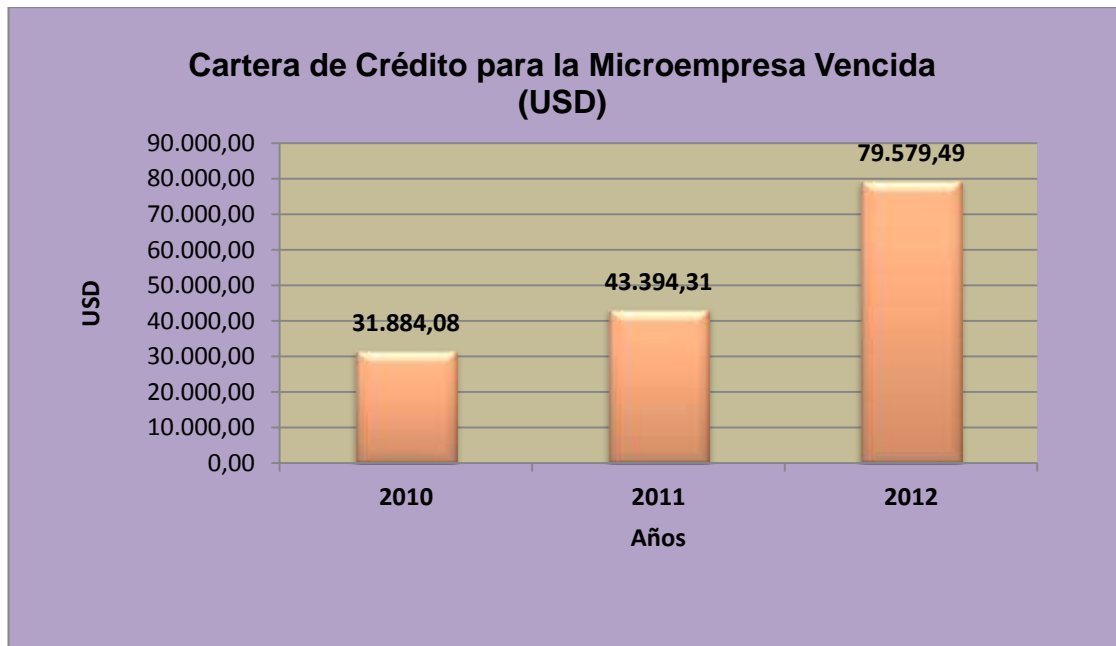


**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez

**Fuente** : Modelo de Análisis Financiero para la COAC "PILAHUÍN Ltda."

Por su parte la cartera de crédito para la Microempresa que no Devenga Interés presenta un crecimiento, del 243,01%, (\$ 26.071,41), para el 2011, mientras que para el 2012, también crece en un 151,61% (\$ 55.793,20), lo cual demuestra un ascenso en su incremento.

**Gráfico No 3. 4**  
**Variación de la Cartera de Crédito para la Vencida**



**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez

**Fuente** : Modelo de Análisis Financiero para la COAC "PILAHUÍN Ltda."

En cuanto a la cartera de Crédito para la Microempresa Vencida, se extendió del año 2010 con \$31.884,08, al 2011 con \$43.394,31; dando un incremento del 36,10% (\$11.510,23), mientras que a diciembre del 2012 asciende a \$79.579,49 lo que significa un aumento del 83,39%, (\$36.185,18). Esta evolución de 47,29 puntos porcentuales, representa un riesgo para la Cooperativa, puesto que la institución no puede recuperar la cartera, esto debido a que no se maneja un manual de créditos así como también no se hace un adecuado manejo del riesgo crediticio el momento de conceder un crédito a un socio.

**Tabla No 3. 2**  
**Balance General Consolidado.- Variación de la Cartera de Crédito Año 2010, 2011 y 2012.**

**Balance General Consolidado**  
**Variación de la Cartera de Crédito**  
**(USD)**

Cod.	Cartera	Años 2010 (USD)	Año 2011 (USD)	Var. Abso (USD)	Var. Rela (%)	Año 2011 (USD)	Año 2012 (USD)	Var. Abso (USD)	Var. Rela (%)
<b>1401</b>	Cartera de Crédito Comercial por Vencer	165,00		165,00	-100,00		352,43	352,43	100,00
<b>140105</b>	De 1 a 30 días	55,00		55,00	-100,00		187,43	187,43	100,00
<b>140110</b>	De 31 a 90 días	110,00		110,00	-100,00		110,00	110,00	100,00
<b>140115</b>	De 91 a 180 días	-	-	-	-		55,00	55,00	100,00
<b>1404</b>	Cartera de Crédito Microcrédito por Vencer	284.180,34	741.242,66	457.062,32	160,84	741.242,66	1.233.615,41	492.372,75	66,43
<b>140405</b>	De 1 a 30 días	56.570,14	128.440,48	71.870,34	127,05	128.440,48	171.662,47	43.221,99	33,65
<b>140410</b>	De 31 a 90 días	72.107,50	174.982,74	102.875,24	142,67	174.982,74	246.079,70	71.096,96	40,63
<b>140415</b>	De 91 a 180 días	70.009,08	173.440,06	103.430,98	147,74	173.440,06	268.486,46	95.046,40	54,80
<b>140425</b>	De 181 a 360 días	56.708,31	175.854,08	119.145,77	210,10	175.854,08	309.850,63	133.996,55	76,20
<b>140430</b>	De más de 360 días	28.785,31	88.525,30	59.739,99	207,54	88.525,30	237.536,15	149.010,85	168,33
<b>1414</b>	Cartera de Crédito para la Microempresa que no devenga interés	10.728,75	36.800,16	26.071,41	243,01	36.800,16	92.593,36	55.793,20	151,61
<b>141405</b>	De 1 a 30 días	4.980,41	8.759,30	3.778,89	75,88	8.759,30	22.101,94	13.342,64	152,33
<b>141410</b>	De 31 a 90 días	1.913,29	6.194,26	4.280,97	223,75	6.194,26	16.607,31	10.413,05	168,11
<b>141415</b>	De 91 a 180 días	1.830,02	6.112,64	4.282,62	234,02	6.112,64	16.920,16	10.807,52	176,81
<b>141420</b>	De 181 a 360 días	1.765,03	8.504,11	6.739,08	381,81	8.504,11	20.339,25	11.835,14	139,17
<b>141425</b>	De más de 360 días	240,00	7.229,85	6.989,85	2912,44	7.229,85	16.624,70	9.394,85	129,95

Cod.	Cartera	Años 2010 (USD)	Año 2011 (USD)	Var. Abso (USD)	Var. Rela (%)	Año 2011 (USD)	Año 2012 (USD)	Var. Abso (USD)	Var. Rela (%)
<b>1424</b>	Cartera de Crédito para la Microempresa Vencida	31.884,08	43.394,31	11.510,23	36,10	43.394,31	79.579,49	36.185,18	83,39
<b>142405</b>	De 1 a 30 días	8.113,39	9.791,56	1.678,17	20,68	9.791,56	22.503,69	12.712,13	129,83
<b>142415</b>	De 91 a 180 días	8.916,86	5.806,31	(3.110,55)	-34,88	5.806,31	15.514,76	9.708,45	167,21
<b>142420</b>	De 181 a 360 días	7.139,21	6.160,44	(978,77)	-13,71	6.160,44	16.561,99	10.401,55	168,84
<b>141425</b>	De más de 360 días	7.714,62	21.636,00	13.921,38	180,45	21.636,00	24.999,05	3.363,05	15,54
<b>1499</b>	(Provisiones para Créditos Incobrables)	(2.434,39)	(3.934,39)	(1.500,00)	-61,62	(3.934,39)	(3.934,39)	-	0,00
<b>14</b>	<b>Cartera de Créditos</b>	<b>324.523,78</b>	<b>817.502,74</b>	<b>492.978,96</b>	<b>151,91</b>	<b>817.502,74</b>	<b>1.402.206,30</b>	<b>584.703,56</b>	<b>71,52</b>

**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez.

**Fuente** : Modelo de Análisis Financiero para la COAC "PILAHUÍN Ltda."

En cuanto a las Provisiones para Créditos Incobrables, podemos decir que en el 2011, no existe una provisión, ya que concuerda con la provisión del año anterior, sin embargo la cartera de crédito vencida tiende al incremento en dicho año.

Por otra parte en el 2012 no mantiene el mismo ritmo de crecimiento que en el período anterior esto debido a que la Cooperativa en ese año no tiene liquidez enfocándose de esta manera, simplemente en cubrir los depósitos a plazo.

Las cuentas por cobrar para el 2011, se incrementaron en un 436,11%, (\$33.004,93), mientras que para diciembre del 2012, presenta una evolución del 75,13% (\$24.797,37).

Al hablar de Propiedad Planta y Equipo podemos ver que existe un crecimiento de 81,41% (\$96.664,05), para el 2011, mientras que para diciembre del 2012, la evolución denota en un 25,06% (\$24.225,62) este incremento se da debido a que la Cooperativa realizó la adquisición de una camioneta y una moto ya que existen agencias lejanas a la matriz. En cuanto a la subcuenta Otros podemos ver un crecimiento considerable a diciembre del 2012 ya que se ubica en un 62,37% (\$4.672,04).

Por otra parte Otros Activos, tuvo un aumento de 294,43% (\$297.917,21), para el 2010, y si bien es cierto a diciembre del 2012, también crece en un 102,31% (\$150.657,89).

## **a.2 Análisis Horizontal de las Cuentas del Pasivo.**

El monto de los pasivos a diciembre del 2010, fue de \$ 374.804,50, y en el 2011, de \$ 1'198.376,97, por lo que registro un crecimiento del 219,73% (\$823.571,57), y para Diciembre del 2012, fue de 56,37% (\$675.562,73), con un total de pasivos por \$ 1'873.938,80.



**Gráfico No 3. 5**  
**Variación Depósitos a la Vista**

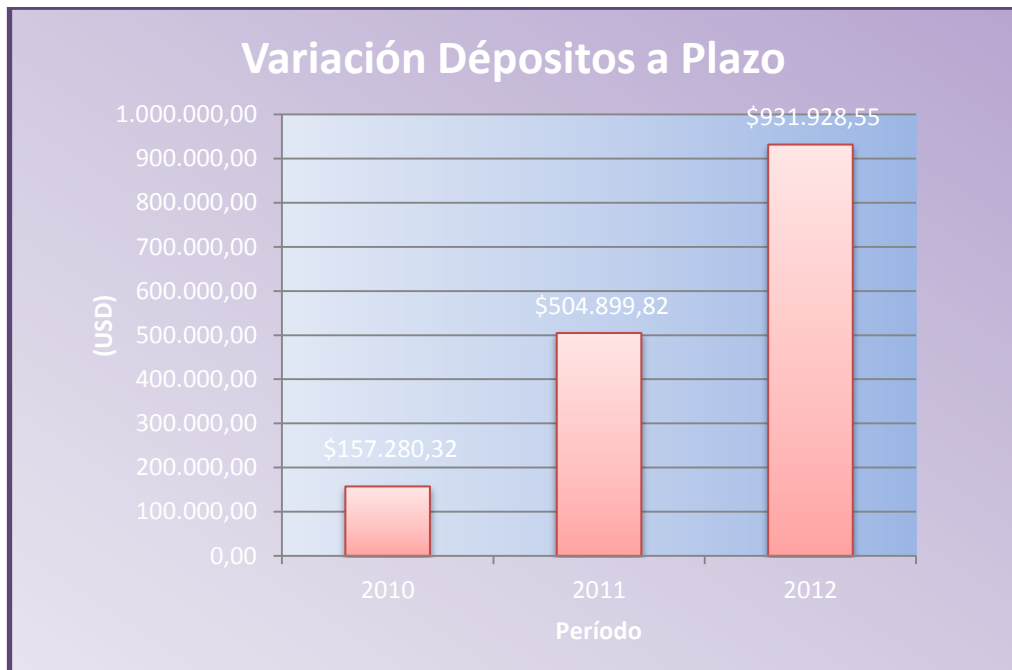


**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez.

**Fuente** : Modelo de Análisis Financiero para la COAC "PILAHUÍN Ltda."

Dentro de las obligaciones con el Público, los depósitos a la vista aumentaron, en un 163,04% (\$245.923,92) del 2010 al 2011, y un 41,26%, (\$163.721,75), del 2011 al 2012.

**Gráfico No 3. 6**  
**Variación Depósitos a Plazo**



**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez.

**Fuente** : Modelo de Análisis Financiero para la COAC "PILAHUÍN Ltda."

En tanto que los Depósitos a Plazo, mantuvo una evolución de \$ 347.619,50 equivalente al 221,02% al cierre del 2011, y esto se ve reflejando en la cuentas; Depósitos a Plazo de 1 a 30 días y Depósitos a Plazo de 181 a 360 días, mientras que para el 2012, el crecimiento fue de \$ 427.028,73 es decir un 84,58%, la evolución en este período se enfoca fundamentalmente en los Depósitos a Plazo de 181 a 360 días, con un crecimiento de 299,53% (\$135.442,94).

Se muestra a continuación la variación al detalle de las obligaciones con el público en los períodos respectivos de análisis comparativo.

**Tabla No 3. 3**

Balance General Consolidado.- Variación de las Obligaciones con el Público. Años; 2010, 2011 y 2012

**Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín Ltda****Balance General Consolidado****Variación de las Obligaciones con el Público****(USD)**

<b>Cod.</b>	<b>Obligaciones</b>	<b>Años 2010 (USD)</b>	<b>Año 2011 (USD)</b>	<b>Var. Abso (USD)</b>	<b>Var. Rela %</b>	<b>Año 2011 (USD)</b>	<b>Año 2012 (USD)</b>	<b>Var. Abso (USD)</b>	<b>Var. Rela %</b>
<b>2101</b>	<b>Depósitos a la Vista</b>	<b>150.836,52</b>	<b>396.760,44</b>	<b>245.923,92</b>	<b>163,04</b>	<b>396.760,44</b>	<b>560.482,19</b>	<b>163.721,75</b>	<b>41,26</b>
<b>210135</b>	Depósitos de Ahorro	108.907,24	278.412,14	169.504,90	<b>155,64</b>	278.412,14	324.756,90	46.344,76	16,65
<b>210140</b>	Otros Depósitos	41.929,28	118.348,30	76.419,02	<b>182,26</b>	118.348,30	235.725,29	117.376,99	99,18
<b>2103</b>	<b>Depósitos a Plazo</b>	<b>157.280,32</b>	<b>504.899,82</b>	<b>347.619,50</b>	<b>221,02</b>	<b>504.899,82</b>	<b>931.928,55</b>	<b>427.028,73</b>	<b>84,58</b>
<b>210305</b>	De 1 a 30 días	32.848,43	148.271,28	115.422,85	351,38	148.271,28	255.267,57	106.996,29	72,16
<b>210310</b>	Depósitos a Plazo de 31 a 90 días	50.441,66	179.342,21	128.900,55	255,54	179.342,21	383.467,98	204.125,77	113,82
<b>210316</b>	Depósitos a Plazo de 91 a 180 días	66.890,23	132.067,83	65.177,60	97,44	132.067,83	108.531,56	(23.536,27)	-17,82
<b>210320</b>	Depósitos a Plazo de 181 a 360 días	7.100,00	45.218,50	38.118,50	536,88	45.218,50	180.661,44	135.442,94	299,53
<b>210325</b>	De más de 361 días			-			4.000,00	4.000,00	100,00
<b>21</b>	<b>Obligaciones con el Público</b>	<b>308.116,84</b>	<b>901.660,26</b>	<b>593.543,42</b>	<b>192,64</b>	<b>901.660,26</b>	<b>1.492.410,74</b>	<b>590.750,48</b>	<b>65,52</b>

87

Elaborador por: María Gabriela Sánchez

Fuente : Modelo de Análisis Financiero para la COAC "PILAHUÍN Ltda."

Es necesario recalcar que en el período comprendido entre el 2010 y 2011, el crecimiento en promedio del grupo Obligaciones con el Público es de 192,64% mientras que para el período interpretado entre el 2011 y 2012, decae el incremento a un 65,52%, lo que nos quiere decir que no creció con la misma proporción que en el año anterior.

En cuanto al grupo operaciones interbancarias podemos demostrar que tan solo en el año 2011, presenta el valor de \$ 97.500, esto debido a que se registran valores en la cuenta Operaciones de Reporto con Instituciones Financieras tales como Finanzas Populares, y la Corporación Financiera Nacional FODEPI (Fondo de Desarrollo Indígena).

Mientras que cuentas por pagar muestran una tendencia creciente; así para el 2011 aumento, 113,66% (\$10.774,30), y para el 2012 un 65,31% (13.228,31).

En tanto que las Obligaciones Financieras, se incrementó un 46,95% (\$13.731,12) y un 49,53% (\$21.289,15), para los mencionados períodos de análisis.

Otros pasivos mantienen una evolución constante ya que se evidencia un crecimiento para el 2011 de 219,73% (\$108.022,73) y para el 2012 una evolución del 108,69% (\$147.794,79), esto debido al movimiento que se efectúa a través de las Transferencias Internas que se realizan dentro de la Cooperativa, las mismas que a medida que pasa el tiempo son constantes y que van en acenso dentro de la Institución Financiera.

### **a.3 Análisis Horizontal de las Cuentas del Patrimonio.**

El capital Social de la COAC "Pilahuín" Ltda, registró para el 2010, un total de \$ 75.958,83; mientras que para el 2011, \$121.078,77, lo que implica un crecimiento del 59,40%( \$45.119,94), sin embargo para finales de Diciembre del 2012, decrece en un 15,69% (\$18.995,88), esto debido a

disposiciones de Gerencia, la Cooperativa decidió devolver certificados de aportación algunos socios que decidieron retirarse de la Cooperativa, reflejándose la caída de esta cuenta en mencionado año.

Finalmente, la cuenta de resultados representada por el excedente del ejercicio, 2010-2011 del 44,05% y del 24,45%, para el período de análisis 2.011-2012, esto debido a la utilidad que se evidencia en el año 2011, mientras que para el 2012 la cuenta más trascendental es utilidades acumuladas la cual asciende en dicho período.

#### **b. Análisis Horizontal de las Cuentas del Estado de Resultados.**

El Estado de resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias, permite evaluar la capacidad del gerente para generar utilidades, dado el manejo eficaz de los activos empresariales que ellos le confiaron al momento de su designación, además por medio de este se puede determinar el origen de las rentas y la manera cómo los costos y los gastos disminuyen las rentas.

La importancia de este Estado Financiero, radica fundamentalmente en medir la calidad de la gestión, que conlleva decisiones, así como del control de los gastos y de las deudas, que demanda así mismo decisiones gerenciales.

A continuación se presenta el Estado de Resultados:

**Tabla No 3. 4 Análisis Horizontal**  
Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín Ltda

Valores (USD)

Estado de Resultados

Código	Cuenta	Años 2010 (USD)	Año 2011 (USD)	Var Absoluto (USD)	Val. Rela %	Año 2011 (USD)	Año 2012 (USD)	Var Absoluto (USD)	Val. Rela %
<b>5</b>	<b>Ingresos</b>	<b>136.170,61</b>	<b>249.411,11</b>	<b>113.240,50</b>	<b>83,16</b>	<b>249.411,11</b>	<b>398.599,23</b>	<b>149.188,12</b>	<b>59,82</b>
51	Intereses y Descuentos Ganados	51.195,49	108.914,92	57.719,43	112,74	108.914,92	197.224,59	88.309,67	81,08
41	Intereses Causados	25.945,53	54.896,24	28.950,71	111,58	54.896,24	101.011,92	46.115,68	84,01
	<b>Margen Neto Intereses</b>	<b>25.249,96</b>	<b>54.018,68</b>	<b>28.768,72</b>	<b>113,94</b>	<b>54.018,68</b>	<b>96.212,67</b>	<b>42.193,99</b>	<b>78,11</b>
52	Comisiones Ganadas	26.501,14	53.539,69	27.038,55	102,03	53.539,69	80.208,53	26.668,84	49,81
53	Utilidad Financiera		77,55	77,55	100,00	77,55		(77,55)	-100,00
54	Ingresos por Servicios	47.374,89	86.311,66	38.936,77	82,19	86.311,66	120.728,36	34.416,70	39,87
56	Otros Ingresos	11.099,09	567,29	(10.531,80)	-94,89	567,29	437,75	(129,54)	-22,83
	<b>Margen Bruto Financiero</b>	<b>110.225,08</b>	<b>194.514,87</b>	<b>84.289,79</b>	<b>76,47</b>	<b>194.514,87</b>	<b>297.587,31</b>	<b>103.072,44</b>	<b>52,99</b>
44	Provisiones		1.500,00	1.500,00	100,00	1.500,00		(1.500,00)	-100,00
	<b>Margen Neto Financiero</b>	<b>110.225,08</b>	<b>193.014,87</b>	<b>82.789,79</b>	<b>75,11</b>	<b>193.014,87</b>	<b>297.587,31</b>	<b>104.572,44</b>	<b>54,18</b>
45	Gastos de Operación	97.241,07	187.445,78	90.204,71	92,76	187.445,78	283.147,37	95.701,59	51,06
	<b>Margen de Intermediación</b>	<b>12.984,01</b>	<b>5.569,09</b>	<b>(7.414,92)</b>	<b>-57,11</b>	<b>5.569,09</b>	<b>14.439,94</b>	<b>8.870,85</b>	<b>159,29</b>
<b>55</b>	Otros Ingresos Operacionales	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>Margen Operacional</b>	<b>12.984,01</b>	<b>5.569,09</b>	<b>(7.414,92)</b>	<b>-57,11</b>	<b>5.569,09</b>	<b>14.439,94</b>	<b>8.870,85</b>	<b>159,29</b>
47	Otros Gastos y Pérdidas	187,97	82,86	(105,11)	-55,92	82,86	5.302,96	5.220,10	6.299,90
	<b>Ganancias (O Pérdida) Antes de Impuestos</b>	<b>12.796,04</b>	<b>5.486,23</b>	<b>(7.309,81)</b>	<b>-57,13</b>	<b>5.486,23</b>	<b>9.136,98</b>	<b>3.650,75</b>	<b>66,54</b>
48	Impuestos y Participación a Empleados	3.092,91	573,64	(2.519,27)	-81,45	573,64	5.209,90	4.636,26	808,22
<b>4</b>	<b>Total Gastos</b>	<b>126.467,48</b>	<b>244.498,52</b>	<b>118.031,04</b>	<b>93,33</b>	<b>244.498,52</b>	<b>394.672,15</b>	<b>150.173,63</b>	<b>61,42</b>
	<b>Ganancia (O Pérdida) del Ejercicio</b>	<b>9.703,13</b>	<b>4.912,59</b>	<b>(4.790,54)</b>	<b>-49,37</b>	<b>4.912,59</b>	<b>3.927,08</b>	<b>(985,51)</b>	<b>-20,06</b>

Elaborador por: María Gabriela Sánchez

Fuente : Modelo de Análisis Financiero para la COAC "PILAHUÍN Ltda

### **b.1 Análisis Horizontal de las Cuentas de Ingreso**

Los ingresos obtenidos por la Institución Financiera, a Diciembre del 2011, registra un incremento de \$113.240,50 (83,16%) con respecto al 2010, de igual forma ocurre en el 2012, ya que la Institución Financiera, evidencia ingresos por \$ 149.188,12 equivalente al 59,82%. Cabe citar que el crecimiento del año 2011 es el más representativo con relación al 2012, con respecto a Intereses y Descuentos Ganados con el 112,74%, el cual es más representativo.

El comportamiento de los intereses ganados ha ido de la mano del incremento según el número de créditos otorgados en los diferentes años. sin embargo se observa claramente una disminución con respecto al 2012, esto debido a la falta de liquidez, y la competencia desleal de otras Instituciones Financieras en cuanto a otorgar créditos se refiere, lo que ha dado lugar a que la Cooperativa no mantenga el mismo ritmo de crecimiento que el período anterior.

Por su parte los Intereses Causados, tienden al alza en el 2011, con una evolución de 111,58% (\$28.950,71) y para el 2012 se registra un incremento similar el cual es del 84,01% equivalente \$46.115,68. Esto como consecuencia que la Cooperativa paga a sus socios por Depósitos a Plazo, como tasa máxima al 15% anual.

