



# **ESPE**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS**

**INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA**

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

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA C.P.A**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN  
FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR**

**AUTOR: CHINCHERO CACHAGO, WILMER OMAR**

**TEMA: DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA  
MAXIMIZACIÓN DE EXCEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO  
Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA., AGENCIA SANGOLQUÍ.**

**DIRECTOR: ING. IZA, FABIÁN**

**CODIRECTOR: ING. MORALES, JOSÉ**

**SANGOLQUÍ, FEBRERO 2014**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y**  
**DE COMERCIO**  
**CERTIFICADO DE TUTORÍA**

Que el trabajo titulado “DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA MAXIMIZACIÓN DE EXCEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA. AGENCIA SANGOLQUÍ”, realizado por el Sr. Wilmer Omar Chinchero Cachago, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE.

Debido a que el mencionado trabajo ha sido expuesto con un nivel de extensión y profundidad que han permitido cumplir con los objetivos generales y específicos, recomiendan su publicación. El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a Wilmer Omar Chinchero Cachago que lo entregue al Eco. Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 05 de febrero del 2014

---

Ing. Fabián Iza Ing. José Morales

DIRECTOR CODIRECTOR

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y**  
**DE COMERCIO**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Wilmer Omar Chinchero Cachago

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado “DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA MAXIMIZACIÓN DE EXCEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTD. AGENCIA SANGOLQUÍ”, ha sido desarrollado con base a investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 05 de Febrero del 2014

---

Wilmer Omar Chinchero Cachago

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE**

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

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Wilmer Omar Chinchero Cachago

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución el trabajo DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA MAXIMIZACIÓN DE EXCEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LIMITADA AGENCIA SANGOLQUÍ, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 05 de Febrero del 2014

---

Wilmer Omar Chinchero Cachago

## DEDICATORIA

Hoy al culminar una etapa tan importante en mi vida, quiero dedicar este trabajo:

A Dios porque sin él nada de lo que tengo lo hubiese podido conseguir, por ser la luz en mi camino y ser mi maestro.

A mi madre Celinda que a pesar de la distancia ha sabido guiarme para que tome decisiones acertadas. A mi tía Ercilia, por todo el sacrificio que ha hecho aún sobre su propio bienestar. A mi abuelita Balvina y mi primo William que en donde se encuentren siempre los llevo en mi corazón.

A toda mi familia, pues sus consejos me han sabido orientar a ser una gran persona.

A Verónica Natalia por todo su apoyo, ayuda y cariño incondicional que me permitió cumplir con este objetivo tan importante en mi vida.

Wilmer Omar Chinchero

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la vida y permitirme seguir adelante y vencer las adversidades.

A mis dos grandes ángeles en el cielo, abuelita Balvina y primo William, gracias a su cuidado he podido cumplir con este sueño tan anhelado.

A mis Madres, Balvina, Celinda, Ercilia, que gracias a ellas he podido cumplir con este objetivo, gracias a su cariño, a sus palabras tanto en los buenos y malos momentos, al sacrificio de cada una de ellas a su manera para que pueda seguir adelante y desarrollarme personal, espiritual y profesionalmente.

A todos quienes conforman la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, y de manera especial a dos grandes personas y profesionales al Ingeniero Fabián Iza y al Ingeniero José Morales, que han sabido guiarme en este proceso.

A toda mi familia por haberme dado su apoyo en los momentos más difíciles, pues han sido un complemento en mi formación.

A todos mis amigos que me han acompañado en los buenos y malos momentos, haciendo de esta etapa muy constructiva, divertida y maravillosa.

A mi querida Verónica Natalia por todo su apoyo tanto en los buenos y malos momentos.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>1. ASPECTOS GENERALES</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 TÍTULO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>1</b>
1.2.1 Contextualización .....	1
1.2.2 Formulación del problema.....	5
1.2.3 Delimitación del objeto de la investigación.....	5
<b>1.3 MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>5</b>
1.3.1 Marco conceptual.....	7
1.3.2 Marco legal .....	25
<b>1.4 OBJETIVO GENERAL</b> .....	<b>34</b>
1.4.1 Justificación objetivo general .....	34
<b>1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>35</b>
1.5.1 Pregunta de investigación .....	36
1.5.2 Justificación objetivos específicos.....	36
<b>1.6 METODOLOGÍA</b> .....	<b>37</b>
1.6.1 Técnicas e instrumentos de investigación.....	37

1.6.2	Investigación bibliográfica o documental.....	37
1.6.3	Investigación de campo .....	38
1.6.4	Determinación de la población y muestra.....	39
1.6.5	Plan de procesamiento de la información .....	40
<b>CAPÍTULO II .....</b>		<b>41</b>
<b>2 ANÁLISIS SITUACIONAL .....</b>		<b>41</b>
<b>2.1 ANÁLISIS EXTERNO.....</b>		<b>41</b>
2.1.1	Factores Políticos.....	41
2.1.2	Factores Económicos .....	47
2.1.3	Factores Sociales .....	59
2.1.4	Microambiente.....	64
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>69</b>
<b>3. LA COOPERATIVA.....</b>		<b>69</b>
<b>3.1 RESEÑA HISTÓRICA .....</b>		<b>69</b>
<b>3.2 FILOSOFÍA EMPRESARIAL .....</b>		<b>70</b>
3.2.1	Misión.....	70
3.2.2.	Visión.....	70
3.2.3	Objetivos de la Cooperativa.....	70
3.2.4	Valores y Principios.....	70



<b>3.3 ORGANIGRAMAS.....</b>	<b>71</b>
3.3.1 Organigrama Estructural Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo .....	71
3.3.2 Organigrama Funcional Coop. Ahorro y Crédito Chibuleo Agencia Sangolquí. ....	73
3.3.3 Organigrama Personal .....	86
<b>3.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS .....</b>	<b>86</b>
3.4.1 Cuenta de Ahorros .....	86
3.4.2 Cuenta Ahorro Fácil .....	87
3.4.3 Póliza a plazo fijo .....	88
3.4.4 Ahorro Programado .....	89
3.4.5 Tarjeta de Débito .....	90
3.4.6 Líneas de Crédito.....	90
3.4.7 Otros servicios Financieros.....	93
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>94</b>
<b>4. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA COOPERATIVA .....</b>	<b>94</b>
<b>4.1 ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL .....</b>	<b>94</b>
4.1.1 Análisis Horizontal Balance General.....	94
4.1.2 Análisis Horizontal Estado de Resultados .....	104
4.1.3 Análisis Vertical Balance General.....	107
4.1.4 Análisis Vertical Estado de Resultados .....	118

<b>4.2</b>	<b>INDICADORES FINANCIEROS</b> .....	<b>121</b>
4.2.1	Suficiencia Patrimonial.....	121
4.2.2	Calidad de Activos.....	122
4.2.3	Índice de Morosidad .....	123
4.2.4	Eficiencia Administrativa .....	126
4.2.5	Rentabilidad.....	128
4.2.6	Liquidez.....	129
<b>4.3</b>	<b>CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FINANCIERO .</b> ....	<b>132</b>
<b>4.4</b>	<b>ANÁLISIS F.O.D.A.</b> .....	<b>134</b>
	<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>136</b>
<b>5.</b>	<b>PROPUESTA DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS</b> .....	<b>136</b>
<b>5.1</b>	<b>ESTRATEGIA FINANCIERA</b> .....	<b>136</b>
5.1.1	Estrategia Financiera para Captaciones .....	137
5.1.2	Estrategia Financiera para Colocaciones .....	139
5.1.3	Estrategia Financiera para la Gestión de Cobranza .....	141
5.1.4	Estrategias Financieras para Optimización del Gasto.....	142
<b>5.2</b>	<b>PROYECCIÓN DE ESTRATEGIAS PLANTEADAS</b> .....	<b>143</b>
5.2.1	Sustento para la Elaboración de la Proyección Financiera .....	143
5.2.2	Proyección Cuentas del Estado de Resultados .....	155

<b>CAPÍTULO VI</b> .....	<b>157</b>
6.1 CONCLUSIONES.....	157
6.2 RECOMENDACIONES.....	159
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>161</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 REGISTRO COOPERATIVAS.....	65
TABLA 2 COMPETENCIA DIRECTA SANGOLQUÍ.....	66
TABLA 3 TASA DE INTERÉS EN INVERSIONES .....	89
TABLA 4 MICROCRÉDITOS .....	91
TABLA 5 CRÉDITOS DE CONSUMO.....	91
TABLA 6 TABLA BALANCE GENERAL - ANÁLISIS HORIZONTAL.....	95
TABLA 7 ANÁLISIS HORIZONTAL DE ACTIVOS .....	97
TABLA 8 ANÁLISIS HORIZONTAL PASIVOS.....	100
TABLA 9 ANÁLISIS HORIZONTAL PATRIMONIO .....	102
TABLA 10 ANÁLISIS HORIZONTAL – CUENTAS DEL ESTADO DE RESULTADOS.....	104
TABLA 11 ANÁLISIS HORIZONTAL – ESTADO DE RESULTADOS.....	105
TABLA 12 ANÁLISIS VERTICAL - BALANCE GENERAL .....	107
TABLA 13 ANÁLISIS VERTICAL CARTERA DE CRÉDITOS .....	111
TABLA 14 PARTICIPACIÓN CUENTAS DEL PASIVO.....	114
TABLA 15 COMPOSICIÓN OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO.....	115
TABLA 16 ANÁLISIS VERTICAL – CUENTAS DEL ESTADO DE RESULTADOS.....	119
TABLA 17 ANÁLISIS VERTICAL - ESTADO DE RESULTADOS .....	119
TABLA 18 ÍNDICE DE SUFICIENCIA PATRIMONIAL.....	122

TABLA 19 ÍNDICE DE ACTIVOS IMPRODUCTIVOS .....	122
TABLA 20 ÍNDICE DE ACTIVOS PRODUCTIVOS.....	123
TABLA 21 ÍNDICE DE MOROSIDAD BRUTA MICROCRÉDITO Y CONSUMO.....	124
TABLA 22 PROVISIONES DE CARTERA IMPRODUCTIVA.....	125
TABLA 23 GRADO DE ABSORCIÓN .....	126
TABLA 24 EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN OPERACIONES .....	126
TABLA 25 EFICIENCIA ADMINISTRATIVA GASTOS DE PERSONAL.....	127
TABLA 26 ÍNDICES DE RENTABILIDAD .....	128
TABLA 27 RENTABILIDAD DE LA CARTERA.....	129
TABLA 28 ÍNDICE DE LIQUIDEZ .....	130
TABLA 29 CUADRO RESUMEN DE INDICADORES FINANCIEROS .....	131
TABLA 30 ANÁLISIS F.O.D.A. ....	134
TABLA 31 ESTRATEGIAS DE CAPTACIONES .....	137
TABLA 32 ESTRATEGIA PARA COLOCACIONES .....	139
TABLA 33 ESTRATEGIAS PARA GESTIÓN DE COBRANZA .....	141
TABLA 34 ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZACIÓN DEL GASTO.....	142
TABLA 35 ESTIMACIÓN OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO 2013 .....	144
TABLA 36 PROYECCIÓN SALDO 2014 OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO .....	145
TABLA 37 ESTRUCTURA PROYECTADA OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO 2014.....	146

TABLA 38 PROYECCIÓN DE INTERESES CAUSADOS 2014 .....	147
TABLA 39 CARTERA DE CRÉDITO 2013 .....	148
TABLA 40 PROYECCIÓN CARTERA DE CRÉDITOS 2014.....	149
TABLA 41 PROYECCIÓN DE INGRESOS 2014.....	150
TABLA 42 PROYECCIÓN INGRESO POR SERVICIOS 2014 .....	151
TABLA 43 PROVISIÓN DE CARTERA 2014.....	152
TABLA 44 PROYECCIÓN GASTOS DE PERSONAL .....	152
TABLA 45 PROYECCIÓN SERVICIOS VARIOS.....	154
TABLA 46 PROYECCIÓN DE GASTOS.....	154
TABLA 47 CUENTAS DEL ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	155
TABLA 48 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	155

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 EVOLUCIÓN P.I.B .....	49
FIGURA 2 EVOLUCIÓN TASA DE INFLACIÓN .....	51
FIGURA 3 TASAS DE INTERÉS POR SEGMENTO.....	54
FIGURA 4 EVOLUCIÓN TASAS ACTIVAS DE CONSUMO .....	55
FIGURA 5 EVOLUCIÓN TASA MICROCRÉDITO.....	57
FIGURA 6 TASAS REFERENCIALES POR PLAZO .....	58
FIGURA 7 EVOLUCIÓN TASA DE DESEMPLEO .....	59
FIGURA 8 EVOLUCIÓN REMESAS .....	62
FIGURA 9 CLASIFICACIÓN TIPO DE COOPERATIVAS EN EL ECUADOR .....	64
FIGURA 10 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL .....	71
FIGURA 11 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL AGENCIA SANGOLQUÍ.....	72
FIGURA 12 ORGANIGRAMA FUNCIONAL AGENCIA SANGOLQUÍ .....	73
FIGURA 13 ORGANIGRAMA PERSONAL AGENCIA SANGOLQUÍ .....	86
FIGURA 14 ESTRUCTURA FINANCIERA COAC CHIBULEO AGENCIA SANGOLQUÍ .....	108
FIGURA 15 COMPOSICIÓN DEL ACTIVO .....	109
FIGURA 16 COMPOSICIÓN CARTERA DE CRÉDITO .....	111
FIGURA 17 COMPOSICIÓN CUENTAS POR COBRAR .....	113
FIGURA 18 COMPOSICIÓN DEPÓSITOS DE AHORRO .....	116

FIGURA 19 COMPOSICIÓN OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO.....	117
FIGURA 20 COMPOSICIÓN DEL PATRIMONIO .....	118
FIGURA 21 PROYECCIÓN DE INGRESOS POR SERVICIOS 2014 .....	151
FIGURA 22 PROYECCIÓN GASTOS DE PERSONAL.....	153



## **RESUMEN**

El presente proyecto busca formular estrategias que permitan generar un incremento en los excedentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. Agencia Sangolquí, acogiéndose al nuevo marco legal que fomenta el desarrollo del sector micro financiero. En primera instancia se realizó un análisis del papel que desempeñan las organizaciones del sector y su aporte a la economía nacional. Luego se pudo conocer la estructura administrativa de la Cooperativa, la labor de cada uno de sus funcionarios, los productos y servicios financieros que ofrecen, esto permitió tener un conocimiento amplio de las actividades identificando así las principales falencias. Posteriormente se efectuó el análisis financiero basado en el estudio de los Estados Financieros del 2011, 2012, 2013, y se estableció los indicadores financieros, identificando las problemáticas en el área financiera. En base a ello se propusieron las estrategias encaminadas a la maximización de excedentes mediante el incremento de captaciones, mejoramiento de colocaciones y reducción de gastos, con ello se elaboró las proyecciones financieras las cuales reflejan una mejoría en la obtención de los resultados.

## **PALABRAS CLAVE**

Cooperativa Ahorro y Crédito Maximización Excedentes

Administración Financiera Estrategias Financieras

Planificación Financiera

## SUMMARY

This project seeks to establish strategies that allow you to generate an increase in the surpluses of the Savings and Credit Cooperative Chibuleo Ltda., Sangolquí, based on the new legal framework that fosters the development of the Microfinance sector. It became a comprehensive analysis of role played by the organizations of the microfinance sector and its contribution to the national economy. You could meet the administrative structure of the cooperative, the work of each of its officers, products and financial services offered, this allowed having a broad knowledge on the activities that develop and which allowed to identify the main shortcomings. Subsequently, became the financial analysis based on the study of the financial statements 2011, 2012, 2013, and established financial indicators, allowing identifying the problems in the financial area. Based on this proposed strategies aimed at maximizing surplus in regards to increase funding, improve placements and reduce unnecessary costs, this was prepared financial projections which generally reflect an improvement in the results.

## KEY WORDS

Savings and Credit Cooperative Maximization Surplus

Financial Administration Financial strategies

Financial Planification

# **CAPÍTULO I**

## **1. Aspectos Generales**

### **1.1 Título de Investigación**

“Diseño de estrategias financieras para la maximización de excedentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., agencia Sangolquí”.

### **1.2 Planteamiento del problema**

#### **1.2.1 Contextualización**

Desde el inicio de los tiempos las personas han visto la necesidad de apoyarse mutuamente partiendo del hecho que hay logros imposibles de conseguir individualmente, y para cubrir necesidades insatisfechas. La solidaridad con el transcurso del tiempo se ha ido perfeccionando hasta los tiempos modernos, algunas de estas prácticas contribuyeron a la constitución de lo que hoy llamamos cooperativas o sociedad de personas.

El cooperativismo en el Ecuador tiene sus orígenes a inicio del siglo XX, con el nacimiento de cooperativas de consumo y ahorro y crédito promovidas por varios actores interesados en su desarrollo; con la puesta en marcha del neoliberalismo se vio afectado el sistema cooperativista por cuanto este nuevo sistema obligaba a una agresiva competencia por captación de nuevos clientes, perjudicando así su fin principal de ayuda y promoción de desarrollo, sumado a la pérdida de control por

parte del estado y la excesiva dependencia de las leyes del mercado hicieron que el sistema se debilitara y dividiera.

El sistema de cooperativismo con el pasar de los años ha venido tomando mayor posicionamiento en el sistema financiero nacional, convirtiéndose en uno de las principales fuentes de financiamiento en el país. Por su naturaleza se rigen bajo una ética social, que deben responder por una eficiencia económica que les garantice su sostenibilidad en el largo plazo, que muchas veces se impone sobre los deberes de solidaridad que en teoría deben ser privilegiados.

Con la aprobación de la Constitución en el 2008, el interés y compromiso del Estado para el impulso y desarrollo del sistema cooperativista se plasmó en una realidad, pues se incorporó a la carta magna el concepto de economía popular y solidaria, el cual impulsó un cambio significativo en los instrumentos jurídicos e institucionales para las actividades del cooperativismo, para que su actuación contribuyan significativamente al desarrollo del país. Para tal fin en el 2011 se puso en vigencia la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, la cual pone énfasis en el reconocimiento público y jurídico de los participantes de este sector económico y permite que los organismos estatales asuman el compromiso del fomento y desarrollo de las organizaciones para favorecer el interés colectivo.

En el Ecuador contamos con un sistema cooperativista que en el transcurso del tiempo se ha venido desarrollando con retos cada vez más grandes, lo que ha permitido que la esperanza y calidad de vida aumente. Es importante resaltar que el

sistema cooperativismo, está basado en valores como la igualdad, solidaridad, equidad, autorresponsabilidad. Las cooperativas al ser organizaciones sin fines de lucro actúan para prestar un servicio a sus socios, más que para maximizar ganancias corporativas como es el caso de los bancos, las cooperativas de ahorro y crédito como instituciones de propiedad de sus socios se concentran en proporcionar un lugar seguro para ahorrar y prestar a tasas razonables.

Con las últimas crisis financieras en el mundo se ha evidenciado que al contrario de lo que se pensaba las cooperativas han soportado de mejor manera este contratiempo, pues con un adecuado manejo han evitado caer en riesgos muy altos, como fue el caso de algunos bancos que tuvieron que cerrar sus puertas, producto de ese modelo de priorizar los rendimientos financieros que las necesidades humanas, un modelo que privatiza ganancias y socializa pérdidas, se ha evidenciado en muchas formas que una pluralidad de modelos de propiedad contribuyen a la estabilización financiera como es el caso de las cooperativas, al dar una mayor prioridad al desarrollo humano las cooperativas responden a las crisis actuales de mejor manera, en resumen una cooperativa en términos sencillos una búsqueda colectiva de la sostenibilidad que intenta optimizar los resultados de varias partes en vez de maximizar las ganancias de una de ellas.

El desarrollo de las Cooperativas ha sido significativo en los últimos años, es el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., la cual tiene sus orígenes a inicios del 2003 en la Provincia de Tungurahua, donde un grupo de jóvenes indígenas visionarios deciden incursionar casi sin ningún conocimiento en el

mundo micro financiero, con el pasar del tiempo se han convertido en una institución con crecimiento a escala nacional contando con 7 sucursales por distintas partes de la Sierra.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., ha tenido un crecimiento sostenido en sus operaciones en los últimos años, generado una positiva imagen institucional, debido al apoyo que ha venido brindando a aquellos sectores marginados por el sistema financiero tradicional, lo cual le ha hecho merecedor de un puesto importante dentro de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. El crecimiento ha sido gracias a la visión de sus directivos en plantearse metas cada vez más grandes, reflejando este trabajo en los resultados que han obtenido; este crecimiento también ha ocasionado que sea necesario e importante un mayor control en el uso de los recursos que le permitan a la cooperativa tener buenos índices de eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades.

Un aspecto importante a considerar por parte de los directivos de la Cooperativa, es la posibilidad de obtener mejores resultados, para lo cual se hace necesario formular estrategias que le permitan generar altos índices tanto en la rentabilidad, solidez, etc. Sumado al compromiso estatal de desarrollar este sector con leyes que fijan lineamientos para su desarrollo, como es el caso de la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sistema Financiero Popular y Solidario, que en esencia busca el generar el bien común de las y los ciudadanas, a través de la democratización de oportunidades; como se ha visto el sector cooperativista ha sido de suma importancia en tiempos donde se han generado crisis de los sistemas financieros tradicionales, en

conjunto el motivo de formular este proyecto de grado, pues dicha información de desempeño financiero y económico es necesaria para los asociados, pues de ello depende que la cooperativa pueda seguir fomentando el desarrollo.

### **1.2.2 Formulación del problema**

¿De qué manera ayuda el diseño de un modelo de estrategias financieras para la maximización de excedentes a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.?

### **1.2.3 Delimitación del objeto de la investigación**

- Línea de Investigación: Economía Aplicada y Administración
- Sublínea de Investigación: Finanzas
- Aspecto: Estrategias financieras para la maximización de excedentes.
- Espacial: Cooperativa de Ahorro y Crédito “CHIBULEO” Ltda., ubicada en la Avenida Maldonado, en la ciudad de Sangolquí, Provincia de Pichincha.

## **1.3 Marco teórico**

El Ecuador años atrás no contaba con leyes claras para el fomento del cooperativismo, tal es así que existían tres instituciones que debían coordinar para que este sector se desarrolle, pero actuaban de forma aislada; un nulo sistema de control sumado a un pobre marco jurídico e institucional provocó que el sistema cooperativista se disgregara.

Tradicionalmente nunca hubo un interés real del desarrollo cooperativista por parte del Estado, pues la concepción que se tenía de este sector era que solo se

dedicaba a la solución de pequeños problemas, esto hizo que el campo de acción del sistema cooperativista sea ínfimo; su permanencia en los mercados fue el uso de su creatividad, autocontrol, auto promulgación, etc.

Hoy el cooperativismo es reconocido y aceptado a nivel mundial, puesto que su actuación ha apoyado al desarrollo de los países, un aspecto a considerar es que promueve la democratización y la desarrollo de sectores tradicionalmente marginados, de los sistemas tradicionales.

En el Ecuador, con la promulgación del nuevo marco jurídico se abandona el concepto de economía social de mercado, para asumir el de economía social y solidaria, pues acoge el concepto fundamental de que el ser humano deje de ser un factor más de producción y se transforme en el sujeto y fin mismo de su gestión, por sobre la apropiación individual, el lucro y la acumulación de capital.

Además la nueva ley crea las bases administrativas, tecnológicas, de recursos humanos y financieras del aparato estatal para el sector de la economía popular y solidaria, esto con el interés de lograr el desarrollo de quienes componen este sector como lo son: comunidades, asociaciones, cooperativas, unidades económicas populares, etc.

Es importante señalar que la ley crea una institución para supervisar y controlar al conjunto del sistema de economía popular y solidaria denominada Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que permitirá en el caso de las



cooperativas de ahorro y crédito unificarse para un mejor control, esto viabiliza a una reorientación hacia los principios con contenido social.

### **1.3.1 Marco conceptual**

A continuación citaremos algunos de los conceptos que nos ayudaran a entender de mejor manera el desarrollo de este proyecto.

La(**Superintendencia de Bancos y Seguros, 2011**), en su página podemos encontrar algunos términos importantes a conocer para el desarrollo de este proyecto como son:

**Ahorro.-** Aquella parte de la renta que no es gastada en los bienes de consumo y servicios. Tal reserva tiene como finalidad la previsión de eventualidades futuras o la realización de una inversión. Constituye la diferencia entre ingresos y egresos. Estos valores generalmente se depositan en instituciones financieras a cambio de un interés.

**Capitalización de intereses.-** Es agregar los intereses ganados sobre un capital, al monto total del mismo, al final de un período conocido como período de capitalización.

**Captaciones.-** Constituyen todos los recursos del público que han sido depositados en una institución financiera a través de depósitos a la vista y depósitos a plazo u otros mecanismos.

**Crédito.**- Es el uso de un capital ajeno por un tiempo determinado a cambio del pago de una cantidad de dinero que se conoce como interés. Obtención de recursos financieros en el presente sin efectuar un pago inmediato, bajo la promesa de restituirlos en el futuro en condiciones previamente establecidas.

**Créditos de Consumo.**- Los otorgados a personas naturales que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios; que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas y cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por éste el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales.

**Cuenta de ahorros.**- El Contrato de la cuenta de ahorros es similar al de la cuenta corriente pero con la diferencia que los depositantes (cuenta-ahorristas) no pueden utilizar cheques.

**Depósito.**- Dinero que un titular de cuenta bancaria pone bajo la custodia de una institución financiera que se hace responsable.

**Depósito a la Vista.**- Son obligaciones bancarias, comprenden los depósitos monetarios, los depósitos de ahorro y cualquier otro depósito que pueda retirarse en un plazo menor a treinta días, exigible mediante la presentación de cheques, libretas de ahorro u otros mecanismos de pago y registro.

**Depósitos a plazo.**- Aquellos que sólo pueden ser exigidos luego de un período especificado de por lo menos mayor a treinta días; ganan un interés mayor que el de

las cuentas de ahorro debido a que quedan inmovilizados para el depositante durante el plazo fijado. Para la institución financiera, constituyen obligaciones que se esperan sean requeridas en un plazo medio o largo.

**Depósitos de ahorro.-** Los que se realizan en cuentas de ahorro. Pueden ser retirados mediante presentación una libreta o por medio de una tarjeta de cajero automático.

**Deuda.-** Obligación que se ha contraído con un tercero y que se ha de satisfacer. Generalmente, obligación de pagar cierta cantidad de dinero, así como puede ser mercancías o servicios, en virtud de un convenio.

**Deudor.-** Es quien recibe el dinero del préstamo. Prestatario. Titular de una deuda.

**Eficiencia.-** En economía, utilización eficaz de los recursos disponibles (minimizando su empleo), en la consecución de los objetivos planteados.

**Productividad.-** Realización de una actividad económica de forma que se minimicen los costos y se utilicen los recursos disponibles óptimamente

**Encaje mencionado por las cooperativas.-** Monto que debe mantener el depositante para la obtención de un crédito y durante la vigencia del mismo.

**Garante.** - Es quien se compromete solidariamente con el deudor al pago de una deuda. De existir este deudor solidario, en caso de incumplimiento, la institución financiera exige al garante el pago de la deuda. Garantía: Respaldo con el que el

deudor asegura el cumplimiento de una obligación. Las garantías pueden ser garantías reales, cuando están constituidas por bienes muebles o inmuebles y activos de diverso tipo, o pueden consistir en avales y fianzas que obtiene el prestatario o ser una garantía personal.

**Gastos de cobranza.**- Aquellos en que incurre una entidad financiera para la recuperación de un crédito.

**Interés.**- Cantidad de dinero que debe pagarse al final de períodos determinados de tiempo como compensación al dinero prestado, depositado o invertido.

**Microcréditos.**- Es todo préstamo concedido a un prestatario, sea persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados por la institución del sistema financiero.

**Monto mínimo de apertura.**- Cantidad de dinero mínima que requiere una persona natural o jurídica para abrir una cuenta de ahorros o cuenta corriente en una institución financiera. Este monto no es fijo, depende de la institución.

**Mora.**- Tardanza en el cumplimiento del pago. El tiempo de dicha tardanza origina un interés por mora.

**Patrimonio técnico.-** En el Ecuador, la ley que rige para el sistema financiero, regula que el patrimonio técnico está constituido por la suma de capital pagado, reservas, el total de las excedentes del ejercicio corriente, excedentes de ejercicios anteriores, aportes a futuras capitalizaciones, obligaciones convertibles, menos la deficiencia de provisiones, amortizaciones, y depreciaciones requeridas, desmedros, y otras partidas que la institución financiera no haya reconocido como pérdidas y que la Superintendencia de Bancos las catalogue como tales.

**Período de capitalización de interés.-** Se refiere al momento de cómputo de los intereses, independientemente de que se paguen o no. En caso de no ser pagados, se capitalizan.

**Plazo.-** es el tiempo por el cual se ha concedido la operación de crédito. Póliza: Documento público, en el que se especifica que los valores reseñados en el mismo son de propiedad de determinado titular.

**Préstamo.-** Obligación contractual en que un prestamista entrega dinero a un prestatario a cambio de un interés y/o comisiones (estas últimas regularmente para préstamos de mediano y largo plazo), al cabo de un tiempo determinado. La diferencia entre préstamo y crédito estriba en que, en un préstamo, el prestatario recibe una cantidad de dinero determinada, mientras que en un crédito, el prestamista pone el dinero a disposición del cliente hasta un límite. Los intereses de un préstamo se fijan al principio, mientras que en un crédito se van calculando en función de su utilización. La última diferencia notable es que un crédito puede renovarse a su

vencimiento, sin necesidad de que sea liquidado, pero un préstamo, en cualquier caso, ha de devolverse, aunque puede realizarse un nuevo contrato.

**Préstamo Quirografario.-** Llamado también directo o en blanco, es un préstamo en el que la prestataria firma uno o varios pagarés, por los que se ve obligado a reembolsar el capital más los intereses al prestamista, en el plazo convenido. Se concede a corto plazo, sin exigir garantías. Por lo general, se utiliza para cubrir necesidades inmediatas.

**Riesgo.-** En el ámbito financiero, se dice que una inversión tiene riesgo cuando existe la posibilidad de que el inversor no recupere los fondos que ha invertido en ella. Las inversiones con riesgo alto tendrán que proporcionar una mayor rentabilidad, para que al inversor le compense invertir en ellas.

**Seguro de desgravamen sobre monto de crédito.-** Seguro que se contrata en operaciones de crédito para que, en caso de fallecimiento del titular, la obligación sea cancelada por este mecanismo. Generalmente, el costo de este seguro se fija en puntos porcentuales que se adicionan a la tasa de interés activa. En la práctica el seguro de desgravamen se aplica a créditos concedidos a personas naturales.

**Tasa de interés activa.-** Tasa de interés que cobra una institución financiera a sus deudores por el uso de un capital.