### **b.2 Análisis Horizontal de las Cuentas de Gasto**

Los Gastos de Operación, crecieron un 92,76%, (\$ 90.204,71), con respecto al período comprendido entre el 2010 y 2011, mientras que en relación al siguiente año el incremento es del 51,06%, (\$ 95.701,59), lo cual si bien es cierto es alto sin embargo existen gastos considerables, que crecen como son Honorarios y Servicios Varios.

Finalmente, la ganancia antes de impuestos que ha generado la Cooperativa ha disminuido, en un 57,13%(\$7.309,81) al cierre del 2011 y 2010, mientras que comparando en el siguiente período podemos apreciar que la ganancia creció \$ 3.650,75 equivalente al 66,54% todo esto como resultado de la evolución de ingresos ganados y egresos causados en los respectivos periodos de análisis.

### **3.1.2 .Análisis de la Estructura Financiera**

El análisis de la estructura financiera o análisis vertical consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado. Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros.

De esta forma el análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas que esta mantenga, dentro de su actividad.

#### **a. Análisis Vertical de las Cuentas del Balance General.**

Se presenta el análisis de la estructura financiera de los Balances comparativos de la COAC “Pilahuín Ltda” para los indicados períodos de análisis:



**Tabla No 3. 5**  
**Análisis Vertical Balance General Consolidado.-Período 2010,2011 y 2012**

**Análisis Vertical**  
**Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín Ltda**  
**Valores (USD)**  
**Balance General**

Cod.	Cuenta	Años 2010 (USD)	%	Año 2011 (USD)	%	Año 2012 (USD)	%
<b>1</b>	<b>Activos</b>	<b>461.914,87</b>	<b>100,00</b>	<b>1.335.518,97</b>	<b>100,00</b>	<b>1.996.012,90</b>	<b>100,00</b>
11	Fondos Disponibles	40.615,48	8,79	241.087,93	18,05	117.197,42	5,87
14	Cartera de Créditos	324.523,78	70,26	817.502,74	61,21	1.402.206,30	70,25
16	Cuentas por Cobrar	6.156,33	1,33	33.004,93	2,47	57.802,30	2,90
18	Propiedad y Equipo	53.284,25	11,54	96.664,05	7,24	120.889,67	6,06
19	Otros Activos	37.335,03	8,08	147.259,32	11,03	297.917,21	14,93
<b>1</b>	<b>Total de Activos</b>	<b>461.914,87</b>	<b>100,00</b>	<b>1.335.518,97</b>	<b>100,00</b>	<b>1.996.012,90</b>	<b>100,00</b>
Cod	Pasivo y Patrimonio	Años 2010 (USD)	%	Año 2011 (USD)	%	Año 2012 (USD)	%
<b>2</b>	<b>Pasivos</b>	<b>308.116,84</b>	<b>77,96</b>	<b>901.660,26</b>	<b>100,00</b>	<b>1.492.410,74</b>	<b>100,00</b>
21	Obligaciones Con el Público	308.116,84	77,96	901.660,26	100,00	1.492.410,74	100,00
22	Operaciones Intercambiarías	-	0,00	-	0,00	-	0,00
25	Cuentas por Pagar	-	0,00	-	0,00	-	0,00
26	Obligaciones Financieras	-	0,00	-	0,00	-	0,00
29	Otros Pasivos	-	0,00	-	0,00	-	0,00
<b>2</b>	<b>Total Pasivos</b>	<b>308.116,84</b>	<b>77,96</b>	<b>901.660,26</b>	<b>100,00</b>	<b>1.492.410,74</b>	<b>100,00</b>
<b>3</b>	<b>Patrimonio</b>	<b>87.110,37</b>	<b>22,04</b>	<b>-</b>	<b>0,00</b>	<b>-</b>	<b>0,00</b>
31	Capital Social	75.958,83	19,22	-	0,00	-	0,00
36	Resultados	11.151,54	2,82	-	0,00	-	0,00
<b>3</b>	<b>Total Patrimonio</b>	<b>87.110,37</b>	<b>22,04</b>	<b>-</b>	<b>0,00</b>	<b>-</b>	<b>0,00</b>
	<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>395.227,21</b>	<b>100,00</b>	<b>901.660,26</b>	<b>100,00</b>	<b>1.492.410,74</b>	<b>100,00</b>

Elaborador por: María Gabriela Sánchez.

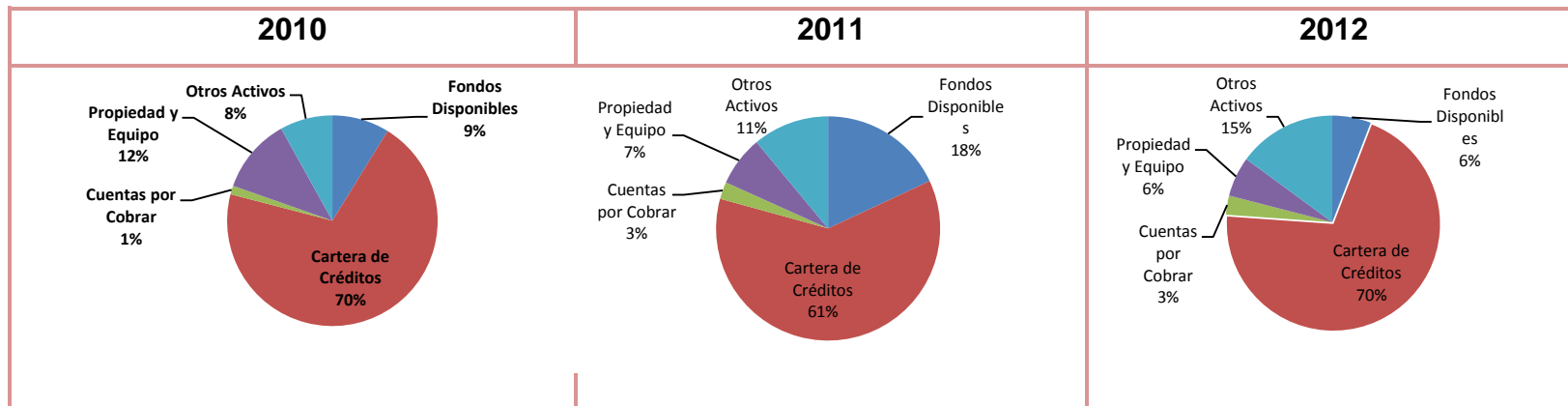
Fuente : Modelo de Análisis Financiero para la COAC "PILAHUÍN Ltda."

### a.1 Análisis Vertical de las Cuentas del Activo

A continuación se ilustra la composición del activo de la COAC "Pilahuín Ltda":

**Gráfico No 3. 7**  
**Composición del Activo de la COAC “Pilahuín” Ltda.**

**Períodos: 2010, 2011 Y 2012**



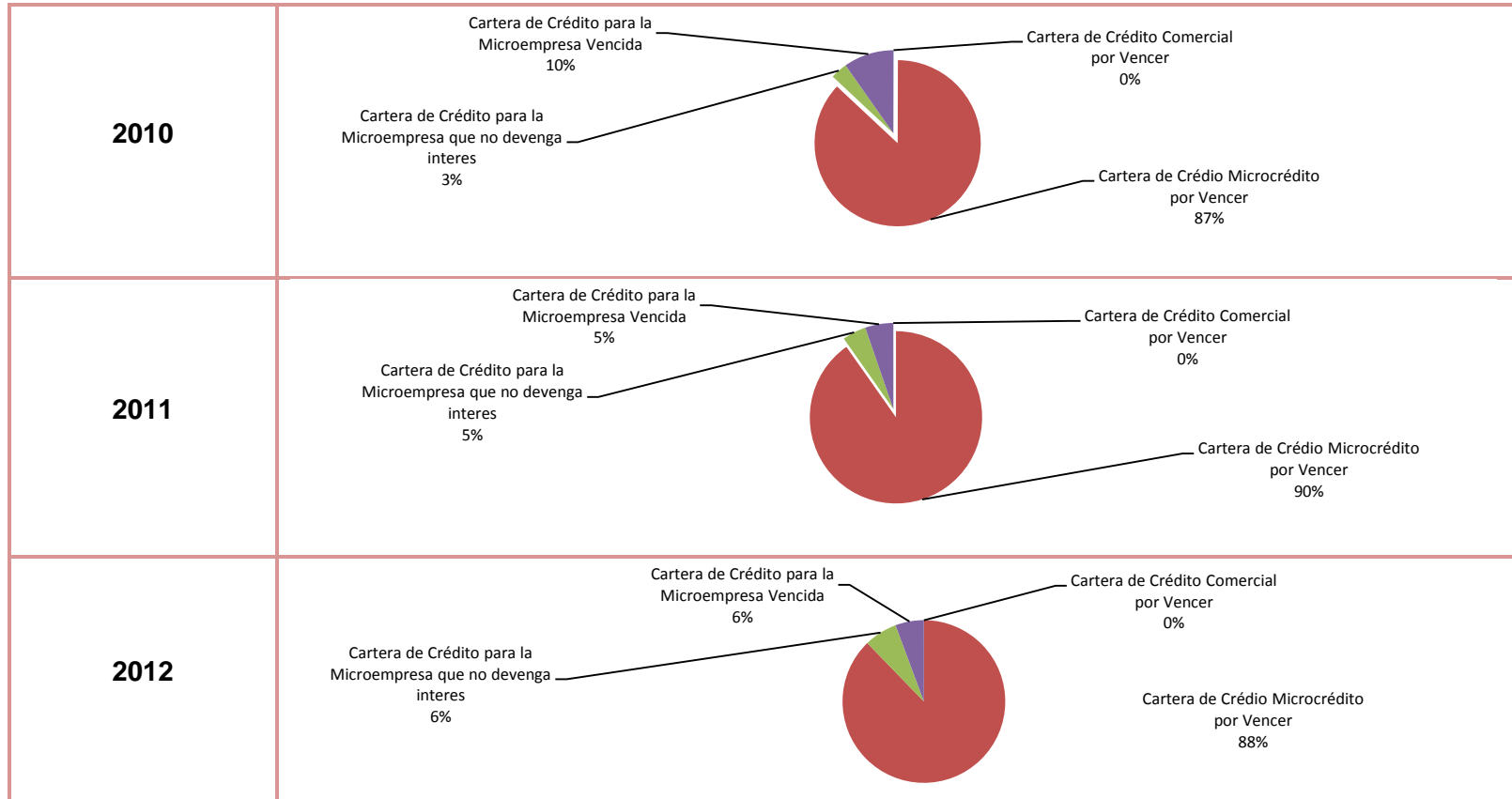
**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez.

**Fuente** : Modelo de Análisis Financiero para la COAC “PILAHUÍN Ltda.”

Tomando como base el monto total del activo de la Cooperativa, los Fondos Disponibles tienen una participación del 8,79% para el 2010, mientras que para el 2011 se duplica dicho valor colocándose en el 18,05%, y presenta una caída para el 2012, ubicándose en 5,87%.

Al tomar en cuenta que la intermediación financiera es la razón de ser de la COAC "Pilahuín" Ltda, la cartera de crédito representó el 70,26%, mientras que para el 2011, el valor porcentual se ubica en el 61,71% para otra vez en el año 2012 ubicarse en el valor de 70,25% manteniendo la misma representación que en el 2010. Su composición se evidencia en el siguiente gráfico:

**Gráfico No 3. 8**  
**Composición de la Cartera de Crédito COAC “Pilahuín Ltda”**



96

**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez.

**Fuente** : Modelo de Análisis Financiero para la COAC “PILAHUÍN Ltda.”

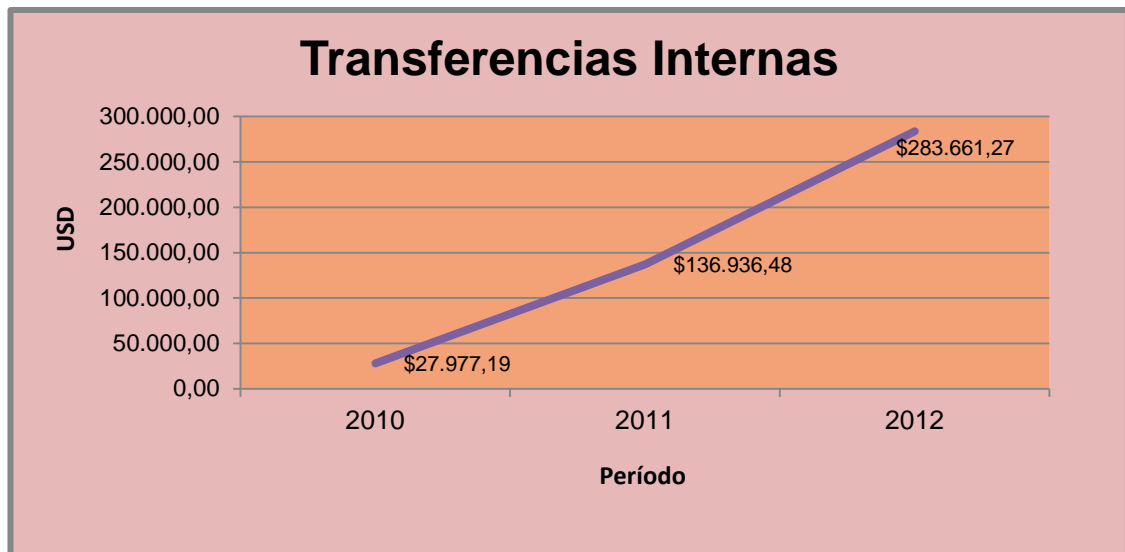
La cartera de créditos Microempresarial por Vencer, es la de mayor participación (61,52% en el 2009; 55,50% en el 2011, y 61,80% a Diciembre del 2012), como se puede evidenciar esta cartera se mantiene estática en su crecimiento, a medida que pasa el tiempo, cuya explicación ya se la realizó en párrafos anteriores. La cartera de crédito vencida es bastante considerable, en el 2010 en la cual tenemos una representación del 6,90% pero para el 2011 crece en un 3,25% mientras que para el 2012 se ubica en el 3,99%, tiende al alza y eso representa un riesgo para la Cooperativa. Al hablar de la cartera de crédito que no Devenga Intereses, se puede apreciar que, ocupa el 2,32% en el 2010, mientras que en el 2011 se ubica en 3,15%, para en el 2012 ubicarse en el 3,99%.

Las Cuentas por Cobrar al segundo período de análisis registra un incremento al ubicarse del 1,33% al 2,47% para en el siguiente año volver a extenderse y colocarse en 2,90%, esto debido a que la cuenta más representativa de este grupo es cuentas por cobrar varias.

La participación de las propiedades y equipos responde a las necesidades de la Cooperativa, la misma que pasó del 11,54% en el 2010 al 7,24% en el 2011 y el 6,06% a diciembre del 2012, esto debido a la Adquisición de Equipos de Cómputo para las dos últimas agencias creadas.

Se observa que otros activos, asciende a medida que pasa el tiempo la misma que se puede apreciar en el siguiente gráfico.

**Gráfico No 3. 9**  
**Evolución de las Transferencias Internas de la COAC “Pilahuín”**  
**Ltda.- Períodos 2010, 2011 y 2012**



**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez.

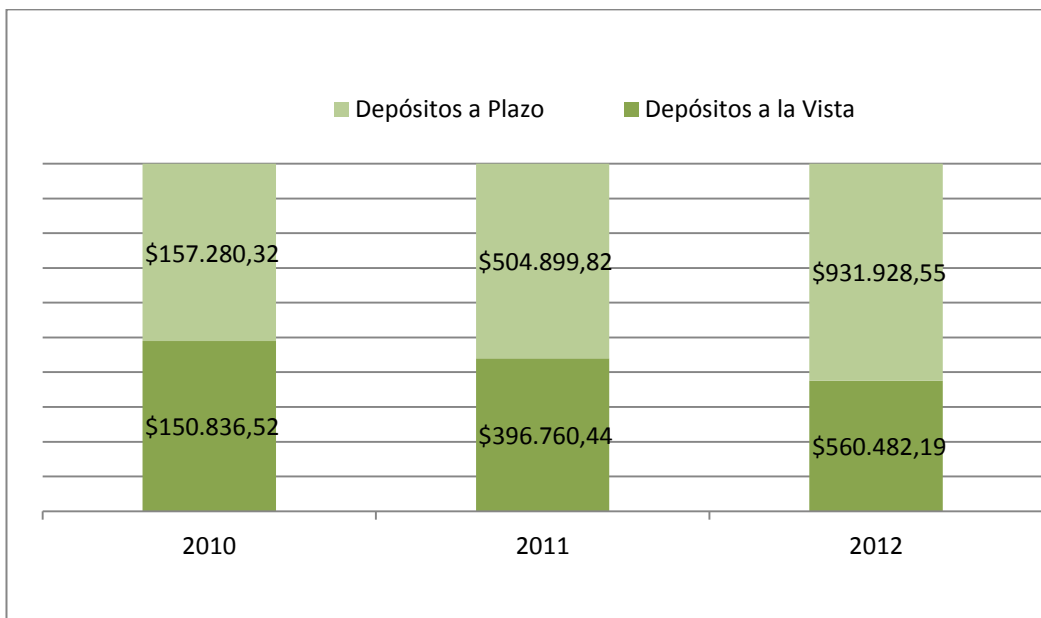
**Fuente** : Modelo de Análisis Financiero para la COAC “PILAHUÍN Ltda.”

La cuenta más representativa de este grupo es Transferencias Internas ya que para el 2011 registra un crecimiento del 6,06% para volver ascender en el 2011 y ubicarse en el 10,25%, mientras que en el 2012, se ubica en el 14,21%, este crecimiento se ve como consecuencia a la aparición de nuevas Agencias de la Cooperativa, como son el caso de San Gabriel que aparece en el 2010, y las agencias; Guaranda y Machachi que se fundan las dos en el 2011.

### **a.2 Análisis Vertical de las Cuentas del Pasivo.**

Con respecto a los pasivos, éstos representan el 81,14%(2009); el 89,73% (2011), y el 93,88% (2012) con relación al total del activo. La estructura obedece a la naturaleza de la Institución Financiera. Dentro de este rubro, se cita en seguida el cuadro de composición de las obligaciones con el público en los años de análisis:

**Gráfico No 3. 10**  
**Composición de Obligaciones COAC “Pilahuín Ltda” 2009-2011.**



**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez.

**Fuente** : Modelo de Análisis Financiero para la COAC “PILAHUÍN” Ltda.

Al cierre del 2010 la cuenta Depósitos a la Vista comprende el 32,65% mientras que la cuenta depósitos a plazo el 34,05%. Al año siguiente, la participación de las cuentas depósitos a la vista presenta un crecimiento del 29,71% mientras que depósitos a plazo refleja una evolución del 37,81% y para el 2012 se presenta en depósitos a la Vista, una representación del 28,08% lo que representa un crecimiento descendente con relación a los dos periodos anteriores evidenciados, mientras que en depósitos a plazo en el último año de análisis presenta un crecimiento del 46,69%, esto debido a que incrementaron los depósitos a plazo de 31 a 90 días.

Cuentas por pagar representa en el 2010 un 2,05% mientras que para el año siguiente presenta una reducción del 1,52% para en el 2012 ubicarse en el 1,68%, sin embargo se evidencia un crecimiento consecutivo en

estos tres años de análisis de la cuenta intereses por pagar, la misma que creció de 0,68% para situarse en el siguiente año en el 0,84% mientras que en el 2012 mantiene el mismo ritmo de crecimiento ubicándose en el 0,95%, al hablar acerca de los proveedores, mencionaríamos que es una cuenta también representativa que desciende, a medida que pasa el tiempo para colocarse en una reducción del 0,19% en el último año de análisis.

En cuanto a las obligaciones financieras, se evidencia que decrece, ya que en el 2010 se ubica en el 6,33% en el 2011 se reduce a 3,05% para en el siguiente año presentar un incremento mínimo del 3,22%, lo cual es muy saludable para la Cooperativa mantener un nivel equilibrado en cuanto al manejo de esta cuenta.

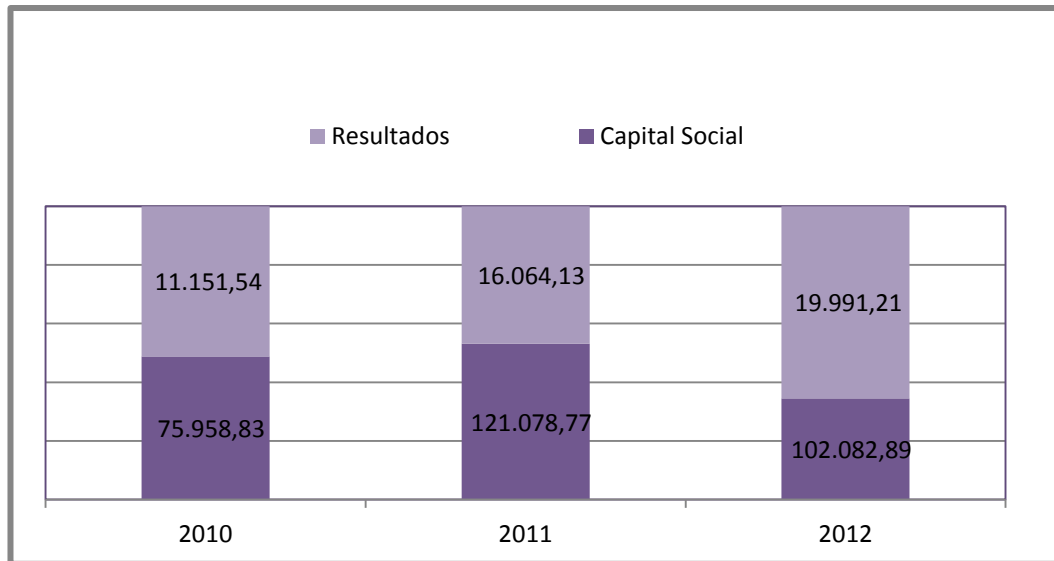
En tanto que otros pasivos, aportan en el 2010 con el 6,05%, mientras que en el 2011, se incrementa en 10,18%, para en el 2011 ubicarse en el 14,22%, sin olvidar que la única cuenta que integra este grupo es transferencias internas, la misma que ya se explicó en párrafos anteriores el porqué de su evolución

### **a.3 Análisis Vertical de las Cuentas del Patrimonio**

La estructura financiera del patrimonio representa en el 2010 el 18,86%; en el 2011 presenta una reducción del 10,27% y al 2012, evidencia otra disminución del 6,12%, en el siguiente gráfico apreciamos la distribución que mantiene en cuanto a los tres años de análisis presentado a continuación:



**Gráfico No 3. 11**  
**Composición del Patrimonio COAC “Pilahuín” Ltda, período 2010-2012**



**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez.

**Fuente** : Modelo de Análisis Financiero para la COAC “PILAHUÍN Ltda.”

Claramente se aprecia que el Capital social presenta una reducción significativa conforme avanza el tiempo así; en el 2010 el capital social se ubica en el 16,44% en el año siguiente se manifiesta una reducción del 9,07%, mientras que para el siguiente año se observa el mismo movimiento ubicándose en el 5,11% , lo que demuestra un descenso significativo , esto como consecuencia del retiro de los socios fundadores quienes decidieron invertir el dinero en depósitos a plazo fijo, ya que les era más beneficioso y rentable a la vez.

Finalmente al hablar del otro componente el patrimonio (resultados), se aprecia que, mantiene un descenso; en el 2010 registra un 2,41% mientras vuelve a descende en el 2011 ubicándose en 1,20%, para posteriormente en el siguiente año ubicarse en el 1%, esto se evidencia por dos razones fundamentales; la primera porque las utilidades que tiene la cooperativa en el 2010 la cual es de \$9.703,13 y en el 2012 presenta una utilidad de \$3.927,08, no aparecen en dichos balances consolidados puesto que estas ganancias aparecen registradas en el siguiente mes

(enero). La segunda razón es debido a que existe una pérdida acumulada la misma que tiene como efecto la reducción del grupo analizado.

**b. Análisis Vertical de las Cuentas del Estado de Resultados.**

Con el propósito de hacer más completa la explicación que se desarrollará en párrafos siguientes, se presenta el análisis vertical de los Estados de Resultados comparativos de La COAC “Pilahuín” Ltda.

**Tabla No 3. 6**  
**Análisis Vertical del Estado de Resultados Períodos; 2010, 2011**  
**2012.**

**Análisis Vertical**  
**Cooperativa de Ahorro y Crédito "Pilahuín" Ltda**  
**Valores (USD)**  
**Estado de Resultados**

Cód.	Cuenta	Años 2010 (USD)	%	Años 2011 (USD)	%	Años 2012 (USD)	%
<b>5</b>	<b>Ingresos</b>	<b>136.170,61</b>	<b>100,00</b>	<b>249.411,11</b>	<b>100,00</b>	<b>398.599,23</b>	<b>100,00%</b>
51	Intereses y Descuentos Ganados	51.195,49	37,60	108.914,92	43,67	197.224,59	49,48
41	Intereses Causados	25.945,53	19,05	54.896,24	22,01	101.011,92	25,34
	<b>Margen Neto Intereses</b>	<b>25.249,96</b>	<b>18,54</b>	<b>54.018,68</b>	<b>21,66</b>	<b>96.212,67</b>	<b>24,14</b>
52	Comisiones Ganadas	26.501,14	19,46	53.539,69	21,47	80.208,53	20,12
53	Utilidad Financiera	-	0,00	77,55	0,03	-	0,00
54	Ingresos por Servicios	47.374,89	34,79	86.311,66	34,61	120.728,36	30,29
56	Otros Ingresos	11.099,09	8,15	567,29	0,23	437,75	0,11
	<b>Margen Bruto Financiero</b>	<b>110.225,08</b>	<b>80,95</b>	<b>194.514,87</b>	<b>77,99</b>	<b>297.587,31</b>	<b>74,66</b>
44	Provisiones		0,00	1.500,00	0,60		0,00
	<b>Margen Neto Financiero</b>	<b>110.225,08</b>	<b>80,95</b>	<b>193.014,87</b>	<b>77,39</b>	<b>297.587,31</b>	<b>74,66</b>
45	Gasto de Operación	97.241,07	71,41	187.445,78	75,16	283.147,37	71,04
	<b>Margen de Intermediación</b>	<b>12.984,01</b>	<b>9,54</b>	<b>5.569,09</b>	<b>2,23</b>	<b>14.439,94</b>	<b>3,62</b>
55	Otros Ingresos Operacionales	-	0,00	-	0,00	-	0,00
	<b>Margen Operacional</b>	<b>12.984,01</b>	<b>9,54</b>	<b>5.569,09</b>	<b>2,23</b>	<b>14.439,94</b>	<b>3,62</b>
47	Otros Gastos y Pérdidas	187,97	0,14	82,86	0,03	5.302,96	1,33
	<b>Ganancias (O Pérdida) Antes de Impuestos</b>	<b>12.796,04</b>	<b>9,40</b>	<b>5.486,23</b>	<b>2,20</b>	<b>9.136,98</b>	<b>2,29</b>
48	Impuestos y Participación a Empleados	3.092,91	2,27	573,64	0,23	5.209,90	1,31
<b>4</b>	<b>Total Gastos</b>	<b>126.467,48</b>	<b>92,87</b>	<b>244.498,52</b>	<b>98,03</b>	<b>394.672,15</b>	<b>99,02</b>
	<b>Ganancia (O Pérdida) del Ejercicio</b>	<b>9.703,13</b>	<b>7,13</b>	<b>4.912,59</b>	<b>1,97</b>	<b>3.927,08</b>	<b>0,99</b>

Elaborador por: María Gabriela Sánchez.

Fuente : Modelo de Análisis Financiero para la COAC "PILAHUÍN" Ltda.

Para el período de análisis 2010; del total de ingresos, el 37,60% corresponden a intereses y descuentos ganados, en la cartera de crédito para la microempresa, el 19,46% corresponde a comisiones ganadas, en la cual se destaca la cartera de crédito, en cuanto a la utilidad financiera esta no es representativa en dicho año, mientras que ingresos por servicios representa un 34,79% de la cual las más significativas pertenecen a servicios cooperativos, con el 16,34% y cursos de cooperativismo con el 16,27%, mientras que el 8,15% corresponde a otros ingresos. De este valor base se asigna un 19,05% a intereses causados (11,23% depósitos a plazo y 5,27% que representa otros), mientras que los gastos de operación representa el 71,41% el cual es considerable y del cual se deriva el gasto de personal, el cual se ve reflejado por el 32,12% y servicios varios que corresponde el 24,45%, para finalmente tener una ganancia antes de impuestos del 9,40%.

De igual forma en el 2011, los intereses y descuentos ganados, representa el 43,67% del total de ingresos; las comisiones ganadas, el 21,47% en el cual el rubro más representativo es la cartera de crédito, mientras que en este año aparece ya una utilidad financiera, el cual no es representativo puesto que se ubica en el 0,03% el cual es por la venta de activos productivos, los ingresos por servicios representan el 34,61% (siendo los más significativos; servicios cooperativos con el 21,60%). El 0,23% corresponde a otros ingresos. De esto se destina, el 22,01% a cubrir intereses causados el cual el rubro más representativo se desprende de obligaciones con el público siendo la más distintiva el 15,93%, al cual pertenece depósitos a plazo, mientras que en este año ya aparece el 0,60% en provisiones de cartera de crédito, en cuanto que los gastos operacionales presentan el 75,16% en el cual los gastos más significativos son los del personal con el 39,26% y servicios varios con el 27,73%, mientras que otros gastos y pérdidas, representa el 0,14% para finalmente obtener una ganancia antes de impuestos del 2,20%.

A diciembre del 2012, los intereses ganados representan, 49,48% del total de los ingresos; las comisiones ganadas representan, al 20,12% figurada de manera significativa, por la cartera de crédito, los ingresos por servicios constituyen, el 30,29% del cual se desprenden los rubros más significativos como son los servicios cooperativos con el 20,20%, mientras que otros ingresos representa el 0,11%. De este rubro, el 25,34% se orienta a intereses causados y el 71,04% para cubrir gastos operacionales para cerrar el año con una ganancia antes de impuestos del 2,29%.

El comportamiento que presenta la cooperativa en estos tres años de análisis se evidencia dos puntos trascendentales dentro de la organización, así:

La cooperativa presenta un crecimiento consecutivo año a año, en intereses y descuentos ganados, puesto que visiblemente crece de manera consecutiva a medida que pasa el tiempo. Por otro lado se evidencia que las ganancias de la cooperativa decrecen, esto debido a que los gastos operacionales de la cooperativa han crecido de manera exuberante durante los períodos de análisis, lo que atraído como consecuencia que los socios fundadores retiren su capital para invertirlo en depósitos a plazo.

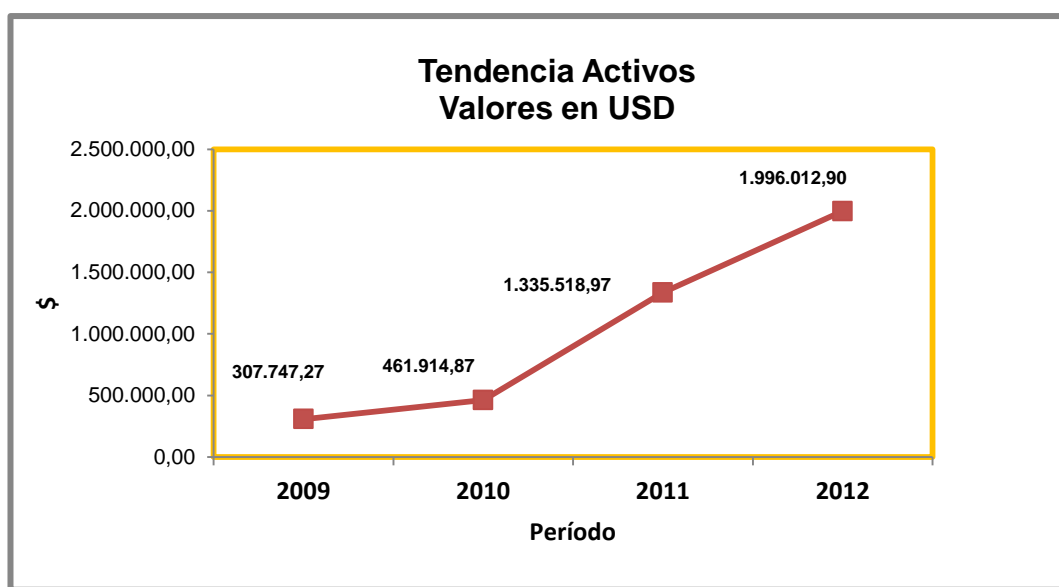
### **3.3 Análisis de Tendencias.**

Al igual que el análisis de evolución financiera de estados comparativos, el de tendencias es un método de interpretación horizontal. Se selecciona un año como base y se procede a determinar los porcentajes de tendencias para los demás años con relación al año base.

Para efecto se ha considerado la información financiera consolidada, relativa a activos, pasivos y patrimonio a partir del 2009 hasta diciembre del 2012.

A continuación se muestra el gráfico de tendencia de los activos, el cual muestra la evolución creciente del rubro total de activos, de los Balances de la COAC “Pilahuín Ltda.”

**Gráfico No 3. 12**  
**Tendencias de los Activos. Período 2.009, 2010, 2011 y 2012.**



**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez.

**Fuente** : Modelo de Análisis Financiero para la COAC “PILAHUÍN Ltda.”

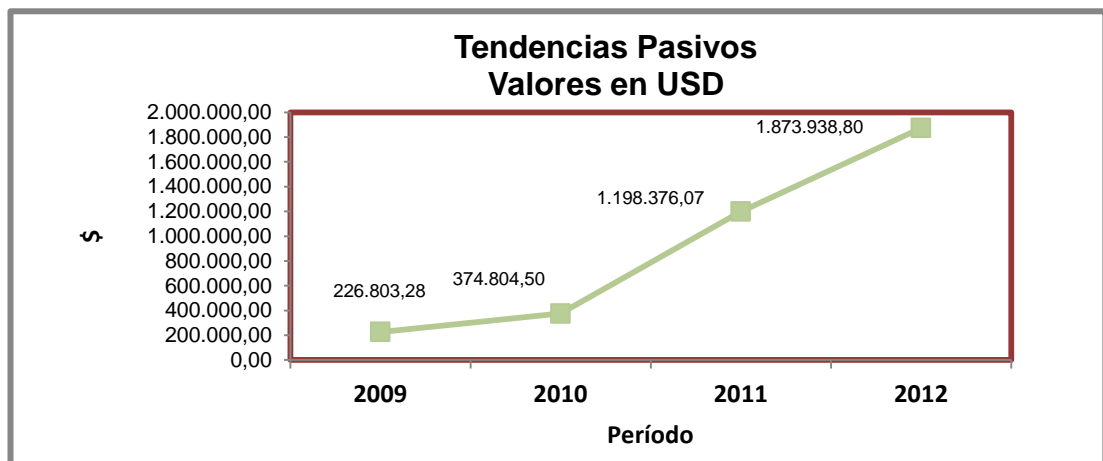
La tendencia de crecimiento que demuestran los activos de la COAC “Pilahuín” Ltda, principalmente se debe al aumento de la cartera de crédito, sin embargo la cartera no crece en la medida que requiere el giro del negocio esto debido a dos razones la falta de liquidez la cual es una debilidad, y la segunda debido a que se realiza una investigación exhaustiva el momento de otorgar un crédito, lo que ha ocasionado que muchos socios se mantengan inactivos y acudan a otra cooperativas las cuales sin ninguna investigación previa otorguen créditos.

De igual forma la adquisición de equipos para las últimas agencias creadas hasta el último período de análisis, ha permitido el equipamiento de dichas sucursales, así como también la compra de medios de

transporte que facilite la movilización de los funcionarios de la institución financiera.

Cabe de igual forma analizar cuál ha sido el comportamiento de los pasivos en los períodos de comparación:

**Gráfico No 3. 13**  
**Tendencias de los Pasivos. Período 2.009, 2010, 2011 y 2012.**



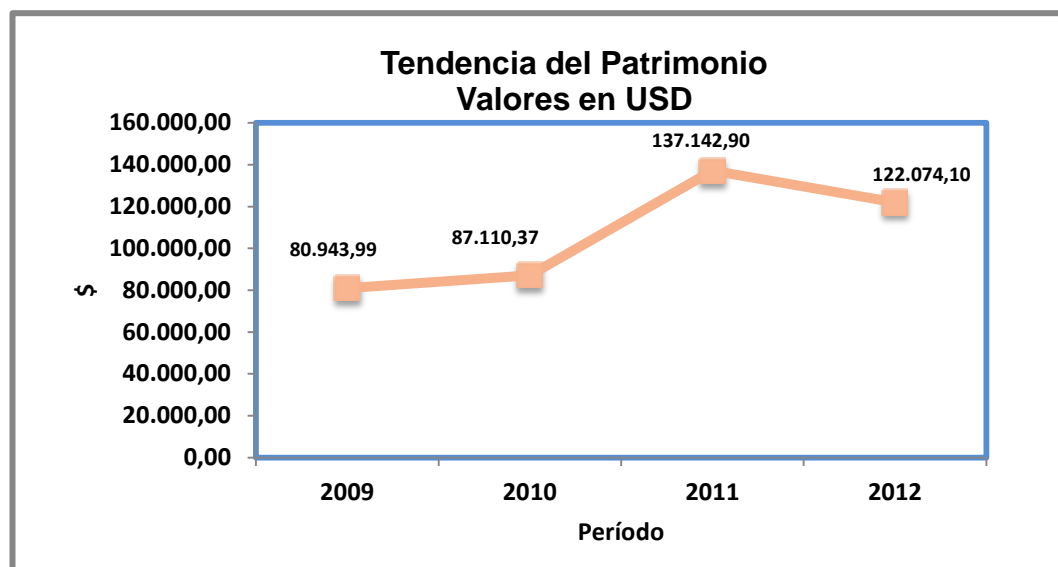
**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez.

**Fuente** : Modelo de Análisis Financiero para la COAC "PILAHUÍN Ltda."

Las obligaciones que la COAC "Pilahuín" Ltda, mantiene con el público, refleja crecimiento constante a lo largo de estos años sujetos a análisis, La tendencia se mantiene dada las operaciones financieras de la Cooperativa, manteniendo una tasa pasiva mínima del 10,5% en depósitos a plazo, tanto que la máxima alcanza el 12%, mientras que los depósitos de ahorro mantienen una tasa mínima del 4% y una máxima del 6%.

Asimismo, se incluye el cuadro evolutivo del patrimonio de la Cooperativa:

**Gráfico No 3. 14**  
**Tendencias del Patrimonio. Período 2.009, 2010, 2011 y 2012.**



**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez.

**Fuente** : Modelo de Análisis Financiero para la COAC "PILAHUÍN Ltda."

Por su parte, el patrimonio mantiene, durante los tres primeros períodos de análisis un crecimiento sostenible, pero en el 2012 se evidencia un declive, el cual no es beneficioso dentro de la cooperativa dando como resultado una caída, esto debido a que la cooperativa en años anteriores las utilidades no fueron considerables, explicación que se la dio ya en párrafos anteriores.

El cuadro a continuación resume la tendencia de crecimiento presentada por los rubros analizados de la COAC "Pilahuín Ltda.", a partir del año 2009, cabe señalar que un porcentaje de tendencia superior a 100 significa que ha habido un aumento en el saldo de la partida con respecto al año base.



**Tabla No 3. 7**  
**Análisis de las Tendencias Período: 2009-2012**

<b>Balance General Consolidado</b>									
<b>Análisis de Tendencias</b>									
<b>Valores en USD</b>									
<b>Cod.</b>	<b>Cuenta</b>	<b>2009</b>	<b>%</b>	<b>2010</b>	<b>%</b>	<b>2011</b>	<b>%</b>	<b>2012</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	Activos	307.747,27	100%	461.914,87	150%	1.335.518,97	434%	1.996.012,90	648,59%
<b>2</b>	Pasivos	226.803,28	100%	374.804,50	165%	1.198.376,07	528%	1.873.938,80	826,24%
<b>3</b>	Patrimonio	80.943,99	100%	87.110,37	108%	137.142,90	169%	122.074,10	150,81%

**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez.

**Fuente** : Modelo de Análisis Financiero para la COAC "PILAHUÍN Ltda."

### **3.4 Indicadores Financieros para Cooperativas de Ahorro y Crédito.**

Un indicador financiero es una relación de las cifras sintetizadas de los estados financieros con el propósito de crear una idea acerca de la conducta de la organización. Por lo tanto es la expresión cuantitativa del desempeño de toda la institución o una de las partes, la cual se somete a ser comparada con algún nivel de referencia, lo que permitirá detectar falencias sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

#### **Método CAMEL**

El método CAMEL, creado por la Reserva Federal de Estados Unidos, en 1978, evalúa la solidez de las instituciones financieras con base en indicadores cuantitativos, contemplando cinco categorías de desempeño<sup>32</sup>.

- ✓ (C) Capital – Suficiencia de Capital
- ✓ (A) Assets - Calidad del Activo
- ✓ (M) Management –Eficiencia
- ✓ (E) Earnigns – Rentabilidad
- ✓ (L) Liquidity – Liquidez

Suficiencia de Capital.- Su objetivo es medir la solvencia financiera de la institución determinando si los riesgos en los que ha incurrido están adecuadamente equilibrados con el capital y reservas necesarias para absorber posibles pérdidas.

Calidad del Activo.- Mide la proporción de activos que no le generan ingresos a la institución. Un exceso de activos improductivos afecta directamente a las ganancias esperadas.

Eficiencia.- Evalúa los factores relativos a la eficiencia en el manejo y asignación de recursos, capacidad en la administración y manejo de riesgos, calidad de los procesos de gestión, entre otros.

---

<sup>32</sup> Chiriboga Alberto. Ecuador. (2007) *Sistema Financiero Ecuatoriano*. Publigráficas Jokama. Primera Edición. Ecuador.

Rentabilidad.- Este componente establece el grado de retorno de la inversión y los resultados obtenidos por la gestión operativa de la institución en la intermediación financiera y prestación de servicios.

Liquidez.- Mide la disponibilidad de fondos a corto plazo que tiene la institución financiera para responder a requerimientos.

La Superintendencia de Bancos y Seguros ha establecido índices financieros, con el propósito de evaluar a las entidades financieras bajo su supervisión y control, por ello es necesario aplicar tales índices, ya que permite evaluar la gestión financiera de la COAC "Pilahuín Ltda", para así plantear estrategias que permita un crecimiento sostenible tanto de la Cooperativa como de sus utilidades. "Este tipo de indicadores que se planteó aplicar son los siguientes;"<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Chiriboga Alberto. Ecuador. (2007) *Sistema Financiero Ecuatoriano*. Publigráficas Jokama. Primera Edición. Ecuador.

**Tabla No 3. 8**  
**Indicadores Financieros Consolidados Períodos: 2010, 2011 y 2012.**

<b>Balance Consolidado</b>			
<b>Indicadores Financieros</b>			
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Suficiencia Patrimonial</b>			
(Patrimonio+Resultados)/Activos Inmovilizados	63,61%	40,04%	18,93%
<b>Calidad del Activo</b>			
Activos Productivos / Total Activos	68,11%	63,64%	63,14%
Activos Improductivos/Total Activos	36,23%	36,36%	33,94%
Activos Productivos/Pasivos con Costo	93,25%	81,56%	80,97%
<b>Índices de Morosidad</b>			
Morosidad de la Cartera de Crédito Vencida Microempresarial	9,76%	5,28%	5,66%
Morosidad de la Cartera de Crédito Improductiva Microempresarial	13,04%	9,76%	12,25%
Morosidad de la Cartera de Crédito Vencida Total	9,75%	5,28%	5,66%
Morosidad de la Cartera de Crédito Improductiva Total	13,03%	9,76%	12,24%
<b>Cobertura de la Cartera</b>			
Provisión para créditos incobrables/Cartera Improductiva	0,83%	0,51%	0,30%
Provisión para Créditos Incobrables/Créditos Vencidos	0,86%	0,53%	0,32%
<b>Eficiencia Microeconómica</b>			
Gastos de Operación/ Total Activo Promedio	21,05%	14,04%	14,19%
Gastos de Operación/ Margen Financiero	88,22%	97,11%	95,15%
Gastos de Personal/Activo Promedio	9,47%	7,33%	5,07%

Nombre del Indicador	2010	2011	2012
<b>Rentabilidad</b>			
Resultado del Ejercicio/Activo Promedio	2,10%	0,37%	0,20%
Resultados del Ejercicio/Patrimonio Promedio	11,14%	3,58%	3,22%
<b>Eficiencia Financiera</b>			
Margen de Intermediación Estimado/ Patrimonio Promedio	14,91%	4,06%	11,83%
Margen Intermediación Estimado/Activo Promedio	2,81%	0,42%	0,72%
<b>Intermediación Financiera</b>			
Cartera Bruta/(Depósitos a la Vista+Depósitos a Plazo)	106,11%	91,10%	94,22%
<b>Liquidez</b>			
Fondos Disponibles/Total Depositos a corto plazo	17,35%	33,28%	9,77%
<b>Vulnerabilidad del Patrimonio</b>			
Cartera Improductiva/ Patrimonio	48,92%	58,48%	141,04%

Elaborador por: María Gabriela Sánchez.

Fuente : Modelo de Análisis Financiero para la COAC "PILAHUÍN" Ltda.

## Análisis

### Cobertura Patrimonial del Activo.

La proporción de los Activos frente a los activos inmovilizados de la Cooperativa en el 2010 fue de 63,61% y del 40,04% para el 2011, sin embargo este valor decrece ubicándose en el 2012 en el 18,93%, esto debido a que ascienden los activos inmovilizados los cuales no generan intereses para beneficios de la Cooperativa, la tendencia a la baja que presenta este indicador, representa que la cobertura patrimonial de activos no es eficiente.

## **Calidad del Activo**

Para el primer período de análisis los activos productivos representan, el 68,11% del total de activos y decrece al 63,64% en el segundo, el indicador vuelve a disminuir para el 2012, ubicándose en el 63,14%, esto como consecuencia de que ha disminuido la cartera de crédito por vencer, lo que representa algo no saludable puesto que este indicador mientras más alto es mejor para la cooperativa, según la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur, el nivel óptimo de este indicador es que sea mayor o igual al 95%, lo que se puede visualizar que no cumple.

De igual forma en el 2010, los activos improductivos constituyen en un 36,23% al total activos, en el 2011, este sube ubicándose en el 36,36%, para en el 2012 descender y situarse en el 63,14%, se ve beneficioso que este indicador sea su tendencia a la baja, sin embargo el nivel óptimo de este indicador es menor o igual al 5% lo cual es perjudicial para la cooperativa.

Mientras que en el 2010, los activos productivos, cubrían en un 93,25% a los pasivos con costo; para descender en el siguiente período y ubicarse en el 81,56% y volver a tomar el mismo ritmo de disminución en el 2012 ubicándose en el 80,97%, lo cual no es favorable que este índice decaiga, ya que el porcentaje adecuado es mayor o igual al 140%, evidenciando que la cooperativa no tienen la capacidad de producir ingresos frente a la generación periódica de costos.

## **Índices de Morosidad**

El índice de morosidad de la cartera de créditos vencida microempresarial, de la COAC, "Pilahuín Ltda", se visualiza una disminución, ya que para el 2011 esta se ubica en el 5,28% para en el siguiente año crecer en un 5,66%, sin embargo si comparamos con el año 2010 en el cual se aprecia que este índice se ubica en el 9,76%, esto debido a que la cooperativa mantiene personal que se encarga de una

manera eficiente en el cobro de los créditos concedidos, sin embargo el nivel recomendable es menor o igual 3%.

Mientras que la morosidad de la cartera de crédito improductiva Microempresarial, en el 2010, se ubica en el 13,04% para en el siguiente año descender al 9,76% y volver a crecer en el 2012, y ubicarse en un 12,25%, esto debido a que los créditos vencidos son altos en el último año de análisis, por lo cual no es saludable para la organización puesto que el índice óptimo sería menos o igual al 3%.

### **Cobertura de Provisiones de la Cartera**

En el 2010, la provisión para cuentas incobrables constituida con respecto a la cartera improductiva bruta fue de 0,83%, en el 2010, esta proporción ha ido disminuyendo, en los períodos posteriores a 0,51% y 0,30% respectivamente. Este último valor que se evidencia a diciembre del 2012, es bajo debido a que no se realizó una provisión para los créditos concedidos en el año, lo cual es una debilidad fuerte e implica un riesgo, ya que el nivel óptimo es mayor al 60%, puesto que significa mayores provisiones contra pérdidas.