Las tasas activas varían de acuerdo con el riesgo que represente esa operación de crédito (a mayor riesgo mayor tasa) también se establecen de acuerdo con el plazo al que se haya prestado. Se espera que a menor tasas mayor será la demanda de crédito

y al contrario a mayor tasa los prestatarios estarán menos motivados a pedir un préstamo. En el Ecuador las tasas de interés se fijan a través del mercado aunque existen límites máximos y mínimos a los que se pueden contratar.

**Tasa de interés pasiva.-** Es el porcentaje que los intermediarios financieros pagan a sus depositantes por captar sus recursos.

**Utilidad.-** Beneficio o ganancia. Excedente de ingresos, productos, equivalente a la diferencia entre ventas totales y costos correspondientes.

**Vencimiento.-** Es la fecha de pago de una deuda financiera.

### **Planificación Estratégica**

Según (**Acle Tomasini, 1990**), es un conjunto de acciones que debe ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

Todo el proceso de planeación y dirección estratégica se produce sobre la base de la Teoría General del Sistema, la cual consiste en un conjunto organizado de elementos integrados y ordenados lógicamente entre sí, que tienden a un mismo fin, supone la existencia de una serie de procesos interconectados, cuyo resultado global es superior al resultado de cada uno de ellos por separado.

## **Gestión estratégica**

Es un proceso que permite a las organizaciones ser proactivas en la proyección del futuro, en sus tres etapas: formulación, ejecución y evolución, logrando a través de ellos los objetivos de la organización.

## **Estrategia**

Es un plan amplio, unificado e integrado que relacionan las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo, es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica.

En el Libro de Planificación Estratégica de **(F., 1994)**.- Una estrategia tiene que llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades internas, y evitar o monitorear el impacto de las amenazas externas.

La estrategia es determinar objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar políticas correspondientes y asegurados recursos necesarios para llegar a esas metas, así lo menciona **(Chandler, 1962)**.

## **Formulación de una estrategia**

Es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas.

1.¿Cuál es el propósito y los objetivos de la organización?



- 2.¿A dónde se dirige la organización actualmente?
- 3.¿En qué tipo de ambiente está la organización?
- 4.¿Qué puede hacerse para alcanzar los objetivos de mejor manera en el futuro?

Al identificar claramente el papel futuro de la Cooperativa los planes estratégicos ofrecen un método para coordinar las actividades en todas las áreas.

### **Modelos de planeación estratégica**

A continuación se pone en evidencia algunos modelos que han sido creados para la planeación y gestión estratégica de una organización, propuesto por varios autores:

El proceso formal de planeación estratégica según **(Martínez Martínez , 2011)**es:

- 1.Formulación de metas
- 2.Identificación de objetivos y estrategias actuales
- 3.Análisis ambiental
- 4.Análisis de los recursos
- 5.Identificación de oportunidades estratégicas
- 6.Determinación

Los autores del Libro de “Planificación estratégica” **(Castellanos Castillo & Garcia, 2011)**, nos muestra que el modelo para el diseño de la estrategia está compuesto de:

- 1.Determinación de la misión
- 2.Matriz FODA
- 3.Factores clave
- 4.Escenario de actuación
- 5.Determinar áreas de resultados
- 6.Elaboración de objetivos
- 7.Definición de estrategias
- 8.Plan de acción

**Estrategias para aumentar la utilidad:**

- Potenciar la orientación al mercado de la empresa y la innovación para generar más productos que satisfagan las necesidades de los clientes y aumentar las ventas.
- Reforzar los elementos de la mezcla de marketing (producto, precio, publicidad, distribución) para aumentar las ventas.
- Aumentar las ventas para reducir la parte de costos fijos que corresponde a cada unidad de producto, ya que al vender más unidades se reduce el costo fijo por unidad de producto.
- Reducir el costo de materiales a través de la compra en común con otras empresas y a través del control de calidad por parte del proveedor.
- Eliminar actividades que no aporten valor a los clientes, estas actividades son aquellas por las cuales los clientes no están dispuestos a

pagar, o aquellas que se pueden eliminar sin que el cliente perciba que la calidad del producto se resiente.

- Rediseñar aquellas actividades que aportan poco valor a los clientes. Se trata de actividades que cuestan más de lo que valen para ellos. Por tanto, se tienen que llevar a cabo, pero de manera que cuesten menos.

- Reducir los activos para disminuir los gastos relacionados con los mismos. Por ejemplo, si se reducen las existencias puede eliminarse una parte de la bodega, con lo que se reducen los costos de almacenaje (electricidad, mano de obra, mantenimiento, etc.).

- Externalizar, o sea subcontratar aquellos procesos en los que la empresa no sea competitiva.

- Reducir el número de cuentas bancarias para disminuir el tiempo dedicado a la contabilización y conciliación de cuentas.

- Rediseñar los procesos para que cuesten menos, sin que la calidad se resienta.

- Incrementar la productividad de los empleados a través de sistemas de incentivos.

### **Planificación Financiera**

Es una técnica que reúne un conjunto de métodos instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tiene y los que se requieren para lograrlo. La planificación financiera es un proceso en virtud del cual se proyectan y

se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos.

La Gestión Financiera definida por (**Álvarez Nebreda, 1998**), es la gestión integral de los recursos financieros de una empresa. Comprende la captación de fondos propios y ajenos, política de cobros, control del capital circulante, criterios de distribución de beneficios, elección de oportunidades de inversión, etc.

Según (**Mg., 2010, pág. 12**) en su presentación; **“Contabilidad Financiera”**, nos proporciona conceptos como:

**Análisis Financiero.**-El proceso de análisis de estados financieros consiste en la aplicación de herramientas y técnicas analíticas a los estados y datos financieros, con el fin de obtener de ellos medidas y relaciones que son significativos y útiles para la toma de decisiones.

El análisis de estados financieros es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objeto de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros, así lo define (**Bernstein, 1995**).

#### **Importancia del análisis financiero:**

- Si es muy alta o excesiva la inversión en activos fijos y en inventarios.

- Si las excedentes son razonables para el capital que se tiene invertido en la empresa.
- Si los gastos son demasiado elevados.
- Si el ritmo de las ventas es razonable.
- Si el capital social y las excedentes retenidas se han empleado en forma conveniente.

### **Fuentes de Información:**

- Balance de Situación Financiera
- Estado de resultados
- Flujo de efectivo
- Estado de cambios en el patrimonio.
- Políticas contables y notas explicativas a los EE.FF.

### **Balance de Situación Financiera**

Representa a una fecha determinada los recursos que controla la empresa como resultado de hechos pasados, del cual la empresa espera obtener, en el futuro beneficios económicos. (activos), las obligaciones presentes de la empresa, surgida a raíz de hechos pasados, que al vencimiento de la cual y para pagarla, la empresa espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos (pasivos) y la parte residual en los activos después de deducirse los pasivos (patrimonio). Determina la posición financiera de la empresa en un momento dado.

**Estado de Resultados**

Es un resumen de los resultados de las operaciones de un negocio, durante un periodo determinado, donde constan los incrementos en los beneficios económicos en forma de entradas o incremento en el valor de los activos o disminuciones de las obligaciones, no relacionados con aportes de socios (ingresos), y las disminuciones de los beneficios económicos o disminuciones de los activos o surgimiento de obligaciones (Gastos).

**Estado de Flujo de efectivo**

Es un estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Para el efecto debe determinarse el cambio en las diferentes partidas del balance general que inciden en el efectivo.

**Estado de cambios en el patrimonio**

Proporciona información sobre los movimientos presentados en las cuentas del patrimonio, en un periodo determinado.

**Notas explicativas a los EE.FF**

Presentan información sobre las bases de preparación de los estados financieros y las políticas contables específicas seleccionadas y aplicadas para transacciones y eventos importantes.

**Análisis Horizontal.-** Se muestra en estados financieros comparativos, se emplea para evaluar la tendencia en las cuentas durante varios años y permite identificar fácilmente los puntos que exigen mayor atención.

**Análisis Vertical.-** Se emplea para revelar la estructura interna de la empresa. Se utiliza una partida importante en el estado financiero como cifra base y todas las demás cuentas de dicho estado se comparan con ella.

**Análisis de Tendencias.-** Se utiliza para revisar las tendencias de los estados financieros registradas en varios años, se toma como base (100) un año y contra este se comparan las cantidades, para ver si existió crecimiento o reducción con relación al año base.

### **Las 6 C's del Crédito:**

**1.Carácter.-**Probabilidad de un cliente de hacer honor a sus obligaciones. Registro del cumplimiento de las obligaciones pasadas del solicitante.

**2.Capacidad de pago.-**Es la posibilidad que el solicitante rembolsé el crédito requerido, describe un juicio subjetivo de la habilidad de un cliente para pagar.

**3.Capital.-** Se mide por la situación financiera general de la empresa.

**4.Colateral.-** Están representados por los activos ofrecidos por el cliente, como garantía para el crédito otorgado.

**5.Condiciones.-** Se relaciona con el impacto de las tendencias económicas generales sobre la empresa que pueden afectar la habilidad del cliente para cumplir con sus obligaciones.

**6.Criterio.-** Es un principio que está referido a la habilidad y destreza del responsable o analista de crédito. Es la responsabilidad que tiene que asumir el prestamista, por lo tanto, es más psicológica que burocrática.

### **Políticas de crédito**

Serie de lineamientos que utiliza una empresa para determinar si se concede o no un crédito a un cliente. Determina las normas, términos y condiciones del crédito.

### **Análisis de crédito**

Evaluación de la solicitud de crédito de un cliente a fin de establecer si se ajusta a las políticas establecidas por la empresa y puede ser sujeto de crédito.

### **Calificación del crédito**

Procedimiento por medio del cual se obtiene una calificación que mide la capacidad de crédito de un solicitante, calculada como un promedio ponderado de los resultados obtenidos en base a los diversas características financieras y crediticias.

### **Condiciones del crédito**

Especificación de los términos y condiciones establecidos para los clientes que reciben los productos a crédito, por parte de la empresa.



- Monto Máximo
- Plazo del crédito.
- Descuentos por pronto pago
- Tasa de interés
- Garantías
- Forma y Período de pago.

### **Los burós de información crediticia**

Son las sociedades anónimas cuyo objeto social exclusivo es la prestación de servicios de referencias crediticias del titular de la información crediticia. El objetivo es proporcionar información crediticia lícita, veraz, exacta, completa y actualizada, de forma tal que responda a la situación real del titular de la información en determinado momento.

A través de informes de crédito completos, esto es el endeudamiento de esas personas en el sistema financiero y en el sector comercial, ayudando al monitoreo de la salud de la economía y el riesgo financiero.

### **Tipos de crédito**

Según el Banco Central del Ecuador los tipos de créditos son:

#### **Créditos de Consumo**

Son créditos otorgados a personas naturales destinados al pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, cuya fuente de pago

es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por éste el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales obtenidos de fuentes estables como: sueldos, salarios, honorarios, remesas y/o rentas promedios.

### **Microcrédito**

Es todo crédito no superior a veinte mil dólares de los Estado Unidos de América (US\$ 20.000,00) concedido a un prestatario, sea persona natural, jurídica con un nivel de ventas inferior a cien mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 100.000,00), o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal pago la constituye el producto de ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificada por la institución, y cuyo monto de endeudamiento total no supere los cuarenta mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 40.000,00).

Si el endeudamiento supera los cuarenta mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 20.000,00), las operaciones deberán clasificarse como créditos PYMES.

### **Microcrédito de acumulación ampliada.**

Son aquellas operaciones de crédito superiores a USD 10.000 otorgadas a microempresarios y que registran un nivel de ventas anuales inferior a USD 100.000, a trabajadores por cuenta propia, o un grupo de prestatarios con garantía solidaria.

Cuando el saldo adeudado en micro créditos con la institución financiera supere los USD 10.000 indiferentemente del monto, la operación pertenecerá al segmento de microcrédito de acumulación ampliada.

#### **Microcrédito de acumulación simple.**

Son aquellas operaciones de crédito, cuyo monto por operación y saldo adeudado en micro créditos a la institución financiera sea superior a USD 3000 hasta USD 10.000, otorgadas a microempresarios que registran un nivel de ventas o ingresos anuales inferior a USD 100.000, a trabajadores por cuenta propia, o aún grupo de prestatarios con garantía solidaria.

Cuando el saldo adeudado en micro créditos supere los USD 3000 pero no supere los USD 10.000 aunque el monto de la operación sea menor o igual a USD 3000, la operación pertenecerá al segmento de microcrédito de acumulación simple.

#### **Microcrédito minorista.**

Son aquellas operaciones de crédito cuyo monto por operación y saldo adeudado en microcréditos a la institución financiera sea menor o igual a USD 3000, otorgadas a microempresarios que registran un nivel de ventas anuales inferior a USD 100.000, a trabajadores por cuenta propia, o aún grupo de prestatarios con garantía solidaria.

### **1.3.2 Marco legal**

Según la **CONSTITUCION DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR** en los siguientes artículos nos menciona que:

**Artículo 283.-** El sistema es social y solidario, reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

**Artículo 311.-** El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de los micros, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

**Artículo 319.-** Se reconocen diversas formas de organización de la producción en economía, entre las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la producción y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los

de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto Internacional.

Según **LA LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SISTEMA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA**, en los siguientes artículos nos manifiesta:

**Artículo 81.-** 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 los 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.

**Artículo 82.-** requisitos para su constitución.- para constituir una cooperativa de ahorro y crédito, se requerirá contar con un estudio de factibilidad y los demás requisitos establecidos en el reglamento de esta ley.

**Artículo 83.-** Actividades financieras.- Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrá realizar las siguientes actividades:

Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada;

- Otorgar préstamos a sus socios;

- Conceder sobregiros ocasionales;
- Efectuar servicios de caja y tesorería;
- Efectuar cobranzas, pagos, transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;
- Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
- Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
- Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;

- Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;

- Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales; y,

- Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia.

Las cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar las operaciones detalladas en este artículo, de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo que establezca el Reglamento de esta Ley.

**Artículo 85.-** Solvencia y prudencia financiera.- Las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten para el efecto, en consideración a las particularidades de los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito.

Las regulaciones deberán establecer normas al menos en los siguientes aspectos:

- Solvencia patrimonial;

- Prudencia Financiera;

- Índices de gestión financiera y administrativa;

- Mínimos de Liquidez;

- Desempeño Social; y,
- Transparencia

**Artículo 88.-** Inversiones.- Las cooperativas de ahorro y crédito, preferentemente deberán invertir en el Sector Financiero Popular y Solidario. De manera complementaria podrán invertir en el sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y, de manera excepcional, en el sistema financiero internacional, en este caso, previa la autorización y límites que determine el ente regulador.

**Artículo 94.-** Información.- Las cooperativas de ahorro y crédito pondrán a disposición de los socios y público en general, la información financiera y social de la entidad, conforme a las normas emitidas por la Superintendencia.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario, están obligadas a suministrar a la Superintendencia, en la forma y frecuencia que ella determine, la información para mantener al día el registro de la Central de Riesgos. La Superintendencia coordinará junto con la Superintendencia de Bancos y Seguros la integración de la información de la central de riesgos.

**Artículo 101.-** Segmentación.- Las cooperativas de ahorro y crédito serán ubicadas en segmentos, con el propósito de generar políticas y regulaciones de forma específica y diferenciada atendiendo a sus características particulares, de acuerdo con los siguientes criterios:

- Participación en el Sector;



- Volumen de operaciones que desarrollen;
- Número de socios;
- Número y ubicación geográfica de oficinas operativas a nivel local, cantonal, provincial, regional o nacional;
- Monto de activos;
- Patrimonio; y,
- Productos y servicios financieros.

## **REGLAMENTO A LA LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SISTEMA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA**

Tanto en la ley como en su reglamento observamos ciertas definiciones y modos de actuar de las COAC's, por lo cual son documentos de referencia importante.

**Sector Cooperativo.-** Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

**Grupos.-** Las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios.

**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 con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la ley.

## **REGLAMENTO GENERAL A LA LEY DE COOPERATIVAS**

**Artículo 3.-** Las cooperativas se registrarán por los principios universales del cooperativismo y, en especial los siguientes:

- Igualdad de los derechos de los socios
- Libre acceso y retiro voluntario
- Derechos de cada socio a votar, elegir y ser elegido;
- Interés limitado sobre los certificados de aportación, que en ningún caso será mayor al 6% anual;
- Distribución de los excedentes en proporción al volumen de las operación es o al trabajo realizado en la cooperativa por cada socio;
- Indiscriminación y neutralidad políticas, religiosas, raciales;
- variabilidad del capital social.

**Artículo 120.-** Son atribuciones del Consejo Cooperativo Nacional:

- Promover el desarrollo de movimiento cooperativo nacional.
- Estudia los problemas que dificultan el adelanto del cooperativismo en el Ecuador y programar sus soluciones.
- Establecer la política y línea de acción que deberá seguir el movimiento cooperativo, para que sea ejecutado por los organismos respectivos.
- Coordinar los programas de las distintas entidades nacionales y extranjeras que promuevan el desarrollo del movimiento cooperativista.
- Formular el plan nacional de fomento cooperativo.
- Formular las reformas legales necesarias, para el mejor desenvolvimiento del sistema cooperativo nacional;
- Presentar el estudio y resolución del Ministerio de Previsión social.

## **1.4 Objetivo general**

**TEMA:** “Diseño de estrategias financieras para la maximización de excedentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., agencia Sangolquí”.

Diseñar estrategias financieras para la maximización de excedentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., agencia Sangolquí, mediante la formulación alternativas para captación, colocación y optimización del gasto.

### **1.4.1 Justificación objetivo general**

El objetivo general está definido dentro de un tema actual, desarrollado bajo la base de leyes supremas como la Constitución del Ecuador que pone en evidencia el impulso que se quiere dar al desarrollo del sistema mico financiero del país, en este sentido la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., buscando adaptarse a los nuevos retos en la actualidad, y buscando poner como objetivo primordial la prestación del servicio que satisfaga las necesidades de las personas que conforman la cooperativa, mediante su actividad empresarial que está supeditada a esa necesidad y sus actividades encaminadas a superarlas eficazmente a favor de sus asociados y no para enriquecerse a cuenta de ellos, busca encontrar el camino que le permita obtener resultados que se refleje en la sostenibilidad de la organización, para lo cual se hace necesario una adecuada gestión financiera que permita controlar los recursos y obtener beneficios económicos, sociales, culturales para todos los asociados, promoviendo así el desarrollo tanto personal, así como empresarial, en este sentido en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., busca mantener una

adecuada gestión financiera, enfocada principalmente en la maximización de sus excedentes a través de la búsqueda de mejores alternativas.

En relación a la viabilidad del objetivo podemos determinar que este es un objetivo viable por cuanto la información existe y se puede hacer uso para el desarrollo de este proyecto.

### **1.5 Objetivos específicos**

- Determinar la situación actual del sistema cooperativista nacional.
  
- Conocer la evolución de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., en los últimos 2 años.
  
- Determinar la estructura administrativa y financiera de la Cooperativa.
  
- Evaluar los principales indicadores financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.
  
- Diseñar estrategias financieras enfocadas a la maximización de excedentes mediante la utilización de lineamientos óptimos para captaciones, colocaciones y optimización del gasto.

### **1.5.1 Pregunta de investigación**

- ¿En qué medida aumentarán las excedentes con el diseño de estrategias financieras en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.?
- ¿Que estrategias financieras son las adecuadas para la maximización de las excedentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.?
- ¿Cuál es el beneficio que recibirán los asociados de la cooperativa con la maximización de excedentes?

### **1.5.2 Justificación objetivos específicos**

Los objetivos específicos buscan el levantamiento de la información con el fin de lograr el objetivo general, por lo que están enmarcados como un tema actual y que su aplicación es útil y factible.

Respecto a los datos necesarios para alcanzar el objetivo, existen datos secundarios de investigaciones realizadas con anterioridad, que nos permitirán un adecuado desarrollo del mencionado proyecto.

Finalmente el levantamiento de la información a través del cumplimiento de los objetivos secundarios nos permitirá obtener datos importantes sobre la gestión financiera y económica, y estos datos podrán ser utilizados para el diseño de las estrategias para la maximización de excedentes de la Cooperativa.

## **1.6 Metodología**

### **1.6.1 Técnicas e instrumentos de investigación**

El proyecto se llevara a cabo bajo el modelo de Metodología científica, que ayudará a manejar diferentes conceptos y teorías ya aplicadas, de la misma forma la utilización de la metodología analítica, que permitirá realizar una observación clara y concreta de todos los acontecimientos que están sucediendo dentro y fuera de la Cooperativa, de esta manera se puede tener una visión clara de lo que acontece y se pueda dar solución al problema objeto del estudio.

Para el desarrollo del estudio se utilizaran dos tipos de investigación: Investigación bibliográfica o documental y la investigación de campo.

### **1.6.2 Investigación bibliográfica o documental**

Según (De la Mora, 2006).-La investigación documental es aquella que depende exclusivamente de fuentes de datos secundarios, o sea, aquella información que existe en documentos y material de índole permanente y a la que se puede acudir como fuente de referencia en cualquier momento y lugar sin alterar su naturaleza o sentido para poder comprobar su autenticidad. Estos datos publicados se encuentran en las bibliotecas públicas o en el internet.

**Enciclopedias.-** son textos que buscan condensar el conocimiento humano. La enciclopedia reúne y divulga datos especializados o dispersos que no podrían ser hallados con facilidad y que presentan un importante servicio a la cultura moderna.

**Referencias bibliográficas.-**se refiere a la serie de informaciones que posibilitan identificar un libro u otra clase de publicación, o un fragmento de la misma. La finalidad es que el lector, al hallar una referencia bibliográfica, pueda ubicar la publicación mencionada de manera sencilla.

**Revistas.-** publicaciones que se realizan en forma periódica, sobre uno o varios temas, de interés general o entretenimiento, que generalmente se hallan ilustradas.

### **1.6.3 Investigación de campo**

La investigación de campo es de suma importancia ya que nos proporciona información primaria, para ello se acudirá a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.,y a través de esto se obtendrá la información necesaria sobre el problema del que se está investigando. Para lo cual utilizaremos:

**Encuestas.-** Serie de preguntas recogidas en un cuestionario que se hace a un conjunto de personas para conocer su opinión sobre un asunto determinado.

**Cuestionarios.-** es un instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información de los consultados.

**Entrevistas.-** es un acto de comunicación oral que se establece entre dos o más personas con el fin de obtener información o una opinión, o bien para conocer la personalidad de alguien. Para la recopilación de información se aplicará la técnica de entrevista al personal, socios y altos directivos de la Cooperativa a fin de tener un



amplio conocimiento y certeza de aspectos puntuales enmarcados en el problema de estudio, de la misma forma se utilizara técnicas como la observación directa.

#### **1.6.4 Determinación de la población y muestra**

El universo estará constituido por los socios y el personal que labora dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., agencia Sangolquí, de las cuales se podrá obtener información acerca del objeto de estudio.

**Universo:** el universo es la totalidad de elementos o características que conforman el ámbito de un estudio o investigación.

**Población:** es un conjunto finito o infinito de personas, animales o cosas que presentan características comunes, sobre los cuales se quiere efectuar un estudio determinado. En otras palabras, la población se define como la totalidad de los valores posibles (mediciones o conteos) de una característica particular de un grupo especificado de personas, animales o cosas que se desean estudiar en un momento determinado.

**Muestra:** La muestra es un subconjunto de la población, seleccionado de tal forma, que sea representativo de la población en estudio, obteniéndose con el fin de investigar alguna o algunas de las propiedades de la población de la cual procede. En otras palabras es una parte de la población que sirve para representarla. Para el estudio se tomara en cuenta a los socios y al personal administrativo para la obtención de la información.

### **1.6.5 Plan de procesamiento de la información**

Para el análisis de toda la información recogida a través del estudio se pondrá en marcha el siguiente proceso.

Luego de obtener los datos a considerar para el desarrollo del estudio se procederá a revisar se la información recolectada tiene alguna clase de error u omisiones, a fin de poder organizarla de forma clara, procurando mantener un orden cronológico conforme se obtenga la información.

Por último se procederá a un análisis e interpretación de la información teniendo en cuenta que este proceso es fundamental realizarlo de manera minuciosa ya que gracias a estos resultados que se proporcione de esta fase nos facilitara para la solución del problema objeto de estudio.

## **CAPÍTULO II**

### **2 Análisis Situacional**

#### **2.1 Análisis Externo**

##### **2.1.1 Factores Políticos**

###### **2.1.1.1 Plan Nacional del Buen vivir**

Con la aprobación de la Constitución del 2008, Ecuador es el único país en reconocer a la economía popular y solidaria, de esto nace la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su reglamento y un conjunto de instituciones que se encargan de este sector. La ley plantea la creación de entidades rectoras y reguladoras de la economía popular y solidaria como la Superintendencia de economía popular y solidaria, la corporación de finanzas populares y el instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, la primera es una entidad de control y los otros dos tienen funciones de promoción y fomento de la economía popular y solidaria. En su ámbito de competencia se incluyen comunidades y asociaciones productivas, cooperativas, pequeños comerciantes minoristas, artesanos, y emprendimientos unipersonales.

Para el fomento de este sector el Ecuador por decreto ejecutivo se estableció que el 3% de las compras públicas se deban adquirir a los actores de la economía popular y solidaria. Esto sumado al trabajo de fomento y promoción realizado por el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidario permite que cada vez más se pueda beneficiar a todas las personas y organizaciones sujetas a la ley.

Con el objetivo de construir una sociedad más justa y con equidad se han planteado nuevas corrientes socio económicas mundiales y en ese contexto la construcción y el impulso de una economía popular, social y solidaria constituye la principal herramienta para incorporar la re-distribución en el proceso de generación de la riqueza. En el Plan Nacional del Buen Vivir se planteó como eje fundamental la construcción de un sistema económico justo, democrático, productivo, solidario, sostenible, basado fundamentalmente en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo y acceso a los medios de producción.

Para ello en el Plan Nacional del Buen Vivir en su objetivo número once plantea la construcción del sistema económico social y solidario, que principalmente se centra en potenciar la actividad y la productividad de las MIPYMES (Micro, pequeñas y medianas empresas) y de los actores de la economía popular y solidaria y articularlos a las compras públicas; desconcentrar el mercado de comercialización de alimentos; potenciar y garantizar la soberanía alimentaria; impulsar el desarrollo de los sectores estratégicos; diversificar las exportaciones; reducir las importaciones; entre otras.

La ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria además plantea algunos incentivos y medidas de promoción para los actores de las EPS. Entre los principales incentivos tenemos la exoneración del impuesto a la renta para las transacciones que estos actores hagan con sus miembros o en la reinversión de utilidades. Además la ley ordena el fomento de las formas de integración de la EPS; el establecimiento de programas de formación y capacitación; el reconocimiento de la propiedad

intelectual y del uso de los medios de pago complementarios la difusión y promoción estatal de los bienes y servicios ofertados por la EPS.

La economía popular y solidaria no son economías de pobres y mucho menos para pobres. Generan riqueza y tienen un peso significativo dentro de la economía nacional y mundial. Por ejemplo generan el 60% del empleo a nivel nacional; de igual manera el sector financiero de este sector es decir Cooperativas, cajas de ahorro, bancos comunales manejan depósitos en el sistema financiero nacional muy significativos.

### **2.1.1.2 Revolución Ciudadana**

Según (**Fundación Wikimedia, 2013**).-La Revolución Ciudadana es un proyecto impulsado por una coalición de movimientos políticos y sociales que junto con el presidente Rafael Correa y su movimiento Alianza PAIS busca la implementación del socialismo del siglo XXI. Haciendo un recuento del origen y desarrollo de este fenómeno político llamado “revolución ciudadana” encontraremos que el punto de partida fue sin lugar a dudas “la rebelión de los forajidos” que tenía como antecedentes una grave crisis política institucional de los gobiernos de años anteriores. En este contexto aparece Rafael Correa quien fue nombrado Ministerio de Finanzas de Ecuador, en el gobierno de Palacio. Durante su paso en el ministerio, Correa se mostró escéptico ante la firma de un Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos y se mostró crítico con el FMI.

Por otro lado, trabajó para aumentar la cooperación de Ecuador con otros países latinoamericanos. Después de que el Banco Mundial detuvo un préstamo (alegando cambios en el fondo de estabilización de ingreso de crudo), Correa salió del gobierno de Palacio. Asimismo, propuso para los bonos de tesorería una tasa de interés más baja que el actual, del 8.5%. Por la falta de apoyo del presidente Palacio, Correa renunció el 8 de agosto de 2005, renuncia que produjo varias protestas en la Asociación de Empleados del ministerio de Economía en respaldo a Correa. Su corto paso por el ministerio de economía Correa se ganó el respaldo de varias organizaciones sociales, el sector público, los sindicatos, y la ciudadanía.

Los fundamentos de la revolución ciudadana se basan en la revolución liberal, de hace más de 100 años, liderada por Eloy Alfaro. Aunque se diferencia que se basa en ser un proyecto político inscrito en el llamado socialismo del siglo XXI, aunque el presidente Correa (2007- presente) constantemente dice que la Revolución Ciudadana es, también, una revolución Alfarista.

#### **2.1.1.2.1 Los 5 ejes de la Revolución Ciudadana**

##### **2.1.1.2.1.1 Revolución Constitucional**

Se propone la reestructuración del congreso y otros organismos del estado por medio de una asamblea constituyente de plenos poderes cuyos miembros fueron elegidos en el 2007 por voto popular. Esta asamblea se instaurara en la ciudad de Montecristi, provincia de Manabí y redactara una nueva constitución que entre otras cosas despolitizara el sistema de justicia actualmente en manos de los partidos políticos tradicionales.

En septiembre 30 del 2007 los ecuatorianos les dieron la mayoría absoluta a los candidatos de Alianza País. Por lo que las reformas constitucionales serán aprobadas sin necesidad de negociar con la oposición derechista que a partir de enero del 2007 se opuso desde el congreso a la consulta popular ofrecida en campaña presidencial por Rafael Correa para preguntarle a la ciudadanía si querían que se instaure una asamblea constituyente de plenos poderes. La Constitución de Ecuador de 2008 es la carta magna vigente en la República del Ecuador. Es el fundamento y la fuente de la autoridad jurídica que sustenta la existencia del Ecuador y de su gobierno. La supremacía de esta constitución la convierte en el texto principal dentro de la política ecuatoriana, y está por sobre cualquier otra norma jurídica. Proporciona el marco para la organización del Estado ecuatoriano, y para la relación entre el gobierno con la ciudadanía.

#### **2.1.1.2.1.2 Lucha contra la corrupción**

Se busca el combate a la corrupción por medio de veedurías ciudadanas. Se trabaja también para implantar un sistema electrónico donde por medio del internet los ciudadanos puedan comprobar los precios en los contratos de organismos seccionales como las alcaldías y compararlos con los de otros municipios. También se impulsa la revocatoria del mandato por referéndum para todas las dignidades nacionales incluyendo al presidente.

#### **2.1.1.2.1.3 Revolución Económica**

Se apoya a las economías populares tales como son los microempresarios, comerciantes informales, agricultores y artesanos por medio de micro-créditos. También se plantea la democratización de los medios de producción y la creación de empresas mixtas con otros países.