Mientras tanto que en el 2010, la provisión para cuentas incobrables con respecto a los créditos vencidos fue de 0,86% y en los siguientes años tienden a la baja ubicándose en el 2011 en el 0,53% y 2012 en el 0,32%, esto debido a lo mencionado en el párrafo anterior.

### **Eficiencia Microeconómica.**

Los indicadores de este grupo, miden la proporción del margen financiero y del monto de activos promedio que se consume en gastos operacionales y gastos del personal. La proporción de Gastos Operacionales, con respecto al promedio del activo que maneja la entidad para el 2010, fue de 21,05%; 14,04% para el 2011, y a diciembre del 2012 fue de 14,19%, en el cual se evidencia un descenso en los gastos, una

tendencia buena en cuanto a la eficiencia, sin embargo el nivel recomendable es menor o igual al 5%.

El 82,22%, del margen financiero, del 2010, se consumió en gastos de operación, el 97,11% en el 2011 el cual representa un ascenso, y a diciembre del 2012 se evidencia un descenso del 95,15%.

Mientras que los Gastos de Personal, con el activo promedio, para el primer período de análisis, representa un 9,47% en el 2010, en el 2011 baja ubicándose en el 7,33% para volver a descender en el 2012 y colocarse en el 5,07%. Se evidencia que los gastos de operación son altos y crecen en el tiempo, lo cual no es beneficioso para la cooperativa.

### **Rentabilidad**

Estos índices establece el grado de retorno de la inversión de los accionistas y los resultados obtenidos por la gestión operativa del negocio de intermediación.

La rentabilidad sobre los activos en el 2010, fue del 2,10%, disminuyó a 0,37% para el 2011, ya que el incremento de los resultados obtenidos no fue en la misma proporción que el incremento de los activos y a diciembre del 2012, asciende al 0,72%. Cabe señalar que mayores valores de ese ratio representan una mejor condición. El nivel óptimo de este indicador es mayor o igual al 1% y en el último periodo se denota que no cumple con ese límite

Con respecto a la rentabilidad sobre el patrimonio se aprecia la misma tendencia: 11,14%, 3,58% y 3,22%, para cada respectivo período; la misma que ya se da una explicación en el párrafo anterior, ya que la rentabilidad sobre el patrimonio mantiene una tendencia a la baja en la cual se debe implantar estrategias sostenibles, inmediatas y encaminadas a la realidad de la institución financiera.



## **Eficiencia Financiera**

En el primer período analizado, el margen de intermediación de la Cooperativa representa el 14,91%, del patrimonio promedio; pero el segundo se reduce al 4,06% y para el tercero, asciende para ubicarse en el 11,83%. Esto responde a que en el 2011 baja el margen de intermediación y en este año no evidencia eficiencia mientras que para el 2012 se ve recuperada dicha eficiencia al visualizar que asciende dicho índice.

Si el margen de intermediación se compara con el activo promedio, la eficiencia ha sido del 2,81% 0,42% y 0,72%, respectivamente, lo que se observa que en el 2011 no existe dicha eficiencia, debido al alto gasto operacional mientras que en el año 2012 se aprecia que la diferencia es poca entre el margen financiero y el gasto operacional lo que da como resultado un margen de intermediación reducido, el cual sirve para calcular dicho índice.

## **Intermediación Financiera**

La relación de la cartera bruta y las obligaciones con el público (depósitos a la vista y depósitos a plazo) presenta el siguiente comportamiento: 106,11% (2010); 91,10% (2011); 94,22% (2012); lo que demuestra que en los años 2010 y 2012 un crecimiento en mayor proporción de los créditos concedidos en comparación a las captaciones efectuadas en estos dos años, mientras que en el 2011 se observa que existe más crecimiento en las captaciones.

## **Liquidez**

Dentro de una institución financiera, la liquidez se evalúa por la capacidad para atender los requerimientos de efectivo de sus depositantes en el tiempo en el que soliciten y nuevas solicitudes de crédito. Del 2010 al 2011 esta capacidad se incrementó del 17,35% al 33,28%, mientras que para el 2012, se comprueba una disminución ubicándose en el 9,77%.lo

cual no es beneficioso para la cooperativa ya que la falta de liquidez en este tipo de organizaciones puede llegar a ser un grave problema.

### **Vulnerabilidad del Patrimonio**

La cartera improductiva constituye el 48,92% del total del patrimonio del 2010; el 58,48% en el 2011, mientras en el 2012, crece en un 141,04%, lo que se puede concluir que la vulnerabilidad ha ido en aumento por el ascenso tanto de la cartera de crédito vencida como de la cartera que no devenga interés, lo cual no es saludable para la cooperativa.

### **3.5 Conclusiones del Análisis Financiero.**

- ④ El cambio del sistema que utilizaban dentro de la cooperativa fue una gran debilidad que presento puesto que en algunas ocasiones el sistema otorgaba una tabla de amortización en cuanto a los créditos otorgados cuando se cambiaron de sistema este arrojaba otro tipo de información, lo que ocasionó una molestia en los socios, esto debido a la falta de capacitación en el cambio del sistema.
- ④ No se maneja un manual de créditos dentro de la cooperativa, pero sin embargo a partir del año 2011 se evidencia que la cooperativa toma medidas en cuanto a otorgar créditos a los socios, evaluando su capacidad de pago, lo que también ha ocasionado que muchos socios se mantengan inactivos así como otros decidan ir a otras cooperativas en el cual otorgan créditos sin evaluar la capacidad de pago del socio.
- ④ La Cooperativa mantiene como una meta para este año 2013 la creación de dos nuevas sucursales, sin embargo los gastos que se generan en cada una de ellas son altos, puesto que la institución financiera no posee, edificio y tampoco tiene terrenos y no mantiene como un objetivo ni en el corto ni en el largo plazo el de adquirir bienes inmuebles.

- Ⓢ No se realizan provisiones para las cuentas incobrables en cuanto a los créditos concedidos en el año 2012, mientras que en los dos años anteriores, se evidencia que las provisiones, se realizan de forma arbitraria, lo cual contempla una incorrecta forma en el tratamiento de esta cuenta.
- Ⓢ Se evidencia que algunas cuentas se encuentran mal direccionadas como es el caso de Anticipo Proveedores, la misma que la ubican en anticipo de adquisición de acciones, la misma que no existe en el plan de cuentas que emite la Superintendencia de Bancos y Seguros. lo cual es una debilidad el desconocimiento de la contabilidad dentro de la organización.
- Ⓢ Dentro de la Cooperativa se realizaban contratos de depósitos a plazo con una tasa del 15% como máxima, la misma que no constan en el reglamento de Créditos, esta es una de las causas de la falta de liquidez de la cooperativa.
- Ⓢ Los Gastos de Operación tienden al incremento lo cual no es beneficioso para la cooperativa incurriendo en gastos que pueden disminuirse mediante una política adecuada de administración.

## **CAPÍTULO IV**

### **“Diseño de Estrategias Financieras”**

#### **4.1. Fundamentos sobre Proyecciones Financieras.**

Según el Manual de Administración Financiera de J.Fred Weston y Eugene F. Brigham, las proyecciones financieras (presupuestos) reconocen estimar la evolución futura de una institución en el horizonte temporal del mediano y largo plazo, en base a los cambios del entorno y a sus estimaciones sobre las variables críticas de su negocio, cuantificando su impacto en la situación económica y financiera de la misma. El presupuesto representa un instrumento de planificación y control que capacita a la administración para que pueda anticiparse a los cambios futuros y para que se pueda adaptar a ellos.

“...El presupuesto es una herramienta de gestión financiera y un referente de la consecución de objetivos que permite fijar en forma cuantitativa las acciones y actividades que emprenderá una cooperativa dentro de un año calendario, en cuanto a los ingresos que fijen obtener y en cuanto a los gastos que van a ocasionar.”<sup>65</sup>

Para esto debemos tomar en cuenta los siguientes parámetros en los cuales se debe direccionar una proyección financiera:

Plantear estrategias financieras que permitan mejorar dichas debilidades.

Fijar prioridades presupuestarias en base a objetivos y metas de la Cooperativa.

Distinguir entre el resultado económico y la liquidez.

---

<sup>65</sup> Manual de Procedimientos para la Presentación de Estados Financieros de la Dirección Nacional de Cooperativas. Pág. 11.

Analizar los ingresos reales que vayan a obtenerse y no en base a suposiciones sin un previo análisis de los años anteriores.

Determinar las estrategias que corresponda aplicar de manera urgente e inmediata, las mismas que deben ser viables y factibles en su cumplimiento.

Por consiguiente, en el presente capítulo se utilizarán las proyecciones financieras como un elemento crítico y medio de evaluación ante la aplicación de las estrategias financieras propuestas anteriormente; de tal manera que se defenderá su viabilidad si los resultados mejoran y específicamente el nivel de rentabilidad de la COAC "PILAHUÍN LTDA" supera las expectativas planteadas.

A fin de diseñar los Estados Financieros Proforma, en primera instancia se diseñará una matriz de estrategias fundamentada en las debilidades encontradas.

**Tabla No 4. 1**  
**Matriz de Estrategias Financieras**

**COAC PILAHUÍN LTDA.**

<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias</b>
La Cooperativa no tiene suficientes Fondos Disponibles, evidenciando eso desde el año 2010, hasta el año 2012 en el cual alcanza un valor de \$117,197.42, demostrando falta de liquidez, reflejando una debilidad considerable.	Incrementar los Fondos Disponibles, Captando más dinero del público, mediante el incremento de las operaciones, que permitirán mejorar la liquidez, en el transcurso del tiempo. Pensar en el largo plazo, en cuanto a colocaciones (Inversiones con otras instituciones financieras), logrando primero la recuperación de la liquidez de la Cooperativa el cual es nuestra prioridad.
No se provisiona la cartera de crédito debidamente, es así que en 2012 refleja la misma provisión que el año anterior, sin tomar en cuenta el riesgo de la cartera otorgada.	Provisionar la cartera de la manera correcta, y según lo estipula el artículo 10, Inciso 11, de la ley de Régimen Tributario Interno.
La Cooperativa registra altos gastos operativos, en personal y en publicidad, lo que ha ocasionado que se gaste dinero, de manera innecesaria.	Redefinir mediante una reducción los sueldos de las personas que laboran en la Cooperativa, especialmente de los gerentes de cada Agencia. Por otra parte debe existir dentro de la Cooperativa una contundente reducción de los gastos generados en Publicidad y Propaganda, ya que en el 2012 registra un valor de \$41.002,53. Valores que deben bajar.
Altas tasas pasivas dentro de la Cooperativa, la mal alta de ubica en el 15%.	Disminuir la tasa pasiva del 15% al 13%.
La Cooperativa maneja una tasa activa en créditos micro empresariales del 24%.	Incrementar dicha tasa al 25%, es decir en un punto.

**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez

**Fuente** : Modelo de Gestión Financiera.

## **4.2. Proyecciones de Estrategias Diseñadas. Sustento.**

Para la elaboración de la proyección financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pilahuín” Ltda., es importante tomar en cuenta las estrategias previamente planteadas, las cuales se resumen en las siguientes:

- ✓ Incrementar en base a datos históricos la cartera de crédito en un 10%.
- ✓ Incrementar las captaciones tomando en cuenta datos históricos en un 20%.
- ✓ Incrementar Fondos Disponibles mediante las dos estrategias anteriormente postuladas.
- ✓ Reducir el Gasto Operativo
- ✓ Constituir provisiones del 5% para la Cartera de Créditos.
- ✓ Reducir la tasa pasiva del 15 al 13%
- ✓ Incrementar la tasa activa del 24% al 25%, en créditos micro empresariales.

Estas estrategias permitirán en los siguientes años, alcanzar el objetivo de mejorar tanto el tratamiento del activo productivo, como las utilidades de la Cooperativa “Pilahuín” Ltda, el cual es prioridad fundamental de la Institución.

## **4.3. Estados Financieros Proyectados**

A fin de diseñar los Estados Financieros Proforma, en primera instancia se considerarán los diferentes tipos de proyecciones que se manejan en una Cooperativa de Ahorro y Crédito, así:

### **a) Colocaciones de Crédito**

Presupuesto de Colocaciones de Préstamos.- En éste se registra el monto total de créditos de consumo que se aspira colocar en el período.

Presupuesto de Intereses Ganados.- Se presenta el monto de intereses provenientes de los créditos que se concederán a los socios.

Presupuesto de Provisión de la Cartera de Crédito.- Se calcula la provisión para cuentas incobrables de acuerdo al Art. 10, inciso 11, de la Ley de Régimen Tributario Interno; el 1% anual sobre el saldo de la cartera de crédito concedida.

#### **b) Captaciones de Depósito**

Presupuesto de Captaciones de Depósitos a Plazo.- Los depósitos a plazo fijo están dirigidos a socios que desean invertir sus excedentes de liquidez a plazos mayores a 30 días con una rentabilidad fija.

Presupuesto de Captaciones de Certificados de Aportación.- Este presupuesto incluye los depósitos que los socios realizan por concepto de certificados de aportación a fin de capitalizar la Cooperativa.

Presupuesto de Intereses Causados.- Aquí se proyectan los egresos por intereses a pagarse de depósitos captados por la Cooperativa ya sean de ahorro, plazo fijo y certificados de aportación.

Presupuesto de Gastos.- Comprende todos aquellos gastos relacionados a la operación de la Cooperativa tanto gastos de personal como de administración, tomando en cuenta información estadística y las variaciones de estos rubros durante períodos anteriores.

Para las proyecciones se utilizará el método de mínimos cuadrados que permitirá mediante datos históricos, poder determinar el comportamiento en el crecimiento de cada una de las cuentas, y a su vez facilitará la implantación de estrategias.

#### **4.3.1 Cuentas del Balance General Proyectado**

Las proyecciones contienen las siguientes características:



## ✓ Cartera de Crédito

### Crédito a Conceder

De acuerdo con datos históricos proporcionados por la Cooperativa,( Balances Generales Consolidados y Estados de Resultados 2010, 2011 y 2012), se procedió a determinar el crecimiento de la Cartera de Crédito Micro empresarial, de lo cual se desprende que, para el 2013 la cartera crecerá en un total de \$1'702.447,87, se cuenta con el valor de crédito promedio que maneja la Cooperativa, el cual es de \$ 1.000, dando como resultado 1702 operaciones que se efectuarán en el año, por lo tanto la estrategia es incrementar el número de operaciones en un 10% es así que en el año se realizarán 1873 operaciones de crédito, dando como resultado una colocación de \$ 1'872.692,66, y el período de recuperación es de 18 meses(dato brindado por la Cooperativa).

**Tabla No 4. 2**  
Proyección de la Concesión de Crédito 2013

#### COAC PILAHUÍN LTDA.

<b>N. Operaciones*</b>	<b>Valor del Crédito Promedio (USD)</b>	<b>Valor total Crédito Micro empresarial (USD)</b>	<b>Valor total Crédito Anual (USD)</b>	<b>Período de Recuperación</b>
1873	1000.00	1,872,692.66	1,872,692.66	<b>18 meses</b>

**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez

**Fuente** : Modelo de Gestión Financiera.

Entonces tomando como referencia las colocaciones que se llevarán a cabo a partir del año 2013, se puede observar la siguiente tasa de la proyección de la Cartera de Créditos, en la cual se muestran los niveles tanto de colocación como de recuperación de la misma, con las características antes mencionadas.

**Tabla No 4. 3**  
Proyección de la Colocación y Recuperación de la Cartera de Crédito 2012 (USD)

**COAC PILAHUÍN LTDA**

**Recuperación de la Cartera**

		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL	RECUP.
2013	<b>Promedio Crédito Mensual</b>	156,057.72	156,057.72	156,057.72	156,057.72	156,057.72	156,057.72	156,057.72	156,057.72	156,057.72	156,057.72	156,057.72	156,057.72	<b>1872692.66</b>	<b>1872692.66</b>
	Enero														
	Febrero	8669.87												8669.87	
	Marzo	8669.87	8669.87											17339.75	
	Abril	8669.87	8669.87	8669.87										26009.62	
	Mayo	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87									34679.49	
	Junio	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87								43349.37	
	Julio	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87							52019.24	
	Agosto	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87						60689.11	
	Septiembre	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87					69358.99	
	Octubre	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87				78028.86	
	Noviembre	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87			86698.73	
	<b>Diciembre</b>	<b>8669.87</b>	<b>8669.87</b>	<b>8669.87</b>	<b>8669.87</b>	<b>8669.87</b>	<b>8669.87</b>	<b>8669.87</b>	<b>8669.87</b>	<b>8669.87</b>	<b>8669.87</b>	<b>8669.87</b>	<b>8669.87</b>	<b>95368.61</b>	<b>572211.65</b>
2014	Enero	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	104038.48	
	Febrero	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	104038.48	
	Marzo	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	104038.48	
	Abril	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	104038.48	
	Mayo	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	104038.48	
	Junio	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	104038.48	
	Julio	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	104038.48	
	Agosto		8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	95368.61	
	Septiembre			8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	86698.73	
	Octubre				8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	78028.86	
	Noviembre					8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	69358.99	
	<b>Diciembre</b>				<b>8669.87</b>	<b>8669.87</b>	<b>8669.87</b>	<b>8669.87</b>	<b>8669.87</b>	<b>8669.87</b>	<b>8669.87</b>	<b>8669.87</b>	<b>8669.87</b>	<b>60689.11</b>	<b>1118413.67</b>
2015	Enero							8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	52019.24	
	Febrero								8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	43349.37	
	Marzo									8669.87	8669.87	8669.87	8669.87	34679.49	
	Abril										8669.87	8669.87	8669.87	26009.62	
	Mayo											8669.87	8669.87	17339.75	
	<b>Junio</b>												<b>8669.87</b>	<b>8669.87</b>	<b>182067.34</b>

126

Elaborador por: María Gabriela Sánchez

Fuente : Modelo de Gestión Financiera.

Como se puede visualizar en la tabla anterior se coloca \$ 1'872692,66 con un incremento del 10%, tomando en cuenta que esta colocación mantendrá un período de recuperación de 18 meses y no es el de 1 año, es así que al realizar la colocación de esta cartera al finalizar el período 2013, se recuperará como una estimación \$ 572.211,65.

### **Recuperación de la Cartera de Crédito Por Vencer**

Para los vencimientos de crédito concedido en el año 2012, se tomó como referencia el comportamiento de la recuperación de dicho año, el cual se ubica en un porcentaje del 87,73% del total de vencimientos de la Cartera por Vencer.

Mientras tanto, del total de créditos a conceder en el año 2013, se estima recaudar en el primer año un total de \$ 572.211,65, sin embargo manteniendo la tendencia de recuperación que la Cooperativa registra (87,73%) se decidió dejarlo en el 88%.

En el siguiente cuadro se presenta los valores a recuperar:

**Tabla No 4. 4**  
Proyección de Recuperaciones de la Cartera de Crédito por Vencer  
**COAC PILAHUÍN LTDA.**

Año	Cartera de Crédito			
	Cartera de Crédito Por Vencer (USD)	% Recuperación	Valor de Recuperación (USD)	Valor no Recuperado (USD)
2012	1,233,615.41	87.73%	1,082,257.98	151,357.43
2013	572,211.65	88%	503,546.25	68,665.40
<b>Total</b>	<b>1,805,827.06</b>		<b>1,585,804.23</b>	<b>220,022.83</b>

Elaborador por: María Gabriela Sánchez

Fuente : Modelo de Gestión Financiera.

## Recuperaciones de la Cartera que No Devenga Interés y Cartera Vencida

De los saldos registrados hasta el 31 de diciembre del 2012, y las transferencias realizadas durante el año 2013, en cada tipo de cartera, se estima realizar las siguientes recuperaciones:

**Tabla No 4. 5**  
Transferencias de Cartera No Recuperada en la fecha de Vencimiento  
**COAC PILAHUÍN LTDA.**

Año	Valor No Recuperado (usd)	Transferencia			
		%	Cartera que no devenga Intereses (usd)	Cartera Vencida (usd)	%
2012	151,357.43	6.58	81,427.93	69,983.35	5.66
2013	68,665.40	5	28049.59	40615.81	7
<b>TOTAL</b>	<b>220,022.83</b>		<b>109,477.52</b>	<b>110,599.15</b>	

Elaborador por: María Gabriela Sánchez

Fuente : Modelo de Gestión Financiera.

Del crédito concedido en el año 2012 que no se recupera en las fechas de vencimiento presentadas en el transcurso del año 2013, se transfiere el 6,58% a Cartera que No Devenga Intereses y el 5,66% a Cartera Vencida, manteniendo el comportamiento presentado hasta dicho año.

En tanto que del nuevo crédito concedido en el año 2013, de los valores que no se recuperen a la fecha de vencimiento, se transfiere el 5% a Cartera que no Devenga Interés y el 7 % a Cartera Vencida, formulando de esta manera una nueva estrategia para estas dos cuentas.

## Recuperaciones de Cartera que No Devenga Interés y Cartera Vencida

De los saldos registrados hasta el 31 de diciembre del 2012, y las transferencias realizadas durante el año 2013, en cada tipo de cartera, se estima realizar las siguientes recuperaciones.

**Tabla No 4. 6**  
Recuperación de las Carteras Vencidas y que no Devengan Intereses en  
la Proyección de la Cartera de Crédito

**COAC PILAHUÍN LTDA.**

Tipo de Cartera	Saldo	Recuperación	Valor a Recuperar
Cartera que no devenga 2012	93,576.96	74.79%	69,983.35
Cartera que no devenga 2013	109,477.52	90%	98,529.77
TOTAL			168,513.12
Cartera Vencida 2012	80,563.08	86.87%	69,983.35
Cartera Vencida 2013	110,599.15	90%	99,539.24
TOTAL			169,522.59

**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez

**Fuente** : Modelo de Gestión Financiera.

Para la cartera con saldos a Diciembre del 2012, y para efectos de la proyección y con sustento en datos de recuperación, se logró determinar el nivel de recaudación que mantiene la Institución, el mismo que se situó en un 74,79%, para la Cartera que No Devenga Interés y en un 86,87% para la Cartera Vencida en ese mismo período.

Para la cartera de crédito del año 2013, tomando en cuenta la tendencia que se presentó el año anterior, se procedió a aumentar el porcentaje de recuperación de la cartera tanto para la Cartera que No Devenga Intereses, como para la Cartera Vencida en un 90%, lo que refleja una estimación en la recuperación implantando la estrategia de un 15% y de un 4% respectivamente.

**Provisión para Cuentas Incobrables.**

Sobre el saldo total proyectado de la Cartera de Crédito a Diciembre del 2013, se procede a calcular el porcentaje para la Provisión por Cuentas Incobrables, de acuerdo a las disposiciones tributarias vigentes.

**Tabla No 4. 7**  
Provisión para Cuentas Incobrables como Resultado de la Proyección de  
la Cartera de Crédito

**COAC PILAHUÍN LTDA.**

Saldo (usd)	% Provisión	Valor de la Provisión (usd)
1'354,640.99	5%	67,732.05

**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez

**Fuente** : Modelo de Gestión Financiera.

Un vez detectadas las falencias, y considerando que la Cooperativa no realiza Provisiones para su cartera concedida, es importante plantear en base a la Ley de Régimen Tributario, el porcentaje de Provisiones para Cuentas Incobrables, el mismo que en su Artículo 10, numeral 11, menciona lo siguiente:

“Se establecen límites para ser considerados como gastos deducibles las provisiones para créditos incobrables que efectúen los bancos o entidades de carácter financiero (uno por ciento anual sobre créditos comerciales concedidos en el respectivo ejercicio y máximo diez por ciento de la cartera total)”

De esta manera se procedió, a sumar los saldos la Cartera por Vencer, Vencida y que No Devenga Interés, para el 2013 y mediante este saldo se provisionó el 5%.

La Cartera de Crédito es la cuenta más importante en una Institución financiera, ya que es el activo productivo, del cual se generan ingresos por intereses en colocaciones que se realizan a crédito, en el siguiente cuadro se puede visualizar como se aplicó la estrategia.

**Tabla No 4. 8**  
Participación de la Cartera de Crédito según el Total de Activos.

**COAC PILAHUÍN LTDA.**

<b>Cód.</b>	<b>Cuentas</b>	<b>Año 2012</b>	<b>%</b>	<b>Año 2013</b>	<b>%</b>
1	Activos	1,996,012.90	100	2596836.66	100
11	Fondos Disponibles	117,197.42	5.87	836900.50	32.23
14	Cartera de Créditos	1,402,206.30	70.25	1283326.98	49.42
1401	Cartera de Crédito Comercial por Vencer	352.43	0.02	352.43	0.01
1404	Cartera de Crédito Microcrédito por Vencer	1,233,615.41	61.80	1300427.17	50.08
1414	Cartera de Crédito para la Microempresa que no devenga Interés	92,593.36	4.64	33557.77	1.29
1424	Cartera de Crédito para la Microempresa Vencida	79,579.49	3.99	20656.06	0.80
1499	(Provisiones para Créditos Incobrables)	(3,934.39)	-0.20	-71666.44	-2.76

**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez

**Fuente** : Modelo de Gestión Financiera.

En el año 2012, la cartera total representó el 70,25% del total de los activos, y su Cartera por Vencer, es del 61,80%, el objetivo principal, es dar una solución a la falta de liquidez que enfrenta la Cooperativa, es así que esto tuvo como efecto el descenso en el 2013 entorno a la Cartera de Crédito, para ubicarse en el 49,42%, así como también se puede evidenciar que tanto la Cartera Micro empresarial que no Devenga Interés y la Cartera Vencida, se sitúan en niveles de participación de 1,29% y 0,80% respectivamente, esto debido a la estrategia de recuperación de cartera formulada.

### **Inversiones**

Mediante el siguiente cálculo podremos demostrar que la Cooperativa no puede realizar ningún tipo de Inversión en el Corto Plazo, demostrado de la siguiente manera.

**Tabla No 4. 9**  
Liquidez base para la Cooperativa

**COAC PILAHUÍN LTDA.**

<b>Saldo Obligaciones con el Público (usd)</b>	<b>% Liquidez (Según la SBS) AÑO 212</b>	<b>Liquidez a Mantener</b>
1'492.410,74	18,18%	\$271.320,27

**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez

**Fuente** : Modelo de Gestión Financiera.

Como se puede evidenciar, no existe liquidez suficiente para cubrir las obligaciones ya que la cifra de \$271.320,27, está por debajo del saldo que presenta la Cooperativa en el año 2012, ya que en Fondos Disponibles mantiene un valor de \$ 117,197.42 por lo tanto no es recomendable realizar una inversión en el corto plazo.

**Incremento de las Obligaciones con el Público.**

**Proyección Depósitos a la Vista**

Para efectos de la Proyección como ya fue mencionado anteriormente se aplicó el método de los mínimos cuadrados para saber cuánto crecerá cada una de las cuentas en el próximo año, es así que Depósitos a la Vista crecerá para el año 2013 en \$ 453,208.42, así como también se antecedió a sacar la proyección del crecimiento de los Socios, el mismo que será para este 2013 de 8543 socios, de lo cual gracias a estas dos estimaciones se pudo determinar cuánto será el promedio de Ahorro del Socio para este 2013, que se presenta en la siguiente tabla.



**Tabla No 4. 10**  
Promedio de Ahorro del Socio para el 2013

**COAC PILAHUÍN LTDA.**

<b>Total Depósitos de ahorro proyectado para el 2013 (usd)</b>	<b>Proyección Crecimiento de los Socios</b>	<b>Promedio de Ahorro del Socio (usd)</b>
128,451.52	805	159.63

**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez

**Fuente** : Modelo de Gestión Financiera.

La Proyección de Crecimiento de los Socios que formará parte de la Cooperativa en el 2013 será de 805, mientras que los depósitos que estos generen en dicho año se mantendrá en \$128.451,52, por lo tanto se pudo determinar el promedio de ahorro que puede realizar cada socio el cual es \$159,63, por lo tanto la estrategia se la visualiza en el siguiente cuadro:

**Tabla No 4. 11**  
**Proyección de los Depósitos a la Vista.**

**COAC PILAHUÍN LTDA.**

<b>N. Operaciones</b>	<b>Valor de Captación Promedio (USD)</b>	<b>Valor total de Captación (USD)</b>
885	159.63	141,296.67

**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez

**Fuente** : Modelo de Gestión Financiera.

La estrategia radica en incrementar el número de operaciones para captar socios en un 10%, dando un valor de captación de 141.296,67, estrategia que deberá cumplirse como objetivo en todas las agencias, a través de los servicios que dan como son los giros internacionales.

## Proyección Depósitos a Plazo

Como el objetivo es mejorar la liquidez de la Cooperativa, se plantea la proyección en un incremento del 20% en las operaciones reflejadas en la siguiente tabla:

**Tabla No 4. 12**  
Proyección de los Depósitos a Plazo

### COAC PILAHUÍN LTDA.

Operaciones	Valor de Captación Promedio (USD)	Valor total de la Captación
224	\$ 2000.00	\$ 448,907.09

Elaborador por: María Gabriela Sánchez

Fuente : Modelo de Gestión Financiera.

El valor promedio de la Captación se sacó en base a las captaciones más comunes que la Cooperativa realiza, y estas fluctúan entre 1000, 2000 y 3.000 dólares, dando como resultado un promedio de 2000, una vez que tenemos el valor de la captación y contamos con el número de operaciones a realizar, se puede obtener el valor al año, en el cual se efectuará la estimación de dicha captación.

## Proyección Capital Social

### Certificados de Aportación

Los certificados de Aportación permiten la Capitalización de la Cooperativa, sin embargo como ya se evidencio en el capítulo anterior la Institución por orden de Gerencia en el año 2012, procedió a la devolución en certificados de aportación a Socios fundadores y socios minoritarios, dando lugar a que el Capital baje, tomemos en cuenta que la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria menciona en su artículo 91 que:

“Ninguna cooperativa podrá redimir el capital social, en caso de retiro de socios, por sumas que excedan en su totalidad el cinco por ciento (5%) del capital social pagado de la cooperativa, calculado al cierre del ejercicio económico anterior....”

Para la proyección de certificados se tomó el mismo método antes mencionado, el cual se refleja en el siguiente gráfico.

**Tabla No 4. 13**  
Proyección Certificados de Aportación

**COAC PILAHUÍN LTDA.**

Crecimiento de los Socios	Certificados de aportación	Proyección certificados de aportación (usd)
<b>885</b>	12.00	10,620.00

**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez

**Fuente** : Modelo de Gestión Financiera.

Como ya se tenía la proyección de crecimiento del socio, cuando se estimó la cuenta Depósitos a la Vista, se procedió a calcular los certificados de Aportación con la misma estrategia de crecimiento del 10%, y tomando en cuenta la aportación de cada socio cuando este ingresa a la Institución, valor considerado en 12 dólares, cifra que se encuentra en el Reglamento de Crédito de la COAC “Pilahuín” Ltda.

**Tabla No 4. 14**  
Proyección de las Cuentas del Pasivo en (usd)

**COAC PILAHUÍN LTDA**

<b>Cód</b>	<b>Cuenta</b>	<b>Saldo Inicial</b>	<b>Saldo Deudor</b>	<b>Saldo Acreedor</b>	<b>Saldo Final</b>
<b>2</b>	<b>Pasivos</b>	<b>1,873,938.80</b>			<b>2,464,142.56</b>
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	1,492,410.74	-	590,203.76	2,082,614.50
25	CUENTAS POR PAGAR	33,482.01	-	-	33,482.01
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	64,268.26	-	-	64,268.26
29	OTROS PASIVOS	283,777.79	-	-	283,777.79

**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez

**Fuente** : Modelo de Gestión Financiera.

Las obligaciones con el público, según la proyección realizada tienden a subir, registrando dentro del Balance General Proyectado, en \$2'082 mil, distribuidas en \$ 701 mil y 1'380 mil en Depósitos a la Vista y a Plazo Fijo respectivamente.

A continuación se presenta el Balance General, Consolidado Proyectado con el efecto tanto de disminución como de incremento que se dio gracias a las estrategias acertadamente formuladas.

**Tabla No 4. 15**  
**Balance General Consolidado Proyectado 2013**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PILAHUIN LTDA  
Balance General Consolidado Proyectado 2013  
Valores en USD

No.	Cuentas	Balance Inicial	S. Deudor	S. Acreedor	Balance Final
1	<b>Activos</b>	<b>1,996,012.90</b>			<b>2,596,836.66</b>
11	FONDOS DISPONIBLES	117,197.42	2,552,738.78	1,833,035.71	836,900.50
					-
14	CARTERA DE CRÉDITO	1,402,206.30	2,092,769.34	2,211,648.65	1,283,326.98
16	CUENTAS POR COBRAR	57,802.30	-	-	57,802.30
18	PROPIEDAD Y EQUIPO	120,889.67	-	-	120,889.67
19	OTROS ACTIVOS	297,917.21	-	-	297,917.21
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1,996,012.90</b>			<b>2,596,836.66</b>
2	<b>Pasivos</b>	<b>1,873,938.80</b>			<b>2,464,142.56</b>
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	1,492,410.74	-	590,203.76	2,082,614.50
25	CUENTAS POR PAGAR	33,482.01	-	-	33,482.01
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	64,268.26	-	-	64,268.26
29	OTROS PASIVOS	283,777.79	-	-	283,777.79
	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>1,873,938.80</b>			<b>2,464,142.56</b>
3	<b>Patrimonio</b>	<b>122,074.10</b>			<b>132,694.10</b>
31	CAPITAL SOCIAL	102,082.89	-	10,620.00	112,702.89
36	Resultados	19,991.21	-	-	19,991.21
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>122,074.10</b>			<b>132,694.10</b>
	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>1,996,012.90</b>			<b>2,596,836.66</b>

Elaborador por: María Gabriela Sánchez

Fuente : Modelo de Gestión Financiera.

Al Proyectar el Balance General se llegó a la postura de mejorar tanto el Activo Productivo (Cartera de Crédito), como el nivel de Captaciones, con la estrategia basada fundamentalmente en la proyección más elevada y optimista al enfocarnos en las captaciones, logrando unos de los objetivos más importantes, mejorar la liquidez de la Cooperativa.

Si bien es cierto la Cartera de Crédito evidencia un declive, esto es debido a que ya no se puede seguir colocando sin manejar una liquidez adecuada, es por ello que solamente se postuló en la cartera de crédito un crecimiento del 10% y en depósitos a plazo del 20%, así como también captar más socios con la implantación en el crecimiento del socio del 10%, logrando de esta manera una liquidez indudablemente positiva para el 2013, logrando nuestro objetivo, ya que Fondos Disponibles alcanza un valor de \$ 836,900.50, al comparar con los años anteriores podemos observar y llegar a la conclusión que las estrategias son las adecuadas, siempre y cuando se cumplan cada una de las tácticas recomendadas.

#### **4.3.2 Cuentas del Estado de Resultados Proyectados**

De la misma forma que existieron diversos cambios en el Balance General Proyectado, el Estado de Resultados Proyectados con sus diferentes rubros muestra las siguientes estimaciones.

##### **Intereses Ganados.**

Considerando la nueva colocación de la Cartera de Crédito del año 2013, tomando en cuenta que la Institución se encuentra operando con una tasa activa promedio del 24%, se calculó el valor proyectado a obtenerse en el año 2013 mismo que muestra una cantidad de \$ 143.052,91 ya que se implementó como estrategia pasar del 24% al 25%, es decir un punto de incremento, en cuanto se refieren a intereses ganados.

**Tabla No 4. 16**

Cálculo de la Proyección de los Intereses Ganados pro Cartera de Crédito

**COAC PILAHUÍN LTDA**

Concepto	Recuperación de Cartera 2013	Tasa de Interés	Intereses Ganados (usd)
Cartera de Crédito	\$ 572,211.65	25%	143,052.91

**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez

**Fuente** : Modelo de Gestión Financiera.

No se realizará Inversiones en otras Instituciones financieras en el año estimado esto debido a la falta de liquidez, por lo tanto el total de los intereses Ganados registran una suma de \$143 mil.

Para la Cartera Vencida se ha planteado, la nueva tasa de interés por mora calculada en base a la Norma del BCE (26.10% anual); y mediante el saldo promedio de la cartera de créditos vencida, se elaboró el presupuesto de intereses ganados por mora:

**Tabla No 4. 17**  
Interés Ganado por Mora

**COAC PILAHUÍN LTDA**

Cartera Vencida Inicial (usd)	79,579.49
Cartera Vencida Final (usd)	20,656.06
Cartera Vencida Promedio (usd)	50,117.77
Tasa de Interés por Mora Anual	26.10%
Valor de Interés Por Mora (usd)	13,080.74

**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez

**Fuente** : Modelo de Gestión Financiera.

**Intereses Causado**

Simultáneamente, se calcula el valor por Intereses Causados. Se considera el saldo promedio de los Depósitos de Ahorro, así como también la Cooperativa, en este tipo de depósitos, paga a sus socios una tasa del 3%, y en Depósitos a Plazo, la Institución otorga a sus socios como tasa máxima el 15 por ciento, en esta cuenta se procedió a aplicar una estrategia la cual radica fundamentalmente en disminuir 2 puntos, ya que se considera demasiado alta, el cual se detalla en la siguiente tabla.



**Tabla No 4. 18**  
Cálculo de la Proyección de Interés Causado por Captaciones Realizada

**COAC PILAHUÍN LTDA**

<b>Cálculo de la Proyección de Interés Causados por Captaciones Realizadas</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Saldo Promedio (usd)</b>	<b>Tasa de Interés</b>	<b>V. interés (usd)</b>
Depósito de ahorro	388,982.66	<b>3%</b>	11,669.48
Depósitos a Plazo	690,417.82	<b>13%</b>	89,754.32
<b>Total</b>			101,423.80

**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez

**Fuente** : Modelo de Gestión Financiera.

Las Provisiones por Cuentas Incobrables corresponden a \$ 71.666,44, como ya se pudo visualizar en el Balance General Proyectado y en el análisis y estimación que se realizó en la Cartera de Crédito.

**Gastos Operativos.**

De acuerdo a las estrategias planteadas para la consecución de los objetivos propuestos, uno de ellos es la disminución del Gasto Operativo, tomando en cuenta que los valores mostrados en las cuentas de Personal y Publicidad y Propaganda son altos, considerando que la Cooperativa es pequeña, se llegó a la conclusión que son considerables e innecesarios, es así que se propone disminuir en un 30% a Gastos de Personal y 15% en Publicidad y Propaganda, por lo que se aplicó el siguiente cálculo.

**Tabla No 4. 19**  
**Reducción de los Gastos Operativos**  
**COAC PILAHUÍN LTDA**

Rubro	Valor Anterior (usd)	Disminución (usd)	%	Valor Actual (usd)
Gastos de Personal	101,203.26	30,360.98	30%	70,842.28
Publicidad y Propaganda	41,002.53	6,150.38	15%	34,852.15
<b>Total a Reducir</b>				<b>105,694.43</b>

Elaborador por: María Gabriela Sánchez

Fuente : Modelo de Gestión Financiera.

Con la Información obtenida se logró identificar que los rubros anteriormente expuestos, representan un gasto exagerado, para la Institución por lo que se procedió a disminuir:

Los Gastos de Personal, son demasiado elevados para una Cooperativa, y considerando que el Gerente de la Matriz percibe un sueldo de 3000 dólares. Es por ello que debe reducirse dicho rubro.

En tanto que Publicidad y Propaganda, registra un valor alto, ya que se hace publicidad por todo tipo de medios de comunicación, sin considerar proformas a dichas empresas.

Al implementar éstos cambios tenemos que se está reduciendo el gasto en \$ 105 mil, cantidad importante y significativa para la Cooperativa que necesita obtener mayor cantidad de ingresos.

La implementación de estas estrategias ha permitido que la Cooperativa presente al año 2013 según el Balance General y Estado de Resultados

Proyectados una utilidad de \$ 27,738.20, logrando no solo detectar, las diferentes falencias encontradas y ya redactadas anteriormente sino que también, se plantea estrategias certeras y aplicables a la realidad del entorno Cooperativo, logrando así la meta, mejorar la rentabilidad de la Cooperativa que contribuirá indiscutiblemente a optimizar los ingresos de la misma.

En el Estado de Resultados podremos visualizar con claridad, que cuentas fueron afectadas y el impacto que tuvieron en lograr el objetivo, el cual es mejorar las utilidades.

**Tabla No 4. 20**  
Estado de Resultados Proyectados

**COAC PILAHUÍN LTDA**

No.	Cuenta	Balance 2012	Saldo Deudor	Saldo Acreedor	Balance 2013
5	INGRESOS	398,599.23			554,732.88
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	197,224.59	-	156,133.65	353,358.24
52	COMISIONES GANADAS	80,208.53	-	-	80,208.53
54	INGRESOS POR SERVICIOS	120,728.36	-	-	120,728.36
56	OTROS INGRESOS	437.75	-	-	437.75
41	INTERESES CAUSADOS	100,689.96	101,423.80	-	202,113.76
44	Provisiones		67,732.05	-	67,732.05
45	GASTOS DE OPERACIÓN	283,147.37	-	36,511.36	246,636.01
47	Otros Gastos y Pérdidas	5,302.96	-	-	5,302.96
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	5,209.90	-	-	5,209.90
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>394,350.19</b>			<b>526,994.68</b>
	<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>4,249.04</b>			<b>27,738.20</b>

**Elaborador por:** María Gabriela Sánchez

**Fuente** : Modelo de Gestión Financiera.

El Estado de Resultados refleja cuales fueron los movimientos que se efectuaron en resumen, dando lugar, a que los Intereses y Descuentos Ganados, alcancen un valor de \$353 mil, de los cuales, pertenecen \$321 mil a la Cartera de Crédito para la Microempresa y \$30 mil a los intereses ganados por mora en cartera vencida.

En tanto que los intereses Causados llegan a \$202 mil de los cuales pertenece \$11 mil a los Intereses pagados por Depósitos de Ahorro, y \$89 mil, ha Depósitos a Plazo denotando un crecimiento, debido a la estimación del 20% en las captaciones.

De la misma manera se evidencia un crecimiento alto en las provisiones denotando un valor de \$67 mil, el mismo que es alto con relación a los años anteriores, pero que es con el objetivo de sanear las colocaciones anteriores y las proyectadas.

En tanto que los Gastos Operacionales también se vieron afectados al ubicarse en \$246 mil, debido a la reducción del Gasto de Personal que se redujo en \$ 30 mil, para darnos un saldo final de 70 mil dólares. De la misma forma sucede con Publicidad y Propaganda, se redujo a \$ 6 mil para darnos un saldo final de \$34 mil, para darnos una utilidad proyectada de \$ 27.738,20 logrando el objetivo que perseguía el presente proyecto de tesis.

#### **4.4. Indicadores Financieros Proyectados**

En el siguiente cuadro se presenta la Proyección de los Indicadores Financieros Según la Nota 5 que emite la Superintendencia de Bancos y Seguros, en él se evalúa mediante, índices el desempeño que tienen las Instituciones, que tiene bajo su control.

**Tabla No 4. 21**  
**Indicadores Financieros Proyectados**  
**COAC PILAHUÍN LTDA**

Nombre del Indicador	2012	2013
<b>Suficiencia Patrimonial</b>		
(Patrimonio+Resultados) /Activos Inmovilizados	18.93%	28.65%
<b>Calidad del Activo</b>		
Activos Productivos / Total Activos	63.14%	51.11%
Activos Improductivos/Total Activos	33.94%	46.80%
Activos Productivos/Pasivos con Costo	80.97%	61.82%
<b>Índices de Morosidad</b>		
Morosidad de la Cartera de Crédito Vencida Microempresarial	5.66%	1.52%
Morosidad de la Cartera de Crédito Improductiva Microempresarial	12.25%	4.00%
Morosidad de la Cartera de Crédito Vencida Total	5.66%	1.52%
Morosidad de la Cartera de Crédito Improductiva Total	12.24%	4.00%
<b>Cobertura de la Cartera</b>		
Provisión para créditos incobrables/Cartera Improductiva	0.30%	5.08%
Provisión para Créditos Incobrables/Créditos Vencidos	0.32%	5.21%
<b>Eficiencia Microeconómica</b>		
Gastos de Operación/ Total Activo Promedio	14.19%	9.50%
Gastos de Operación/ Margen Financiero	95.15%	69.94%
Gastos de Personal/Activo Promedio	5.07%	2.73%

Nombre del Indicador	2012	2013
<b>Rentabilidad</b>		
Resultados del Ejercicio/Patrimonio Promedio	3.22%	20.90%
Resultado del Ejercicio/Activo Promedio	0.20%	1.07%
<b>Eficiencia Financiera</b>		
Margen de Intermediación Estimado/ Patrimonio Promedio	11.83%	28.83%
Margen Intermediación Estimado/Activo Promedio	0.72%	6.90%
<b>Intermediación Financiera</b>		
Cartera Bruta/(Depósitos a la Vista+Depósitos a Plazo)	94.22%	65.05%
<b>Liquidez</b>		
Fondos Disponibles/Total Depósitos a corto plazo	9.77%	64.29%
<b>Vulnerabilidad del Patrimonio</b>		
Cartera Improductiva/ Patrimonio	141.04%	40.86%

Elaborador por: María Gabriela Sánchez

Fuente : Modelo de Gestión Financiera.

### **Análisis Patrimonial del Activo**

La Proporción de los activos frente a los activos inmovilizados de la Cooperativa registran una ligera mejora ubicándose en el año estimado en 28,65%, demostrando un incremento en 10 puntos, debido a la proyección en el crecimiento de los socios que se efectuó.

### **Calidad del Activo**

En cuanto que la calidad del activo, en el año proyectado se evidencia un descenso ya que pasa del 63,14% al 51,11%, esto debido al crecimiento del activo, ya que al momento de realizar la proyección, no se enfocó en

las colocaciones como una prioridad sino más en cuanto se refiere a captaciones, sin embargo una vez que se recupere la liquidez que la Cooperativa necesita, este indicador ascenderá indiscutiblemente.

De la misma manera ocurre con los activos Improductivos, constituyen del 33,97% al 46,80%, del total activos, esto debido a que en el año de proyección ya contamos con Fondos Disponibles, monto ubicando en \$ 836 mil, y esto nos da una pauta que para el 2014 ya se podría realizar más colocaciones e incluso inversiones en otras Instituciones Financieras.

Mientras que los activos productivos, en el año de estimación cubren en un 61,82% a los pasivos con costo, esto como consecuencia al ascenso de las Obligaciones con el Público, como son el caso de Depósitos a la Vista y Depósitos a Plazo, cuentas que se toman en cuenta para calcular los pasivos con costo, sin embargo este indicador al presentarse a la baja, hemos tomado en cuenta que esto se da debido a una de las estrategias del presente proyecto, el cual es mejorar la liquidez, para lo cual se proyectaron más captaciones que colocaciones.

### **Índices de Morosidad.**

El índice de Morosidad de la Cartera de Crédito Vencida, muestra una disminución considerable, ubicándose en el 1,52% en el año proyectado, debido a las estrategias implantadas, en cuanto se refiere a la recuperación estimada que se realizó, tanto de la Cartera por Vencer como las carteras en riesgos como es la Vencida, indicador que se muestra optimista para la Cooperativa.

De la misma manera ocurre con el Indicador de Morosidad de la Cartera de Crédito Improductiva Micro empresarial, ya que, pasó del 12,25% al 4% en el año proyectado, en tanto que la Morosidad de la Cartera Vencida se ubica en el 1,52%, descendiendo en consideración al año anterior que muestra el 12,25%. La Cartera Improductiva, que bajó del 12,24% al 4%, todo esto como consecuencia de lo nombrado y postulado



anteriormente, dando un resultado beneficioso ya que todos los indicadores de este grupo bajaron de una manera considerable, en el cual el resultado es favorable.

### **Cobertura de la Cartera**

En el 2012, la provisión para cuentas Incobrables constituida con respecto a la Cartera Improductiva bruta, fue de 0,30% en el año proyectado se presenta, este indicador con el 5,08%, en tanto que con respecto a Créditos Vencidos esta se ubica en 5,21%, esto debido a la nueva provisión que se realizó para mejorar, la cobertura de la Cartera que está en Riesgo, así como también la Cartera por Vencer, logrando una adelanto.