#### **2.1.1.2.1.4 Revolución de Educación y Salud**

Se implementa en Ecuador la creación de un sistema universal de salud y de educación gratuito. Para esto se busca aumentar el porcentaje del presupuesto anual que se destina a estos rubros en un 0.5% con respecto al PIB hasta que se alcance el 5% para el sistema de salud y el 6% para el sistema de educación.

#### **2.1.1.2.1.5 Rescate de la dignidad, soberanía y búsqueda de la integración latinoamericana**

Para mantener la "soberanía" política y económica del país frente a los organismos financieros internacionales y las potencias extranjeras se persigue una renegociación de la deuda externa. También se busca la anulación de tramos de la deuda considerada ilegítima. En este sentido el Ecuador dio un paso decisivo al terminar sus relaciones crediticias con el FMI. Adicionalmente, se irá reduciendo el porcentaje del presupuesto que el país destina al pago de la deuda externa el cual alguna vez alcanzó el 50% del presupuesto general del estado y que en el 2008 será reducido al 28%. Para el 2009 se proyectaba reducir aún más el porcentaje de su pago al 12% pero hasta agosto del 2012 ese porcentaje ha subido casi el doble con



los contratos con China entre otros. El país también busca una renegociación de los contratos petroleros y la reinserción del Ecuador en la OPEP. Con respecto a la integración de los países latinoamericanos Ecuador será la sede política de la Unión de Naciones Suramericanas proyecto que busca integrar a los países del sur de América en un solo bloque económico y político.

## **2.1.2 Factores Económicos**

### **2.1.2.1 Sistema Financiero Ecuatoriano**

Está constituido por un conjunto de principios y normas jurídicas que se basan en un instrumento y documentos especiales que nos permiten canalizar el ahorro y la inversión de los diferentes sectores hacia otros que lo necesitan y esto conlleva el desarrollo y el apoyo a la economía.

Las instituciones que se encuentran dentro del Sistema Financiero Ecuatoriano son:

- Bancos Privados y Público
- Cooperativas de ahorro y Crédito
- Mutualistas
- Casas de cambio
- Sociedades financieras
- Compañías de servicios Financieros

Estas entidades tienen como función la intermediación financiera entre el público y la institución, mediante la captación de recursos por parte del público a través del

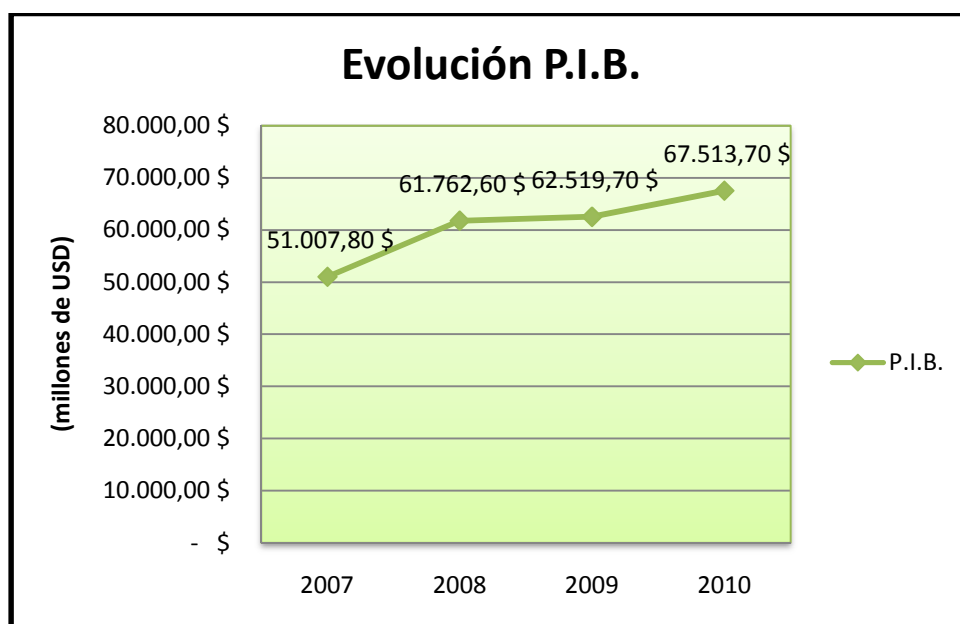
ahorro para luego trasladar estas captaciones mediante operaciones de crédito e inversión a quienes necesitan financiamiento.

La estructura del Sistema Financiero Ecuatoriano se basa en el régimen designado por el Banco Central en donde intervienen varios organismos autónomos de regulación como el Directorio del Banco Central, así como la Superintendencia de Bancos, entidad autónoma encargada de controlar y supervisar las funciones de varias instituciones financieras tanto públicas como privadas.

Con la promulgación de la ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria también aparece la Superintendencia de economía popular y solidaria, entidad autónoma que regula la actuación de todas las cooperativas de ahorro y crédito.

#### **2.1.2.2 Producto Interno Bruto**

Según (**Parkin, 2007**).-El producto interno bruto es el valor de mercado de bienes y servicios finales producidos por una economía durante un periodo determinado. Este indicador nos permite evaluar cuál ha sido del comportamiento de la economía Ecuador por cuanto podemos conocer si existe crecimiento o decrecimiento de producción de bienes o prestación de servicios.



**Figura 1** Evolución P.I.B  
**Fuente:** Banco Central del Ecuador

La tendencia del PIB se ha mantenido creciente desde el año 2007, sin embargo se evidencia un descenso en el porcentaje del PIB en el año 2009 por los problemas en el contexto internacional que afectó al desempeño de la economía nacional aunque en pequeña medida. De allí en más el crecimiento ha sido creciente esto en base al precio sostenido del petróleo y la inversión estatal, factores claves para el crecimiento sostenido del PIB.

Algunos sectores que han contribuido en el crecimiento del PIB destacan: Administración pública y defensa, Construcción y hoteles y restaurantes. Estos sectores en el año 2012 crecieron en un 13.5%, 9,60% y 8,98% respectivamente. Los sectores que generan más del 50% de los ingresos del PIB han sido:

- 12% Industrias manufactureras (excluyen refinación del petróleo).

- 11% Comercio al por mayor y menor; y reparación de vehículos y motocicletas.
- 10% Construcción.
- 9% Explotación de minas, canteras, petróleo, gas natural, y actividades relacionadas.
- 9% Transporte, almacenamiento, correo y telecomunicaciones.
- 7% Agricultura, ganadería, caza y silvicultura.
- 42% Otros sectores (popular y solidario).

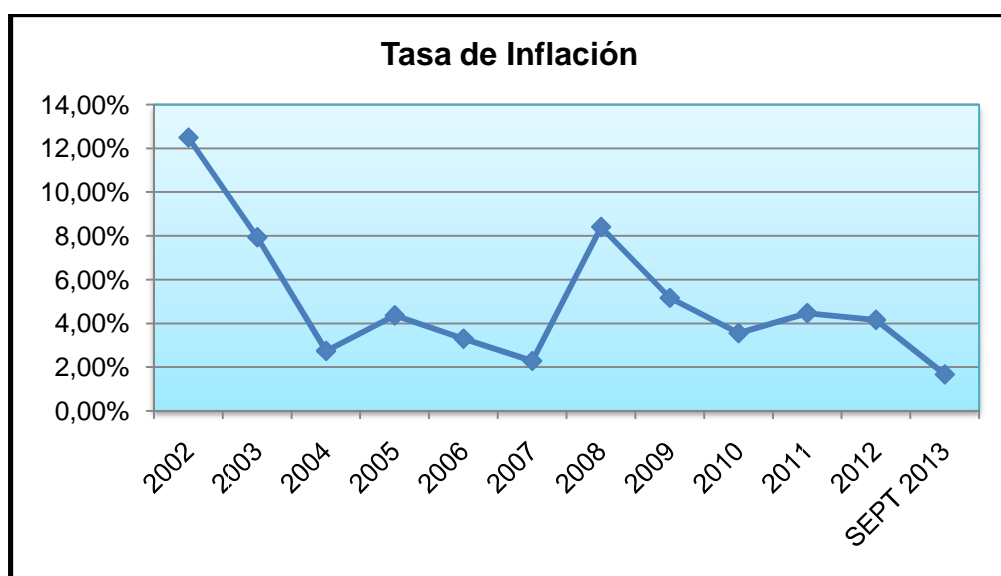
Actualmente el sector de la construcción se mantiene como el más sólido del país debido a su alto aporte económico y a las altas tasas de crecimiento obtenidas.

Con el crecimiento sostenido que atraviesa el PIB, se evidencia un incremento del sector productivo nacional, lo que debe ser tomado en cuenta por parte de las cooperativas de ahorro y crédito por cuanto existe una mayor necesidad de financiamiento por los sectores productivos del país y esto se convierte en una oportunidad que debe ser aprovechada.

### **2.1.2.3 Inflación**

La inflación es un indicador que mide el porcentaje de variación del nivel de precios de la economía, para el cálculo de este índice usamos un índice de precios, este mide el nivel general de precios con relación a un año base, el (IPC) es publicado por el (INEC) y nace de la cuantificación de la canasta de bienes y servicios demandados por parte de los hogares.

La inflación está relacionada profundamente con el sistema monetario de la economía a largo plazo, las tasas de inflación están en relación a la oferta monetaria, que resultan del déficit fiscal o de los cambios de políticas monetarias en un país. También va ligado a la pérdida del poder adquisitivo y además afecta a los sistemas de crédito en relación a los términos y las tasa de interés produciendo una afectación importante al desarrollo de los agentes económicos así como la del país en general.



**Figura 2** Evolución Tasa de Inflación

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

En el año 2008 se observa un incremento considerable de la inflación esto producido porque en el primer semestre el país fue golpeado por torrenciales lluvias, en el segundo semestre se registró una reducción sostenida de la inflación porque empezaron a efectivizarse las políticas internas para contrarrestar el impacto causado por los factores externos a la economía nacional, entre las medidas estaban los

subsidios agrícolas, exoneración de impuestos y la fijación de precios para algunos productos considerados de primera necesidad y además se prohibieron las exportaciones de arroz y se empezó a vender productos básicos a bajos precios o con descuentos a sectores populares.

En el 2011 hubo un mayor índice de inflación que en el año 2012 por el aumento del precio del petróleo en el contexto internacional esto se trasladó dinero a la economía, lo que produjo un aumento en los precios de varios bienes de consumo y servicios, pero para el año 2012 existió una normalización de los precios y por ello se redujo el índice de inflación.

Por ello las Cooperativas de ahorro y crédito deben tener en cuenta este factor porque de una mala previsión pueden tener problemas en sus actividades si existiera algún cambio que afecte en gran medida en la inflación y esto se convierte en una Amenaza que debe ser tomada muy en cuenta.

#### **2.1.2.4 Tasas de Interés**

##### **2.1.2.4.1 Colocaciones**

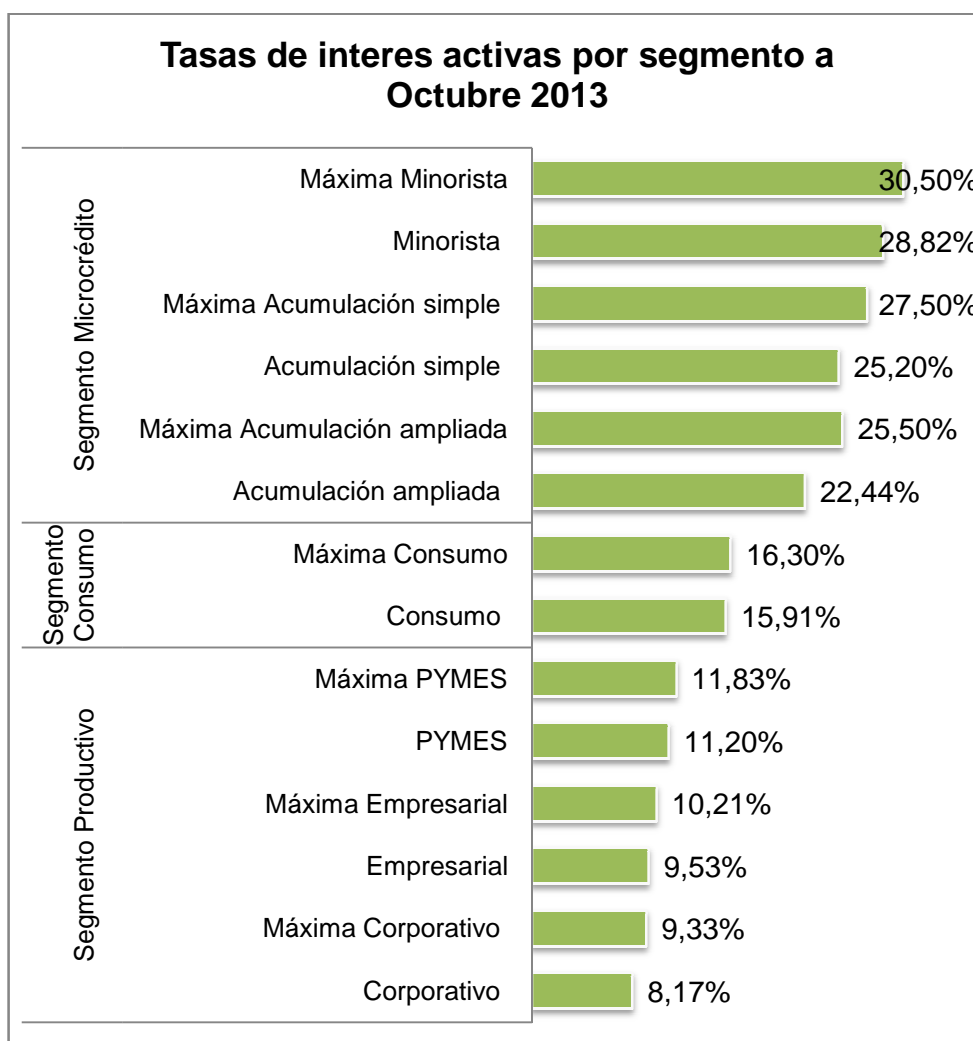
La colocación permite poner dinero en circulación en la economía, esto se produce ya que las instituciones financieras toman el dinero o los recursos que obtienen a través de la captación y, con éstos, otorgan créditos a las personas, empresas u organizaciones que los soliciten. Por dar estos préstamos los bancos cobran, dependiendo del tipo de préstamo, una cantidad determinada de dinero

llamados intereses (intereses de colocación), la cual se define a través de la tasa de interés de colocación.

A través de estas dos actividades (captación y colocación), los bancos y otras instituciones financieras obtienen sus ganancias. Los intereses de colocación son más altos que los intereses de captación; es decir, los bancos cobran más por dar recursos que lo que pagan por captarlos. Esta diferencia crea un margen que se denomina el margen de intermediación. (**McConnell & Brue, 1997**).

Las tasas de interés son el precio del dinero en el mercado financiero, el cual se debe pagar/cobrar por tomarlo prestado/ cederlo en préstamo en una situación determinada y en un tiempo establecido y está sujeta a las leyes de oferta y demanda como cualquier producto.

Existe una tasa de interés que cobra una institución financiera a sus deudores por el uso de un capital (ACTIVA). Las tasas activas varían de acuerdo con el riesgo que represente esa operación de crédito (a mayor riesgo mayor tasa) también se establecen de acuerdo con el plazo al que se haya prestado. Se espera que a menor tasas mayor será la demanda de crédito y al contrario a mayor tasa los prestatarios estarán menos motivados a pedir un préstamo. En el Ecuador las tasas de interés se fijan a través del mercado aunque existen límites máximos y mínimos a los que se pueden contratar, como se detallan a continuación:

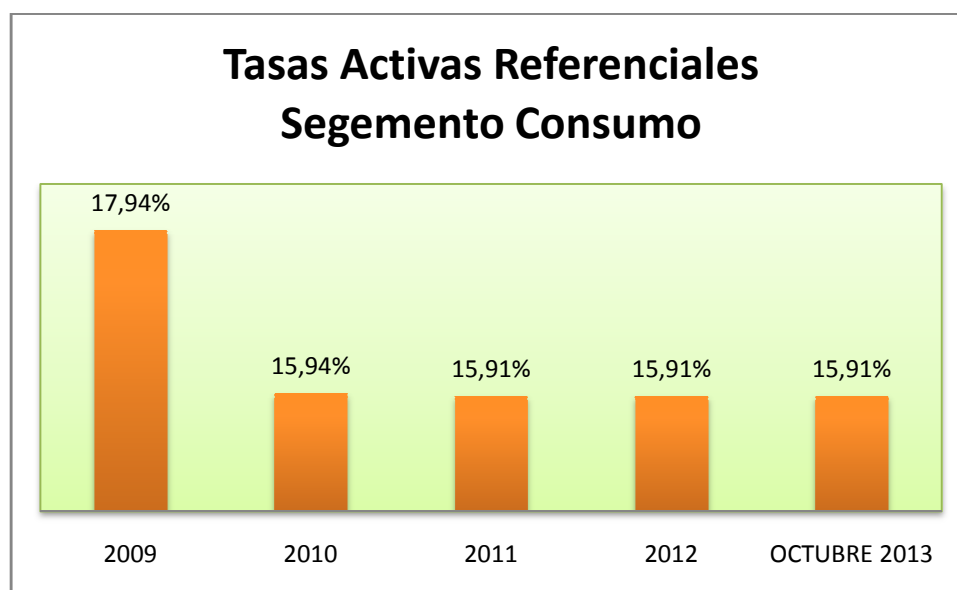


**Figura 3** Tasas de Interés por Segmento  
Fuente: Banco Central del Ecuador

#### 2.1.2.4.1.1 Segmento consumo

Son créditos otorgados a personas naturales destinados al pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por éste el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales obtenidos de fuentes estables como: sueldos, salarios, honorarios, remesas y/o rentas promedios.





**Figura 4** Evolución Tasas Activas de Consumo

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

#### 2.1.2.4.1.2 Segmento Microcrédito

##### 2.1.1.4.1.2.1 Microcrédito de acumulación ampliada.

Son aquellas operaciones de crédito superiores a USD 10.000 otorgadas a microempresarios y que registran un nivel de ventas anuales inferior a USD 100.000, a trabajadores por cuenta propia, o un grupo de prestatarios con garantía solidaria. Cuando el saldo adeudado en micro créditos con la institución financiera supere los USD 10.000 indiferentemente del monto, la operación pertenecerá al segmento de microcrédito de acumulación ampliada.

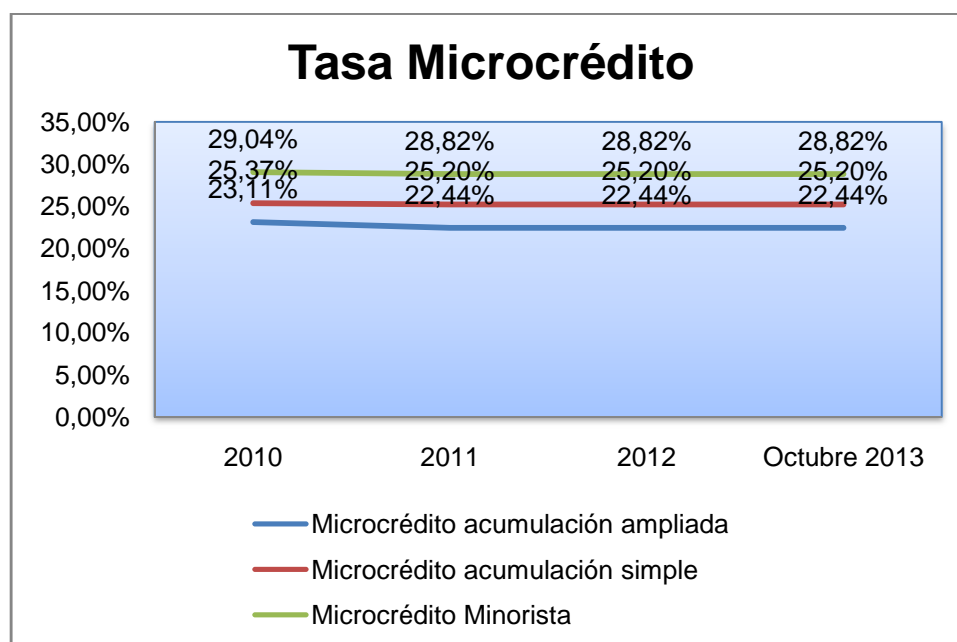
#### **2.1.1.4.1.2.2 Microcrédito de acumulación simple.**

Son aquellas operaciones de crédito, cuyo monto por operación y saldo adeudado en micro créditos a la institución financiera sea superior a USD 3000 hasta USD 10.000, otorgadas a microempresarios que registran un nivel de ventas o ingresos anuales inferior a USD 100.000, a trabajadores por cuenta propia, o aún grupo de prestatarios con garantía solidaria.

Cuando el saldo adeudado en micro créditos supere los USD 3000 pero no supere los USD 10.000 aunque el monto de la operación sea menor o igual a USD 3000, la operación pertenecerá al segmento de microcrédito de acumulación simple.

#### **2.1.1.4.1.2.3 Microcrédito minorista.**

Son aquellas operaciones de crédito cuyo monto por operación y saldo adeudado en microcréditos a la institución financiera sea menor o igual a USD 3000, otorgadas a microempresarios que registran un nivel de ventas anuales inferior a USD 100.000, a trabajadores por cuenta propia, o aún grupo de prestatarios con garantía solidaria.



**Figura 5** Evolución Tasa Microcrédito  
**Fuente:** Banco Central del Ecuador

El comportamiento a la baja que han tenido las tasas de interés de microcréditos y consumo nos da a notar una gran oportunidad para la Cooperativa, ya que el existir tasas atractivas hay una mayor iniciativa de los socios para acceder a créditos, favoreciendo así el desarrollo de la cooperativa y convirtiéndose en una oportunidad.

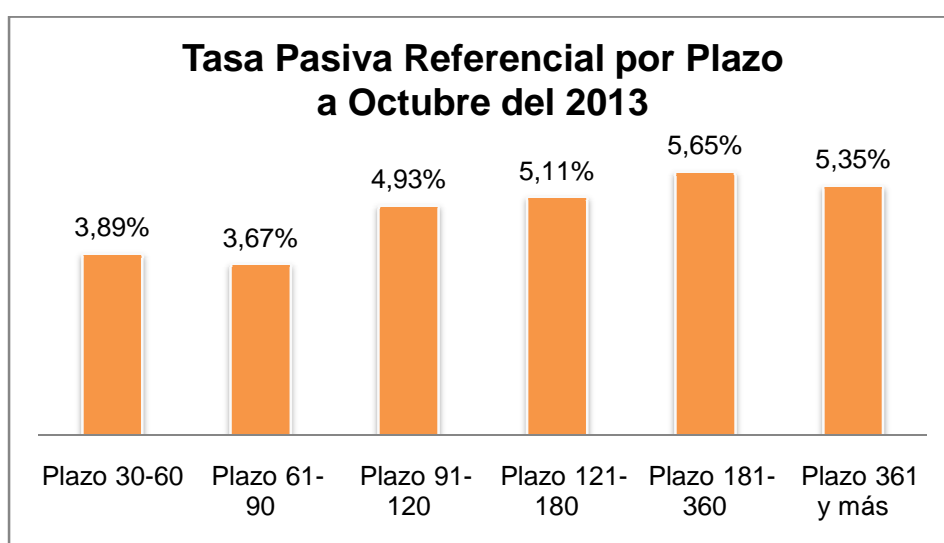
#### 2.1.1.4.2 Captaciones

Las captaciones son aquellas operaciones por las que las instituciones financieras reciben o recolecta dinero de las personas. Las operaciones de captación de recursos, denominadas operaciones de carácter pasivo se materializan a través de los depósitos. Los depósitos bancarios pueden clasificarse en tres grandes categorías:

- Cuentas corrientes
- Cuenta de ahorro o libreta de ahorros

- Depósito a plazo fijo.

Las cuentas corrientes y los depósitos a la vista se pueden movilizar en cualquier momento es decir los puedo tener el dinero en cualquier momento que lo necesite en otras palabras son totalmente líquidos. La diferencia radica en que las cuentas corrientes pueden ser movilizadas mediante cheque, mientras que en los depósitos a la vista se hace necesario efectuar el reintegro en ventanilla o a través de los cajeros electrónicos. Por otra parte están los depósitos a plazo los mismos que no pueden ser movilizadas hasta el vencimiento del plazo. Sin embargo, en la práctica, normalmente es posible realizar el reintegro por anticipado, a cambio del pago de una comisión. A estos depósitos y dependiendo del tipo de cuenta paga unos intereses (intereses de captación). De igual manera existe una tasa que es el porcentaje que los intermediarios financieros pagan a sus depositantes por captar sus recursos (PASIVA).

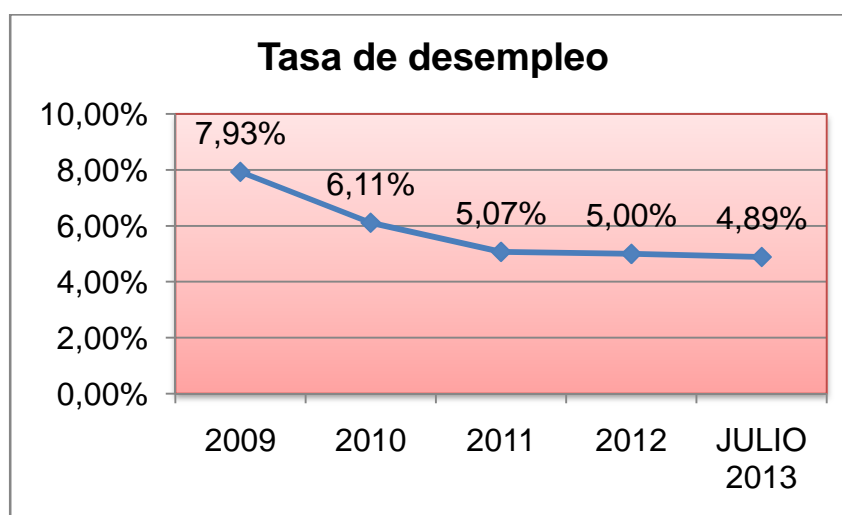


**Figura 6** Tasas Referenciales por Plazo  
**Fuente:** Banco Central del Ecuador

## 2.1.3 Factores Sociales

### 2.1.3.1.1 El desempleo

Es el paro forzoso o desocupación de los asalariados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran un puesto de trabajo. El índice de desempleo de una economía mide el porcentaje de personas, entre aquellas que se encuentran en edad, capacidad y disposición de trabajar (Población Económicamente Activa o PEA) que no pueden encontrar una ocupación. Cuando el indicador disminuye su valor, se están creando puestos de trabajo, lo que muestra usualmente que hay una mejoría en la economía del país, mientras que un aumento del desempleo evidencia lo contrario. Cuando el índice de subempleo incrementa su valor se debe por lo general a que existen menos oportunidades de trabajo que utilicen adecuadamente las capacidades de las personas empleadas o a que ellas entran a formar parte de la economía informal.



**Figura 7** Evolución Tasa de desempleo

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

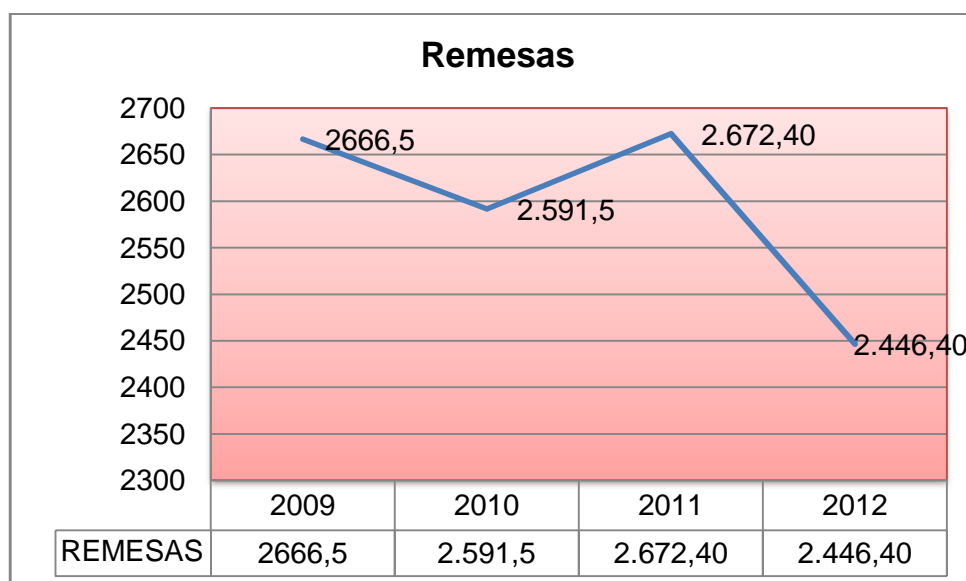
La situación más difícil para el empleo en el Ecuador, se produjo en febrero de 2000, cuando la tasa de desocupación alcanzó 17%. Desde entonces esta ha disminuido relativamente, alcanzando su punto mínimo en diciembre de 2002, Según datos del Instituto Ecuatoriano de estadística y censo durante el año 2010 la población económicamente activa se ubicó en 4.3 millones de personas de las cuales 1.9 millones son ocupados plenos, 2,5 millones son subempleados y alrededor de 265 mil se encuentran desempleados. La ocupación plena en junio del 2013 tuvo una reducción del 2,85% con relación al mismo mes del 2012 y se ubicó en 38,35%.

A nivel urbano, la ocupación plena sumó el 46,92% con relación al 50,11% en junio del año 2012. El desempleo siguió la misma tendencia y en junio fue de 3,91% frente a 4,11% en el mismo período del 2012.

Los niveles de desempleo y subempleo que se manejan actualmente todavía constituyen una amenaza para las Instituciones Financieras, porque muchas de las familias no tienen ingresos seguros y permanentes lo que afecta al cumplimiento de los pagos de los créditos concedidos. Sin embargo la tendencia a la baja nos permite concluir que hay una gran posibilidad de captar nuevos socios por cuanto al existir mayor ocupación de empleo la gente aumenta su probabilidad de ahorro, aumenta su interés por el consumo o a su vez desean tener su negocio propio para lo cual necesita financiamiento, factores que debe ser tomado para un mejor desempeño en la Cooperativa.

### **2.1.3.1.2 Remesas**

Comprende las transferencias corrientes realizadas por los migrantes que trabajan en otra economía de las que se les considera residentes. El dinero enviado al país por los ecuatorianos residentes en el exterior ha resultado fundamental en la relativa estabilidad económica desde la aparición del sistema dolarizado. El flujo de remesas ha permitido desde sus inicios financiar el consumo final de los hogares, financiar proyectos propios y en alguna medida la importación de bienes y servicios. Las remesas si bien incrementan la riqueza nacional, apoya a la balanza de pagos, amplía el consumo interno y permite el fortalecimiento del ahorro, también es importante considerar desventajas como el posible efecto inflacionario por el incremento de divisas o reservas que son destinadas al consumo, de igual manera el impedir que se busquen actividades nuevas de generación de ingresos, la distorsión del mercado laboral, debido a que la mano de obra joven depende de gran medida del envío de remesas por parte de los progenitores y no se ven atraídos por la oferta interna sino que su deseo es emigrar del país.