### **Eficiencia Microeconómica**

En este grupo se evidencia que los tres indicadores bajan, así:

Los Gastos Operacionales, con respecto, al promedio del activo que maneja la entidad, en el año 2012 se ubica en el 14,19%, mientras que en el año proyectado 2013, esta se muestra en el 9,50. En el año 2012, el 95,15% del Margen Financiero se consumió en Gastos de Operación, mientras que en el año proyectado este alcanza, el 9,50%, en tanto que los Gastos de Personal, con el Activo Promedio para el 2012, representa el 5,07%, mientras que en el año de proyección se ubica en 2,73%, denotando de esta manera, que estos tres indicadores bajan debido a la Estrategia diseñada entorno a los Gastos de Operación que se efectuó en el año estimado, logrando de esta manera disminuir dichos índices.

### **Rentabilidad**

La Rentabilidad sobre Activos en el 2012, fue de 0,20% mientras que en el 2013, se ubica en 1,07%; En tanto que la Rentabilidad sobre el Patrimonio, evidencia, en el 2012, un valor de 3,22%; mientras que en el

año proyectado se evidencia un 20,90%, esto como producto de las utilidades que arrojó el Estado de Resultados Proyectado.

### **Eficiencia Financiera**

El Margen de Intermediación que la Cooperativa presenta con relación al Patrimonio Promedio, es de 11,83%, en el 2012, mientras que en el año Proyectado, evidencia el 28,83%; mientras que el Margen de Intermediación comparado con el Activo Promedio, evidencia un valor en el 2012 de 0,72% para ubicarse en el 2013 en el 6,90% lo cual es favorable y muy optimista para la Cooperativa, mejorando el indicador financiero.

### **Intermediación Financiera**

La relación de la Cartera Bruta, y las Obligaciones con el Público, presenta, un descenso en el Balance Proyectado, ya que se encuentra en el 65,05% esto como resultado de la proyección de las captaciones, en el largo plazo este indicador debe mejorar pues se está implantando estrategias de liquidez.

### **Liquidez**

Como ya fue mencionado anteriormente la liquidez representa una de las partes fundamentales dentro de una Cooperativa, si bien es cierto en el año proyectado este indicador se ubica en el 64,29%, evidenciando un crecimiento optimista, en el caso de cumplirse el supuesto, en el siguiente año ya podrían realizarse más colocaciones.

### **Vulnerabilidad del Patrimonio**

Se ha logrado que este indicador descienda, gracias a la estimación, ya que la Cartera Improductiva baja debido a las estrategias de recuperación que se efectuaron en la Cartera Vencida y que no Devenga Interés.

## **CAPÍTULO V**

### **“CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES”**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- La Cooperativa no realiza cotizaciones antes de realizar la compra de un bien o de un servicio, es por ello que han crecido los Gastos por Publicidad y Propaganda, (en el 2012 alcanzó el valor de \$41.002,53), eliminando las opciones, tanto de elegir un buen Proveedor como de optimizar recursos, debilidad que si sigue en lo posterior, mantendrá gastos innecesarios, que estarán en perjuicio de la Institución.
- La falta de organización, de distribución de funciones, el desconocimiento de las áreas donde laboran los distintos empleados de la Cooperativa, y la falta de capacitación, ha traído como consecuencia que la Institución, presente fuertes debilidades reflejadas no solo en el área administrativa, sino también que se vea afectada la financiera, el caso más evidente es la falta de conocimiento en las prácticas contables, como se evidenció en el tratamiento que se realiza a las Provisiones, para Cuentas Incobrables, ya que en el año 2011 y 2012 refleja el mismo valor de \$3.934,39, dando una cobertura intrascendental tanto a la Cartera por Vencer como la que se encuentra en riesgo.

- La Falta de liquidez, reflejada en el año 2012 en el cual alcanzó el 9,77% descendiendo de manera brusca ya que al año anterior, este indicador se ubicó en el 33,28%, detectado de esta manera una debilidad dentro de la organización, comprobando que la Cooperativa no pueda enfrentarse ante posibles riesgos de retiros de dinero, e incluso se limite a realizar colocaciones.
- Al aplicarse las proyecciones financieras se logró determinar que cada una de las estrategias propuestas son viables, por lo que se justifica el efecto de éste trabajo, pues se ha logrado mejorar tanto la liquidez como las utilidades de la Cooperativa alcanzando el valor de \$836.900,50 en Fondos Disponibles, siendo una ascenso optimista, y muy prometedor en caso de que se ponga en práctica cada una de las estrategias diseñadas para la Cooperativa.
- La Estimación Financiera determina una utilidad al final de período, de \$ 27.738,20 esto como consecuencia de cada una de las tácticas bien formuladas y proyectadas basadas en datos históricos, el cual sirve para determinar cuánto se debe presupuestar, y cuantas operaciones se tenían que efectuar en el año para alcanzar a cumplir las estrategias enunciadas.
- La aplicación de las estrategias financieras desarrolladas en el presente proyecto, muestran la importancia de tomar acciones sobre cómo se podría plantear un crecimiento basado en metas, como se evidenció en la recuperación de la Cartera Vencida y la Cartera que no Devenga Intereses, pasando de un 74,79%, en la Cartera que no Devenga Intereses y del 86,87% en Cartera Vencida para ubicarse como meta en la recuperación desarrollada del 90%, un valor de carteras en riesgo reducidas considerablemente en el periodo estimado, evidenciando un efecto muy alentador.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- La reestructuración administrativa permitirá no solo, redefinir funciones y fijar procesos, aprobará también el logro de saber que persiguen en el corto plazo y que desean alcanzar en el futuro, basándonos en políticas, valores y objetivos institucionales, logrando de esta manera no solo redefinir la organización, sino también logrando, la motivación de todas y cada una de las personas que laboran dentro de la Cooperativa; proyectando confianza y solidez.
- La Institución debe mejorar la productividad; tanto de la matriz como de sus cinco Agencias tal como se lo evidenció en el capítulo dos del presente proyecto ,y de esta manera determinar las agencias más eficientes y las menos también, para de esta manera mejorar el trabajo a través de más captaciones de depósito, y esto se conseguirá imponiéndose como objetivo realizar durante cada mes del año un cierto número de captaciones y de esta manera trabajar por objetivos, y diseñando nuevas estrategias para incorporar nuevos socios, que se sientan seguros no solo en invertir sino también en formar parte del engrandecimiento institucional de la Cooperativa.
- Inculcar dentro de los socios, (especialmente en los socios fundadores), que no es ético lucrar de la Institución que en un principio decidieron formar, ya que se evidencia decrecimiento en el patrimonio, puesto que ciertos socios decidieron invertir, en depósitos a plazo, en la misma Cooperativa con dinero que tenían en el patrimonio social de dicha Institución.

- La Cooperativa debe tener en cuenta que la Liquidez es lo más importante dentro de una Institución de este tipo, y que siempre se debe saber cómo calcularlo y como mantenerlo, ante posibles retiros inesperados, de los socios para que de esta manera la Institución pueda hacer frente a este riesgo que es latente dentro de la misma, para lo cual se postula dos formas de cálculo de la liquidez una de ellas es la Nota 5 que emite la SBS, en la cual indica cómo se debe calcular la liquidez dentro de una institución financiera.
- Crear nuevas políticas y estrategias para elevar y mejorar la colocación de créditos sin descuidar que a su vez garanticen una recaudación segura de los fondos colocados, esto para evitar un alto nivel de morosidad dentro de la organización.
- Constituir un nivel de provisiones continuo y adecuado con el total de la Cartera de Crédito que mantiene la Cooperativa, ya que éste rubro es prácticamente nulo, y en una Institución Financiera siempre existirá el riesgo de que existan créditos incobrables, mismos que estarán respaldados en esta cuenta, el porcentaje adecuado en el caso de la Cooperativa luego de su análisis es del 5%, alcanzado el saldo de \$67.732,05, cifra prudente que cubre dichos créditos, que se encuentran en función de las colocaciones realizadas.
- Controlar el nivel de gastos que mantiene la Cooperativa, principalmente aquellos que se los están efectuando sin ser necesarios, y así conseguir mejorar la operatividad de la Institución, lo cual nos permitirá elevar el nivel de excedentes de la misma.

- Si la Cooperativa pone en práctica las proyecciones notará que es una gran herramienta, que tiene por objeto plantear no solo estrategias, sino metas, que se pueden cumplir bajo medidas de compromiso y esfuerzo, encaminadas a alcanzar objetivos, los mismos que se dan como pauta para empezar con el proceso de cambio.
- Considerar la puesta en marcha de las estrategias financieras propuestas en el presente proyecto de tesis para su aplicación en la Cooperativa, en virtud que las mismas muestran que se lograría reactivar la rentabilidad escasa que existe en la misma, logrando mayor confianza por parte de los socios hacia la Institución.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- ✓ Chiriboga Rosales, L. A. (2007). Sistema Financiero Ecuatoriano. Quito: Primera Edición.
- ✓ Chiavenato, I. (2001). Administración: Proceso Administrativo. Colombia: Mc Graw Hill. Edición
- ✓ Pérez, J. R. (2002). Contabilidad Bancaria. Madrid: Primera Edición.
- ✓ Ipinza, F.A. (2008). El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia. México: Pearson Educación.
- ✓ Koontz, H., Wehrich H. (2004): Administración, una Perspectiva Global. México: Mc Graw Hill.
- ✓ Baterman T., Snell S. (2009): Administración Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo. Mexico: Mc Graw Hill.
- ✓ Estatutos Vigentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Pilahuín Ltda". Cotopaxi. Salcedo.
- ✓ Reglamento Interno de la COAC Pilahuín Ltda. Cotopaxi. Salcedo.

### SITIOS WEB

- ✓ <http://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>
- ✓ <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoAnalisisFinanciero>
- ✓ <http://www.slideshare.net/krmn01/analisis-horizantal>
- ✓ [http://www.elciudadano.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=20375:17-millones-reciben-el-bono-de-desarrollo-humano-&catid=38:especial-15-enero-2011](http://www.elciudadano.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=20375:17-millones-reciben-el-bono-de-desarrollo-humano-&catid=38:especial-15-enero-2011)>
- ✓ <http://es.mimi.hu/economia/socio.html>
- ✓ [http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=758&vp\\_tip=1](http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=758&vp_tip=1)
- ✓ <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ley-de-economia-solidaria-se-publico-en-el-registro-oficial-474723.html>.



**ANEXO A**  
**Análisis Horizontal**  
**Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín Ltda**  
**Balance General**  
**Valores en USD**

Cod.	Cuenta	Años 2010	Año 2011	Var. Abso	Var. Rela	Año 2011	Año 2012	Var. Abso	Var. Rela
<b>1</b>	<b>Activos</b>	\$ 461.914,87	\$ 1.335.518,97	\$ 873.604,10	189,13%	\$ 1.335.518,97	\$ 1.999.939,98	\$ 664.421,01	49,75%
<b>11</b>	<b>Fondos Disponibles</b>	\$ 40.615,48	\$ 241.087,93	\$ 200.472,45	493,59%	\$ 241.087,93	\$ 121.124,50	\$ (119.963,43)	-49,76%
1101	Caja	\$ 30.415,44	\$ 132.217,69	\$ 101.802,25	334,71%	\$ 132.217,69	\$ 94.369,63	\$ (37.848,06)	-28,63%
1103	Bancos y Otras Instituciones Financieras	\$ 10.200,04	\$ 108.741,24	\$ 98.541,20	966,09%	\$ 108.741,24	\$ 26.754,87	\$ (81.986,37)	-75,40%
1105	Remesa en Tránsito		\$ 129,00	\$ 129,00	100,00%	\$ 129,00		\$ (129,00)	
<b>14</b>	<b>Cartera de Créditos</b>	\$ 324.523,78	\$ 817.502,74	\$ 492.978,96	151,91%	\$ 817.502,74	\$ 1.402.206,30	\$ 584.703,56	71,52%
1401	Cartera de Crédito Comercial por Vencer	\$ 165,00	\$ 165,00	\$ 165,00	-100,00%	\$ 165,00	\$ 352,43	\$ 352,43	100,00%
140105	De 1 a 30 días	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 55,00	-100,00%	\$ 55,00	\$ 187,43	\$ 187,43	100,00%
140110	De 31 a 90 días	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	-100,00%	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	100,00%
140115	De 91 a 180 días						\$ 55,00	\$ 55,00	100,00%
1404	Cartera de Crédito para la Microempresa por Vencer	\$ 284.180,34	\$ 741.242,66	\$ 457.062,32	160,84%	\$ 741.242,66	\$ 1.233.615,41	\$ 492.372,75	66,43%
140405	De 1 a 30 días	\$ 56.570,14	\$ 128.440,48	\$ 71.870,34	127,05%	\$ 128.440,48	\$ 171.662,47	\$ 43.221,99	33,65%
140410	De 31 a 90 días	\$ 72.107,50	\$ 174.982,74	\$ 102.875,24	142,67%	\$ 174.982,74	\$ 246.079,70	\$ 71.096,96	40,63%
140415	De 91 a 180 días	\$ 70.009,08	\$ 173.440,06	\$ 103.430,98	147,74%	\$ 173.440,06	\$ 268.486,46	\$ 95.046,40	54,80%
140425	De 181 a 360 días	\$ 56.708,31	\$ 175.854,08	\$ 119.145,77	210,10%	\$ 175.854,08	\$ 309.850,63	\$ 133.996,55	76,20%
140430	De más de 360 días	\$ 28.785,31	\$ 88.525,30	\$ 59.739,99	207,54%	\$ 88.525,30	\$ 237.536,15	\$ 149.010,85	168,33%
1414	Cartera de Crédito para la Microempresa que no devenga interes	\$ 10.728,75	\$ 36.800,16	\$ 26.071,41	243,01%	\$ 36.800,16	\$ 92.593,36	\$ 55.793,20	151,61%
141405	De 1 a 30 días	\$ 4.980,41	\$ 8.759,30	\$ 3.778,89	75,88%	\$ 8.759,30	\$ 22.101,94	\$ 13.342,64	152,33%
141410	De 31 a 90 días	\$ 1.913,29	\$ 6.194,26	\$ 4.280,97	223,75%	\$ 6.194,26	\$ 16.607,31	\$ 10.413,05	168,11%
141415	De 91 a 180 días	\$ 1.830,02	\$ 6.112,64	\$ 4.282,62	234,02%	\$ 6.112,64	\$ 16.920,16	\$ 10.807,52	176,81%
141420	De 181 a 360 días	\$ 1.765,03	\$ 8.504,11	\$ 6.739,08	381,81%	\$ 8.504,11	\$ 20.339,25	\$ 11.835,14	139,17%
141425	De más de 360 días	\$ 240,00	\$ 7.229,85	\$ 6.989,85	2912,44%	\$ 7.229,85	\$ 16.624,70	\$ 9.394,85	129,95%
1424	Cartera de Crédito para la Microempresa Vencida	\$ 31.884,08	\$ 43.394,31	\$ 11.510,23	36,10%	\$ 43.394,31	\$ 79.579,49	\$ 36.185,18	83,39%
142405	De 1 a 30 días	\$ 8.113,39	\$ 9.791,56	\$ 1.678,17	20,68%	\$ 9.791,56	\$ 22.503,69	\$ 12.712,13	129,83%
142415	De 91 a 180 días	\$ 8.916,86	\$ 5.806,31	\$ (3.110,55)	-34,88%	\$ 5.806,31	\$ 15.514,76	\$ 9.708,45	167,21%
142420	De 181 a 360 días	\$ 7.139,21	\$ 6.160,44	\$ (978,77)	-13,71%	\$ 6.160,44	\$ 16.561,99	\$ 10.401,55	168,84%
141425	De más de 360 días	\$ 7.714,62	\$ 21.636,00	\$ 13.921,38	180,45%	\$ 21.636,00	\$ 24.999,05	\$ 3.363,05	15,54%
1499	(Provisiones para Créditos Incobrables)	\$ (2.434,39)	\$ (3.934,39)	\$ (1.500,00)	61,62%	\$ (3.934,39)	\$ (3.934,39)	\$ -	0,00%
<b>16</b>	<b>Cuentas por Cobrar</b>	\$ 6.156,33	\$ 33.004,93	\$ 26.848,60	436,11%	\$ 33.004,93	\$ 57.802,30	\$ 24.797,37	75,13%
1614	Pagos por Cuenta de Clientes	\$ 175,00	\$ 17.332,87			\$ 17.332,87	\$ 24.634,02	\$ 7.301,15	42,12%
1690	Cuentas por Cobrar Varias	\$ 5.981,33	\$ 15.672,06	\$ 9.690,73	162,02%	\$ 15.672,06	\$ 31.991,29	\$ 16.319,23	104,13%
1691	Pagos Realizados	-	-				\$ 1.176,99	\$ 1.176,99	100,00%
<b>18</b>	<b>Propiedad y Equipo</b>	\$ 53.284,25	\$ 96.664,05	\$ 43.379,80	81,41%	\$ 96.664,05	\$ 120.889,67	\$ 24.225,62	25,06%
1805	Muebles, Enseres y Equipo de Oficina	\$ 14.928,04	\$ 25.689,99	\$ 10.761,95	72,09%	\$ 25.689,99	\$ 34.570,43	\$ 8.880,44	34,57%
1806	Equipo de Computación	\$ 8.090,99	\$ 14.689,52	\$ 6.598,53	81,55%	\$ 14.689,52	\$ 18.022,27	\$ 3.332,75	22,69%
1807	Unidades de Transporte	\$ 42.636,09	\$ 76.007,24	\$ 33.371,15	78,27%	\$ 76.007,24	\$ 109.642,03	\$ 33.634,79	44,25%
1890	Otros	\$ 3.114,74	\$ 7.490,29	\$ 4.375,55	140,48%	\$ 7.490,29	\$ 12.162,33	\$ 4.672,04	62,37%
1899	(Depreciación Acumulada)	\$ (15.485,61)	\$ (27.212,99)	\$ (11.727,38)	75,73%	\$ (27.212,99)	\$ (53.507,39)	\$ (26.294,40)	96,62%
<b>19</b>	<b>Otros Activos</b>	\$ 37.335,03	\$ 147.259,32	\$ 109.924,29	294,43%	\$ 147.259,32	\$ 297.917,21	\$ 150.657,89	102,31%
1902	Derechos Fiduciarios	\$ 468,00	\$ 468,00	\$ -	0,00%	\$ 468,00		\$ (468,00)	-100,00%
1904	Gastos y Pagos Anticipados	\$ 70,00	\$ 1.035,00	\$ 965,00	1378,57%	\$ 1.035,00	\$ 5.155,00	\$ 4.120,00	398,07%
1905	Gastos Diferidos	\$ 8.819,84	\$ 8.819,84	\$ -	0,00%	\$ 8.819,84	\$ 9.100,94	\$ 281,10	3,19%
1908	Transferencias Internas	\$ 27.977,19	\$ 136.936,48	\$ 108.959,29	389,46%	\$ 136.936,48	\$ 283.661,27	\$ 146.724,79	107,15%
<b>1</b>	<b>Total de Activos</b>	\$ 461.914,87	\$ 1.335.518,97	\$ 873.604,10	189,13%	\$ 1.335.518,97	\$ 1.999.939,98	\$ 664.421,01	49,75%
<b>Cod</b>	<b>Pasivo y Patrimonio</b>	<b>Años 2010</b>	<b>Año 2011</b>	<b>Var. Abso</b>	<b>Var. Rela</b>	<b>Año 2011</b>	<b>Año 2012</b>	<b>Var. Abso</b>	<b>Var. Rela</b>
<b>2</b>	<b>Pasivos</b>	\$ 374.804,50	\$ 1.198.376,07	\$ 823.571,57	219,73%	\$ 1.198.376,07	\$ 1.873.938,80	\$ 675.562,73	56,37%
<b>21</b>	<b>Obligaciones Con el Público</b>	\$ 308.116,84	\$ 901.660,26	\$ 593.543,42	192,64%	\$ 901.660,26	\$ 1.492.410,74	\$ 590.750,48	65,52%
2101	Depósitos a la Vista	\$ 150.836,52	\$ 396.760,44	\$ 245.923,92	163,04%	\$ 396.760,44	\$ 560.482,19	\$ 163.721,75	41,26%
210135	Depósitos de Ahorro	\$ 108.907,24	\$ 278.412,14	\$ 169.504,90	155,64%	\$ 278.412,14	\$ 324.756,90	\$ 46.344,76	16,65%
210140	Otros Depósitos	\$ 41.929,28	\$ 118.348,30	\$ 76.419,02	182,26%	\$ 118.348,30	\$ 235.725,29	\$ 117.376,99	99,18%
2103	Depósitos a Plazo	\$ 157.280,32	\$ 504.899,82	\$ 347.619,50	221,02%	\$ 504.899,82	\$ 931.928,55	\$ 427.028,73	84,58%
210305	De 1 a 30 días	\$ 32.848,43	\$ 148.271,28	\$ 115.422,85	351,38%	\$ 148.271,28	\$ 255.267,57	\$ 106.996,29	72,16%
210310	Depósitos a Plazo de 31 a 90 días	\$ 50.441,66	\$ 179.342,21	\$ 128.900,55	255,54%	\$ 179.342,21	\$ 383.467,98	\$ 204.125,77	113,82%
210316	Depositos a Plazo de 91 a 180 días	\$ 66.890,23	\$ 132.067,83	\$ 65.177,60	97,44%	\$ 132.067,83	\$ 108.531,56	\$ (23.536,27)	-17,82%
210320	Depositos a Plazo de 181 a 360 días	\$ 7.100,00	\$ 45.218,50	\$ 38.118,50	536,88%	\$ 45.218,50	\$ 180.661,44	\$ 135.442,94	299,53%
210325	De más de 361 días			\$ -			\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	100,00%
<b>22</b>	<b>Operaciones Intercambiarias</b>		\$ 97.500,00	\$ 97.500,00	100,00%	\$ 97.500,00		\$ (97.500,00)	-100,00%
<b>25</b>	<b>Cuentas por Pagar</b>	\$ 9.479,40	\$ 20.253,70	\$ 10.774,30	113,66%	\$ 20.253,70	\$ 33.482,01	\$ 13.228,31	65,31%
2501	Intereses por Pagar	\$ 3.162,02	\$ 11.219,88	\$ 8.057,86	254,83%	\$ 11.219,88	\$ 18.938,26	\$ 7.718,38	68,79%
2503	Obligaciones Patronales		\$ 806,40	\$ 806,40	100,00%	\$ 806,40	\$ 1.332,25	\$ 525,85	65,21%
2504	Retenciones	\$ (37,53)	\$ (37,53)	\$ -	0,00%	\$ (37,53)		\$ (37,53)	-100,00%
2505	Contribuciones, Impuestos y Multas	\$ 2.848,21	\$ 2.614,70	\$ (233,51)	-8,20%	\$ 2.614,70	\$ 7.194,42	\$ 4.579,72	175,15%
2506	Proveedores	\$ 3.506,70	\$ 4.913,41	\$ 1.406,71	40,11%	\$ 4.913,41	\$ 2.296,49	\$ (2.616,92)	-53,26%
2590	Cuentas por Pagar varias		\$ 736,84	\$ 736,84	100,00%	\$ 736,84	\$ 3.720,59	\$ 2.983,75	404,94%
<b>26</b>	<b>Obligaciones Financieras</b>	\$ 29.247,99	\$ 42.979,11	\$ 13.731,12	46,95%	\$ 42.979,11	\$ 64.268,26	\$ 21.289,15	49,53%
2602	Obligaciones con Cooperativas	\$ 25.906,30	\$ 40.715,31	\$ 14.809,01	57,16%	\$ 40.715,31	\$ 64.268,26	\$ 23.552,95	57,85%
2603	Obligaciones con Instituciones	\$ 3.341,69	\$ 2.263,80	\$ (1.077,89)	-32,26%	\$ 2.263,80		\$ (2.263,80)	-100,00%
<b>29</b>	<b>Otros Pasivos</b>	\$ 27.960,27	\$ 135.983,00	\$ 108.022,73	386,34%	\$ 135.983,00	\$ 283.777,79	\$ 147.794,79	108,69%
<b>2</b>	<b>Total Pasivos</b>	\$ 374.804,50	\$ 1.198.376,07	\$ 823.571,57	219,73%	\$ 1.198.376,07	\$ 1.873.938,80	\$ 675.562,73	56,37%
<b>3</b>	<b>Patrimonio</b>	\$ 87.110,37	\$ 141.425,05	\$ 54.314,68	62,35%	\$ 137.142,90	\$ 126.001,18	\$ (11.141,72)	-8,12%
31	Capital Social	\$ 75.958,83	\$ 121.078,77	\$ 45.119,94	59,40%	\$ 121.078,77	\$ 102.082,89	\$ (18.995,88)	-15,69%
3103	Aportes Socios	\$ 75.958,83	\$ 121.078,77	\$ 45.119,94	59,40%	\$ 121.078,77	\$ 102.082,89	\$ (18.995,88)	-15,69%
<b>33</b>	<b>Reservas</b>								
3301	Legales								
3302	Otras Reservas								
<b>36</b>	<b>Resultados</b>	\$ 11.151,54	\$ 20.346,28	\$ 9.194,74	82,45%	\$ 16.064,13	\$ 23.918,29	\$ 7.854,16	48,89%
360305	Utilidades Acumulada	\$ 15.433,69	\$ 15.433,69	\$ -	0,00%	\$ 15.433,69	\$ 20.127,30	\$ 4.693,61	30,41%
360306	Utilidad del Período		\$ 4.912,59	\$ 4.912,59	100,00%	\$ 4.912,59	\$ 3.927,08	\$ -985,51	-20,06%
3604	(Pérdida Acumulada)	\$ (4.282,15)		\$ (4.282,15)	-100,00%	\$ (4.282,15)	\$ (136,09)	\$ (4.146,06)	-96,82%
<b>3</b>	<b>Total Patrimonio</b>	\$ 87.110,37	\$ 141.425,05	\$ 54.314,68	62,35%	\$ 137.142,90	\$ 126.001,18	\$ (11.141,72)	-8,12%
	<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	\$ 461.914,87	\$ 1.339.801,12	\$ 877.886,25	190,05%	\$ 1.335.518,97	\$ 1.999.939,98	\$ 664.421,01	49,75%