**Figura 8** Evolución Remesas  
**Fuente:** Banco Central del Ecuador

Ecuador en la última década ha sido el principal receptor de remesa en el área Andina, constituyéndose en la segunda fuente generadora de ingresos del país, el crecimiento de remesas se ha dado por algunos factores, uno de ellos es el comportamiento dado entre el año 1999 y el 2004, debido principalmente el mayor flujo de migrantes ecuatorianos que enviaron remesas del exterior. A partir del 2004 contribuye a la tendencia la mejora en el sistema de transferencias, disminuyendo costo de envíos e incrementando el número de empresas financieras que intermedian este flujo de dinero. La caída de remesas en el 2008 según el Banco Central del Ecuador responde a los problemas en el contexto internacional como es el caso de la crisis europea y estadounidense países que han recibido a la mayor cantidad de ecuatorianos, fruto de esto se ha reflejado en la disminución de ingresos de remesas al país.



El mercado financiero de las remesas ha sido un pilar fundamental para el desarrollo, puesto que algunas instituciones se especializan en proporcionar servicios bancarios a localidades que reciben remesas del extranjero, un ejemplo claro son los Courier, que se han multiplicado considerablemente, que incluso los Bancos ofrecen este servicio, es importante señalar que las cooperativas han aprovechado este suceso para capturar la atención de las personas que mantienen o uno o varios integrantes de su familia en el extranjero para que inviertan su dinero en ellas, por medio de brindar confianza y seguridad del dinero, además se han adaptado a las necesidades de familias que dependen directamente de la migración y esto ha ocasionado que se sientan atraídas por cooperativismo.

La migración se ha convertido en un nicho de mercado muy atrayente para las instituciones financieras, sean bancos o cooperativas, pero son las estas últimas quienes más han aprovechado de esto, debido a las facilidades en los trámites y porque las personas se sienten atraídas por el modelo cooperativista que busca el apoyar a sus asociados con bajas tasas de intereses en créditos y fomento de la producción.

La disminución del flujo de las remesas enviadas por los migrantes constituye una amenaza para las Cooperativas de ahorro y Crédito, porque disminuye los volúmenes de captación y colocación de crédito.

## 2.1.4 Microambiente

### 2.1.4.1 Competencia

EL Ecuador el sector micro financiero está compuesto por algunos actores como lo son: sector bancario, cooperativas de ahorro y crédito reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (946), las sociedades financieras, mutualistas ONG, y la banca Nacional.

El tamaño y la amplitud de cobertura de sus carteras varían significativamente, por ejemplo un banco privado y una COAC regulada manejan altas carteras, mas sin embargo las cooperativas no reguladas abarcan el sector con mayor número de instituciones, mayor cobertura geográfica por cuanto llegan a sitios que un banco no llegaría, e inclusive mayor número de personas atendidas (**Bucheli, 2011**).



**Figura 9** Clasificación Tipo de Cooperativas en el Ecuador  
Fuente: SEPS

**Tabla 1** Registro Cooperativas

<b>Sector Financiero</b>	
<b>TIPO</b>	<b>NUMERO</b>
Caja Central	1
Cooperativas de Ahorro y Crédito	<b>946</b>
<b>Sector No Financiero</b>	
<b>Total:</b>	<b>6059</b>
Cooperativas	2345
Asociaciones	2825

**Fuente:** S.E.P.S.

La competencia radica en la forma en como cada institución establecen las condiciones para otorgar microcréditos y receptor inversiones, ya sea en relación a la tasa de interés, al plazo, a los montos, al tiempo de entrega y requisitos para el caso de los microcréditos; y al servicio que cada cooperativa brinde a sus socios, estos son aspectos fundamentales a tomar en cuenta porque de ellos depende si una cooperativa es competitiva y puede permanecer en el mercado. Para el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., la competencia se enmarca en las instituciones que se encuentran ubicadas en la ciudad de Sangolquí.

**Tabla 2** Competencia Directa Sangolquí

<b>COMPETENCIA DIRECTA</b>	<b>Parroquia</b>
Cooperativa De Ahorro y Crédito Empleados y Trabajadores De La Empresa Enkador	Sangolquí
Cooperativa De Ahorro y Crédito Esperanza y Progreso Del Valle	Sangolquí
Cooperativa De Ahorro y Crédito Rumiñahui Limitada	Sangolquí
Cooperativa De Ahorro y Crédito Juan De Salinas	Sangolquí
Cooperativa De Ahorro y Crédito Cooperarte Ltda.	Sangolquí
Cooperativa De Ahorro y Crédito Textil 14 De Marzo	Sangolquí
Cooperativa De Ahorro y Crédito Luz Del Valle	Sangolquí
Cooperativa De Ahorro y Crédito San Juan De Cotogchoa	Sangolquí
Cooperativa De Ahorro y Crédito San Pedro De Taboada Ltda.	Sangolquí
Cooperativa De Ahorro y Crédito Indígena Sac Ltda.	Sangolquí
Banco Pichincha (Credife)	Sangolquí
Banco Del Austro	Sangolquí

**Fuente:** S.E.P.S y S.B.S.

### 2.1.3.2 Clientes

El sector cooperativista ha tenido un importante crecimiento en las últimas décadas pues ha atendido al sector microempresaria tradicionalmente olvidada por las grandes instituciones financieras, esto ha permitido que las cooperativas de ahorro y crédito tengan aceptación en el mercado financiero ecuatoriano, en la actualidad el acceso de los ciudadanos a fuentes de financiamiento en las cooperativas es cada vez más recurrente, y es un nicho de mercado que debe ser aprovechado, con la promulgación de la ley orgánica de economía popular y solidaria y con la creación de la Superintendencia de economía popular y solidaria los

controles hacen que las cooperativas tengan un control y sea mejor visto por quienes quieran hacer uso de estas.

Según estimaciones de la Superintendencia de economía popular y Solidaria las cooperativas de ahorro y crédito constituyen el grupo de mayor tamaño en términos de activos, pasivos, y patrimonio respecto al total nacional de cooperativas. En cuanto a los socios a diciembre del 2012, el número total declarado por las cooperativas de ahorro y crédito a nivel nacional bordea los 4.6 millones de personas. en términos de densidad geográfica, las cooperativas de ahorro y crédito se centran en las provincias de la región sierra centro (Tungurahua, Cotopaxi, Bolívar y Chimborazo), con más de 12 organizaciones por cada cien mil habitantes seguidas por Zamora, Azuay y Pastaza con más de 7 cooperativas por cada 100 mil habitantes. Esto hace notar que el crecimiento de personas que hagan uso de las cooperativas de ahorro y crédito mantendrá la tendencia de crecimiento factor importante a tomar en cuenta, pues de la captura de clientes hará que la institución permanezca en el tiempo.

### **2.1.3.3 Proveedores**

El uso de tecnologías acorde al mundo moderno, el acceso a medios publicitarios, productos publicitarios, servicios profesionales hacen de las cooperativas su diario vivir, pues del uso adecuado de estos recursos marcan la diferencia en busca de la satisfacción plena de los socios y esto facilita la realización de las actividades cotidianas de una forma adecuada. Para ello la selección de los proveedores es fundamental al momento de optimizar los recursos, pues de ello

depende también el obtener resultados oportunos en beneficio de la cooperativa. Para todo esto es fundamental por parte de los directivos que controlan los recursos manejar estándares de selección que permitan contratar a proveedores que cumplan en los términos y plazos establecidos pues la demora o falta de compromiso afecta directamente a la imagen institucional.

## **CAPÍTULO III**

### **3. La cooperativa**

#### **3.1 Reseña histórica**

La cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo Ltda., nace el 17 de Enero de 2003, registrada bajo el acuerdo Ministerial N° 003 en la ciudad de Ambato, fruto de un inspirador el Sr. Ángel Rodrigo Llamo Chalan y 27 jóvenes no mayores de 20 años, aquellos que no teniendo nada, juntaron sus ideas y pensamientos en la búsqueda de un firme rumbo que aliviara sus penumbras tormentos en difíciles momentos en que se veían rodeados las clases menos privilegiadas del país. Con el paso de los años la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., está escribiendo una historia de éxito, logrando posicionarse en el sistema financiero como una cooperativa de demostrada capacidad de crecimiento e innovación, que trabaja por un futuro mejor para su gente, con más de 11000 mil socios, 7 oficinas: Quito, Riobamba, Salcedo, Machachi, Latacunga, Sangolquí y su principal en Ambato.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo sucursal Sangolquí se crea mediante acuerdo ministerial hace 6 años, se encuentra ubicado en la avenida Calderón y Rio Frio, y actualmente el Jefe de Agencia es el Ing. Andrés Pacha, quien desde hace poco asumió el reto de conducir la agencia Sangolquí, entendiendo el compromiso de su designación, por cuanto él fue un actor importante en la creación del proyecto de la Cooperativa pues fue uno de los primeros inversionistas con 500 dólares que dio paso a lo que actualmente representa la Cooperativa Chibuleo.

## **3.2 Filosofía empresarial**

### **3.2.1 Misión**

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito que genera, administra, comercializa servicios financieros, con enfoque de calidad, competitividad y rentabilidad mutua, satisfaciendo las necesidades de la población, comprometidos con el desarrollo socioeconómico del país.

### **3.2.2. Visión**

Al 2014 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, consolidará su liderazgo en la sierra central ampliando su cobertura, con indicadores financieros y sociales de calidad, comprometidos con el desarrollo de la sociedad, con personal calificado y de alto desempeño, reconocido por la sociedad, obteniendo una calificación de riesgo de B+.

### **3.2.3 Objetivos de la Cooperativa**

- Brindar servicios financieros a los sectores no atendidos por la banca tradicional y principalmente al sector indígena de Tungurahua.
- Contribuir al mejoramiento socio económico de los socios de la Cooperativa.
- Fortalecer y mantener los servicios financieros acorde a las necesidades de los sectores atendido.
- Generar satisfacción y compromiso de los socios.

### **3.2.4 Valores y Principios**

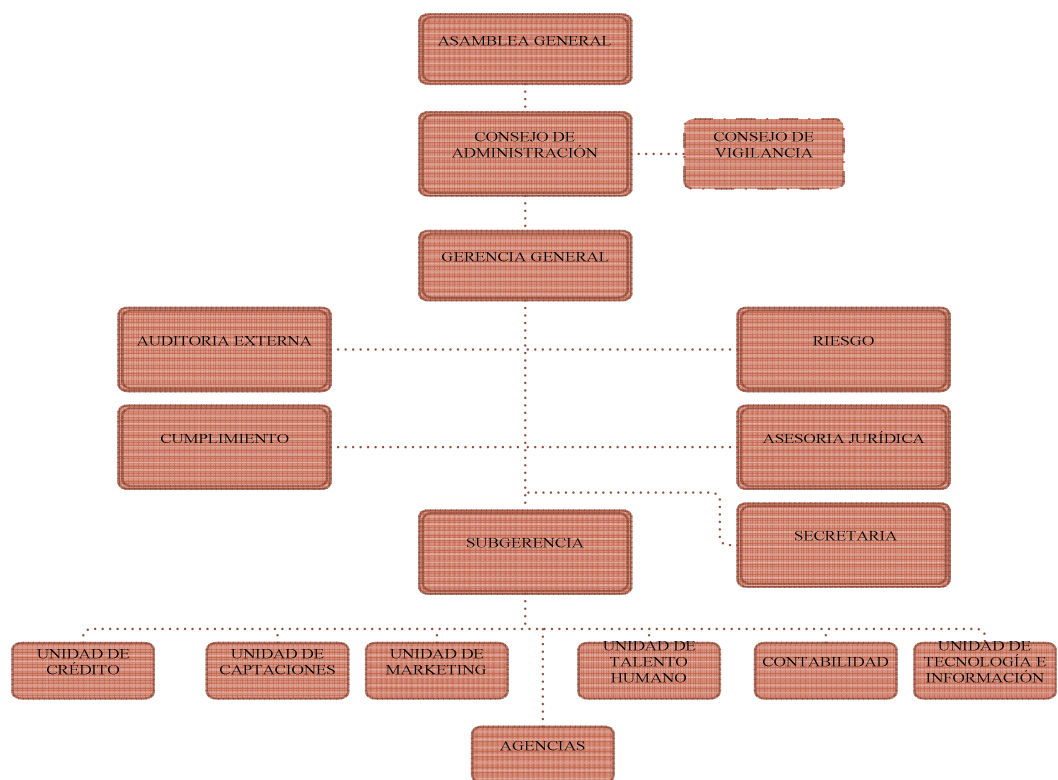
Los principales valores y principios que rigen el accionar institucional son:



- Agilidad
- Honestidad
- Respeto
- Confianza
- Integración

### 3.3 Organigramas

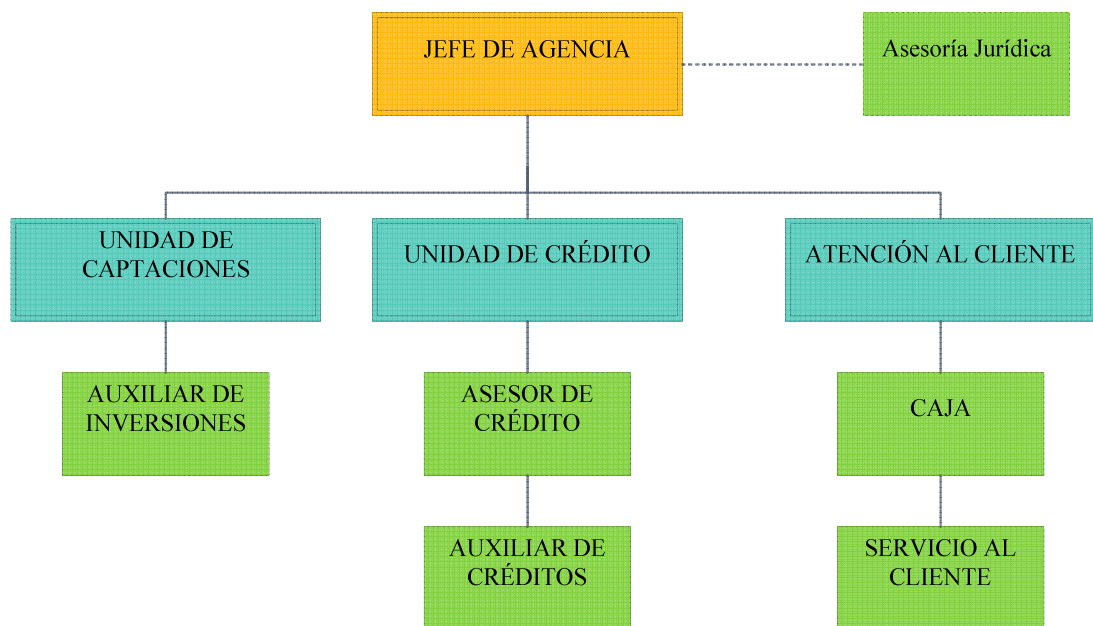
#### 3.3.1 Organigrama Estructural Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo



**Figura 10** Organigrama Estructural

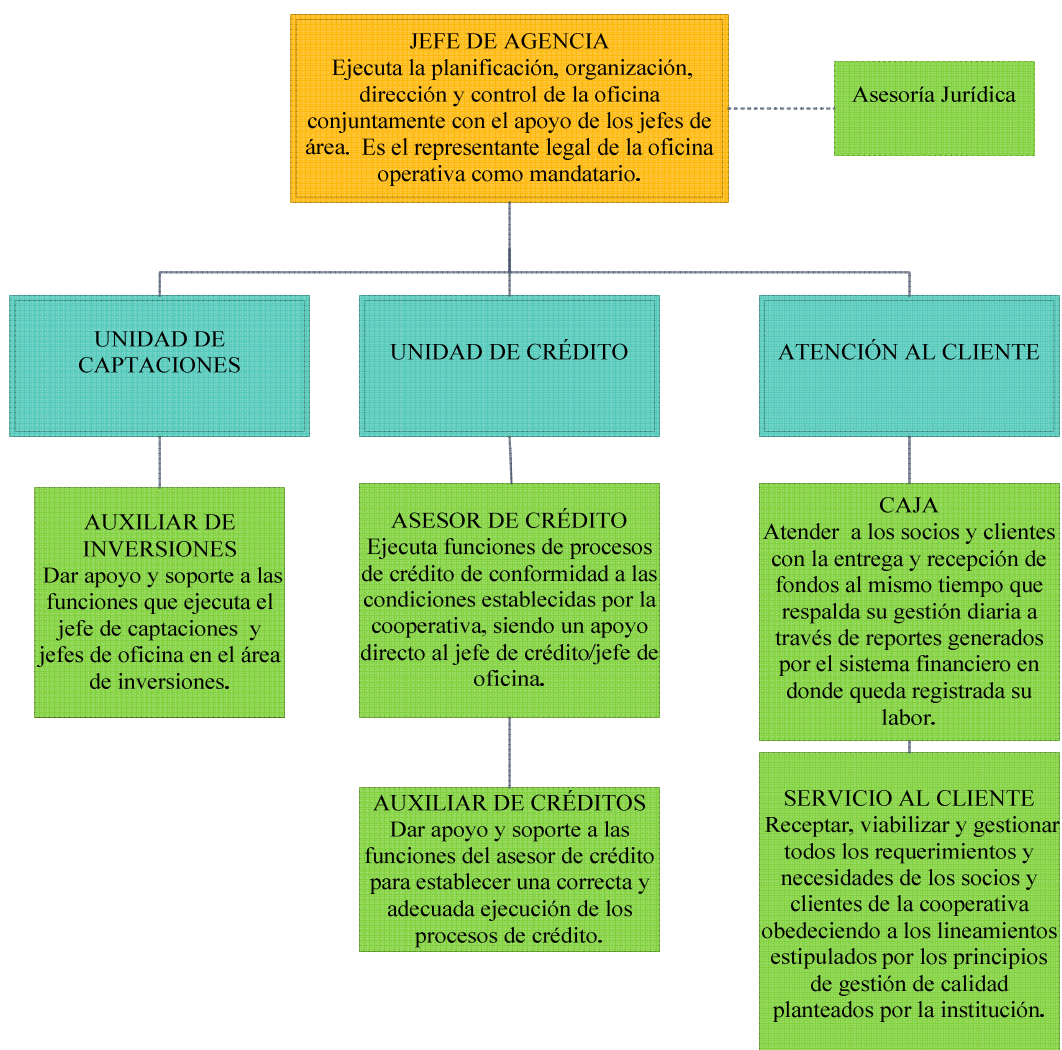
**Fuente:** COAC Chibuleo Ltda.

### 3.3.1.1 Organigrama Estructural Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Agencia Sangolquí.



**Figura 11** Organigrama Estructural Agencia Sangolquí  
**Fuente:** COAC Chibuleo Ltda.

### 3.3.2 Organigrama Funcional Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Agencia Sangolquí.



**Figura 12** Organigrama Funcional Agencia Sangolquí  
**Fuente:** COAC Chibuleo Ltda.

### 3.3.2.1 Jefe de oficina

#### 3.3.2.1.1 Resumen de la ocupación

Ejecuta la planificación, organización, dirección y control de la oficina conjuntamente con el apoyo de los jefes de área. Es el representante legal de la oficina operativa como mandatario.

#### 3.3.2.1.2 Elementos de competencia

Elementos de Competencia	Conocimientos requeridos	Habilidades y destrezas	Actitudes, valores y otros
Velar por el cumplimiento de metas de colocaciones establecidas para la oficina	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis financiero</li> <li>▪ Planificación estratégica, operativa y presupuestaria</li> <li>▪ Gestión de Talento humano</li> <li>▪ Mercado y competencia</li> <li>▪ Normativa interna y externa.</li> <li>▪ Lavado de activos</li> <li>▪ Contabilidad y estadística</li> <li>▪ Realidad social y económica del país.</li> <li>▪ Técnicas de negocios y ventas.</li> <li>▪ Sistema financiero del país.</li> <li>▪ Atención al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación efectiva y asertiva.</li> <li>▪ Toma de decisiones</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Poder de convencimiento</li> <li>▪ Manejo de conflictos</li> <li>▪ Análisis inmediato de indicadores</li> <li>▪ Análisis y síntesis de información financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Puntualidad</li> <li>▪ Oportuno</li> <li>▪ Equidad</li> <li>▪ Creatividad</li> <li>▪ Iniciativa</li> <li>▪ Innovador</li> <li>▪ Ético</li> </ul>
Capacitación, control y evaluación al personal para el cumplimiento de los objetivos para garantizar el buen trato al socio o cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Software de edición y presentación de texto, hojas de cálculo, presentaciones e imágenes</li> <li>▪ Técnicas de evaluación y control</li> <li>▪ Normativa vigente</li> <li>▪ Técnicas de capacitación y manejo de grupos</li> <li>▪ Técnicas para desarrollar material didáctico</li> <li>▪ Técnica de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habilidad de negociación</li> <li>▪ Manejo de grupos para trabajar en equipo</li> <li>▪ Facilidad de palabra</li> <li>▪ Poder de convencimiento.</li> <li>▪ Comunicación efectiva</li> <li>▪ Métodos de enseñanza</li> <li>▪ Análisis inmediato de indicadores</li> <li>▪ Análisis y síntesis de información financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Imparcialidad</li> <li>▪ Honestidad</li> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Equidad</li> <li>▪ Oportuno</li> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Humildad</li> <li>▪ Cordial</li> <li>▪ Transparente</li> <li>▪ Equidad</li> </ul>

Continúa...

Elementos de Competencia	Conocimientos requeridos	Habilidades y destrezas	Actitudes, valores y otros
Lograr el posicionamiento del nombre e imagen de la cooperativa en el mercado objetivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marketing</li> <li>▪ Relaciones humanas</li> <li>▪ Mercado y competencia</li> <li>▪ Planificación estratégica y operativa</li> <li>▪ Técnicas de negociación</li> <li>▪ Segmentación de mercados</li> <li>▪ Realidad socio-económica del país</li> <li>▪ Normativas internas y externas</li> <li>▪ Lavado de activos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Toma de decisiones</li> <li>▪ Comunicación efectiva</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Manejo de conflictos</li> <li>▪ Facilidad de palabra</li> <li>▪ Poder de convencimiento</li> <li>▪ Análisis inmediato de indicadores</li> <li>▪ Análisis y síntesis de información financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cordial</li> <li>▪ Transparente</li> <li>▪ Responsable</li> <li>▪ Ético</li> <li>▪ Oportuno</li> <li>▪ Orden</li> <li>▪ Veraz</li> <li>▪ Sociable</li> <li>▪ Participativo</li> </ul>
Elaborar informes mensuales de metas y objetivos de oficina	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema operativo de la cooperativa</li> <li>▪ Indicadores de gestión de crédito</li> <li>▪ Técnicas de redacción</li> <li>▪ Normativas internas y externas</li> <li>▪ Estadística básica</li> <li>▪ Elaboración de informes</li> <li>▪ Análisis e Interpretación de resultados.</li> <li>▪ Ortografía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad de síntesis</li> <li>▪ Digitación rápida</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Generación de alianzas estratégicas</li> <li>▪ Análisis inmediato de indicadores</li> <li>▪ Análisis y síntesis de información financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetividad</li> <li>▪ Precisión</li> <li>▪ Veracidad</li> <li>▪ Oportuno</li> </ul>
Coordinar con las Jefaturas de área el cumplimiento de estrategias para alcanzar metas y objetivos propuestos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normativas internas y externas</li> <li>▪ Estructura organizacional.</li> <li>▪ Codificación de correspondencia</li> <li>▪ Relaciones humanas</li> <li>▪ Planificación operativa y estratégica institucional</li> <li>▪ manejo de la base de datos</li> <li>▪ Análisis financiero</li> <li>▪ realidad socio-económica del país</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación efectiva y asertiva</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Poder de convencimiento</li> <li>▪ Análisis inmediato de indicadores</li> <li>▪ Análisis y síntesis de información financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetividad</li> <li>▪ Creatividad</li> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Oportuno</li> <li>▪ Imparcialidad</li> </ul>
Garantizar en su área el cumplimiento y mejora del sistema de gestión de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normativa relacionada</li> <li>▪ Técnicas de atención al cliente</li> <li>▪ Técnicas de comunicación efectiva</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo de información con agilidad</li> <li>▪ Capacidad de síntesis</li> <li>▪ Visión para implementar nuevas oportunidades de negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disciplina</li> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Creatividad</li> <li>▪ Iniciativa</li> </ul>

Fuente: COAC Chibuleo Ltda.

### 3.3.2.1.3 Factores del trabajo:

- a. **Instrucción formal:** Título profesional de tercer nivel en Administrador de empresas, banca y finanzas, auditoría, economía o carreras afines.
- b. **Experiencia específica:** Hasta tres años en funciones similares.
- c. **Ocupación a la que podría ascender:** Jefe de Crédito, Jefe de Captaciones
- d. **Ocupación a la que podría ser transferido:** Ninguna
- e. **En su ausencia quien le reemplaza:** Subgerencia.
- f. **A quien reemplaza:** Asesor de Crédito y Atención al Cliente
- g. **Ocupación supervisada por:** Subgerencia

### 3.3.2.2 Auxiliar de inversiones

#### 3.3.2.2.1 Resumen de la ocupación

Dar apoyo y soporte a las funciones que ejecuta el jefe de captaciones y jefes de oficina en el área de inversiones.

#### 3.3.2.2.2 Elementos de competencia

Elementos de competencia	Conocimiento requerido	Habilidades y destrezas	Actitudes, Valores y otros
Realizar el control y seguimiento de pólizas por vencer	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema operativo de la cooperativa</li> <li>▪ Software de edición y presentación de texto, hojas de cálculo, presentaciones e imágenes</li> <li>▪ Atención al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negociación a partir de la información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable</li> <li>▪ Amabilidad</li> <li>▪ Oportuno</li> <li>▪ Respeto</li> </ul>
Emitir los documentos de obligaciones tributarias para entregar a los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normativa tributaria</li> <li>▪ Sistema operativo de la cooperativa.</li> <li>▪ Técnicas de archivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agilidad en el trámite.</li> <li>▪ Organización de documentos</li> <li>▪ Rapidez en la digitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agilidad</li> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Oportuno</li> </ul>

Continúa...

Elementos de incompetencia	Conocimiento requerido	Habilidades y destrezas	Actitudes, Valores y otros
Alimentar información del cliente en la base de datos de la institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grafología</li> <li>▪ Conocimientos de normativas internas y externas.</li> <li>▪ Normativa de lavado de activos</li> <li>▪ Lavado de activos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agilidad en la digitación.</li> <li>▪ Detección oportuna de errores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confidencialidad</li> <li>▪ Agilidad</li> <li>▪ Orden</li> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Amabilidad</li> <li>▪ Oportuno</li> </ul>
Administrar y custodiar el archivo de inversiones ejecutadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Técnicas de archivo</li> <li>▪ Software de edición y presentación de texto, hojas de cálculo, presentaciones e imágenes</li> <li>▪ Normativas interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconocer el archivo</li> <li>▪ Búsqueda rápida de archivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organización</li> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Agilidad</li> <li>▪ Confidencialidad</li> </ul>
Visitas a socios y clientes actuales y posibles socios - clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Técnicas de venta</li> <li>▪ Técnica de negociación.</li> <li>▪ Técnica de planificación</li> <li>▪ Organización</li> <li>▪ Segmentación de mercado</li> <li>▪ Conocimiento socio-económico del país</li> <li>▪ Conocimiento de indicadores financieros de la cooperativa.</li> <li>▪ Conocimiento de los productos y servicios cooperativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificación.</li> <li>▪ Capacidad de negociación</li> <li>▪ Facilidad de palabra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Agilidad</li> <li>▪ Ordenado</li> <li>▪ Puntualidad</li> <li>▪ Sinceridad</li> </ul>
Elaborar un informe mensual de inversiones nuevas, Renovadas, activas y canceladas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboración de informes</li> <li>▪ Control de reportes</li> <li>▪ Manejo de Software de edición y presentación de texto, hojas de cálculo, presentaciones e imágenes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificación</li> <li>▪ Manejo de información</li> <li>▪ Análisis reportes.</li> <li>▪ Capacidad de síntesis.</li> <li>▪ Digitación rápida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organización</li> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Agilidad</li> <li>▪ Oportuno</li> </ul>

**Fuente:** COAC Chibuleo Ltda.

### 3.3.2.2.3 Factores del trabajo:

- a. **Instrucción formal:** Tercer año de educación superior aprobado en marketing, administración de empresas, economía o carreras afines.
- b. **Experiencia específica** Un años en funciones similares.
- c. **Ocupación a la que podría ascender:** Tesorero

- d. **Ocupación a la que podría ser transferido:** Auxiliar de Crédito
- e. **En su ausencia quien le reemplaza:** Jefe de Captaciones y Jefe De Oficina
- f. **A quien reemplaza:** Servicio al Cliente
- g. **Ocupación supervisada por:**Jefe de Captaciones y Jefes de Oficina
- h. **Responsabilidad sobre dinero y / o documentos financieros:**Si, pólizas de clientes hasta el valor de 30.000
- i. **Esfuerzo mental:**El trabajo requiere esfuerzo mental y físico normal.

### 3.3.2.3 Asesor de crédito

#### 3.3.2.3.1 Resumen de la ocupación

Ejecuta funciones de procesos de crédito de conformidad a las condiciones establecidas por la cooperativa, siendo un apoyo directo al jefe de crédito/jefe de oficina.