ANEXO B  
Análisis Horizontal  
Cooperativa de Ahorro y Crédito Pihuin Ltda  
Valores (USD)

Estado de Resultados

Código	Cuenta	Años 2010	Año 2011	Var Absoluto	Valor Relativo	Año 2011	Año 2012	Var Absoluto	Valor Relativo
5	Ingresos	\$ 136.170,61	\$ 249.411,11	\$ 113.240,50	83,16%	\$ 249.411,11	\$ 398.599,23	\$ 149.188,12	60%
51	Intereses y Descuentos Ganados	\$ 51.195,49	\$ 108.914,92	\$ 57.719,43	112,74%	\$ 108.914,92	\$ 197.224,59	\$ 88.309,67	81,08%
5101	Depósitos	\$ 376,12	\$ 11,26	\$ (364,86)	-97,01%	\$ 11,26	\$ (11,26)	\$ (11,26)	-100,00%
5104	Intereses de Cartera de Crédito	\$ 50.819,37	\$ 109.074,05	\$ 58.254,68	114,63%	\$ 109.074,05	\$ 195.905,61	\$ 86.831,56	79,61%
510405	Cartera de Crédito Comercial	\$ 38,12	\$ 28,03	\$ (10,09)	-26,47%	\$ 28,03	\$ 23,57	\$ (4,46)	-15,91%
510420	Cartera de Crédito para la Microempresa	\$ 45.109,01	\$ 97.381,48	\$ 52.272,47	115,88%	\$ 97.381,48	\$ 178.539,90	\$ 81.158,42	83,34%
510430	De mora	\$ 5.672,24	\$ 11.664,54	\$ 5.992,30	105,64%	\$ 11.664,54	\$ 17.342,14	\$ 5.677,60	48,67%
5190	Otros Intereses y Descuentos		\$ (170,39)	\$ (170,39)	100,00%	\$ (170,39)	\$ 1.318,98	\$ 1.489,37	-874,09%
41	Intereses Causados	\$ 25.945,53	\$ 54.896,24	\$ 28.950,71	111,58%	\$ 54.896,24	\$ 101.011,92	\$ 46.115,68	84,01%
4101	Obligaciones con el Público	\$ 25.945,53	\$ 51.347,47	\$ 25.401,94	97,90%	\$ 51.347,47	\$ 100.569,96	\$ 49.222,49	95,86%
41115	Depositos de Ahorro	\$ 3.484,80	\$ 7.467,39	\$ 3.982,59	114,28%	\$ 7.467,39	\$ 11.162,13	\$ 3.694,74	49,48%
410120	Fondos de Tarjetahabientes						\$ 84,58	\$ 84,58	100,00%
410130	Depositos a Plazo	\$ 15.287,30	\$ 39.721,40	\$ 24.434,10	159,83%	\$ 39.721,40	\$ 86.284,26	\$ 46.562,86	117,22%
410190	Otros	\$ 7.173,43	\$ 4.158,68	\$ (3.014,75)	-42,03%	\$ 4.158,68	\$ 3.038,99	\$ (1.119,69)	-26,92%
4103	Obligaciones Financieras						\$ 120,00	\$ 120,00	100,00%
4105	Otros Intereses		\$ 3.548,77	\$ 3.548,77	100,00%	\$ 3.548,77	\$ 321,96	\$ (3.226,81)	-90,93%
	<b>Margen Neto Intereses</b>	\$ 25.249,96	\$ 54.018,68	\$ 28.768,72	113,94%	\$ 54.018,68	\$ 96.212,67	\$ 42.193,99	78,11%
52	Comisiones Ganadas	\$ 26.501,14	\$ 53.539,69	\$ 27.038,55	102,03%	\$ 53.539,69	\$ 80.208,53	\$ 26.668,84	49,81%
5201	Cartera de Crédito	\$ 26.501,14	\$ 53.539,69	\$ 27.038,55	102,03%	\$ 53.539,69	\$ 80.208,53	\$ 26.668,84	49,81%
520105	Comisión de Crédito	\$ 94,50	\$ 339,17	\$ 244,67	258,91%	\$ 339,17	\$ 1.641,03	\$ 1.301,86	383,84%
520110	Inspecciones	\$ 26.406,64	\$ 53.200,52	\$ 26.793,88	101,47%	\$ 53.200,52	\$ 78.567,50	\$ 25.366,98	47,68%
54	Ingresos por Servicios	\$ 47.374,89	\$ 86.311,66	\$ 38.936,77	82,19%	\$ 86.311,66	\$ 120.728,36	\$ 34.416,70	39,87%
5403	Afiliaciones y Renovación	\$ 13.381,99	\$ 24.321,50	\$ 10.939,51	81,75%	\$ 24.321,50	\$ 20.745,50	\$ (3.576,00)	-14,70%
5404	Manejo y Cobranzas	\$ 11.748,42	\$ 8.113,95	\$ (3.634,47)	-30,94%	\$ 8.113,95	\$ 19.471,33	\$ 11.357,38	139,97%
540405	Ingresos Varios	\$ 11.748,42	\$ 8.113,95	\$ (3.634,47)	-30,94%	\$ 8.113,95	\$ 19.471,33	\$ 11.357,38	139,97%
5405	Servicios Cooperativos	\$ 22.244,48	\$ 53.876,21	\$ 31.631,73	142,20%	\$ 53.876,21	\$ 80.511,53	\$ 26.635,32	49,44%
540505	Servicios Cambios de Libreta	\$ 87,80	\$ 128,00	\$ 40,20	45,79%	\$ 128,00	\$ 245,50	\$ 117,50	91,80%
540510	Cursos de Cooperativismo	\$ 22.156,68	\$ 53.748,21	\$ 31.591,53	142,58%	\$ 53.748,21	\$ 80.266,03	\$ 26.517,82	49,34%
56	Otros Ingresos	\$ 11.099,09	\$ 567,29	\$ (10.531,80)	-94,89%	\$ 567,29	\$ 437,75	\$ (129,54)	-22,83%
5604	Recuperación de Activos Financieros	\$ 6,76	\$ 262,27	\$ 255,51	3779,73%	\$ 262,27		\$ (262,27)	-100,00%
5690	Otros	\$ 11.092,33	\$ 305,02	\$ (10.787,31)	-97,25%	\$ 305,02	\$ 437,75	\$ 132,73	43,52%
53	Utilidad Financiera		\$ 77,55	\$ 77,55	100,00%	\$ 77,55		\$ (77,55)	-100,00%
5303	En Ventas de Activos Productivos		\$ 77,55	\$ 77,55	100,00%	\$ 77,55		\$ (77,55)	-100,00%
	<b>Margen Bruto Financiero</b>	\$ 110.225,08	\$ 194.514,87	\$ 84.289,79	76,47%	\$ 194.514,87	\$ 297.587,31	\$ 103.072,44	52,99%
44	Provisiones		\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	100,00%	\$ 1.500,00		\$ (1.500,00)	-100,00%
4402	Cartera de Crédito		\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	100,00%	\$ 1.500,00		\$ (1.500,00)	-100,00%
	<b>Margen Neto Financiero</b>	\$ 110.225,08	\$ 193.014,87	\$ 82.789,79	75,11%	\$ 193.014,87	\$ 297.587,31	\$ 104.572,44	54,18%
45	Gastos de Operación	\$ 97.241,07	\$ 187.445,78	\$ 90.204,71	92,76%	\$ 187.445,78	\$ 283.147,37	\$ 95.701,59	51,06%
4501	Gastos de Personal	\$ 43.742,03	\$ 97.918,95	\$ 54.176,92	123,86%	\$ 97.918,95	\$ 101.203,26	\$ 3.284,31	3,35%
4502	Honorarios	\$ 1.326,88	\$ 112,00	\$ (1.214,88)	-91,56%	\$ 112,00	\$ 1.716,41	\$ 1.604,41	1432,51%
4503	Servicios Varios	\$ 33.295,37	\$ 69.156,13	\$ 35.860,76	107,70%	\$ 69.156,13	\$ 134.866,14	\$ 65.710,01	95,02%
4504	Impuestos Contribuciones y Multas	\$ 2.551,19	\$ 838,56	\$ (1.712,63)	-67,13%	\$ 838,56	\$ 2.240,57	\$ 1.402,01	167,19%
4505	Depreciaciones	\$ 8.676,22	\$ 12.400,14	\$ 3.723,92	42,92%	\$ 12.400,14	\$ 30.819,10	\$ 18.418,96	148,54%
4506	Amortizaciones	\$ 639,22	\$ 743,05	\$ 103,83	16,24%	\$ 743,05	\$ 1.369,38	\$ 626,33	84,29%
4507	Otros Gastos Operacionales	\$ 7.010,16	\$ 6.276,95	\$ (733,21)	-10,46%	\$ 6.276,95	\$ 10.932,51	\$ 4.655,56	74,17%
	<b>Margen de Intermediación</b>	\$ 12.984,01	\$ 5.569,09	\$ (7.414,92)	-57,11%	\$ 5.569,09	\$ 14.439,94	\$ 8.870,85	159,29%
55	Otros Ingresos Operacionales								
	<b>Margen Operacional</b>	\$ 12.984,01	\$ 5.569,09	\$ (7.414,92)	-57,11%	\$ 5.569,09	\$ 14.439,94	\$ 8.870,85	159,29%
47	Otros Gastos y Pérdidas	\$ 187,97	\$ 82,86	\$ (105,11)	-55,92%	\$ 82,86	\$ 5.302,96	\$ 5.220,10	6299,90%
4703	Intereses y Comisiones Devengadas	\$ 187,97	\$ 82,86	\$ (105,11)	-55,92%	\$ 82,86	\$ 5.300,96	\$ 5.218,10	6297,49%
4704	Pérdidas de Activos						\$ 2,00	\$ 2,00	100,00%
	<b>Ganancias (O Pérdida) Antes de Impuestos</b>	\$ 12.796,04	\$ 5.486,23	\$ (7.309,81)	-57,13%	\$ 5.486,23	\$ 9.136,98	\$ 3.650,75	66,54%
48	Impuestos y Participación a Empleados	\$ 3.092,91	\$ 573,64	\$ (2.519,27)	-81,45%	\$ 573,64	\$ 5.209,90	\$ 4.636,26	808,22%
4890	Otros	\$ 3.092,91	\$ 573,64	\$ (2.519,27)	-81,45%	\$ 573,64	\$ 5.209,90	\$ 4.636,26	808,22%
4	<b>Total Gastos</b>	\$ 126.467,48	\$ 244.498,52	\$ 118.031,04	93,33%	\$ 244.498,52	\$ 394.672,15	\$ 150.173,63	61,42%
	<b>Ganancia (O Pérdida) del Ejercicio</b>	\$ 9.703,13	\$ 4.912,59	\$ (4.790,54)	-49,37%	\$ 4.912,59	\$ 3.927,08	\$ (985,51)	-20,06%

Elaborador por: María Gabriela Sánchez

Fuente : Modelo de Gestión Financiera.

ANEXO C  
Análisis Vertical  
Cooperativa de Ahorro y Crédito Pihahuín Ltda  
Valores (USD)  
Balance General

Cod.	Cuenta	Años 2010	%	Año 2011	%	Año 2012	%
<b>1</b>	<b>Activos</b>	\$ 461.914,87	100,00%	\$ 1.335.518,97	100,00%	\$ 1.996.012,90	100,00%
<b>11</b>	<b>Fondos Disponibles</b>	\$ 40.615,48	8,79%	\$ 241.087,93	18,05%	\$ 117.197,42	5,87%
1101	Caja	\$ 30.415,44	6,58%	\$ 132.217,69	9,90%	\$ 90.442,55	4,53%
1103	Bancos y Otras Instituciones Financieras	\$ 10.200,04	2,21%	\$ 108.741,24	8,14%	\$ 26.754,87	1,34%
1105	Reserva en Tránsito			\$ 129,00	0,01%		
<b>14</b>	<b>Cartera de Créditos</b>	\$ 324.523,78	70,26%	\$ 817.502,74	61,21%	\$ 1.402.206,30	70,25%
1401	Cartera de Crédito Comercial por Vencer	\$ 165,00	0,04%		0,00%	\$ 352,43	0,02%
1404	Cartera de Crédito Microcrédito por Vencer	\$ 284.180,34	61,52%	\$ 741.242,66	55,50%	\$ 1.233.615,41	61,80%
1414	Cartera de Crédito para la Microempresa que no devenga interes	\$ 10.728,75	2,32%	\$ 36.800,16	2,76%	\$ 92.593,36	4,64%
1424	Cartera de Crédito para la Microempresa Vencida	\$ 31.884,08	6,90%	\$ 43.394,31	3,25%	\$ 79.579,49	3,99%
1499	(Provisiones para Créditos Incobrables)	\$ (2.434,39)	-0,53%	\$ (3.934,39)	-0,29%	\$ (3.934,39)	-0,20%
<b>16</b>	<b>Cuentas por Cobrar</b>	\$ 6.156,33	1,33%	\$ 33.004,93	2,47%	\$ 57.802,30	2,90%
1611	Anticipo para Adquisiciones d a	\$ 175,00	0,04%	\$ 17.332,87	1,30%	\$ 23.122,02	1,16%
1614	Pagos por Cuenta de Clientes	-		-		\$ 1.512,00	0,08%
1690	Cuentas por Cobrar Varias	\$ 5.981,33	1,29%	\$ 15.672,06	1,17%	\$ 31.991,29	1,60%
1691	Pagos Realizados	-		-		\$ 1.176,99	0,06%
<b>18</b>	<b>Propiedad y Equipo</b>	\$ 53.284,25	11,54%	\$ 96.664,05	7,24%	\$ 120.889,67	6,06%
1805	Muebles, Enseres y Equipo de Oficina	\$ 14.928,04	3,23%	\$ 25.689,99	1,92%	\$ 34.570,43	1,73%
1806	Equipo de Computación	\$ 8.090,99	1,75%	\$ 14.689,52	1,10%	\$ 18.022,27	0,90%
1807	Unidades de Transporte	\$ 42.636,09	9,23%	\$ 76.007,24	5,69%	\$ 109.642,03	5,49%
1890	Otros	\$ 3.114,74	0,67%	\$ 7.490,29	0,56%	\$ 12.162,33	0,61%
1899	(Depreciación Acumulada)	\$ (15.485,61)	-3,35%	\$ (27.212,99)	-2,04%	\$ (53.507,39)	-2,68%
<b>19</b>	<b>Otros Activos</b>	\$ 37.335,03	8,08%	\$ 147.259,32	11,03%	\$ 297.917,21	14,93%
1902	Derechos Fiduciarios	\$ 468,00	0,10%	\$ 468,00	0,04%		0,00%
1904	Gastos y Pagos Anticipados	\$ 70,00	0,02%	\$ 1.035,00	0,08%	\$ 5.155,00	0,26%
1905	Gastos Diferidos	\$ 8.819,84	1,91%	\$ 8.819,84	0,66%	\$ 9.100,94	0,46%
1908	Tranferencias Internas	\$ 27.977,19	6,06%	\$ 136.936,48	10,25%	\$ 283.661,27	14,21%
<b>1</b>	<b>Total de Activos</b>	\$ 461.914,87	100,00%	\$ 1.335.518,97	100,00%	\$ 1.996.012,90	100,00%
<b>Cod</b>	<b>Pasivo y Patrimonio</b>	<b>Años 2010</b>		<b>Año 2011</b>		<b>Año 2012</b>	
<b>2</b>	<b>Pasivos</b>	\$ 374.804,50	81,14%	\$ 1.198.376,07	89,73%	\$ 1.873.938,80	93,88%
<b>21</b>	<b>Obligaciones Con el Público</b>	\$ 308.116,84	66,70%	\$ 901.660,26	67,51%	\$ 1.492.410,74	74,77%
2101	Depósitos a la Vista	\$ 150.836,52	32,65%	\$ 396.760,44	29,71%	\$ 560.482,19	28,08%
210135	Depósitos de Ahorro	\$ 108.907,24	23,58%	\$ 278.412,14	20,85%	\$ 324.756,90	16,27%
210140	Otros Depósitos	\$ 41.929,28	9,08%	\$ 118.348,30	8,86%	\$ 235.725,29	11,81%
2103	Depósitos a Plazo	\$ 157.280,32	34,05%	\$ 504.899,82	37,81%	\$ 931.928,55	46,69%
210305	De 1 a 30 días	\$ 32.848,43	7,11%	\$ 148.271,28	11,10%	\$ 255.267,57	12,79%
210310	Depósitos a Plazo de 31 a 90 días	\$ 50.441,66	10,92%	\$ 179.342,21	13,43%	\$ 383.467,98	19,21%
210316	Depositos a Plazo de 91 a 180 días	\$ 66.890,23	14,48%	\$ 132.067,83	9,89%	\$ 108.531,56	5,44%
210320	Depositos a Plazo de 181 a 360 días	\$ 7.100,00	1,54%	\$ 45.218,50	3,39%	\$ 180.661,44	9,05%
210325	De más de 361 días					\$ 4.000,00	0,20%
<b>22</b>	<b>Operaciones Intercambiarias</b>			\$ 97.500,00	7,30%		0,00%
<b>25</b>	<b>Cuentas por Pagar</b>	\$ 9.479,40	2,05%	\$ 20.253,70	1,52%	\$ 33.482,01	1,68%
2501	Intereses por Pagar	\$ 3.162,02	0,68%	\$ 11.219,88	0,84%	\$ 18.938,26	0,95%
2503	Obligaciones Patronales			\$ 806,40	0,06%	\$ 1.332,25	0,07%
2504	Retenciones	\$ (37,53)	-0,01%	\$ (37,53)	0,00%		0,00%
2505	Contribuciones , Impuestos y Multas	\$ 2.848,21	0,62%	\$ 2.614,70	0,20%	\$ 7.194,42	0,36%
2506	Proveedores	\$ 3.506,70	0,76%	\$ 4.913,41	0,37%	\$ 2.296,49	0,12%
2590	Cuentas por Pagar varias	\$ -		\$ 736,84	0,06%	\$ 3.720,59	0,19%
<b>26</b>	<b>Obligaciones Financieras</b>	\$ 29.247,99	6,33%	\$ 42.979,11	3,22%	\$ 64.268,26	3,22%
2602	Obligaciones con Cooperativas	\$ 25.906,30	5,61%	\$ 40.715,31	3,05%	\$ 64.268,26	3,22%
2603	Obligaciones con Instituciones	\$ 3.341,69	0,72%	\$ 2.263,80	0,17%		0,00%
<b>29</b>	<b>Otros Pasivos</b>	\$ 27.960,27	6,05%	\$ 135.983,00	10,18%	\$ 283.777,79	14,22%
<b>2</b>	<b>Total Pasivos</b>	\$ 374.804,50	81,14%	\$ 1.198.376,07	89,73%	\$ 1.873.938,80	93,88%
<b>3</b>	<b>Patrimonio</b>	\$ 87.110,37	18,86%	\$ 137.142,90	10,27%	\$ 122.074,10	6,12%
31	Capital Social	\$ 75.958,83	16,44%	\$ 121.078,77	9,07%	\$ 102.082,89	5,11%
3103	Aportes Socios	\$ 75.958,83	16,44%	\$ 121.078,77	9,07%	\$ 102.082,89	5,11%
33	Reservas						
3301	Legales						
3302	Otras Reservas						
<b>36</b>	<b>Resultados</b>	\$ 11.151,54	2,41%	\$ 16.064,13	1,20%	\$ 19.991,21	1,00%
360305	Utilidades Acumulada	\$ 15.433,69	3,34%	\$ 15.433,69	1,16%	\$ 20.127,30	1,01%
360306	Utilidad del Período			\$ 4.912,59	0,37%		0,00%
3604	(Pérdida Acumulada)	\$ (4.282,15)	-0,93%	\$ (4.282,15)	-0,32%	\$ (136,09)	-0,01%
<b>3</b>	<b>Total Patrimonio</b>	\$ 87.110,37	18,86%	\$ 137.142,90	10,27%	\$ 122.074,10	6,12%
	<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	\$ 461.914,87	100,00%	\$ 1.335.518,97	100,00%	\$ 1.996.012,90	100,00%

Elaborador por: María Gabriela Sánchez  
Fuente : Modelo de Gestión Financiera.