#### 3.3.2.3.2 Elementos de competencia

Elementos de competencia	Conocimientos requeridos	Habilidades y destrezas	Actitudes, Valores y otros
Publicitar y entregar información a socios y potenciales socios sobre las condiciones y características específicas de los productos y servicios financieros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productos y servicios específicos ofertados por la Institución</li> <li>▪ Técnicas de comunicación</li> <li>▪ Contabilidad básica</li> <li>▪ Conocimiento del sistema financiero ecuatoriano.</li> <li>▪ Manejo de páginas web.</li> <li>▪ Ley de tránsito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación eficiente y asertiva con el cliente</li> <li>▪ Seguridad en la comunicación</li> <li>▪ Asesoramiento basado en sus destrezas financieras.</li> <li>▪ Trabajo en equipo.</li> <li>▪ Poder de convencimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable</li> <li>▪ Amabilidad</li> <li>▪ Paciencia</li> <li>▪ Respeto</li> </ul>
Inspección y validación de la información del sujeto de crédito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Matemática financiera</li> <li>▪ Análisis e interpretación de índices financieros.</li> <li>▪ Contabilidad Básica.</li> <li>▪ Situación económica del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agilidad en el manejo de documentos</li> <li>▪ Atención y concentración en la revisión de documentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable</li> <li>▪ Honestidad</li> <li>▪ Amabilidad</li> <li>▪ Paciencia</li> <li>▪ Respeto</li> </ul>

**Continúa...**



Elementos de competencia	Conocimientos requeridos	Habilidades y destrezas	Actitudes, Valores y otros
	<ul style="list-style-type: none"> <li>país y del sector.</li> <li>▪ Grafología</li> <li>▪ Elaboración y presentación de informes.</li> <li>▪ Técnicas ortografía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Caligrafía</li> <li>▪ Toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ético</li> </ul>
<b>Seguimiento y postventa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo de base de datos.</li> <li>▪ Normativa de lavado de activos.</li> <li>▪ Normativa in terna y externa.</li> <li>▪ Elaboración y presentación de informes.</li> <li>▪ Gestión eficiente del riesgo de crédito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cruzar datos para su confirmación.</li> <li>▪ Manejo de conflictos.</li> <li>▪ Comunicación efectiva y asertiva.</li> <li>▪ Poder de convencimiento.</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Toma de decisiones</li> <li>▪ Identificación de oportunidades de negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Honestidad</li> <li>▪ Ética</li> <li>▪ Puntualidad</li> <li>▪ Responsable</li> <li>▪ Equidad</li> <li>▪ Oportuno</li> <li>▪ Creativo</li> <li>▪ Agilidad</li> </ul>
<b>Recuperación de cartera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negociación</li> <li>▪ Normativa de crédito</li> <li>▪ Técnicas de cobranza.</li> <li>▪ Normativas internas y externas</li> <li>▪ Código civil, penal y de comercio.</li> <li>▪ Elaboración de informes.</li> <li>▪ Elaboración de planes de acción.</li> <li>▪ Relaciones humanas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habilidad de palabra</li> <li>▪ Toma de decisiones</li> <li>▪ Poder de convencimiento.</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Honestidad</li> <li>▪ Transparencia</li> <li>▪ Pro actividad</li> <li>▪ Confianza</li> <li>▪ Agilidad</li> <li>▪ Ético</li> <li>▪ Oportuno</li> <li>▪ Responsable</li> <li>▪ Orden</li> </ul>
<b>Elaborar informes mensuales: de la evolución de cartera, riesgo, mora, procesos judiciales y postventa.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo de sistema operativo de la cooperativa</li> <li>▪ Software de edición y presentación de texto, hojas de cálculo, presentaciones e imágenes.</li> <li>▪ Normativa de crédito</li> <li>▪ Tarifario de costes de cobranza.</li> <li>▪ Control de reportes.</li> <li>▪ Conocimiento de codificación de correspondencia interna.</li> <li>▪ contabilidad y estadística básica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redacción para la presentación de informes</li> <li>▪ Oportunidad en la entrega de información</li> <li>▪ Planificación de información</li> <li>▪ Análisis reportes.</li> <li>▪ Capacidad de síntesis.</li> <li>▪ Digitación rápida</li> <li>▪ Trabajo en equipo.</li> <li>▪ Comunicación efectiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable</li> <li>▪ Honestidad</li> <li>▪ Organización</li> <li>▪ Agilidad</li> <li>▪ Oportuno</li> <li>▪ Veracidad</li> </ul>
<b>Proponer estrategias de mejoras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificación y organización.</li> <li>▪ Elaboración de informes</li> <li>▪ Técnicas de Elaboración Procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación efectiva</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Asesoramiento basado en sus destrezas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oportuno</li> <li>▪ Conciso</li> <li>▪ Responsable</li> </ul>

**Fuente:** COAC Chibuleo Ltda.

### 3.3.2.3.3 Factores del trabajo:

- a. **Instrucción formal:** egresado en economía, finanzas, administración.
- b. **Experiencia específica:** dos años es en ocupaciones similares.
- c. **Ocupación a la que podría ascender:** Jefe de Oficina
- d. **Ocupación a la que podría ser transferido:** Ninguna
- e. **En su ausencia quien le reemplaza:** Jefe de Oficina o Jefe de Crédito
- f. **A quien reemplaza:** Auxiliar De Crédito
- g. **Ocupación supervisada por:**Jefe de Oficina / Jefe de Crédito
- h. **Esfuerzo mental:**El trabajo requiere más esfuerzo mental que físico.

### 3.3.2.4 Auxiliar de crédito

#### 3.3.2.4.1 Resumen de la ocupación

Dar apoyo y soporte a las funciones del asesor de crédito para establecer una correcta y adecuada ejecución de los procesos de crédito.

#### 3.3.2.4.2 Elementos de competencia

Elementos de Competencia	Conocimientos requeridos	Habilidades y destrezas	Actitudes, Valores y otros
Brindar información a los socios y potenciales solicitantes de crédito, respecto de los productos y servicios crediticios, condiciones y características específicas del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Técnicas de venta y negociación</li> <li>▪ Productos y servicios financieros</li> <li>▪ Relaciones humanas</li> <li>▪ Normativa interna y externa</li> <li>▪ Manejo de una adecuada caligrafía y ortografía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación efectiva</li> <li>▪ Rapidez en la atención</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ claro y objetivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Paciencia</li> <li>▪ Veracidad</li> <li>▪ Puntualidad</li> <li>▪ Agilidad</li> </ul>

Continúa...

Elementos de Competencia	Conocimientos requeridos	Habilidades y destrezas	Actitudes, Valores y otros
Recepción y verificación de documentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normativa interna</li> <li>▪ Manejo de páginas web.</li> <li>▪ Conocimientos grafotécnicos lógicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo de documentación ágil.</li> <li>▪ Detección rápida de errores</li> <li>▪ Toma de decisiones</li> <li>▪ Lectura rápida</li> <li>▪ Facilidad de palabra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Paciencia</li> <li>▪ Orden</li> <li>▪ Ética</li> <li>▪ Prolijidad en la revisión de documentos</li> </ul>
Organización y seguimiento de inspecciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normativa interna y externa.</li> <li>▪ Elaboración de informes</li> <li>▪ Zonificación del sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo de documentación ágil</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Comunicación efectiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable</li> <li>▪ Paciencia</li> <li>▪ Orden</li> <li>▪ Ética</li> </ul>
Ingreso de datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema operativo de la cooperativa</li> <li>▪ manejo de una correcta ortografía.</li> <li>▪ Mecanografía</li> <li>▪ Normativa de lavado de activos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapidez en la digitación.</li> <li>▪ Detección rápida de errores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable</li> <li>▪ Ético</li> <li>▪ Honestidad</li> <li>▪ Veracidad</li> </ul>
Despacho de crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grafología</li> <li>▪ Manejo del sistema operativo de la cooperativa</li> <li>▪ Detección de documentos falsos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Detección de errores.</li> <li>▪ Lectura rápida</li> <li>▪ Comunicación efectiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable</li> <li>▪ Honestidad</li> <li>▪ Amabilidad</li> <li>▪ Orden</li> </ul>

**Fuente:** COAC Chibuleo Ltda.

### 3.3.2.4.3 Factores del trabajo:

- a. **Instrucción formal:** Tercer año de educación superior o su equivalente aprobado de finanzas, administración, economía o carreras afines.
- b. **Experiencia específica:** Un año en ocupaciones similares.
- c. **Ocupación a la que podría ascender:** Asesor de crédito
- d. **Ocupación a la que podría ser transferido:** Auxiliar de Inversiones
- e. **En su ausencia quien le reemplaza:** El Asesor de Crédito

### 3.3.2.5 Responsable del servicio al cliente

#### 3.3.2.5.1 Resumen de la ocupación

Receptar, viabilizar y gestionar todos los requerimientos y necesidades de los socios y clientes de la cooperativa obedeciendo a los lineamientos estipulados por los principios de gestión de calidad planteados por la institución.

#### 3.3.2.5.2 Elementos de competencia

Elementos de Competencia	Conocimientos requeridos	Habilidades y destrezas	Actitudes, Valores y otros
Brindar asistencia y asesoría a los socios y clientes con todos sus requerimientos financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimientos de técnicas de venta.</li> <li>▪ Atención al cliente.</li> <li>▪ Manejo de una correcta ortografía y caligrafía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Digitación rápida</li> <li>▪ Capacidad de Interrelación con las personas.</li> <li>▪ Poder de convencimiento.</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Agilidad</li> <li>▪ Gentileza</li> <li>▪ Predisposición de Servicio</li> </ul>
Elaborar un informe mensual de cuentas aperturas, cerradas de cuentas activas e inactivas y servicios no financieros y requerimientos atendidos de socios y clientes, con sus respectivas Observaciones y recomendaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboración de Informes</li> <li>▪ Control de reportes</li> <li>▪ Manejo de procesos de Planificación</li> <li>▪ Conocimiento de codificación de correspondencia interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo de información</li> <li>▪ Análisis reportes.</li> <li>▪ Capacidad de síntesis.</li> <li>▪ Digitación rápida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organización</li> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Agilidad</li> <li>▪ Oportuno</li> </ul>
Receptar y canalizar documentos externos e internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Técnicas de Archivo</li> <li>▪ Conocimiento de personal y ubicación de las distintas áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organización de Documentos</li> <li>▪ Agilidad de respuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Paciencia</li> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Organización</li> </ul>
Administración de fondo de caja chica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normativa tributaria</li> <li>▪ Normativa contable</li> <li>▪ Conocimiento de sistema operativo de la cooperativa</li> <li>▪ Manejo de página web del SRI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapidez en digitación</li> <li>▪ Detección oportuna de errores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Honesto</li> <li>▪ Responsable</li> <li>▪ Oportuno</li> </ul>

**Continúa...**

Elementos de Competencia	Conocimientos requeridos	Habilidades y destrezas	Actitudes, Valores y otros
Ejecutar los trámites requeridos para la compensación de cheques	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normativa inherente</li> <li>▪ Ley de Cheques</li> <li>▪ Normas de lavado de activo.</li> <li>▪ Manejo de sistema de compensación de cheques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconocimiento de documentos habilitantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Honradez</li> <li>▪ Rapidez</li> <li>▪ Responsabilidad</li> </ul>
Manejo de servicios financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normas de lavado de activo</li> <li>▪ Conocimientos de técnicas de venta.</li> <li>▪ Técnicas de negociación.</li> <li>▪ Conocimiento de tipos de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Digitación rápida</li> <li>▪ Detección rápida de errores.</li> <li>▪ Identificación clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agilidad</li> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Predisposición de Servicio</li> <li>▪ Paciencia.</li> <li>▪ Oportuno</li> <li>▪ orden</li> </ul>

**Fuente:** COAC Chibuleo Ltda.

### 3.3.2.5.3 Factores del trabajo:

- a. **Instrucción formal:** tercer año de educación superior aprobado en marketing, administración de empresas, economía o carreras afines.
- b. **Experiencia específica:** seis meses en ocupaciones similares.
- c. **Ocupación a la que podría ascender:** Auxiliar de inversiones
- d. **Ocupación a la que podría ser transferido:** Auxiliar de crédito
- e. **En su ausencia quien le reemplaza:** Auxiliar de inversiones y auxiliar de crédito
- f. **A quien reemplaza:** cajero
- g. **Ocupación supervisada por:** Jefe de oficina/Jefe de Captaciones
- h. **Responsabilidad sobre dinero y / o documentos financieros:** Sí. Caja chica de la oficina
- i. **Esfuerzo mental:** El trabajo requiere más esfuerzo mental que físico.
- j. **Esfuerzo físico:**

### 3.3.2.6 Cajero

#### 3.3.2.6.1 Resumen de la ocupación

Atender a los socios y clientes con la entrega y recepción de fondos al mismo tiempo que respalda su gestión diaria a través de reportes generados por el sistema financiero en donde queda registrada su labor.

#### 3.3.2.6.2 Elementos de competencia

Elementos de Competencia	Conocimientos requeridos	Habilidades y destrezas	Actitudes, Valores y otros
Atención por ventanilla a socios y cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Técnicas de conteo rápido</li> <li>▪ Técnicas Atención al a socios y cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conteo Rápido</li> <li>▪ Trabajo bajo presión.</li> <li>▪ Interacción con el público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Respeto</li> <li>▪ Agilidad</li> <li>▪ Organización</li> <li>▪ Paciencia</li> <li>▪ Autocontrol</li> </ul>
Entregar diariamente el dinero recaudado en cajas a bóveda con el cuadre diario	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normativa interna y externa</li> <li>▪ Contabilidad básica</li> <li>▪ Elaboración de informes</li> <li>▪ Software de edición y presentación de texto, hojas de cálculo, presentaciones e imágenes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Percepción en el traslado de información</li> <li>▪ Relaciones laborales con el equipo institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Respeto</li> <li>▪ Honestidad</li> <li>▪ Responsabilidad</li> </ul>
Dotar diariamente de dinero al cajero automático y realizar su respectivo cuadre diario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normativa interna y externa</li> <li>▪ Contabilidad básica</li> <li>▪ Elaboración de informes</li> <li>▪ Software de edición y presentación de texto, hojas de cálculo, presentaciones e imágenes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Percepción en el traslado de información</li> <li>▪ Relaciones laborales con el equipo institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Respeto</li> <li>▪ Honestidad</li> <li>▪ Responsabilidad</li> </ul>
Elaborar reportes de administración de caja cuando lo requiera el jefe inmediato	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normativa interna</li> <li>▪ Software de edición y presentación de texto, hojas de cálculo, presentaciones e imágenes</li> <li>▪ Matemáticas financieras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad de análisis y síntesis de la información</li> <li>▪ Retroalimentación de experiencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Honestidad</li> </ul>

**Continúa...**

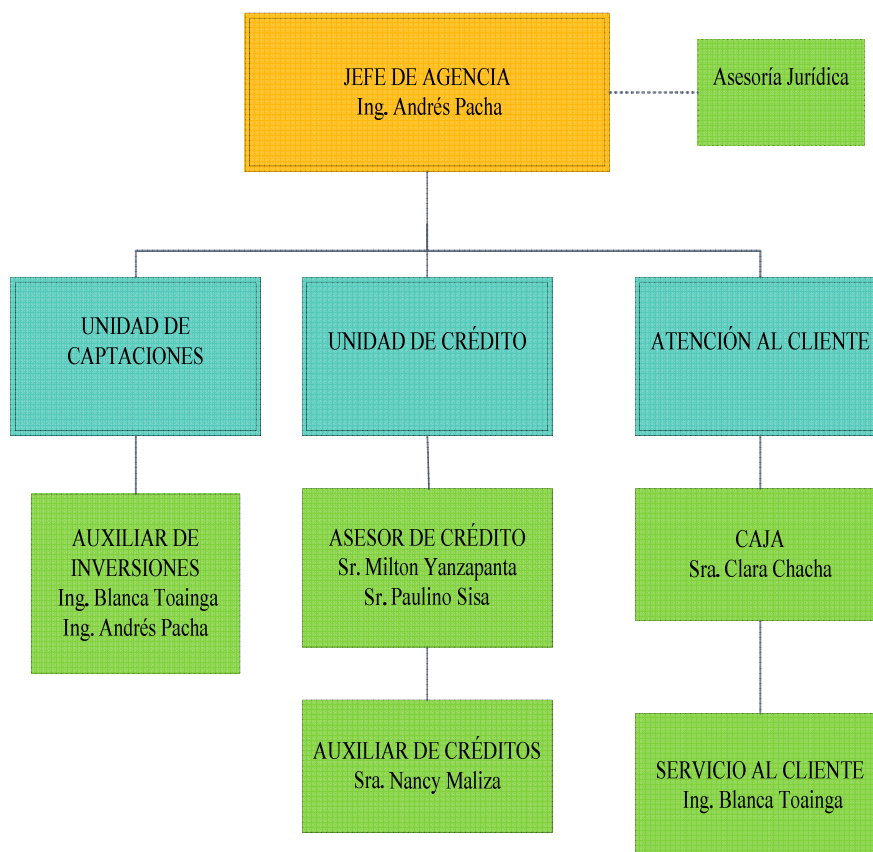
Elementos de Competencia	Conocimientos requeridos	Habilidades y destrezas	Actitudes, Valores y otros
<p>Archivo y custodia de documentos generados por caja</p> <p>Aplicar los procedimientos, manuales, registros y formularios exigidos por los organismos de control internos y externos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicadores financieros y sociales</li> <li>▪ Técnicas de archivo</li> <li>▪ Elaboración de informes.</li> <li>▪ Conocimiento de codificación de correspondencia interna</li> <li>▪ Normativa interna y externa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Detección oportuna de errores.</li> <li>▪ Búsqueda rápida de archivos</li> <li>▪ Capacidad de análisis y síntesis de la información</li> <li>▪ Retroalimentación de experiencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Organización</li> <li>▪ Responsabilidad</li> </ul>

**Fuente:** COAC Chibuleo Ltda.

### 3.3.2.6.3 Factores del trabajo:

- a. **Instrucción formal:** Bachiller a fines.
- b. **Experiencia específica:** No necesaria
- c. **Ocupación a la que podría ascender:** Atención al Cliente
- d. **Ocupación a la que podría ser transferido:** Ninguna
- e. **En su ausencia quien le reemplaza:** Otro Cajero, Servicio al Cliente.
- f. **Ocupación supervisada por:** Jefe de Captaciones, Jefe de Oficina
- g. **Esfuerzo mental:** El trabajo requiere esfuerzo mental normal y mayor cansancio físico.

### 3.3.3 Organigrama Personal



**Figura 13** Organigrama Personal Agencia Sangolquí  
**Fuente:** COAC Chibuleo Ltda.

## 3.4 Productos y Servicios

### 3.4.1 Cuenta de Ahorros

Un producto diseñado para nuestros socios con el objetivo de contribuir al desarrollo con total disponibilidad cuando lo necesite, en cualquiera de nuestras oficinas.

#### 3.4.1.1 Requisitos: Personas Natural



- Copia de Cedula y certificado de Votación a color
- Planilla de algún servicio básico (agua, luz o teléfono)
- Valor mínimo \$30

#### **3.4.1.2 Beneficios**

- Disponibilidad de los fondos en todo momento en cualquiera de las oficinas
- Participa en promociones y sorteos
- Cero costos de mantenimiento
- Tasa de intereses Competitivo
- Acceso a la Línea de Crédito
- Tarjeta de debito
- Tasa de interés del 3%

#### **3.4.2 Cuenta Ahorro Fácil**

Para fomentar la cultura del ahorro en nuestros jóvenes socios, para que ahorren de una manera acumulativa la misma que puede disponer en cualquier momento en todas nuestras oficinas.

##### **3.4.2.1 Beneficios**

- Disponibilidad de los fondos en todo momento en cualquiera de nuestra oficinas
- Participa en promociones y sorteos
- Cero costo de mantenimiento

- Tasa de intereses Competitivo

### **3.4.2.2 Requisitos**

#### **3.4.2.2.1 Personas Natural**

- Copia de Cédula del niño
- Copia de Cédula y certificado de Votación a color del representante
- Planilla de algún servicio básico (agua ,luz o teléfono) del representante
- Valor mínimo \$2.00 Tasa de interés del 4%

#### **3.4.2.2.2 Personas Jurídicas**

- Copia del Ruc
- Nombramiento del representante legal
- Acta de Constitución
- Copia del Estatuto Copia de Cédula y certificado de Votación a color del representante legal
- Planilla de algún servicio básico (agua ,luz o teléfono)del representante legal
- Valor mínimo de \$2.00

### **3.4.3 Póliza a plazo fijo**

#### **3.4.3.1 Requisitos:**

- Copia de Cedula y certificado de votación a color.
- Planilla der algún servicio básico (agua, luz o teléfono).
- Valor de la inversión desde \$100 en adelante.

#### **3.4.3.2 Beneficios**

- Cuenta de Ahorro fácil Gratis
- Crédito hasta el 80 % de la Inversión sin base ni garante.

- Tasa preferencial para la tercera edad.
- Participa en promociones y sorteos.
- Pago de intereses mensualmente o al final del contrato.

El porcentaje de intereses va de acuerdo al tiempo y al monto, es decir existe una relación directamente proporcional entre el monto, tiempo y porcentaje. La siguiente tabla muestra los porcentajes, plazos y el tiempo en días para las inversiones

**Tabla 3** Tasa de Interés en Inversiones

Tasa de Interés en Inversiones	
<b>1 – 30 días</b>	6%
<b>31-60 días</b>	7%
<b>61-90 días</b>	8%
<b>91- 180 días</b>	9%
<b>181-365 en adelante</b>	10%

**Fuente:** COAC Chibuleo Ltda.

### 3.4.4 Ahorro Programado

#### 3.4.4.1 Personas Natural

- Copia de Cedula y certificado de Votación a color
- Planilla de algún servicio básico (agua,luz o teléfono)
- Valor mínimo \$20
- Tasa de interés del 4 % hasta el 6 %

#### 3.4.4.2 Beneficios

- Oportunidad de ganar altos intereses

- Acceso flexible a la línea de crédito
- Participa en promociones y sorteos
- Un producto dirigido a personas naturales.
- Monto mínimo para realizar el contratar \$20
- El tiempo de contrato es mínimo para 6 meses o un año
- Cero costos administrativos y de mantenimiento.
- Los depósitos permanecen bloqueados por el tiempo del contratado.

#### **3.4.5 Tarjeta de Débito**

- Realiza retiro y consultas de su cuenta de Ahorros en todo momento.
- Las 24 horas del día, los 365 días del año.
- Cajeros automáticos a nivel nacional.

#### **3.4.6 Líneas de Crédito**

El crédito de la COAC. Chibuleo Ltda. Viene a solucionar la necesidad de financiamiento y crea oportunidad mediante la confianza, para apoyar al desarrollo de nuestros socios que se dedican a actividades productivas comerciales y servicios. Cuya fuente de ingreso es de negocios.

##### **3.4.6.1 Beneficios**

- Baja tasas de interés.
- Flexibilidad de requisitos.
- Plazos de acuerdo a la capacidad de pago.
- Seguro de accidentes por \$4000,00 (con aporte de 0,50 mensuales).

### 3.4.6.2 Seguro de desgravamen

Para socios y socias que tienen crédito, que al momento de fallecer estén al día en los pagos, la cooperativa cubre hasta el 100% del saldo de crédito edad comprendida 18 a 70 años y 50% superior a los 70 años. (Firmar el contrato establecido).

El costo del seguro es del 0,40 por mil, la misma que será debitada al momento de generar el crédito, la cobertura es al titular.

### 3.4.6.3 Tipos de préstamos

**Tabla 4** Microcréditos

	<i>Desde</i>	<i>Hasta</i>	<i>Garantía</i>	<i>Entrega</i>
<i>Microcrédito</i>	\$200	\$1.000	<i>Sin Base</i>	<i>3 días</i>
	\$300	\$3.000	<i>*Sin Garante</i>	<i>3 días</i>
	\$3.001	\$5.000	<i>1 Garante</i>	<i>4 días</i>
	\$5.001	\$15.000	<i>2 Garantes</i>	<i>5 días</i>
	\$15.001	\$20.000	<i>Hipotecario/ Prendario</i>	<i>20 días</i>

**Fuente:** COAC Chibuleo Ltda.

**Tabla 5** Créditos de Consumo

	<i>Desde</i>	<i>Hasta</i>	<i>Garantía</i>	<i>Entrega</i>
<b>Consumo</b>	\$300	\$3.000	*Sin Garante	48 horas
	\$3.001	\$5.000	1 Garante	3 días
	\$5.001	\$15.000	2 Garantes	4 días
	\$15.001	\$50.000	Hipotecario/ Prendario	20 días

**Fuente:** COAC Chibuleo Ltda.

#### 3.4.6.4 Requisitos Básicos

- Foto tamaño carnet
- solicitud de crédito
- Copia a Color de la cedula y certificado de votación
- planilla original de la luz
- Copia de la escritura y pago del impuesto predial.
- Copia del RUC o RISE (Microcrédito).
- 3 Roles de pago o rol mecanizado del IESS (Consumo).
- Copia de la matrícula de Vehículo (Si posee).
- Certificado de educación financiera (Otorgada por la Cooperativa).

#### 3.4.6.5 Hipotecario

- Escritura Original
- Certificado de Gravamen
- Pago del Impuesto Predial actualizado
- Certificado de línea de fabrica

- Planimetría.

El encaje es del 10% para todas las líneas de crédito, sobre el monto solicitado.

### 3.4.7 Otros servicios Financieros

- SPI- Sistema de Pagos Interbancarios.
- Transacciones electrónicas.
- Envío y recibo de dinero por Moneygram.
- Cobro SOAT.
- Pago del bono de desarrollo Humano.
- Cobro del RUC, RISE y matriculación vehicular.
- Recaudación de impuestos tributarios y no tributarios del municipio de Quito.
- Servicio de recaudación de agua potable del municipio de Rumiñahui.
- Recaudación de la empresa eléctrica.
- Electrodomésticos Chibuleo.
- Automotores Chibuleo.
- Ferretería Chibuleo.

#### 3.4.7.1 Productos Chibuleo:



## **CAPÍTULO IV**

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

#### **4.1 Análisis Horizontal y Vertical**

**Método Horizontal.-** Lo que busca es 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 decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis el que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo. Este análisis nos permite evaluar si las decisiones tomadas dentro de la Cooperativa han sido positivas o negativas, y por ende establecer los correctivos necesarios si ese fuera el caso.


**Método Vertical.-** Busca establecer si una empresa tiene una distribución en sus cuentas de los estados financieros de manera equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.

##### **4.1.1 Análisis Horizontal Balance General**

Para la realización del análisis financiero se consideraran los Estados Financieros de los años 2011 y 2012, misma que a continuación serán detalladas.



**Tabla 6** Tabla Balance General - Análisis Horizontal

		ANÁLISIS HORIZONTAL						
		BALANCE GENERAL						
		En Dólares						
COD	CUENTAS	AÑOS				VARIACIÓN		
		2011	2012	jun-13	2012/2011	% VAR.	JUNIO 2013/2012	% VAR.
1	ACTIVOS							
11	FONDOS DISPONIBLES	87,884.71	102,417.38	362,285.40	14,532.67	17%	259,868.02	254%
14	CARTERA DE CREDITOS	1,308,116.56	2,201,008.49	2,470,859.99	892,891.93	68%	269,851.50	12%
16	CUENTAS POR COBRAR	27,187.50	35,710.19	39,496.08	8,522.69	31%	3,785.89	11%
17	BIENES REALIZABLES		17,000.00	17,000.00	17,000.00		0.00	0%
18	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	20,718.62	18,325.58	22,355.49	-2,393.04	-12%	4,029.91	22%
19	OTROS ACTIVOS	13,422.36	14,800.36	13,554.89	1,378.00	10%	-1,245.47	-8%
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1,457,329.75</b>	<b>2,389,262.00</b>	<b>2,925,551.85</b>	<b>931,932.25</b>	<b>64%</b>	<b>536,289.85</b>	<b>22%</b>
2	PASIVOS							
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	1,162,054.79	1,835,430.80	2,007,838.76	642,791.12	54%	172,407.96	9%
25	CUENTAS POR PAGAR	11,647.04	75,548.58	0	63,901.54	549%	-75,548.58	-100%
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	31,297.75	6,732.61	83,583.08	-24,565.14	-78%	76,850.47	1141%
29	OTROS PASIVOS	123,410.85	252,640.71	507,273.02	129,229.86	105%	254,632.31	101%
	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1,328,410.43</b>	<b>2,170,352.70</b>	<b>2,598,694.86</b>	<b>811,357.38</b>	<b>60%</b>	<b>428,342.16</b>	<b>20%</b>
3	PATRIMONIO							
31	CAPITAL SOCIAL	82,257.67	112,265.00	138,457.54	30,007.33	36%	26,192.54	23%
33	RESERVAS	8,877.44	8,877.44	8,877.44	0.00	0%	0.00	0%
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	30,591.14	95,309.43	115,919.86	64,718.29	212%	20,610.43	22%
35	RESULTADOS	7,193.07	2,457.43	63,602.15	-20,934.39	-66%	61,144.72	2488%
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>128,919.32</b>	<b>218,909.30</b>	<b>326,856.99</b>	<b>120,574.87</b>	<b>70%</b>	<b>107,947.69</b>	<b>49%</b>
	<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>1,457,329.75</b>	<b>2,389,262.00</b>	<b>2,925,551.85</b>	<b>931,932.25</b>	<b>64%</b>	<b>536,289.85</b>	<b>22%</b>

Fuente: COAC Chibuleo Ltda.

## **ACTIVOS**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., agencia Sangolquí en el año 2012 ha incrementado sus activos en un 64% en relación al 2011, debido a que existe un incremento en la colocación de créditos de un 68%. Hasta el 30 de Junio del 2013 posee en sus activos \$2, 925,551.85 que en comparación al 2012 estos han incrementado en un 22%, producto del incremento del saldo de fondos disponibles es, si comparamos entre el año 2011 y 2012 el crecimiento fue del 17%, mientras que hasta junio del 2013 el saldo se ha incrementado en un 254% respecto del año anterior, esto puede conllevar a que los recursos no se estén utilizando de la mejor manera.

El rubro de cuentas por Cobrar se ha incrementado del 2011 al 2012 en un 31%, mientras que hasta el 30 de Junio del 2013 el saldo aumento en un 11%, se observa que en el 2012 y 2013 se registra un saldo en la cuenta de bienes realizables, la cuenta de Propiedad Planta y Equipo ha ido disminuyendo debido a la depreciación hasta inicios del 2013 donde se hace una adquisición de motocicletas para el uso de la cooperativa. El rubro de Otros Activos se han mantenido en los años de análisis con un saldo de alrededor de \$13.000.