**ANEXO D**  
**Análisis Vertical**  
**Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín Ltda**  
**Valores (USD)**  
**Estado de Resultados**

Código	Cuenta	Años 2010	%	Años 2011	%	Años 2012	%
<b>5</b>	<b>Ingresos</b>	\$ 136.170,61	100,00%	\$ 249.411,11	100,00%	\$ 398.599,23	100,00%
<b>51</b>	<b>Intereses y Descuentos Ganados</b>	\$ 51.195,49	37,60%	\$ 108.914,92	43,67%	\$ 197.224,59	49,48%
5101	Depósitos	\$ 376,12	0,28%	\$ 11,26	0,00%		0,00%
5104	Intereses de Cartera de Crédito	\$ 50.819,37	37,32%	\$ 109.074,05	43,73%	\$ 195.905,61	49,15%
510405	Cartera de Crédito Comercial	\$ 38,12	0,03%	\$ 28,03	0,01%	\$ 23,57	0,01%
510420	Cartera de Crédito para la Microempresa	\$ 45.109,01	33,13%	\$ 97.381,48	39,04%	\$ 178.539,90	44,79%
510430	De mora	\$ 5.672,24	4,17%	\$ 11.664,54	4,68%	\$ 17.342,14	4,35%
5190	Otros Intereses y Descuentos			\$ (170,39)	-0,07%	\$ 1.318,98	0,33%
<b>41</b>	<b>Intereses Causados</b>	\$ 25.945,53	19,05%	\$ 54.896,24	22,01%	\$ 101.011,92	25,34%
4101	Obligaciones con el Público	\$ 25.945,53	19,05%	\$ 51.347,47	20,59%	\$ 100.569,96	25,23%
41115	Depositos de Ahorro	\$ 3.484,80	2,56%	\$ 7.467,39	2,99%	\$ 11.162,13	2,80%
410120	Fondos de Tarjetahabientes				0,00%	\$ 84,58	0,02%
410130	Depositos a Plazo	\$ 15.287,30	11,23%	\$ 39.721,40	15,93%	\$ 86.284,26	21,65%
410190	Otros	\$ 7.173,43	5,27%	\$ 4.158,68	1,67%	\$ 3.038,99	0,76%
4103	Obligaciones Financieras					\$ 120,00	0,03%
4105	Otros Intereses			\$ 3.548,77	1,42%	\$ 321,96	0,08%
	<b>Margen Neto Intereses</b>	\$ 25.249,96	18,54%	\$ 54.018,68	21,66%	\$ 96.212,67	24,14%
<b>52</b>	<b>Comisiones Ganadas</b>	\$ 26.501,14	19,46%	\$ 53.539,69	21,47%	\$ 80.208,53	20,12%
5201	Cartera de Crédito	\$ 26.501,14	19,46%	\$ 53.539,69	21,47%	\$ 80.208,53	20,12%
520105	Comisión de Crédito	\$ 94,50	0,07%	\$ 339,17	0,14%	\$ 1.641,03	0,41%
520110	Inspecciones	\$ 26.406,64	19,39%	\$ 53.200,52	21,33%	\$ 78.567,50	19,71%
<b>53</b>	<b>Utilidad Financiera</b>		0,00%	\$ 77,55	0,03%		0,00%
5303	En Venta de Activos Productivos		0,00%	\$ 77,55	0,03%		0,00%
<b>54</b>	<b>Ingresos por Servicios</b>	\$ 47.374,89	34,79%	\$ 86.311,66	34,61%	\$ 120.728,36	30,29%
5403	Afiliaciones y Renovación	\$ 13.381,99	9,83%	\$ 24.321,50	9,75%	\$ 20.745,50	5,20%
5404	Manejo y Cobranzas	\$ 11.748,42	8,63%	\$ 8.113,95	3,25%	\$ 19.471,33	4,88%
540405	Ingresos Varios	\$ 11.748,42	8,63%	\$ 8.113,95	3,25%	\$ 19.471,33	4,88%
5405	Servicios Cooperativos	\$ 22.244,48	16,34%	\$ 53.876,21	21,60%	\$ 80.511,53	20,20%
540505	Servicios Cambios de Libreta	\$ 87,80	0,06%	\$ 128,00	0,05%	\$ 245,50	0,06%
540510	Cursos de Cooperativismo	\$ 22.156,68	16,27%	\$ 53.748,21	21,55%	\$ 80.266,03	20,14%
<b>56</b>	<b>Otros Ingresos</b>	\$ 11.099,09	8,15%	\$ 567,29	0,23%	\$ 437,75	0,11%
5604	Recuperación de Activos Financieros	\$ 6,76	0,00%	\$ 262,27	0,11%		0,00%
5690	Otros	\$ 11.092,33	8,15%	\$ 305,02	0,12%	\$ 437,75	0,11%
	<b>Margen Bruto Financiero</b>	\$ 110.225,08	80,95%	\$ 194.514,87	77,99%	\$ 297.587,31	74,66%
<b>44</b>	<b>Provisiones</b>		0,00%	\$ 1.500,00	0,60%	\$ -	0,00%
4402	Cartera de Crédito			\$ 1.500,00	0,60%		0,00%
	<b>Margen Neto Financiero</b>	\$ 110.225,08	80,95%	\$ 193.014,87	77,39%	\$ 297.587,31	74,66%
<b>45</b>	<b>Gastos de Operación</b>	\$ 97.241,07	71,41%	\$ 187.445,78	75,16%	\$ 283.147,37	71,04%
4501	Gastos de Personal	\$ 43.742,03	32,12%	\$ 97.918,95	39,26%	\$ 101.203,26	25,39%
4502	Honorarios	\$ 1.326,88	0,97%	\$ 112,00	0,04%	\$ 1.716,41	0,43%
4503	Servicios Varios	\$ 33.295,37	24,45%	\$ 69.156,13	27,73%	\$ 134.866,14	33,84%
4504	Impuestos Contribuciones y Multas	\$ 2.551,19	1,87%	\$ 838,56	0,34%	\$ 2.240,57	0,56%
4505	Depreciaciones	\$ 8.676,22	6,37%	\$ 12.400,14	4,97%	\$ 30.819,10	7,73%
4506	Amortizaciones	\$ 639,22	0,47%	\$ 743,05	0,30%	\$ 1.369,38	0,34%
4507	Otros Gastos Operacionales	\$ 7.010,16	5,15%	\$ 6.276,95	2,52%	\$ 10.932,51	2,74%
	<b>Margen de Intermediación</b>	\$ 12.984,01	9,54%	\$ 5.569,09	2,23%	\$ 14.439,94	3,62%
<b>55</b>	<b>Otros Ingresos Operacionales</b>		0,00%	-		-	
	<b>Margen Operacional</b>	\$ 12.984,01	9,54%	\$ 5.569,09	2,23%	\$ 14.439,94	3,62%
<b>47</b>	<b>Otros Gastos y Pérdidas</b>	\$ 187,97	0,14%	\$ 82,86	0,03%	\$ 5.302,96	1,33%
4703	Intereses y Comisiones Devengadas	\$ 187,97	0,14%	\$ 82,86	0,03%	\$ 5.300,96	1,33%
4704	Pérdidas de Activos	-		-		\$ 2,00	0,00%
	<b>Ganancias (O Pérdida) Antes de Impuestos</b>	\$ 12.796,04	9,40%	\$ 5.486,23	2,20%	\$ 9.136,98	2,29%
<b>48</b>	<b>Impuestos y Participación a Empleados</b>	\$ 3.092,91	2,27%	\$ 573,64	0,23%	\$ 5.209,90	1,31%
4890	Otros	\$ 3.092,91	2,27%	\$ 573,64	0,23%	\$ 5.209,90	1,31%
<b>4</b>	<b>Total Gastos</b>	\$ 126.467,48	92,87%	\$ 244.498,52	98,03%	\$ 394.672,15	99,01%
	<b>Ganancia (O Pérdida) del Ejercicio</b>	\$ 9.703,13	7,13%	\$ 4.912,59	1,97%	\$ 3.927,08	0,99%

**ANEXO E**  
**Cuentas Proyectadas bajo del Método de Mínimos Cuadrados**

Cod	Cuenta	Año			Proyección
		2010	2011	2012	
<b>1404</b>	Cartera de Crédito Micromeprearial por Vencer	\$ 284.180,34	\$ 741.242,66	\$ 1.233.615,41	\$ <b>1.702.447,87</b>
<b>210135</b>	Dépósitos de Ahorro	\$ 150.836,52	\$ 396.760,44	\$ 560.482,19	\$ <b>453.208,42</b>
<b>2103</b>	Dépósitos a Plazo	\$ 157.280,32	\$ 504.899,82	\$ 931.928,55	\$ <b>1.306.017,79</b>
<b>310304</b>	Certificados de Aportación	\$ 75.958,83	\$ 121.078,77	\$ 102.082,89	\$ <b>125.830,89</b>

Elaborador por: María Gabriela Sánchez

Fuente : Modelo de Gestión Financiera.

## ANEXO F

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PILAHUIN LTDA

## Balance General Consolidado Proyectado 2013

## Valores en USD

No.	Cuentas	Balance Inicial	S. Deudor	S. Acreedor	Balance Final
<b>1</b>	<b>Activos</b>	<b>1.996.012,90</b>			<b>2.596.836,66</b>
<b>11</b>	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>117.197,42</b>	<b>2.552.738,78</b>	<b>1.833.035,71</b>	<b>836.900,50</b>
<b>1101</b>	<b>Caja</b>	<b>90.442,55</b>			<b>810.145,63</b>
110105	Efectivo	90.442,55	2.552.738,78	1.833.035,71	810.145,63
					-
<b>1103</b>	<b>Bancos y Otras Instituciones Financieras</b>	<b>26.754,87</b>			<b>26.754,87</b>
110310	Banco Central del Ecuador	1.105,15			1.105,15
110310	Bancos e Instituciones Financieras	25.649,72			25.649,72
					-
<b>14</b>	<b>CARTERA DE CRÉDITO</b>	<b>1.402.206,30</b>	<b>2.092.769,34</b>	<b>2.211.648,65</b>	<b>1.283.326,98</b>
<b>1401</b>	<b>Cartera de créditos Comercial por Vencer</b>	<b>352,43</b>			<b>352,43</b>
14015	De 1 a 30 días	187,43			
140110	De 31 a 90 días	110,00			
140115	De 91 a 180 días	55,00			
<b>1404</b>	<b>Cartera de Crédito para la Microempresa por Vencer</b>	<b>1.233.615,41</b>	<b>1.872.692,66</b>	<b>1.585.804,23</b>	<b>1.300.427,17</b>
140405	De 1 a 30 días	171.662,47			
140410	De 31 a 90 días	246.079,70			
140415	De 91 a 180 días	268.486,46			
140420	De 181 a 360 días	309.850,63			
140425	De más de 360 días	237.536,15			
	Transferencias			220.076,68	
<b>1414</b>	<b>Cartera de créditos para la Microempresa que no Devenga Interes</b>	<b>92.593,36</b>	<b>109.477,52</b>	<b>168.513,12</b>	<b>33.557,77</b>
141405	De 1 a 30 días	22.101,94			
141410	De 31 a 90 días	16.607,31			
141415	De 91 a 180 días	16.920,16			
141420	De 181 a 360 días	20.339,25			
141425	De más de 360 días	16.624,70			
<b>1424</b>	<b>Cartera de Créditos para la Microempresa Vencida</b>	<b>79.579,49</b>	<b>110.599,15</b>	<b>169.522,59</b>	<b>20.656,06</b>
142410	De 31 a 90 días	22.503,69			
142415	De 91 a 180 días	15.514,76			
142420	De 181 a 360 días	16.561,99			
142425	De más de 360 días	24.999,05			
<b>1499</b>	<b>(Provisiones para créditos incobrables)</b>	<b>(3.934,39)</b>		<b>(67.732,05)</b>	<b>(71.666,44)</b>
149920	(Cartera de Créditos para la m)	(3.934,39)		<b>(67.732,05)</b>	(71.666,44)
<b>16</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>57.802,30</b>			<b>57.802,30</b>
<b>1611</b>	<b>Anticipo para adquisición d a</b>	<b>23.122,02</b>			<b>23.122,02</b>
161101	Anticipos a Proveedores	23.122,02			23.122,02
<b>1614</b>	<b>Pagos por cuenta de clientes</b>	<b>1.512,00</b>			<b>1.512,00</b>
161490	Otros	1.512,00			1.512,00
<b>1690</b>	<b>Cuentas por cobrar varias</b>	<b>31.991,29</b>			<b>31.991,29</b>
<b>1691</b>	<b>Pagos Realizados</b>	<b>1.176,99</b>			<b>1.176,99</b>
169110	Geovanny Capuz	126,06			126,06
169115	Faltantes Cajeras	76,89			76,89
169120	Jessica Toapanta	974,04			974,04
<b>18</b>	<b>PROPIEDAD Y EQUIPO</b>	<b>120.889,67</b>			<b>120.889,67</b>
<b>1805</b>	<b>Muebles, Enseres y Equipos de</b>	<b>34.570,43</b>			<b>34.570,43</b>
180505	Muebles y Enseres de Oficina	28.550,22			28.550,22
180510	Equipo de Oficina	6.020,21			6.020,21
<b>1806</b>	<b>Equipos de Computación</b>	<b>18.022,27</b>			<b>18.022,27</b>
180605	Equipos de Computación	18.022,27			18.022,27
<b>1807</b>	<b>Unidades de Transporte</b>	<b>109.642,03</b>			<b>109.642,03</b>
180705	Unidades de Transporte	109.642,03			109.642,03
<b>1890</b>	<b>Otros</b>	<b>12.162,33</b>			<b>12.162,33</b>
189005	Otros Activos Depreciables	8.025,89			8.025,89
189020	Equipos de Seguridad y Vigilancia	4.136,44			4.136,44
<b>1899</b>	<b>(Depreciación Acumulada)</b>	<b>(53.507,39)</b>			<b>(53.507,39)</b>
189910	(Otros Locales)	(95,04)			(95,04)
189915	(Muebles, Enseres y equipos de)	(3.875,48)			(3.875,48)
189920	(Equipos de Computación)	(10.046,85)			(10.046,85)
189925	(Unidades de Transporte)	(38.131,27)			(38.131,27)
189935	( Equipo de Seguridad)	(220,08)			(220,08)
189940	( Otros Activos Depreciables)	(1.138,67)			(1.138,67)
<b>19</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>297.917,21</b>			<b>297.917,21</b>
<b>1904</b>	<b>Gastos y Pagos Anticipados</b>	<b>5.155,00</b>			<b>5.155,00</b>
190410	Anticipos a Terceros	70,00			70,00
190490	Otros	5.085,00			5.085,00

		<b>9.100,94</b>			<b>9.100,94</b>
<b>1905</b>	<b>Gastos Diferidos</b>	397,44			397,44
190505	Gastos de Constitución y Organ	281,10			281,10
190510	Gastos de Instalación	7.100,00			7.100,00
190520	Programas de Computación	1.950,00			1.950,00
190540	Arrendamientos	28,00			28,00
190590	Publicidad y Propagandas	(655,60)			(655,60)
190599	(Amortización Acumulada Gastos)				
<b>1908</b>	<b>Transferencias Internas</b>	<b>283.661,27</b>			<b>283.661,27</b>
190805	Transferencias Pillaro	34.431,46			34.431,46
190810	Transferencias Guaranda	12.939,83			12.939,83
190815	Transferencias San Gabriel	113.852,06			113.852,06
190820	Transferencias Machachi	11.304,45			11.304,45
190825	Transferencias Ambato	111.133,47			111.133,47
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1.996.012,90</b>			<b>2.596.836,66</b>
<b>2</b>	<b>Pasivos</b>	<b>1.873.938,80</b>			<b>2.464.142,56</b>
<b>21</b>	<b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>	<b>1.492.410,74</b>	-	<b>590.203,76</b>	<b>2.082.614,50</b>
2101	<b>Depósitos a la Vista</b>	<b>560.482,19</b>		<b>141.296,67</b>	<b>701.778,86</b>
210135	Depósitos de Ahorros	324.756,90		141.296,67	466.053,57
210140	Otros Depósitos	235.725,29			235.725,29
2103	<b>Depósitos a Plazo</b>	<b>931.928,55</b>		<b>448.907,09</b>	<b>1.380.835,64</b>
210305	De 1 a 30 Días	245.488,55			
210310	De 31 a 90 Días	383.467,98			
210315	De 91 a 180 Días	108.531,56			
210320	De 181 a 361 días	180.661,44			
210325	De más de 361 días	4.000,00			
210340	Depósitos a plazo Menor	9.779,02			
<b>25</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>33.482,01</b>	-	-	<b>33.482,01</b>
2501	<b>Intereses por Pagar</b>	<b>18.938,26</b>			<b>18.938,26</b>
250115	Depósitos a Plazo	18.534,76			18.534,76
250150	Otros Títulos Valores	18,20			18,20
250190	Descuentos Empleados	385,30			385,30
2503	<b>Obligaciones Patronales</b>	<b>1.332,25</b>			<b>1.332,25</b>
250310	Beneficios Sociales	600,00			600,00
250315	Aportes al IESS	732,25			732,25
2505	<b>Contribuciones, Impuestos y Mu.</b>	<b>7.194,42</b>			<b>7.194,42</b>
250505	Retenciones en la Fuente	3.695,35			3.695,35
250510	Impuestos al Iva 12%	3.499,07			3.499,07
2506	<b>Proveedores</b>	<b>2.296,49</b>			<b>2.296,49</b>
250605	Proveedores	2.296,49			2.296,49
2590	<b>Cuentas por Pagar Varias</b>	<b>3.720,59</b>			<b>3.720,59</b>
259090	Otras Cuentas por Pagar	3.720,59			3.720,59
<b>26</b>	<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>64.268,26</b>	-	-	<b>64.268,26</b>
2602	<b>Obligaciones con Instituciones</b>	<b>64.268,26</b>			<b>64.268,26</b>
260215	Finanzas Populares	23.482,28			23.482,28
260220	Promujeres	7.250,00			7.250,00
260225	Mushuc Runa 1	26.201,30			26.201,30
260230	Rapipago	7.334,68			7.334,68
<b>29</b>	<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>283.777,79</b>	-	-	<b>283.777,79</b>
	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>1.873.938,80</b>			<b>2.464.142,56</b>
<b>3</b>	<b>Patrimonio</b>	<b>122.074,10</b>			<b>132.694,10</b>
<b>31</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>102.082,89</b>	-	<b>10.620,00</b>	<b>112.702,89</b>
3103	<b>Aporte de Socios</b>	<b>102.082,89</b>			<b>112.702,89</b>
310305	Certificados de Aportación	102.082,89		10.620,00	112.702,89
<b>36</b>	<b>Resultados</b>	<b>19.991,21</b>	-	-	<b>19.991,21</b>
3603	<b>UTILIDADES ACUMULADAS</b>	<b>20.127,30</b>			<b>20.127,30</b>
360305	Utilidades Acumulada	20.127,30			20.127,30
360304	Utilidad del ejercicio				
3604	<b>(PÉRDIDA ACUMULADA)</b>	<b>(136,09)</b>			<b>(136,09)</b>
360405	(Pérdida Acumulado)	(136,09)			(136,09)
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>122.074,10</b>			<b>132.694,10</b>
	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>1.996.012,90</b>			<b>2.596.836,66</b>

Elaborador por: María Gabriela Sánchez

Fuente : Modelo de Gestión Financiera.

**ANEXO G**  
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PILAHUIN**  
**ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADO PROYECTADO**  
**VALORES EN USD**  
**COAC PILAHUÍN LTDA**

**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (USD)**

No.	Cuenta	Balance Inicial	S. Deudor	S. Acreedor	S. Final
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>398.599,23</b>			<b>554.732,88</b>
<b>51</b>	<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	<b>197.224,59</b>	-	156.133,65	<b>353.358,24</b>
5104	<b>Intereses de cartera de credito</b>	<b>195.905,61</b>			<b>352.039,26</b>
510405	Cartera de Crédito comercial	23,57			23,57
510420	Cartera de crédito para la Microempresa	178.539,90		143.052,91	321.592,81
510430	De mora	17.342,14		13.080,74	30.422,88
5190	<b>Otros Intereses y Descuentos</b>	<b>1.318,98</b>			<b>1.318,98</b>
519010	Otros	1.318,98			1.318,98
<b>52</b>	<b>COMISIONES GANADAS</b>	<b>80.208,53</b>	-	-	<b>80.208,53</b>
5201	<b>Cartera de Crédito</b>	<b>80.208,53</b>			<b>80.208,53</b>
520105	Comisión de Crédito	1.641,03			1.641,03
520110	Inspecciones	78.567,50			78.567,50
<b>54</b>	<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>120.728,36</b>	-	-	<b>120.728,36</b>
5403	<b>Afiliaciones y Renovaciones</b>	<b>20.745,50</b>			<b>20.745,50</b>
540305	Cuentas de Ingresos	20.745,50			20.745,50
5404	<b>Manejo y Cobranza</b>	<b>19.471,33</b>			<b>19.471,33</b>
540405	Ingresos Varios	19.471,33			19.471,33
5405	<b>Servicios Cooperativos</b>	<b>80.511,53</b>			
540505	Servicios Cambios Libreta	245,50			245,50
540510	Cursos de Cooperativismo	80.266,03			80.266,03
<b>56</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>437,75</b>	-	-	<b>437,75</b>
5690	<b>Otros</b>	<b>437,75</b>			<b>437,75</b>
5690	Ingresos Varios	437,75			437,75
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>398.599,23</b>			<b>554.732,88</b>
<b>41</b>	<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>100.689,96</b>	101.423,80	-	<b>202.113,76</b>
4101	<b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>	<b>100.569,96</b>			<b>201.993,76</b>
41115	Depósitos de Ahorro	11.162,13	11.669,48		22.831,61
410120	Fondos de tarjetashabientes	84,58			84,58
410130	Depósitos a Plazo	86.284,26	89.754,32		176.038,58
410190	Otros	3.038,99			3.038,99
4103	<b>Obligaciones Financieras</b>	<b>120,00</b>			<b>120,00</b>
410310	Obligaciones con Instituciones	120,00			120,00
4105	<b>Otros Intereses</b>	<b>321,96</b>			<b>321,96</b>
410590	Otros	321,96			321,96
<b>44</b>	<b>Provisiones</b>		<b>67.732,05</b>	-	<b>67.732,05</b>
4402	Gasto Provisión Cuentas Incobrables		67.732,05		67.732,05
<b>45</b>	<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>283.147,37</b>	-	36.511,36	<b>246.636,01</b>
4501	<b>Gastos de Personal</b>	<b>101.203,26</b>		<b>30.360,98</b>	<b>70.842,28</b>



450105	REMUNERACIONES	58.780,97		
450110	Beneficios Sociales	198,55		
		155,00		
450115	Gastos De Representación			
450120	Aportes IESS	551,87		
450135	Gastos de Viaje	114,25		
450140	Gastos Transporte	488,61		
450190	Otros Gastos Personal	40.914,01		
<b>4502</b>	<b>Honorarios</b>	<b>1.716,41</b>		<b>1.716,41</b>
450210	Honorarios Profesionales	1.716,41		1.716,41
4503	<b>Servicios Varios</b>	<b>134.866,14</b>		<b>128.715,76</b>
450305	Movilizaciones, Fletes, Embalaje	78,00		78,00
450310	Servicios de Guardianía	123,20		123,20
450315	Publicidad y Propaganda	41.002,53	6.150,38	34.852,15
450320	Servicios Básicos	9.265,31		9.265,31
450325	Seguros	579,68		579,68
450330	Arrendamiento	49.742,54		49.742,54
450390	Otros Servicios	34.074,88		34.074,88
4504	<b>Impuestos Contribuciones y Multas</b>	<b>2.240,57</b>		<b>2.240,57</b>
450405	Impuestos Fiscales	32,44		32,44
450410	Impuestos Municipales	586,02		586,02
450425	Aporte para la educación	808,80		808,80
450430	Multas y otras Sanciones	583,75		583,75
450490	Impuestos y aportes para otros	229,56		229,56
4505	<b>Depreciaciones</b>	<b>30.819,10</b>		<b>30.819,10</b>
450520	Muebles y Enseres de Oficina	2.395,95		2.395,95
450525	Equipos de Oficina	1.926,02		1.926,02
450530	Equipos de Computación	5.399,62		5.399,62
450535	Unidades de Transporte	20.075,23		20.075,23
450550	Otros Activos Depreciables	658,84		658,84
450590	Equipos de Seguridad	363,44		363,44
4506	<b>Amortizaciones</b>	<b>1.369,38</b>		<b>1.369,38</b>
450615	Gastos de Instalación	99,18		
450625	Programas de Computación	30,00		
450630	Gastos de Adecuación	1.080,18		
450645	Enlaces y Comunicaciones	160,02		
4507	<b>Otros Gastos Operacionales</b>	<b>10.932,51</b>		<b>10.932,51</b>
450705	Suministros Diversos	1.192,95		
450710	Donaciones	570,01		
450715	Mantenimiento y Reparaciones	548,30		
450720	Mantenimiento Equipos de Computación	1.158,97		
450725	Mantenimiento Otros Activos	96,80		
450730	Mantenimiento Vehículos	4.697,52		
450735	Mantenimiento de Moto	2.416,32		
450790	Otros	251,64		
<b>47</b>	<b>Otros Gastos y Pérdidas</b>	<b>5.302,96</b>	-	-
4703	<b>Intereses y Comisiones Devengadas</b>	<b>5.300,96</b>		<b>5.300,96</b>
470305	Intereses y Comisiones Devengadas	5.300,96		
4704	<b>Pérdidas Activos</b>	<b>2,00</b>		<b>2,00</b>
470405	Pérdida por Baja de Activos	2,00		2,00
<b>48</b>	<b>IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS</b>	<b>5.209,90</b>	-	-
4890	<b>Otros</b>	<b>5.209,90</b>		<b>5.209,90</b>
489005	GASTOS NO DEDUCIBLES	5.209,90		
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>394.350,19</b>		<b>526.994,68</b>
	<b>EXEDENTE DEL PERÍODO</b>	<b>4.249,04</b>		<b>27.738,20</b>

Elaborador por: María Gabriela Sánchez

Fuente : Modelo de Gestión Financiera.