### Tabla 7 Análisis Horizontal de Activos

ANÁLISIS HORIZONTAL							
BALANCE GENERAL							
CUENTAS	AÑOS			VARIACION			
	2011	2012	jun-13	2012/2011	%Var.	Junio 2013/2012	% Var.
<b>ACTIVOS</b>							
FONDOS DISPONIBLES	87,884.71	102,417.38	362,285.40	14,532.67	17%	259,868.02	254%
<b>CAJA</b>	43,200.00	49,395.00	30,200.00	6,195.00	14%	- 19,195.00	-39%
<b>BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINAN.</b>	44,684.71	53,022.38	332,085.40	8,337.67	19%	279,063.02	526%
<b>CARTERA DE CREDITOS</b>	<b>1,308,116.56</b>	<b>2,201,008.49</b>	<b>2,470,859.99</b>	<b>892,891.93</b>	<b>68%</b>	<b>269,851.50</b>	<b>12%</b>
CARTERA CREDITOS CONSUMO POR VENCER	300,596.20	404,380.55	575,474.16	103,784.35	35%	171,093.61	42%
CARTERA CREDITOS MICROEMPRESA POR VENCER	1,004,027.02	1,755,789.16	1,799,251.72	751,762.14	75%	43,462.56	2%
CARTERA CREDITOS CONSUMO NO DEVENGA INTERESES	-	10,788.32	8,951.09	10,788.32	-	-1,837.23	-17%
CARTERA CREDITOS MICROEMPRESA NO DEVENGA INTERESES	20730.68	51,534.50	105,528.26	30,803.82	149%	53,993.76	105%
CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO VENCIDA	-	4,198.59	4,859.81	4,198.59	-	661.22	16%
CARTERA DE CREDITOS PARA MICROEMPRESA VENCIDA	6,188.86	31,412.68	54,820.26	25,223.82	408%	23,407.58	75%
(PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)	-23,426.20	-57,095.31	-78,025.31	-33,669.11	144%	-20,930.00	37%
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>27,187.50</b>	<b>35,710.19</b>	<b>39,496.08</b>	<b>8,522.69</b>	<b>31%</b>	<b>3,785.89</b>	<b>11%</b>
INTERESES POR COBRAR CARTERA DE CREDITOS	14,967.37	24,839.28	26,587.51	9,871.91	66%	1,748.23	7%
PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES	25.00	349.33	220.00	324.33	1297%	-129.33	-37%
CUENTAS POR COBRAR VARIAS	30,624.97	10,521.58	12,688.57	-20,103.39	-66%	2,166.99	21%
(PROVISION PARA CUENTAS POR COBRAR)	-18,429.84	-	-	18,429.84	-100%	-	-
BIENES REALIZABLES ADJ.PAGO ARR. MERC	-	17,000.00	17,000.00	17,000.00	-	-	0%
BIENES ADJUDICADOS POR PAGO	-	17,000.00	17,000.00	17,000.00	-	-	0%
PROPIEDADES Y EQUIPO	20,718.62	18,325.58	22,355.49	- 2,393.04	-12%	4,029.91	22%
MUEBLES,ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	26,101.38	26,101.38	26,906.38	-	0%	805.00	3%
EQUIPOS DE COMPUTACION	12,343.82	13,851.18	13,851.18	1,507.36	12%	-	0%
UNIDADES DE TRANSPORTE	-	-	5,367.22	-	-	5,367.22	-
OTROS	562.03	703.15	703.15	141.12	25%	-	0%
(DEPRECIACION ACUMULADA)	-18,288.61	-22,330.13	-24,472.44	-4,041.52	22%	-2,142.31	10%
OTROS ACTIVOS	13,422.36	14,800.36	13,554.89	1,378.00	10%	-1,245.47	-8%
GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	2,600.00	2,600.00	2,600.00	-	0%	-	0%
GASTOS DIFERIDOS	224.00	11,801.45	7,435.55	11,577.45	5169%	- 4,365.90	-37%
MATERIALES, MERCADERIAS E INSUMOS	598.36	398.91	398.91	-199.45	-33%	-	0%
OTROS	10,000.00	-	-	-10,000.00	-100%	-	-
TRANSFERENCIAS INTERNAS	-	-	3,120.43	-	-	3,120.43	-
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1,457,329.75</b>	<b>2,389,262.00</b>	<b>2,925,551.85</b>	<b>931,932.25</b>	<b>64%</b>	<b>536,289.85</b>	<b>22%</b>

Fuente: COAC Chibuleo Ltda.

Al 31 de Diciembre del año 2011 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., agencia Sangolquí registra un total de activos de \$1457,329.75, mientras que al 31 de diciembre del año 2012 registró \$2389,262.00 lo cual representa un 64% de incremento.

Dentro del grupo de cuentas, los Fondos Disponibles del 2012 registran un incremento del 17% en relación al 2011, dentro de esta el rubro de caja se puede evidenciar que en el año 2012 existe un incremento del 14% en relación al año 2011 debido principalmente al incremento del número de socios, de esta forma se da a notar un mayor movimiento en las transacciones diarias. La agencia posee una cuenta en el banco pichincha, la misma que en el año 2012 se incrementó en \$8,337.67 respecto del año anterior, de la misma forma se puede evidenciar que hasta junio del 2013 la Cooperativa mantiene un saldo en la cuenta de Bancos e Instituciones Financieras de 332,085.40, lo cual representa un 526% de incremento respecto al 2012, lo que nos indica que existe dinero que no está siendo utilizado de manera adecuada para la generación de ingresos.

La Cooperativa mantiene dos tipos de crédito: consumo y microcrédito, en el año 2012 se evidencia un incremento en comparación al año anterior, del total de la cartera de créditos del 2011 se puede observar que de \$1,308,116.56 se ha incrementado a \$2,201,008.49, en el año 2012 un incremento importante que permite un crecimiento en las actividades de colocación, hasta junio del 2013 se evidencia que la cartera se comporta en una tendencia creciente pues se ubica en \$2,470,859.99, lo cual nos muestra un crecimiento positivo al finalizar el año. Es

importante detallar como se ha comportado la cartera de créditos; por una parte los datos obtenidos de la cartera por vencer para el segmento consumo se ha incrementado en un 35% del año 2011 al 2012 y un 42% del 2012 hasta Junio del 2013, de la misma forma los datos obtenidos de la cartera por vencer para el segmento microempresa se ha incrementado en un 75% del año 2011 al 2012 y un 2% del 2012 hasta Junio del 2013, cifra que representa un repunte en la de entrega de préstamos, por otro lado la cartera de crédito que no devenga intereses cuenta con un total de \$ 20,730.68 en el año 2011, mientras que para el año 2012 \$62,322.82 y hasta Junio del 2013 el saldo se ubica en \$114,479.35 marcando un decrecimiento de la calidad de la entrega de créditos, por último la cartera vencida para el segmento microcrédito refleja un crecimiento significativo de año a año por lo que se evidencia una problemática en la recaudación de la cartera, siendo un inconveniente que debe ser tomado en cuenta con la toma de decisiones pues el mal análisis para la colocación es el factor importante que debe ser corregido.

En cuanto a propiedad planta y equipo existe una disminución del 12% en el año 2012 respecto al año 2011, lo que representa que no ha existido compras significativas, sin embargo para el a inicios del 2013 la cooperativa realiza una compra de dos motocicletas para inspecciones y gestión de cobranza por lo que el valor de Propiedad Planta y equipo se incrementa en \$ 5,367.22. También se observa que se mantiene saldo en la cuenta Otros Activos siendo el rubro más representativo los valores que se encuentran en Gastos Diferidos que hasta Junio del 2013 esta cuenta mantiene un saldo de \$7,435.55 y el saldo global del grupo de otros activos a la misma fecha es de \$13,544.89.

## PASIVOS

Según los datos proporcionados por la cooperativa los pasivos se han incrementado pasando de \$1358,995.32 en el 2011 a \$ 2170,352.70 en el 2012, y hasta junio del 2013 estos se ubicaron en \$2598,694.86 incrementándose en un 20%.

### Tabla 8 Análisis Horizontal Pasivos

COD		Cuentas	ANÁLISIS HORIZONTAL				BALANCE GENERAL		
			En Dólares				En Dólares		
		AÑOS		VARIACION					
		2011	2012	Junio 2013	2012/2011	VALOR RELATIVO	JUNIO 2013/2012	% VARIACION	
21	<b>OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</b>	<b>1,162,054.79</b>	<b>1,835,430.80</b>	<b>2,007,838.76</b>	<b>642,791.12</b>				
2101	DEPOSITOS A LA VISTA	238,279.79	358,303.62	513,496.37	120,023.83	50%	155,192.75	43%	
210135	DEPOSITOS DE AHORRO	236,697.49	-	494,883.37			258,185.88	109%	
210140	OTROS DEPOSITOS	1,204.58	-	18,000.00			16,795.42	1394%	
210150	DEPOSITOS POR CONFIRMAR	377.72	1,700.52	613.00	1,322.80	350%	- 1,087.52	-64%	
2103	DEPOSITOS A PLAZO	783,715.69	1,284,909.74	1,296,679.00	501,194.05	64%	11,769.26	1%	
210305	DE 1 A 30 DIAS	168,400.00	72,598.00	166,093.48	- 95,802.00	-57%	93,495.48	129%	
210310	DE 31 A 90 DIAS	150,209.00	284,024.71	310,701.49	133,815.71	89%	26,676.78	9%	
210315	DE 91 A 180 DIAS	100,006.69	506,859.34	265,903.03	406,852.65	407%	-240,956.31	-48%	
210320	DE 181 A 360 DIAS	118,700.00	230,627.69	409,581.00	111,927.69	94%	178,953.31	78%	
210325	DE MAS DE 361 DIAS	246,400.00	190,800.00	144,400.00	- 55,600.00	-23%	- 46,400.00	-24%	
2105	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	170,644.20	192,217.44	197,663.39	21,573.24	13%	5,445.95	3%	
25	<b>Cuentas por pagar</b>	<b>11,647.04</b>	<b>75,548.58</b>	<b>83583.08</b>	<b>63,901.54</b>	<b>549%</b>	<b>8,034.50</b>	<b>11%</b>	
2501	INTERESES POR PAGAR	-	67,448.86	73,470.94	67,448.86		6,022.08	9%	
2503	OBLIGACIONES PATRONALES	10,604.77	2,848.86	6,383.78	- 7,755.91	-73%	3,534.92	124%	
2590	Cuentas por pagar varias	1,042.27	5,250.86	3,728.36	4,208.59	404%	- 1,522.50	-29%	
259015	CHEQUES GIRADOS NO COBRADOS	375.92	915.84	915.84	539.92	144%	-	0%	
259090	OTROS	666.35	4,335.02	2,812.52	3,668.67	551%	- 1,522.50	-35%	
26	<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>31,297.75</b>	<b>6,732.61</b>	<b>-</b>	<b>- 24,565.14</b>	<b>-78%</b>	<b>- 6,732.61</b>	<b>-100%</b>	
2602	OBLIGACIONES CON INSTITUC.FINANC.DEL PAIS	31,297.75	6,732.61	-	- 24,565.14	-78%			
29	<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>123,410.85</b>	<b>252,640.71</b>	<b>507,273.02</b>	<b>129,229.86</b>	<b>105%</b>	<b>254,632.31</b>	<b>101%</b>	
2908	TRANSFERENCIAS INTERNAS	91,135.56	247,942.65	486,113.85	126,222.20	104%	238,171.20	96%	
290801	MATRIZ	32231.65	212,804.11	349,253.91	180,572.46	560%	136,449.80	64%	
290802	MACHACHI	58203.91	25,336.33	100,314.17	- 63,452.47	-56%	74,977.84	296%	
290803	LATACUNGA	-	73.67	15,996.13			15,922.46	21613%	
290804	QUITO	-	332.67	20,549.64			20,216.97	6077%	
290805	SALCEDO	-	1,388.91	-			- 1,388.91	-100%	
290806	RIOBAMBA	700.00	8,006.96	-	7,306.96	1044%	- 8,006.96	-100%	
2990	OTROS	1,690.40	4,698.06	21,159.17	3,007.66	178%	16,461.11	350%	
	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1,328,410.43</b>	<b>2,170,352.70</b>	<b>2,598,694.86</b>	<b>811,357.38</b>	<b>60%</b>	<b>428,342.16</b>	<b>20%</b>	

Fuente: COAC Chibuleo Ltda.

Las obligaciones con el público se encuentran conformadas principalmente por los depósitos a la vista y los depósitos a plazo, para el año 2011 se tiene \$1.162,054.79 mientras que para el año 2012 estos se ubican en \$1.835,430.80 y hasta Junio del 2013 el saldo se encuentra en \$2.007,838.76, se puede evidenciar que los depósitos a la vista se han incrementado, en gran medida en el año 2012 respecto al 2011 por cuanto se incrementaron en un 56%. Por otra parte los Depósitos a plazo fijo se han incrementado en un 64% en el 2012 respecto al 2011, y hasta junio del 2013 el incremento ha sido mínimo pues se observa un incremento del 1% para lo cual se deben tomar correctivos. Uno de los factores que han incidido en la disminución de depósitos a plazo fijo han sido la competencia en la oferta de las tasas de interés, la publicidad que se maneja actualmente no ayuda a la captación del interés del público meta, no existe el acercamiento al público para brindarle información acerca de los beneficios de realizar inversiones en la cooperativa.

En cuanto a las cuentas por pagar se evidencia que del año 2011 al 2012 se han incrementado considerablemente pues paso de \$11,647.04 a \$75,548.58, y a Junio del 2013 el saldo ha incrementado en un 11%, siendo la cuenta más representativa dentro del grupo los intereses que se tienen que pagar seguido de las obligaciones que se tiene con los empleados.


Al ser las captaciones los recursos con los cuales la cooperativa puede hacer la intermediación financiera y por ende obtener ingresos a través del margen de intermediación, es necesario que se obtengan datos que permitan tener un adecuado conocimiento de los socios, respecto a sus necesidades y deseos de poder depositar

en este tipo de instituciones financieras, para así definir las estrategias que para el fin deban ser diseñadas.

## PATRIMONIO

Según la Información que consta en el Balance General podemos observar que el Patrimonio en el año 2011 registró \$ 128.919.32 y para el año 2012 \$218.909.30 lo cual evidencia un crecimiento en un 123%, mientras que hasta Junio 2013 el crecimiento ha sido del 49% respecto del 2012.

**Tabla 9** Análisis Horizontal Patrimonio

		COAC "CHIBULEO LTDA." AGENCIA SANGOLQUI						
		ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL						
		En Dólares						
COD	CUENTAS	AÑOS			VARIACION			
		2011	2012	Junio 2013	2012/2011	%	JUNIO 2013/2012	%
31	CAPITAL SOCIAL	82,257.67	112,265.00	138,457.54	30,007.33	36%	26,192.54	23%
310	APORTES DE SOCIOS	82,257.67	112,265.00	138,457.54	30,007.33	36%	26,192.54	23%
33	RESERVAS	8,877.44	8,877.44	8,877.44				
330	LEGALES	829.89	829.89	829.89				
331	ESPECIALES	8,047.55	8,047.55	8,047.55				
34	OTROS APOR. PATRIMONIALES	30,591.14	95,309.43	115,919.86	64,718.29	212%	20,610.43	22%
340	OTROS APORTES PATRIMONIALES	30,591.14	95,309.43	115,919.86	64,718.29	212%	20,610.43	22%
35	RESULTADOS	7193.03	2457.43	63602.15	25849.25	-66%	61144.72	2488%
	TOTAL PATRIMONIO	128,919.3	218,909.30	326,856.99	120,574.87	70%	107,947.69	49%

**Fuente:** COAC Chibuleo Ltda.



El capital social de la cooperativa que en el año 2011 cerró en \$ 82,257.67 creció en el año 2012 hasta los \$112,265.00, evidenciando un incremento del 36% de la misma manera hasta Junio del 2013 el capital social ha crecido en un 23% respecto del año 2012.

El valor de los certificados de aportación corresponde al aporte de socios que hasta Junio del 2013 se ubica en \$115,919.86, lo cual representa un incremento de socios del 49% en relación al 2012. En relación a las reservas se puede observar que no ha existido una variación en las mismas pues el saldo se ha mantenido sin ningún cambio desde el año 2011 en \$8,877.44.


Las utilidades del ejercicio han tenido una evolución positiva hasta lo que va del año las utilidades se han incrementado pues de \$2,457.43 en el 2012, el saldo al 2013 se ubica en \$63,602.15. Mostrando una recuperación ya que a inicios del 2013 se hizo un cambio de administración y esta a su vez ha logrado obtener resultados que van acorde a lo planificado.

#### 4.1.2 Análisis Horizontal Estado de Resultados

Los datos del Estado de Resultados proporcionados por la Cooperativa se muestran a continuación:


Los Estados de Resultados que se han tomado en cuenta para el análisis son de las fechas, 31 de diciembre del 2011, 2012, y el Estado de Resultados con el corte 30 de Junio del 2013.

**Tabla 10** Análisis Horizontal – Cuentas del Estado de Resultados

		COAC "CHIBULEO LTDA." AGENCIA SANGOLQUI				
		ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS				
COD		Cuentas		En Dólares		
				AÑOS		VARIACION
		2011	2012	Junio 2013	2012/2011	% VAR.
5	<b>INGRESOS</b>	<b>240,670.32</b>	<b>379,651.34</b>	<b>243,562.24</b>	<b>138,981.02</b>	<b>58%</b>
51	<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	<b>233,505.61</b>	<b>374,101.03</b>	<b>239,219.57</b>	<b>140,595.42</b>	<b>60%</b>
5104	INTERES DE CARTERA DE CREDITOS	226,109.43	371,947.99	239,219.57	145,838.56	64%
510410	CARTERA DE CREDITOS CONSUMO	50,351.42	50,747.61	33,486.66	396.19	1%
510420	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	171,822.61	315,321.21	200,679.31	143,498.60	84%
510430	DE MORA	3,935.40	5,879.17	5,053.60	1,943.77	49%
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	7,396.18	2,153.04	-	(5,243.14)	-71%
519005	POR PAGO POR CUENTA DE CLIENTES	7,396.18	2,153.04	-	(5,243.14)	-71%
54	<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>7,164.71</b>	<b>5,550.31</b>	<b>4,342.67</b>	<b>(1,614.40)</b>	<b>-23%</b>
5403	AFILIACIONES Y RENOVACIONES	210.00	-	-	-	-
5404	MANEJO Y COBRANZAS	2,985.10	1,564.43	-	(1,420.67)	-48%
540405	MANEJO Y COBRANZAS	2,985.10	1,564.43	-	(1,420.67)	-48%
5490	OTROS SERVICIOS	3,969.61	3,985.88	4,342.67	16.27	0%
549005	TARIFAS POR SERVICIOS FINANCIEROS	3,792.00	3,975.30	1,217.50	183.30	5%
549010	OTROS	177.61	10.58	3,125.17	(167.03)	-94%
4	<b>GASTOS</b>	<b>233,477.25</b>	<b>377,193.91</b>	<b>179,960.09</b>	<b>143,716.66</b>	<b>62%</b>
41	<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>92,169.29</b>	<b>168,699.98</b>	<b>80,980.36</b>	<b>76,530.69</b>	<b>83%</b>
4101	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	90,933.70	166,758.88	80,484.00	75,825.18	83%
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	1,235.59	1,941.10	496.36	705.51	57%
44	<b>PROVISIONES</b>	<b>31,740.61</b>	<b>42,884.03</b>	<b>20,930.00</b>	<b>11,143.42</b>	<b>35%</b>
4402	CARTERA DE CREDITOS	13,310.77	33,669.11	20,930.00	20,358.34	153%
4403	CUENTAS POR COBRAR	18,429.84	9,214.92	-	(9,214.92)	-50%
45	<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>109,567.35</b>	<b>165,609.90</b>	<b>78,049.73</b>	<b>56,042.55</b>	<b>51%</b>
4501	GASTOS DE PERSONAL	58,006.09	76,879.32	34,053.30	18,873.23	33%
4502	HONORARIOS	928.00	-	112.00	(928.00)	-100%
4503	SERVICIOS VARIOS	32,904.89	58,061.25	27,000.54	7,156.36	76%
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	1,677.67	142.02	3,962.17	(1,535.65)	-92%
4505	DEPRECIACIONES	4,384.57	4,041.52	2,142.31	(343.05)	-8%
4506	AMORTIZACIONES	-	2,958.48	5,726.70	2,958.48	-
4507	OTROS GASTOS	11,666.13	23,527.31	5,052.71	11,861.18	102%
	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>7,193.07</b>	<b>2,457.43</b>	<b>63,602.15</b>	<b>-4,735.64</b>	<b>-66%</b>

Fuente: COAC Chibuleo Ltda.

**Tabla 11** Análisis Horizontal – Estado de Resultados



COAC "CHIBULEO LTDA." AGENCIA SANGOLQUI

		ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS				
COD	CUENTAS	En Dólares			VARIACION	
		AÑOS				
		2011	2012	Junio 2013	2012/2011	% VAR
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	233,505.61	374,101.03	239,219.57	140,595.42	60.21%
41	INTERESES CAUSADOS	92,169.29	168,699.98	80,980.36	76,530.69	83.03%
	<b>MARGEN NETO DE INTERÉSES</b>	<b>141,336.32</b>	<b>205,401.05</b>	<b>158,239.21</b>	<b>64,064.73</b>	<b>45.33%</b>
54	INGRESOS POR SERVICIOS	7,164.71	5,550.31	4,342.67	(1,614.40)	-22.53%
	<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>148,501.03</b>	<b>210,951.36</b>	<b>162,581.88</b>	<b>62,450.33</b>	<b>42.05%</b>
44	PROVISIONES	31,740.61	42,884.03	20,930.00	11,143.42	0.35
	<b>MARGEN NETO FINANCIERO</b>	<b>116,760.42</b>	<b>168,067.33</b>	<b>141,651.88</b>	<b>51,306.91</b>	<b>0.44</b>
45	GASTOS DE OPERACIÓN	109,567.35	165,609.90	78,049.73	25,457.66	0.18
	<b>MARGEN DE INTERMEDIACIÓN</b>	<b>7,193.07</b>	<b>2,457.43</b>	<b>63,602.15</b>	<b>-4,735.64</b>	<b>-66%</b>
56	OTROS INGRESOS	-	-	-	-	-
	<b>GANANCIA O PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>7,193.07</b>	<b>2,457.43</b>	<b>63,602.15</b>	<b>-4,735.64</b>	<b>-66%</b>

**Fuente:** COAC Chibuleo Ltda.

Del total de ingresos se puede comprobar que los intereses y descuentos ganados en el año 2011 de \$233,505.61 se han incrementado hasta llegar a los \$374,101.03 y para el año 2012 hasta Junio del 2013 el saldo se ha ubicado en \$2,392,19.57 por lo que se puede prever que se superara en gran medida los ingresos respecto al año anterior.

Las provisiones de Cuentas Incobrables, destinadas para la cartera de créditos, en el año 2011 fueron de \$31,740.61, en el año 2012 se ubicó en \$ 42,884.03 y hasta el 30 de junio del 2013 el saldo asciende a \$20,930, sin embargo se evidencia la necesidad de provisionar las cuentas incobrables de mejor manera para evitar inconvenientes futuros.

Los gastos de operación se incrementaron en un 18% en el año 2012 respecto del 2011, y el saldo hasta Junio del 2013 el saldo se ubica en \$78,049.73 por lo que se espera que la tendencia sea similar a la del periodo anterior de análisis.


En los años 2011 y 2012 se observa una variación en los excedentes de la cooperativa con lo cual se tuvo que tomar correctivos que le permitieron mejorar los resultados, como se observa en el años 2013, es importante mencionar que en febrero del 2013 existió un cambio de administración misma que ha logrado en pocos meses tomar acciones para el mejoramiento de sus resultados por lo que los excedentes se han incrementado en gran medida a la correcta de controles en los gastos y entrega de créditos lo que le han permitido obtener resultados positivos.

### 4.1.3 Análisis Vertical Balance General

A continuación se detalla la participación de cada una de las cuentas del Balance General, a fin de identificar la estructura financiera que mantiene la Cooperativa según el siguiente análisis.

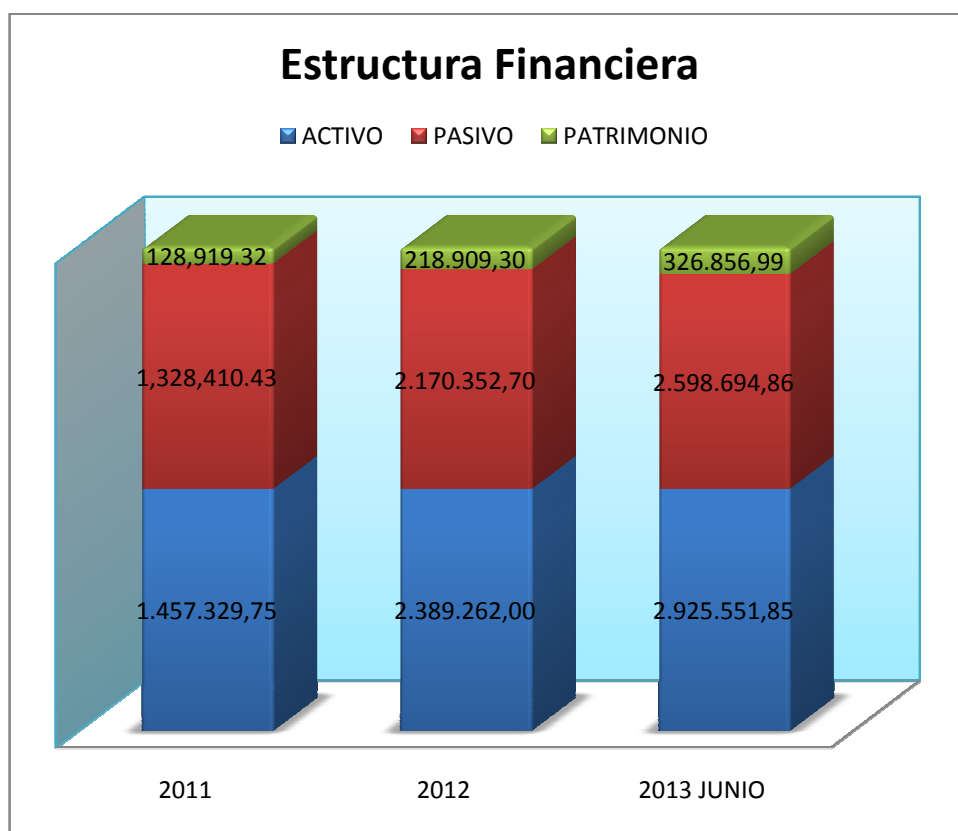
**Tabla 12 Análisis Vertical - Balance General**

COAC "CHIBULEO LTDA." AGENCIA SANGOLQUI



		ANÁLISIS VERTICAL					
		BALANCE GENERAL					
		En Dólares					
COD	CUENTAS	AÑOS					
		2011	% PART.	2012	% PART.	Junio 2013	% PART.
1	ACTIVOS						
11	FONDOS DISPONIBLES	87,884.71	6%	102,417.38	4%	362,285.40	12%
14	CARTERA DE CREDITOS	1,308,116.56	90%	2,201,008.49	92%	2,470,859.99	84%
16	CUENTAS POR COBRAR	27,187.50	2%	35,710.19	1%	39,496.08	1%
17	BIENES REALIZABLES		0%	17,000.00	1%	17,000.00	1%
18	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	20,718.62	1%	18,325.58	1%	22,355.49	1%
19	OTROS ACTIVOS	13,422.36	1%	14,800.36	1%	13,554.89	0%
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1,457,329.75</b>	<b>100%</b>	<b>2,389,262.00</b>	<b>100%</b>	<b>2,925,551.85</b>	<b>100%</b>
2	PASIVOS		92%		91%		89%
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	1,192,639.68	88%	1,835,430.80	85%	2,007,838.76	77%
25	CUENTAS POR PAGAR	11,647.04	1%	75,548.58	3%	0	0%
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	31,297.75	2%	6,732.61	0%	83,583.08	3%
29	OTROS PASIVOS	92,825.96	7%	252,640.71	12%	507,273.02	20%
	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1,328,410.43</b>	<b>100%</b>	<b>2,170,352.70</b>	<b>100%</b>	<b>2,598,694.86</b>	<b>100%</b>
3	PATRIMONIO		8%		9%		11%
31	CAPITAL SOCIAL	82,257.67	63%	112,265.00	51%	138,457.54	42%
33	RESERVAS	8,877.44	7%	8,877.44	4%	8,877.44	3%
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	30,591.14	24%	95,309.43	44%	115,919.86	35%
35	RESULTADOS	7,193.07	6%	2,457.43	1%	63,602.15	19%
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>128,919.32</b>	<b>100%</b>	<b>218,909.30</b>	<b>100%</b>	<b>326,856.99</b>	<b>100%</b>
	<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>1,457,329.75</b>	<b>100%</b>	<b>2,389,262.00</b>	<b>100%</b>	<b>2,925,551.85</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** COAC Chibuleo Ltda.

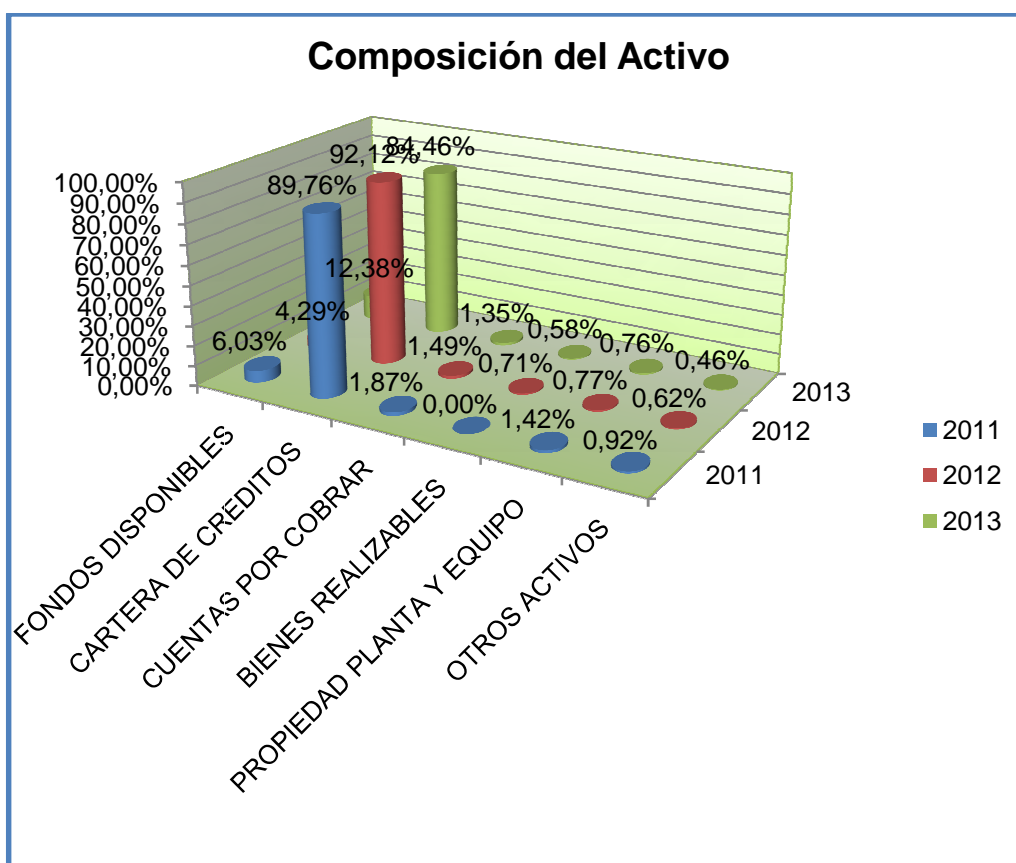


**Figura 14** Estructura Financiera COAC Chibuleo Agencia Sangolquí  
**Fuente:** COAC Chibuleo Ltda.

La grafica nos muestra la composición del Balance General en la cual podemos observar que los pasivos representan el 93.25% frente a los activos mientras que el patrimonio representa el 6.75% para el año 2011, para el año 2012 la relación entre el pasivo y el activo se representa en un 90.84% mientras que para los pasivos esta relación se ubica en el 9.16% producto del aumento de socios en la cooperativa. Para el caso del 2013 hasta Junio la composición está dado por 88.33% y 11.17% para el pasivo y el patrimonio respectivamente.

## ACTIVOS

La composición del activo se muestra estructurada de la siguiente manera como se muestra en la gráfica:



**Figura 15** Composición del Activo  
**Fuente:** COAC Chibuleo Ltda.

Para el análisis vertical se toma a la base otorgándole el valor del 100%, en este caso considerando al Activo Total, y se obtiene los siguientes datos:

Como se observa la cuenta de cartera de crédito es la más representativa en la composición del activo total, esto refleja que la mayoría de recursos se destinan para

la intermediación financiera, sin embargo existe un incremento de fondos disponibles de alrededor del 12% en junio del 2013 respecto al 2012, esto debido a que hasta el mes de junio se mantenía en la cuenta del Banco Pichincha \$332,085.40 dinero producto de los cobros de préstamos y otros rubros, dinero que debería ser utilizado para obtener más recursos, o a su vez realizar inversiones en otras instituciones financieras como una alternativa para obtener más recursos.

La cartera de créditos es la cuenta más importante dentro de los activos de la cooperativa pues tiene una participación del 90% en el año 2011 en el 2012 del 92% y hasta 31 de Junio del 2013 un 84%, es importante que este rubro se incremente de manera adecuada puesto que este es el principal generador de ingresos para la cooperativa.

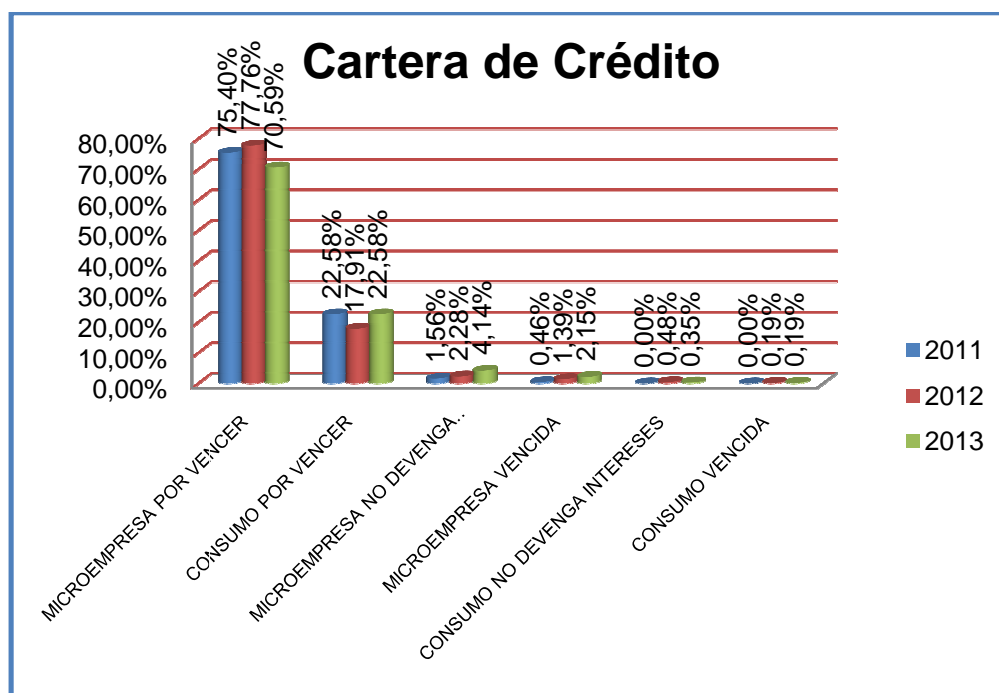
Por otro lado las cuentas por cobrar también representan un rubro importante pues aquí existen recursos improductivos que podrían ser usados para la generación de más ingresos, pues dentro de este rubro el de mayor representación es la de los intereses por cobrar cartera de créditos seguido de las cuentas con varias personas e instituciones.



**Tabla 13** Análisis Vertical Cartera de Créditos

COD.		CUENTA	ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL En Dólares					
			AÑOS 2011		2012		Junio 2013	
			% PART		% PART		% PART	
14	<b>CARTERA DE CREDITOS</b>	<b>1,331,542.76</b>		<b>2,258,103.80</b>		<b>2,548,885.30</b>		
1402	CONSUMO POR VENCER	300,596.20	22.58%	404,380.55	17%	575,474.16	22.58%	
1404	MICROEMPRESA POR VENCER	1,004,027.02	75.40%	1,755,789.16	77%	1,799,251.72	70.59%	
1412	CONSUMO NO DEVENGA INTERESES	-	0.00%	10,788.32	0.4%	8,951.09	0.35%	
1414	MICROEMPRESA NO DEVENGA INTERESES	20730.68	1.56%	51,534.50	2.2%	105,528.26	4.14%	
1422	CONSUMO VENCIDA	-	0.00%	4,198.59	0.1%	4,859.81	0.19%	
1424	MICROEMPRESA VENCIDA	6,188.86	0.46%	31,412.68	1.3%	54,820.26	2.15%	
TOTAL			100%		100%		100%	

Fuente: COAC Chibuleo Ltda.



**Figura 16** Composición Cartera de Crédito

Fuente: COAC Chibuleo Ltda.

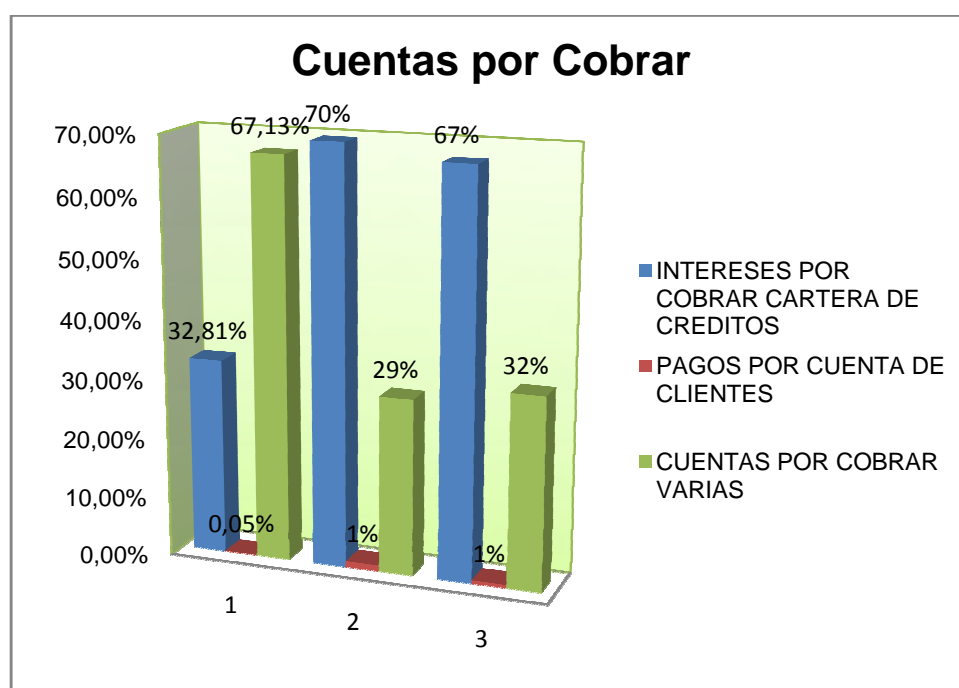
En el 2011 la composición de la cartera de créditos está dado de la siguiente manera: la cartera de créditos microempresa por vencer tiene la mayor participación

con un 75%, seguida por la cartera de créditos consumo por vencer que tiene una participación de 23%, luego aparece la cartera de créditos microempresa que no devenga intereses con una participación de 1.56% y por último la cartera de créditos para microempresa vencida que representa un 0.46%. Estos últimos valores representan problemas que se tiene para recuperar créditos concedidos para lo cual se debe tener las estrategias necesarias para recuperar esos valores.

En el 2012 la participación de la cartera total se distribuye: la cartera de créditos microempresa por vencer tiene la mayor participación con un 77.76%, seguida por la cartera de créditos consumo por vencer que tiene una participación de 17.91%, luego aparece la cartera de créditos microempresa que no devenga intereses con una participación de 2.28%, seguido de la cartera de créditos para la microempresa vencida con una participación del 1.39%, y en un 0.48% la cartera de créditos de consumo que no devenga intereses y por último la cartera de créditos de consumo vencida que representa un 0.19%. Como se puede evidenciar la participación de las carteras por vencer se han incrementado por lo que se evidencia un problema en el análisis de la asignación de créditos y posterior gestión para la recuperación de préstamos.

Y hasta junio del 2013 la cartera de crédito se estructura de la siguiente manera: la cartera de créditos microempresa por vencer tiene la mayor participación con un 70.59%, seguida por la cartera de créditos consumo por vencer que tiene una participación de 22.58%, luego aparece la cartera de créditos microempresa que no devenga intereses con una participación de 4.44%, seguido de la cartera de créditos

para la microempresa vencida con una participación del 2.15%, y en un 0.35% la cartera de créditos de consumo que no devenga intereses y por último la cartera de créditos de consumo vencida que representa un 0.19%. Pues como se observa es importante disminuir los porcentajes de participación en los rubros de carteras vencidas y que no devengan intereses pues de esto depende la obtención de resultados positivos para la cooperativa.



**Figura 17** Composición Cuentas por Cobrar

**Fuente:** COAC Chibuleo Ltda.


Las cuentas por cobrar se transforma en un aspecto importante a tener en cuenta puesto que los recursos que aquí se encuentren deben ser mínimos para poder usarlos en la intermediación financiera para la generación de mayores recursos para la cooperativa, como se observa aquí los valores más representativos son los que se deben cobrar por concepto de intereses de la cartera de créditos y así mismo las

cuentas por cobrar varias. Para lo cual se hace necesario tomar alternativas para disminuir este tipo de cuentas.

## PASIVOS

Para el análisis de las cuentas del pasivo se toma como base del 100% al total de Pasivos, como se muestra en la gráfica, en la cual se puede observar que el pasivo se conforma como cuentas de mayora representación como es obligaciones con el público y otros pasivos en la cual se encuentran las transferencias internas que tiene la cooperativa con otras sucursales.

**Tabla 14** Participación Cuentas del Pasivo

		COAC "CHIBULEO LTDA." AGENCIA SANGOLQUI ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL En Dólares					
		AÑOS		AÑOS		AÑOS	
COD.	CUENTA	2011	% PART.	2012	% PART.	Junio 2013	% PART.
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	1,192,639.68	90%	1,835,430.80	85%	2,007,838.76	77%
25	CUENTAS POR PAGAR	11,647.04	1%	75,548.58	3%	0	0%
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	31,297.75	2%	6,732.61	0%	83,583.08	3%
29	OTROS PASIVOS	92,825.96	7%	252,640.71	12%	507,273.02	20%
	<b>TOTAL</b>	<b>1,328,410.43</b>	<b>100%</b>	<b>2,170,352.70</b>	<b>100%</b>	<b>2,598,694.86</b>	<b>100%</b>

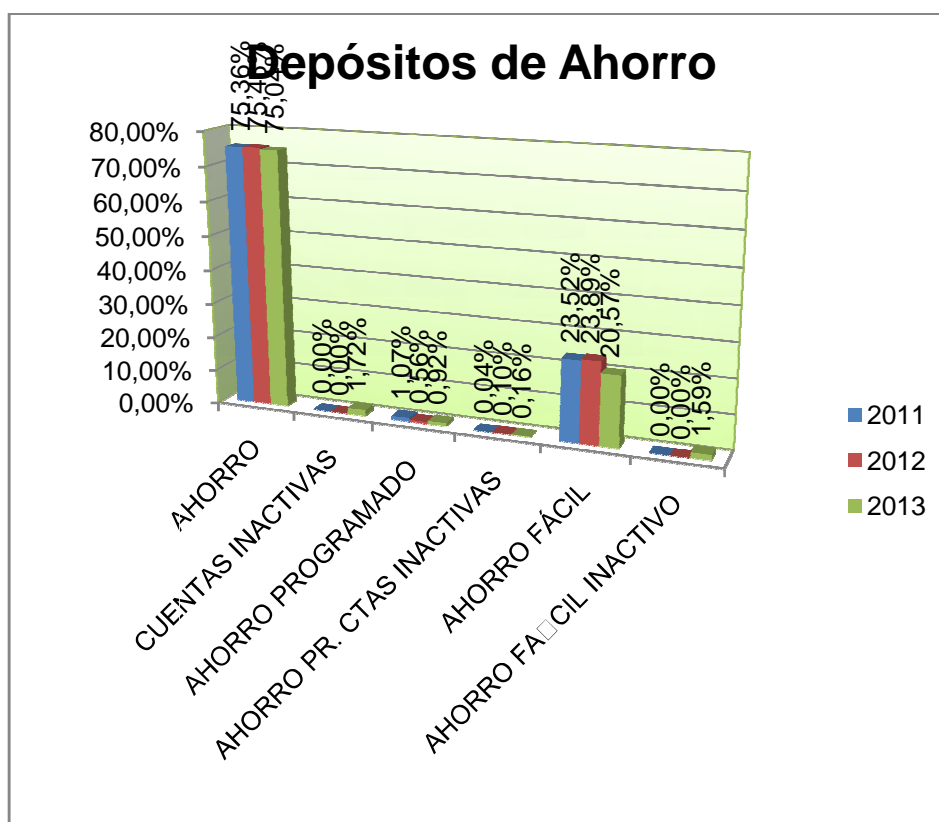
**Fuente:** COAC Chibuleo Ltda.

Las obligaciones con el público representan un 90% en el año 2011, 85% en el 2012, y hasta junio del 2013 representan un 77%, dentro de este rubro se distribuyen los depósitos a la vista, los depósitos a plazo y depósitos restringidos.

**Tabla 15** Composición Obligaciones con el Público

COD	Cuentas	AÑOS					
		2011	% PAR.	2012	% PAR.	Junio 2013	% VAR.
21	<b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>	<b>1,192,639.68</b>		<b>1,835,430.80</b>		<b>2,007,838.76</b>	
2101	<b>DEPOSITOS A LA VISTA</b>	<b>238,279.79</b>	<b>19.98%</b>	<b>358,303.62</b>	<b>19.52%</b>	<b>513,496.37</b>	<b>25.57%</b>
210135	<b>DEPOSITOS DE AHORRO</b>	<b>236,697.49</b>	<b>99%</b>	<b>356,603.10</b>	<b>99.53%</b>	<b>494,883.37</b>	<b>96.38%</b>
21013501	AHORRO	178,385.44	75.36%	269,084.34	75.46%	371,373.65	75.04%
21013502	Cuentas Inactivas	-	0.00%	0.50	0.00%	8,499.78	1.72%
21013503	AHORRO PROGRAMADO	2,531.04	1.07%	1,991.58	0.56%	4,547.20	0.92%
21013504	AHORRO PR. INACTIVAS	102.25	0.04%	347.42	0.10%	785.69	0.16%
21013505	AHORRO FÁCIL	55,678.76	23.52%	85,179.26	23.89%	101,811.21	20.57%
21013506	AHORRO FÁCIL INACTIVO		0.00%	0	0.00%	7,865.84	1.59%
210140	<b>OTROS DEPOSITOS</b>	<b>1,204.58</b>	<b>0.51%</b>		<b>0.00%</b>	<b>18,000.00</b>	<b>3.51%</b>
210150	<b>DEPOSITOS CONFIRMAR POR</b>	<b>377.72</b>	<b>0.16%</b>	<b>1,700.52</b>	<b>0.47%</b>	<b>613.00</b>	<b>0.12%</b>
2103	<b>DEPOSITOS A PLAZO</b>	<b>783,715.69</b>	<b>65.71%</b>	<b>1,284,909.74</b>	<b>70.01%</b>	<b>1,296,679.00</b>	<b>64.58%</b>
210305	DE 1 A 30 DIAS	168,400.00	21.49%	72,598.00	5.65%	166,093.48	12.81%
210310	DE 31 A 90 DIAS	150,209.00	19.17%	284,024.71	22.10%	310,701.49	23.96%
210315	DE 91 A 180 DIAS	100,006.69	12.76%	506,859.34	39.45%	265,903.03	20.51%
210320	DE 181 A 360 DIAS	118,700.00	15.15%	230,627.69	17.95%	409,581.00	31.59%
210325	DE MAS DE 361 DIAS	246,400.00	31.44%	190,800.00	14.85%	144,400.00	11.14%
2105	<b>DEPOSITOS RESTRINGIDOS</b>	<b>170,644.20</b>	<b>14.31%</b>	<b>192,217.44</b>	<b>10.47%</b>	<b>197,663.39</b>	<b>9.84%</b>
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>

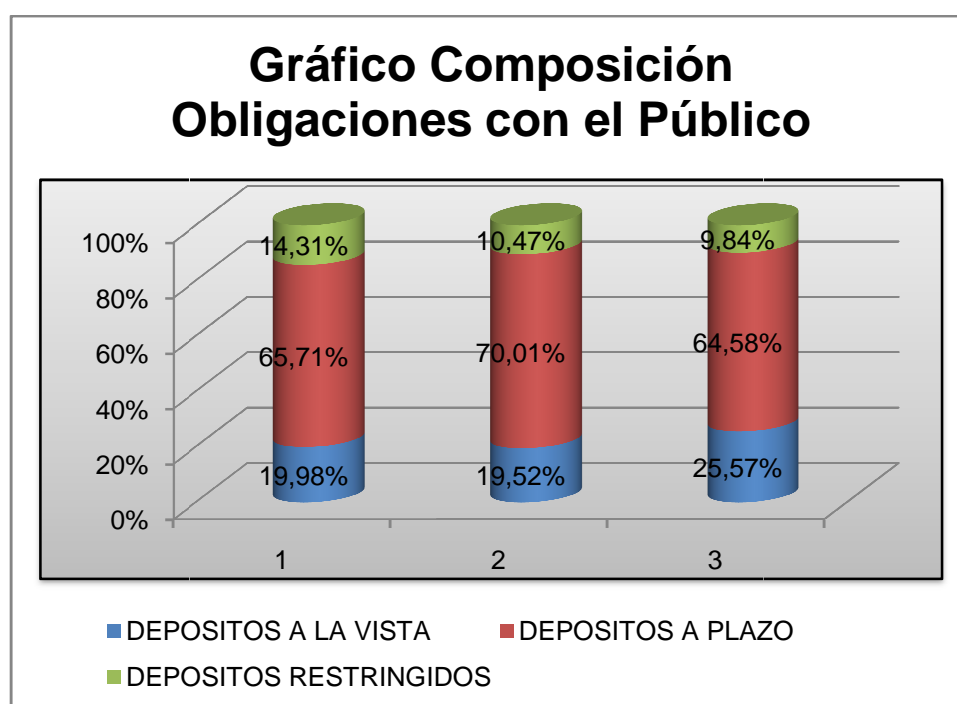
Fuente: COAC Chibuleo Ltda.



**Figura 18** Composición Depósitos de Ahorro

Dentro de Depósitos a la vista el rubro con mayor representación es el ahorro de los socios, seguido se encuentra el rubro que se mantienen en el producto de ahorro fácil; el ahorro programado que es uno de los productos que ofrece la Cooperativa no tiene un peso representativo, además se observa que existen cunetas de ahorro programado inactivas es decir que los socios no han hecho uso de este tipo de cuentas lo cual nos indica que hay que repotenciar las estrategias para captar clientes en lo que respecta a los productos de ahorro programado y ahorro fácil, en base a un análisis que permita ofrecer productos competitivos en el mercado y con beneficios

adicionales que permitan a los socios interesarse de los beneficios que ofrece la Cooperativa y así obtener recursos para las actividades de la cooperativa.

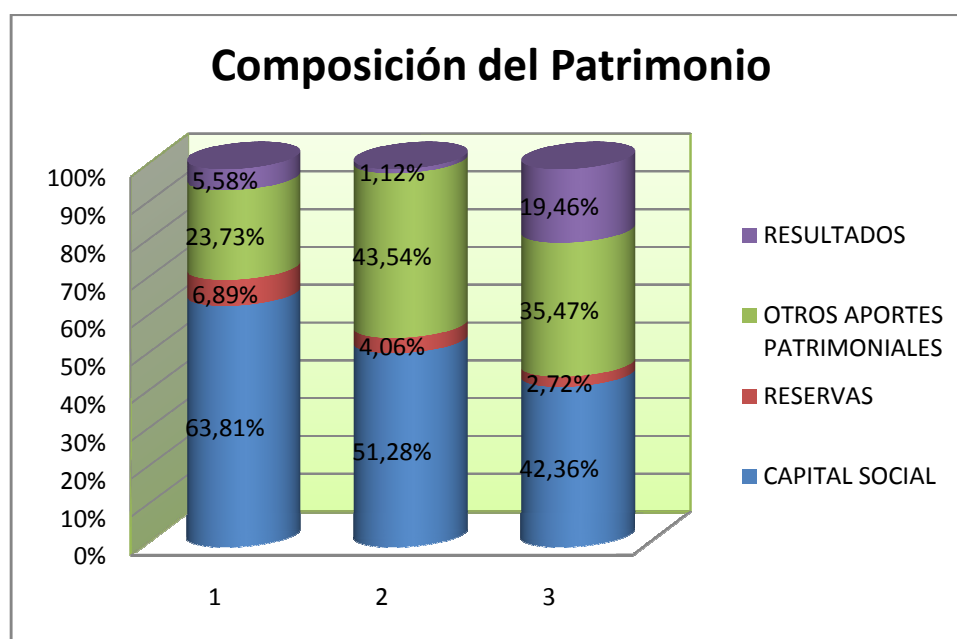


**Figura 19** Composición Obligaciones con el Público  
**Fuente:** COAC Chibuleo Ltda.

Los depósitos a plazo son los rubros más representativos en los 3 periodos analizados con relación al total de obligaciones con el público, lo cual nos muestra que la parte más importante de las obligaciones de la cooperativa están concentradas en esta cuenta. Para lo cual se debe buscar estrategias para incrementar el volumen de captación y lograr una correcta colocación de los recursos para incrementar los excedentes.

## PATRIMONIO

La participación de las cuentas del patrimonio se representa a continuación:



**Figura 20** Composición del Patrimonio  
Fuente: COAC Chibuleo Ltda.

Para el año 2011 se puede observar que el patrimonio de la cooperativa llega a los \$ 128,919.32 de los cuales el 63.81% corresponde al capital social, el 6,89% a Reservas y el 5,58% a resultados, para los siguientes años se nota una mejoría en los resultados por cuanto se tomó los correctivos necesarios en la gestión y en la aplicación de políticas, pues la participación en el año 2012 se incrementó al 51.28% y hasta junio del 2013 representan el 42.36%. De igual forma los aportes patrimoniales representan un rubor importante en la composición del patrimonio.

### 4.1.4 Análisis Vertical Estado de Resultados



**Tabla 16** Análisis Vertical – Cuentas del Estado de Resultados

		COAC "CHIBULEO LTDA." AGENCIA SANGOLQUI					
		ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS					
		En Dólares					
COD	CUENTAS	AÑOS					
		2011	% PART.	2012	% PART.	Junio 2013	% PART.
5	<b>INGRESOS</b>	<b>240,670.32</b>		<b>379,651.34</b>		<b>243,562.24</b>	
5104	INTERES DE CARTERA DE CREDITOS	226,109.43	93.95%	371,947.99	97.97%	239,219.57	98.22%
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	7,396.18	3.07%	2,153.04	0.57%	-	0.00%
54	INGRESOS POR SERVICIOS	7,164.71	2.98%	5,550.31	1.46%	4,342.67	1.78%
4	<b>GASTOS</b>	<b>264,062.14</b>		<b>377,193.91</b>		<b>179,960.09</b>	
41	INTERESES CAUSADOS	92,169.29	39.48%	168,699.98	44.73%	80,980.36	45.00%
44	PROVISIONES	31,740.61	13.59%	42,884.03	11.37%	20,930.00	11.63%
45	GASTOS DE OPERACION	109,567.35	46.93%	165,609.90	43.91%	78,049.73	43.37%
	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>7,193.07</b>	<b>100%</b>	<b>2,457.43</b>	<b>100%</b>	<b>63,602.15</b>	<b>100%</b>

Fuente: COAC Chibuleo Ltda.

**Tabla 17** Análisis Vertical - Estado de Resultados

		COAC "CHIBULEO LTDA." AGENCIA SANGOLQUI					
		ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS					
		En Dólares					
CUENTAS		AÑOS					
		2011	% PART.	2012	% PART.	Junio 2013	% PART.
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>240,670.32</b>	<b>100%</b>	<b>379,651.34</b>	<b>100%</b>	<b>243,562.24</b>	<b>100%</b>
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	233,505.61	97.02%	374,101.03	98.54%	239,219.57	98.22%
41	INTERESES CAUSADOS	92,169.29	38.30%	168,699.98	44.44%	80,980.36	33.25%
	<b>MARGEN NETO DE INTERÉSES</b>	<b>141,336.32</b>	<b>58.73%</b>	<b>205,401.05</b>	<b>54.10%</b>	<b>158,239.21</b>	<b>64.97%</b>
54	INGRESOS POR SERVICIOS	7,164.71	2.98%	5,550.31	1.46%	4,342.67	1.78%
	<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>148,501.03</b>	<b>61.70%</b>	<b>210,951.36</b>	<b>55.56%</b>	<b>162,581.88</b>	<b>66.75%</b>
44	PROVISIONES	31,740.61	13.19%	42,884.03	11.30%	20,930.00	8.59%
	<b>MARGEN NETO FINANCIERO</b>	<b>116,760.42</b>	<b>48.51%</b>	<b>168,067.33</b>	<b>44.27%</b>	<b>141,651.88</b>	<b>58.16%</b>
45	GASTOS DE OPERACION	109,567.35	45.53%	165,609.90	43.62%	78,049.73	32.05%
	<b>MARGEN DE INTERMEDIACIÓN</b>	<b>7,193.07</b>	<b>2.99%</b>	<b>2,457.43</b>	<b>0.65%</b>	<b>63,602.15</b>	<b>26.11%</b>
56	OTROS INGRESOS	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
	<b>GANANCIA O PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>7,193.07</b>	<b>2.99%</b>	<b>2,457.43</b>	<b>0.65%</b>	<b>63,602.15</b>	<b>26.11%</b>

Fuente: COAC Chibuleo Ltda.

## **Ingresos**

Para el primer periodo de análisis del total de ingresos, se observa que los intereses de cartera de créditos representan el 93.95% los cuales surgen de la concesión de créditos, por otra parte los ingresos provenientes de intereses y descuentos que se han realizado a los socios representan 3.07% del ingreso total, a su vez la Cooperativa contó con ingresos por concepto de servicios representados en el 2.98%. Del total de ingresos que en el año 2011 ascendieron a alrededor \$240 mil dólares se asignó el 38.20% para la cancelación de los intereses causados en las cuentas de depósitos a plazos y depósitos de ahorros, mientras que se destinó un 13.19% para las provisiones de la cartera de créditos incobrables y cuentas por cobrar, mientras que para los gastos operativos de la Cooperativa se destinó un 58.23%, es decir alrededor de \$140 mil dólares de los ingresos totales, siendo este un rubro alto, producto de ello se originó en el periodo una pérdida.

Para el siguiente año, el 98.54% del total de ingresos corresponden a los intereses de cartera de créditos y otros intereses y descuentos, mientras que los ingresos por servicios representan 1.46%, esto nos indica que se deben tomar acciones que permitan mejorar el correcto uso de los recursos a través de la implementación de nuevas estrategias que permitan generar más recursos. De estos ingresos se destinó el 44.44% para cubrir el pago de intereses a los socios, 11.30% para las provisiones, 43.62% se destinó para los gastos de operación pero que sin embargo solo se obtuvo un excedente de alrededor del 0,65%.

Para Junio 2013 del total de ingresos el 98,22% provienen de interés y descuentos y 1.78% por concepto de ingresos por servicios. De estos ingresos se ha cubierto con un 33.25% para el pago de intereses de las cuentas de ahorro y plazo fijo, así también las provisiones son cubiertas por el 8.89% de ingresos, mientras que los gastos de operación se cubrieron con el 32,05%, observando que en los últimos años la asignación para este concepto ha ido disminuyendo producto de la toma acertada de decisiones por lo cual hasta la fecha del corte del Estado de Resultados en este periodo la Cooperativa ha obtenido un excedente de \$63 mil dólares los mismo que representan un 26% del total de los ingresos notando una mejora significativa en los resultados.

## **4.2 Indicadores Financieros**

### **4.2.1 Suficiencia Patrimonial**

La suficiencia patrimonial refleja la relación del patrimonio frente a los activos inmovilizados, es un indicador que mide el grado de protección de los activos inmovilizados frente al patrimonio, y cuál es su cobertura. Una mayor cobertura patrimonial de activos, significa una mejor posición.

Para el numerador si el mes de cálculo es diciembre el valor corresponderá a (3) Patrimonio. Si el mes de cálculo es de enero a noviembre el valor corresponderá a (3) Patrimonio menos (4) Gastos más (5) Ingresos. Para el denominador es la suma de activos que no generan intereses.

**Tabla 18** Índice de Suficiencia Patrimonial

Índice	2011	2012	Junio 2013
Suficiencia Patrimonial =Patrimonio + Resultados Activos Inmovilizados	8.24%	11.41%	12.83%

**Fuente:**COAC Chibuleo Ltda.

Para el año 2011 el índice se ubica en 8.24%, para el 2012 este asciende al 11.41%, de la misma forma para Junio del 2013 esta se incrementa llegando al 12.83%, sin embargo la relación nos indica que los activos inmovilizados tiene una cobertura que debe ser mejorada puesto que el patrimonio y resultados no están cubriendo de manera adecuada a este tipo de activos.

#### 4.2.2 Calidad de Activos

Este indicador nos refleja cuanto de los activos que posee la cooperativa, son productivos y cuantos no lo son, el resultado a esperar debe ser bajo en el caso de los improductivos.

**Tabla 19** Índice de Activos Improductivos

Índice	2011	2012	2013
Calidad de Activos Improductivos Activos= Activos Totales	7.41%	7.37 %	7.48%

**Fuente:** COAC Chibuleo Ltda.

La cooperativa posee una relación de activos improductivos que para el año 2011 fue del 7.41%, mientras que para el año 2012 fue de 7.37%, y hasta Junio del 2013 se ubica en 7.48%, uno de las causas es que la Cooperativa mantiene montos significativos en caja y en la cuenta del banco, así como en otros activos, dinero que puede ser utilizado para operaciones de crédito que generen mayores ingresos.

**Tabla 20** Índice de Activos Productivos

	Índice	2011	2012	2013
Calidad de Activos=	Activos Productivos / Activos Totales	92.59%	92.63%	92.52%

**Fuente:** COAC Chibuleo Ltda.

Se obtiene una relación de 92.59%, 92.63% y 92.52% para los periodos 2011, 2012, 2013; estos reflejan el porcentaje de activos productivos que posee la Cooperativa frente al total de activos. Los activos productivos son aquellos que dan lugar a ingresos financieros. Por lo cual se debe buscar que la relación sea superior para que se pueda tener mejores ingresos.

#### 4.2.3 Índice de Morosidad

Este índice nos indica la morosidad de la cartera tanto en el de consumo como en el de microcrédito que mantiene la cooperativa Chibuleo.

**Tabla 21** Índice de morosidad bruta Microcrédito y Consumo

Índice de Morosidad Bruta = Microcrédito / Consumo	Cartera que no devenga Intereses + Cartera Vencida			
	Cartera Bruta (Microcrédito/ Consumo)			
Índice	2011	2012	Junio 2013	Índice de Morosidad Segmento 3 S.E.P.S.
Índice de Morosidad Microcrédito	2.02%	4.51%	8.40%	8.88%
Índice de Morosidad Consumo	N/A	3.57%	2.34%	4.69%

**Fuente:** COAC Chibuleo Ltda.

Para el año 2011 el índice de morosidad de la cartera de microcrédito se ha ubicado en el 2.02% incrementándose a 4.51% en el 2012, y al 8.40% hasta Junio del 2013, mientras que para la cartera de consumo los índices se ubicaron en 3.57%, 2.34% para el año 2012 y Junio 2013, para el año 2011 la Cooperativa no registro cartera que no devenga interese ni cartera vencida por lo cual no se puede realizar un análisis, es importante señalar que una de las causas en el aumento de la morosidad se debe a que la cartera de clientes se ha incrementado en los dos últimos periodos de análisis como se ha evidenciado anteriormente, ligado a esto la cartera no ha sido analizada de forma técnica y fruto de esto muchos deudores no han cancelan sus deudas a tiempo, generando un incremento en el índice, esto genera inconvenientes para la Cooperativa por cuanto el costo que asume la institución incrementa. Sin embargo es importante señalar que los índices de morosidad de la Cooperativa están dentro de los límites del segmento en el que se ubica la institución, (Segmento 3), que para su efecto ha establecido la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del Sistema Financiero Popular y Solidario.

#### 4.2.3.1 Provisiones de Cartera Improductiva

Para el cálculo se utiliza el valor absoluto de provisiones. Mide la proporción de la provisión para cuentas incobrables constituida con respecto a la cartera improductiva bruta. Mayores valores de este índice significan mayores provisiones contra pérdidas.

**Tabla 22** Provisiones de Cartera Improductiva

Prov. Improductiva=	Cartera	Provisiones		
		Provisiones no devengan intereses + Cartera de Crédito Vencida		
Índice		2011	2012	Junio 2013
<b>Provisiones Improductiva Microcrédito</b>	<b>Cartera</b>	55.79%	55.21%	41.61%
<b>Provisiones Improductiva Consumo</b>	<b>Cartera</b>	N/A	75.41%	81.83%

**Fuente:** COAC Chibuleo Ltda.

Se evidencia que la cobertura de cartera improductiva Microcrédito para el año 2011 se ubicó en 55.79%, 55.21% para el 2012 y hasta Junio del 2013 en 41.61%, y para la cartera improductiva de consumo se ubicó en 75.41% y 81.83% para los periodos 2012 y Junio 2013 respectivamente, de esto se puede concluir que las provisiones para la cartera improductiva de Microcrédito deben aumentar para poder salvaguardar los recursos y evitar pérdidas.

#### 4.2.4 Eficiencia Administrativa

**Tabla 23** Grado de Absorción

		Índice	2011	2012	2013
Grado	Absorción	Gastos Operacionales	120%	99%	55%
=		Margen Financiero			

**Fuente:** COAC Chibuleo Ltda.

Mide la porción del margen financiero que se consume en gastos operacionales. Mayores valores para este índice representan una mayor eficiencia en la generación de ingresos financieros dentro de la operación regular de la Cooperativa.

Como se puede observar para el año 2011 el consumo de gastos operacionales fueron superiores al margen financiero obtenido en ese año, por otro lado para el año 2012 la porción fue del 99% y para el año 2013 con corte 30 de Junio la porción se ubicó en el 55% lo cual es un resultado muy positivo por cuanto se ha obtenido una mayor eficiencia en la generación de ingresos financieros.

**Tabla 24** Eficiencia Administrativa en Operaciones

		Índice	2011	2012	Junio 2013
Eficiencia		Gastos	9.62%	6.93%	2.67%
Administrativa		Operacionales			
Operaciones =		Activos Totales			

**Fuente:** COAC Chibuleo Ltda.

Este indicador mide los gastos causados que sirven para el normal funcionamiento operativo de la Cooperativa, frente al total de recursos captados por



la cooperativa. Se puede decir que representa el nivel de costo que conlleva manejar los activos.

Este índice nos muestra que los costos para manejar los activos de la cooperativa representan el 9.62%, 6.93% y 2.67% para los periodos de análisis del 2011, 2012, hasta Junio del 2013 del total de los activos. Es decir los porcentajes representan el costo que asume la Cooperativa para mantener los activos. Como se puede observar los porcentajes han disminuido considerablemente por lo que la tendencia es mantener una eficiencia administrativa, este indicador se recomienda mantener en porcentajes menores o iguales al 5%.

**Tabla 25** Eficiencia administrativa Gastos de personal

	Índice	2011	2012	Junio 2013
Eficiencia Administrativa Gastos Personal=	Gastos de Personal Activos Totales	4.84%	3.22%	1.16%

**Fuente:** COAC Chibuleo Ltda.

Este indicador nos muestra la proporción de gastos de personal frente al activo total, y esta nos indica que la Cooperativa mantiene un porcentaje de 4.84%, 3.22% y 1.16%, para los periodos 2011, 2012, y hasta Junio 2013 respectivamente, lo que significa que la Cooperativa ha destinado menos recursos para el gasto de personal, por un lado siendo eficientes gastando menos pero sin embargo se ha olvidado de temas importantes como son los incentivos por cumplimiento de objetivos, entro

otros , factores que deben ser tomados muy en cuenta por la administración de turno como estrategia para la obtención de mejores resultados.

#### 4.2.5 Rentabilidad

##### 4.2.5.1 Rendimiento Operativo sobre Activos – R.O.A.

Este índice mide la rentabilidad que han alcanzado los activos con respecto a los resultados obtenidos por la cooperativa, el rango aceptado es de entre el 3% y 7%.

**4.2.5.2 Rendimiento sobre Patrimonio – R.O.E.-** Este indicador nos refleja la rentabilidad que se tiene respecto del patrimonio, el porcentaje de este indicador debe ser mínimo del 5%.

**Tabla 26** Índices de Rentabilidad

	Índice	2011	2012	2013
R.O.A =	Resultados del ejercicio Activo Total	-1.61%	0.10%	2.17%
R.O.E =	Resultados del ejercicio Patrimonio Total	-23.79%	1.12%	19.46%

**Fuente:** COAC Chibuleo Ltda.

Como se puede observar el rendimiento que se ha obtenido en los periodos de análisis no ha cumplido con los niveles mínimos, esto debido principalmente a que la Cooperativa no ha aplicado estrategias financieras que le permitan mejorar la rentabilidad.

#### 4.2.5.3 Rentabilidad de la Cartera

Indica el margen de rendimiento en concepto de utilidad, por cada USD \$1,00 de la cartera total de crédito entregada, para el parámetro estándar se debe tomar como referencia a la inflación, un resultado menor significaría que la cooperativa no está aplicando adecuadas políticas de otorgamiento de créditos.

**Tabla 27** Rentabilidad de la Cartera

	Índice	2011	2012	2013
Rentabilidad de la cartera =	Total Interés de la Cartera / Total Cartera	17.85%	17%	9.6%

**Fuente:** COAC Chibuleo Ltda.

Se puede observar que la rentabilidad de la cartera sobrepasa los niveles de inflación sin embargo es necesario que se realicen nuevas estrategias para que esta rentabilidad sea mayor esto permitirá que se incrementen los ingresos por concepto de intereses de la cartera de créditos.

#### 4.2.6 Liquidez

La liquidez es la capacidad que tiene la cooperativa para atender las obligaciones de corto plazo.

**Tabla 28** Índice de Liquidez

	Índice	2011	2012	2013
Liquidez=	Fondos disponibles	15.87%	14.33%	36.58%
	Total depósitos a corto plazo			

**Fuente:** COAC Chibuleo Ltda.

En el año 2011 se tiene una cobertura del 15.87%, disminuyendo en el 2012 sin embargo en el 2013 este aumenta a 36.58% por lo cual se muestra que la Cooperativa tiene buenos índices de liquidez para atender a los requerimientos de exigibilidad en el corto plazo sin ninguna complicación.

**Tabla 29** Cuadro resumen de Indicadores Financieros

	AÑOS		
	2011	2012	jun-13
<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>			
SUFICIENCIA PATIMONIAL			
<b>Suficiencia Patrimonial</b>	8.24%	11.41%	12.83%
CALIDAD DE ACTIVOS			
<b>Índice de Activos Improductivos</b>	7.41%	7.37%	7.48%
<b>Índice de Activos Productivos</b>	92.59%	92.63%	92.52%
ÍNDICE DE MOROSIDAD			
<b>Índice de Morosidad Microcrédito</b>	2.02%	4.51%	8.40%
<b>Índice de Morosidad Consumo</b>	0%	3.57%	2.34%
<b>Provisiones de Cartera Improductiva Microcrédito</b>	55.79%	55.21%	41.61%
<b>Provisiones de Cartera Improductiva Consumo</b>	0%	75.41%	81.83%
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA			
<b>Grado de Absorción</b>	150%	97%	38%
<b>Operacionales</b>	9.62%	6.93%	2.67%
<b>Gastos de Personal</b>	4.84%	3.22%	1.16%
RENTABILIDAD			
<b>R.O.A.</b>	-1.61%	0.10%	2.17%
<b>R.O.E.</b>	-23.79%	1.12%	24.16%
<b>Rentabilidad de la cartera</b>	17.85%	17.00%	9.68%
LIQUIDEZ			
<b>Liquidez</b>	15.78%	14.33%	36.58%

**Fuente:** COAC Chibuleo Ltda.

### **4.3 Conclusiones del Análisis Financiero de la Agencia Sangolquí de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.**

Una vez analizados los Estados Financieros se concluye:

- La cooperativa mantiene altos niveles de dinero en la cuenta de fondos disponibles sin embargo esta no ha registrado ningún tipo de utilización para estos fondos, una alternativa puede ser realizar inversiones en otras instituciones financieras, que permitan obtener más recursos, pues como se ha visto la Cooperativa no cuenta con ninguna inversión, por lo que el dinero en la caja y en el banco no es utilizado adecuadamente.
- Se ha podido evidenciar un problema en la recuperación de la cartera, debido a que la política de recuperación no está claramente definida, por lo que no ha podido cumplir con los resultados que se esperaba, como se ha visto los niveles de morosidad han aumentado debido a la mala concesión de los créditos en especial de la administración anterior, si bien es cierto la cooperativa está dentro de los límites permitidos de morosidad del organismo de control se hace necesario corregir estos problemas para salvaguardar los recursos.
- Se observó la necesidad de mejorar e implementar nuevas estrategias que permitan aumentar los niveles de captación depósitos de ahorro y depósitos a plazo, de este último el crecimiento ha sido ínfimo (1% desde el 2012 hasta 2013), una de las causas es que la gente aún no conoce de los beneficios que

ofrece la cooperativa, producto de una poca difusión en el mercado en donde se desenvuelve.

- Los gastos se deben controlar pues es aquí donde los recursos pueden ocasionar una disminución del margen financiero, si bien es cierto en los últimos periodos se ha hecho un trabajo importante se debe mejorar para evitar el desperdiciar recursos para de esta manera poder cumplir con los objetivos de la Cooperativa.

#### 4.4 Análisis F.O.D.A

**Tabla 30** Análisis F.O.D.A.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Buena imagen institucional reflejada en la satisfacción de los socios, respecto a las facilidades que brinda la cooperativa en sus productos y servicios.	Los depósitos a la vista y a plazo fijo tienen un lento crecimiento, en los dos últimos periodos, debido a la falta de difusión por parte de la Cooperativa de los productos y servicios.
Tasas activas y pasivas competitivas que le permiten ser una gran opción para los socios.	No se ha puesto en marcha planes de acción que permitan captar nuevos nichos de mercado.
La cooperativa contribuye en el crecimiento social, cultural, deportivo y económico del sector.	La cantidad de personal que labora en la Cooperativa no es suficiente para cubrir con las actividades, esto producto del crecimiento que los últimos años ha tenido.
Dirección Administrativa comprometida con el cumplimiento de objetivos.	Demora en la atención al cliente y en el trámite para el otorgamiento de créditos.
La atención al cliente personalizada.	El departamento de captación de inversiones no cuenta con una persona específica.
Productos y servicios orientados al crecimiento socio-económico de los socios y clientes.	Parte de la cartera de créditos cuenta con un porcentaje de morosidad creciente producto de una falta de análisis crediticio de la gestión anterior y producto de una inadecuada aplicación de la metodología en donde intervengan las 6C's del crédito.
Manejo adecuado de reclamos.	Falta de capacitación a los empleados respecto al análisis crediticio y gestión de cobranza. Inobservancia de manuales y reglamentos para concesión de créditos. Se debe poner énfasis en el control de los Gastos Operacionales para evitar gastos innecesarios en especial los concernientes a multas.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZ</b> Continúa...
Crecimiento de la demanda de créditos.	Crecimiento del sector cooperativista en el sector del Valle de los Chillos.
Crecimiento del sector micro	Mejor cobertura tecnológica de la



---

empresarial y PYMES, por ende necesitan financiamiento. banca tradicional.

Alianzas estratégicas con varias instituciones para ampliar la oferta de servicios.

La disminución del ingreso de remesas de migrantes por cuanto esto afecta a los recursos de todo el sistema financiero.

La nueva ley de economía popular y solidaria y del sistema financiero popular y solidario, da muchas ventajas para el desarrollo de las cooperativas.

Crisis económica mundial.

Confianza en el sector por las nuevas normas y regulaciones.

Constante crecimiento tecnológico que permite un mejor acceso a nuevas tecnologías s orientadas a la optimización de recursos.

---

**Fuente:** Cooperativa“Chibuleo Ltda.”

## **CAPÍTULO V**

### **5. Propuesta de Estrategias Financieras**

#### **5.1 Estrategia Financiera**

Las estrategias deben estar alineadas con la estrategia principal que se haya decidido seguir en bases a la planificación estratégica realizada por los directivos de la Cooperativa. Para lo cual se hace necesario tener un entendimiento claro acerca de las problemáticas en las que se encuentre la cooperativa a fin de que la propuesta permita cumplir con la estrategia principal y que esta a su vez permita cumplir con los objetivos, la misión y por ende cumplir con su visión .

Las estrategias deben ser formuladas en base a los datos obtenidos en el análisis estratégico, para lo cual los resultados obtenidos en el análisis financiero de la Cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo Ltda. Agencia Sangolquí nos ha permitido conocer cuáles son las principales debilidades y que para ellas se han formulado las estrategias que le permitan alcanzar su objetivo principal que es mejorar la rentabilidad, las mismas que se detallan a continuación.

### 5.1.1 Estrategia Financiera para Captaciones

**Tabla 31** Estrategias de Captaciones

ESTRATEGIA FINANCIERA PARA CAPTACIONES				
Objetivo principal	Objetivo estratégico	Estrategia	Acción	Meta
Incrementar en un 20% el volumen de Captaciones de Depósitos a la Vista y Depósitos a Plazo fijo respecto del año anterior.	Establecer un 3% de los Ingresos para publicidad y propaganda de a fin de dar a conocer los productos con los que cuenta la Cooperativa.	Fomentar el acceso a los diferentes productos ofertados, presentando los beneficios que ofrece la Cooperativa.	Acudir a lugares frecuentados por las familias: Centros Comerciales, Cines, Canchas deportivas. Ofrecer regalos: balones, pulseras, esferos. Realizar sorteos semestrales a socios que cumplan ciertas condiciones: Edad, Socio Activo con Montos promedio de ahorro, tiempo de socio mayor a 6 meses.	La apertura de cuentas en los diferentes productos se incrementa en un 20%.  Ahorro programado y Ahorro Fácil tengan un 30% de participación en Depósitos de ahorro.
		Incentivar a la participación en los productos de ahorro fácil y ahorro programado a los estudiantes de todos los niveles educativos.	Acudir a eventos culturales, educativos, deportivos en Escuelas, Colegios, Universidades, Institutos; Ofreciendo charlas informativas y realizando sorteos en el sitio: Cuenta Gratuita de Ahorro, esferos, Mochilas, pulseras. Dar a conocer la posibilidad que tienen las directivas de padres de familia de escuelas y colegios de abrir una cuenta de ahorro.	Mantenerun 0.50% de cuentas inactivas.
		Conformar un portafolio de depósitos a plazos de acuerdo a las necesidades de los socios.	Mantener tasas competitivas de acuerdo al mercado.  Dar seguimiento a los depósitos a plazo fijo que hayan vencido y estén por vencer a fin de ofrecer una renovación con tasas preferenciales.	La participación de Depósitos a plazo sea del 60% del total de obligaciones con el Público.

**Continúa...**

## ESTRATEGIA FINANCIERA PARA CAPTACIONES

### Objetivos:

- Incrementar la participación en el mercado con la captación de nuevos socios.
- Incentivar el ahorro e inversión con tasas competitivas acorde al mercado y regulaciones de los Organismos de Control.
- Fidelizar a los asociados a la Cooperativa mediante el fortalecimiento de la confianza.

<b>Incrementar en un 20% el volumen de Captaciones de Depósitos a la Vista y</b>	<p>Promover la cultura de información eficiente, por medio del uso de diferentes canales de información.</p>	<p>Elaboración de Boletines semanales respecto al desempeño y promociones de la Cooperativa a través de la página web y redes sociales.</p>	
	<p>Impulsar la implementación de oficinas móviles que permitan acercar la Cooperativa a los posibles socios.</p>	<p>Desarrollar en la página web de la Cooperativa la "Opción de Servicio al Cliente ", donde se pueda Consultar Saldos, movimientos, ingresar solicitudes de créditos y monitorear el estado de los mismos.</p> <p>Ubicar oficinas móviles en distintos sitios claves del Cantón Rumiñahui y sus alrededores, ofreciendo información acerca de los productos, servicios y beneficios de la cooperativa.</p>	<p>Una vez cada 15 días los 3 primeros meses posteriormente cada mes.</p>
	<p>Establecer un 3% de los Ingresos para publicidad y propaganda de a fin de dar a conocer los productos con los que cuenta la Cooperativa.</p>	<p>Diseñar e Implementar un Plan de Marketing Institucional que permita conocer de mejor manera al posible nuevo socio</p>	<p>Diseñar un plan de marketing de acuerdo a los requerimientos y necesidades de las personas a fin de captar nuevos socios.</p>
	<p>Impulsar la simplificación de trámites para que el socio no incurra en costos altos.</p>	<p>Revisar los procesos para la apertura de cuentas, para evitar la demora.</p> <p>Establecer un canal informático a través de la página web de la Cooperativa que permita realizar una Preapertura de cuenta acelerando el trámite para un mejor servicio.</p>	<p>Disminuir los tiempos de tramitología para la apertura de cuentas a 5 minutos por socio.</p>

## 5.1.2 Estrategia Financiera para Colocaciones

**Tabla 32** Estrategia para Colocaciones

ESTRATEGIA FINANCIERA PARA COLOCACIONES				
Objetivo principal	Objetivo estratégico	Estrategia	Acción	Meta
Incrementar la Cartera de Créditos en un 20%	Establecer una cartera de Créditos con suficientes recursos para la intermediación financiera	Disminuir cuentas de activos improductivos.	Identificar los activos improductivos para tomar acciones a fin de que los recursos sean utilizados para la concesión de préstamos a los socios.	Reducir en un 50% el valor de activos improductivos en los primeros seis meses del 2014 alcanzando un 95% de Activos Productivos con respecto al Activo Total.
		Otorgar créditos mediante un adecuado análisis de aprobación.	Analizar y corregir el manual de créditos, a fin de tener adecuados procedimientos. El personal involucrado debe tener conocimiento al 100% del manual de créditos y periódicamente deben tener capacitación.	100% Empleados relacionados al área de créditos tengan el conocimiento acerca de las políticas y reglas para concesión de créditos.
		Mejorar las condiciones del proceso de crédito para la correcta concesión de préstamos.	Mejorar el tiempo para la concesión de préstamos.	Estandarizar procedimientos en cada tipo de préstamo a fin de evitar el desperdicio de tiempo.  Incrementar el recurso humano relacionado a créditos, para que los asesores permanezcan en las oficinas para atender las solicitudes de créditos.  El personal nuevo debe realizar la inspección de las solicitudes ingresadas a fin de conocer la capacidad que tiene el socio para cubrir su deuda.

**Continúa**

## ESTRATEGIA FINANCIERA PARA COLOCACIONES

### Objetivos:

- Incrementar el volumen de créditos a los socios.
- Establecer una estructura de activos productivos superior a los improductivos.
- Asignar de manera adecuada los recursos destinados para préstamos.

	Establecer en la página web un simulador de créditos, así como la información necesaria que debe presentar el socio por tipo de crédito.	Descongestionar en un 50% las oficinas para una mejor atención y trámite de solicitudes.
Desarrollo de nuevos productos y servicios	Realizar un análisis del entorno a fin de fomentar la Innovación de productos de créditos acorde a las necesidades de los socios.	Incrementar 2 nuevos productos de crédito en el primer trimestre del año 2014.
Establecer una estructura de Cartera en donde el 85% se destine al Microcrédito y el 15% al segmento Consumo	Realizar un estudio de mercado a fin de segmentar el mercado para aumentar el volumen de microcréditos  Dar a conocer los tipos de productos de manera individual y personalizada.  Establecer filtros para la concesión de créditos respecto al destino del mismo.	Mejorar la calidad de colocación de créditos en un 90% en el primer semestre del año 2014
	Establecer una metodología de difusión de los productos y servicios que ofrece la cooperativa para el desarrollo productivo de las y los socios. Mediante la difusión del curso de cooperativismo.	

## 5.1.2 Estrategia Financiera para la Gestión de Cobranza

**Tabla 33** Estrategias para Gestión de Cobranza  
ESTRATEGIA FINANCIERA PARA COBRANZAS

Objetivos:

Disminuir la morosidad de la cartera total.

Establecer metodologías para la gestión de cobros y recuperación de cartera.

Objetivo principal	Objetivo estratégico	Estrategia	Acción	Meta
Alcanzar una cartera total de riesgo no mayor al 6%	Disminuir el riesgo de la cartera total de créditos en el primer semestre del año 2014.	Disminuir la morosidad de cartera de créditos de consumo y para la microempresa mediante la correcta gestión de cobranzas.	<p>Implementar metodologías para la cobranza dependiendo de la complejidad de cada caso. Formalizar demandas judiciales y embargos a los socios con los que no se haya podido establecer acuerdos o reestructuraciones. Asignar 1% del Gasto de Operación.</p> <p>Realizar seguimiento de cartera de socios en situación de retraso en sus pagos.</p> <p>Efectuar avisos de vencimiento de deuda, recordatorios, notificaciones de cobranza, realizar negociaciones a fin de llegar a acuerdos con los socios deudores. Asignar 0.5% de los Gastos de Operación.</p> <p>Mantener una base de datos con los socios con calificaciones de riesgo bajo para ofrecerles nuevos créditos.</p> <p>Diseñar políticas que permitan establecer límites y garantías adicionales para deudores identificados como de alto riesgo.</p>	<p>Morosidad de cartera no mayor al 4% para consumo.</p> <p>Morosidad de cartera no mayor al 8% para la microempresa.</p>

### 5.1.3 Estrategias Financieras para Optimización del Gasto

**Tabla 34** Estrategias para Optimización del Gasto

ESTRATEGIA FINANCIERA PARA OPTIMIZACION DEL GASTO			
Objetivos:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Optimizar el uso de los recursos.</li> <li>•Minimizar el mal uso de los recursos en las operaciones de la Cooperativa.</li> </ul>			
OBJETIVO PRINCIPAL	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ACCIÓN
Reducir los gastos innecesarios del Gasto Operativo.	Optimizar los recursos con el propósito de mantener altos índices de rentabilidad.	<p>Diseñar y difundir el manual de optimización de Gastos.</p> <p>Establecer un plan que permita controlar el uso de los recursos.</p> <p>Controlar las actividades del personal para mantener niveles altos de productividad</p> <p>Optimizar el gasto destinado a espacios publicitarios</p>	<p>Promover el ahorro de recursos tales como: energía, suministros, activos fijos, publicidad.</p> <p>Realizar un inventario de los suministros con los que cuenta la Cooperativa a fin de utilizar lo estrictamente necesario. Designar un responsable quien responderá por los faltantes.</p> <p>Mantener un sistema de gestión y de evaluación de personal por metas.</p> <p>Revisar las actividades que cumplen los empleados a fin de que no exista duplicidad de funciones y que interfieran en el correcto desempeño de las actividades de cada uno.</p> <p>Auspiciar eventos en las Fiestas del Cantón Rumiñahui y algunos eventos deportivos, culturales, a cambio de publicidad, el propósito es tener una publicidad directa y optimizar el gasto en publicidad. Sujetarse al presupuesto maestro que se destina para publicidad.</p>



## **5.2 Proyección de Estrategias Planteadas**

La proyección Financiera consiste en plasmar numéricamente, a través de los estados contables, la evolución futura de la empresa, con el objetivo de conocer su viabilidad y permanencia en el tiempo. Las proyecciones financieras a largo plazo son utilizadas, bien a nivel interno para conocer la buena marcha de la entidad y adecuación de sus objetivos a largo plazo, bien a nivel externo para presentar el plan de la empresa y su viabilidad económica ante posibles usuarios, clientes o financiadores, (Pinto Gómez & Soriano Martínez , 2006).

### **5.2.1 Sustento para la Elaboración de la Proyección Financiera**

A continuación se muestran en resumen las estrategias que se han planteado previamente con las cuales se elaborará la proyección financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.” Agencia Sangolquí, a fin de maximizar los excedentes:

- Incrementar 20% el volumen de captaciones a la vista y de depósitos a plazo fijo.
- Incrementar el volumen de la cartera de créditos en un 20%.
- Efectuar una gestión adecuada de cobranza para disminuir el porcentaje de morosidad de la cartera total hasta el máximo permitido por el organismo de control.
- Optimizar el Gasto Operativo de la Cooperativa.

Con la puesta en marcha de las estrategias, los resultados reflejarán un aumento de los excedentes de la cooperativa, mismas que quedará a disposición de los directivos ya sea para que se convierta en reservas y permita fortalecer el patrimonio y a su vez puedan ofrecer mejores beneficios para sus socios y clientes.

### 5.2.1.1 Incrementar volumen de captaciones a la vista y depósitos a plazo fijo.

Para la proyección de captaciones se ha tomado en cuenta los saldos de depósitos a la vista y depósitos a plazo de los años 2011, 2012, y 2013, de este último se ha tomado una estimación proporcionada por la gerencia, la misma que ha sido calculada sobre la base de tendencias mensuales del periodo en curso tomada de los presupuestos operativos de la Cooperativa.

**Tabla 35** Estimación Obligaciones con el Público 2013

Proyección de Saldos						
Año	Saldo Final Depósitos a la Vista	Presupuesto		Saldo Final Depósitos a plazo	Presupuesto	
2011	\$238,279.79	\$ 320,350	74%	\$783,715.69	58%	\$ 1,350,100
2012	\$358,303.62	\$ 438,000	82%	\$1,284,909.74	80%	\$ 1,605,100
2013	\$748,297.50	\$ 880,350	85%	\$1,793,500.00	85%	\$ 2,110,050

**Fuente:** COAC Chibuleo Ltda.

Se ha estimado cumplir con el Presupuesto Operativo 2013 en un 85%, valores que se tomarán en cuenta para la estimación de las captaciones del público para el 2014.

Para la proyección se ha utilizado el porcentaje de incremento estimado en la estrategia planteada 20%, considerando el volumen de captaciones de años anteriores y el número de aperturas como se visualiza a continuación:

**Tabla 36** Proyección Saldo 2014 Obligaciones con el Público

<b>PROYECCIÓN DE OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>		
<b>Años</b>	<b>Depósitos a la Vista</b>	<b>Depósitos a plazo</b>
<b>2011</b>	\$ 238,279.79	\$ 783,715.69
<b>2012</b>	\$ 358,303.62	\$ 1,284,909.74
<b>2013</b>	\$ 709,750.00	\$ 1,657,500.00
<b>2014</b>	\$ 851,700.00	\$ 1,989,000.00
<b>Incremento de Captaciones estimado por la Estrategia</b>		
	20%	20%
	\$ 851,700.00	\$ 1,989,000.00
<b>Incremento en miles de dólares</b>		
	\$ 141,950.00	\$ 331,500.00

**Fuente:** COAC Chibuleo Ltda.

La proyección para el 2014 utilizando la estrategia planteada de incrementar el volumen de captaciones en un 20% es de 851,700.00 para Depósitos a la Vista, y de 1,989,000.00 para depósitos a plazo, es decir un incremento en \$141,950.00 y \$331,500.00 del saldo respecto al año anterior.

La composición de Obligaciones con el público de acuerdo a las estrategias planteadas se estructuraría de la siguiente manera:

**Tabla 37** Estructura Proyectada Obligaciones con el Público 2014

COD	CUENTAS	PROYECCION	
		2014	% Part.
<b>21</b>	<b>OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</b>	3,054,562.00	
<b>2101</b>	<b>DEPOSITOS A LA VISTA</b>	<b>851,700.00</b>	<b>28%</b>
<b>210135</b>	<b>DEPOSITOS DE AHORRO</b>	834,666.00	98.00%
<b>21013501</b>	AHORRO	321,346.41	38.50%
<b>21013502</b>	CUENTAS INACTIVAS	4,173.33	0.50%
<b>21013503</b>	AHORRO PROGRAMADO	250,399.80	30.00%
<b>21013504</b>	AHORRO PR. CTAS INACTIVAS	4,173.33	0.50%
<b>21013505</b>	AHORRO FÁCIL	250,399.80	30.00%
<b>21013506</b>	AHORRO FACIL INACTIVO	4,173.33	0.50%
<b>210140</b>	<b>OTROS DEPOSITOS</b>	8,517.00	1.00%
<b>210150</b>	<b>DEPOSITOS POR CONFIRMAR</b>	8,517.00	1.00%
<b>2103</b>	<b>DEPOSITOS A PLAZO</b>	<b>1,989,000.00</b>	<b>65%</b>
<b>210305</b>	DE 1 A 30 DIAS	198,900.00	10.00%
<b>210310</b>	DE 31 A 90 DIAS	298,350.00	15.00%
<b>210315</b>	DE 91 A 180 DIAS	298,350.00	15.00%
<b>210320</b>	DE 181 A 360 DIAS	795,600.00	40.00%
<b>210325</b>	DE MAS DE 361 DIAS	397,800.00	20.00%
<b>2105</b>	<b>DEPOSITOS RESTRINGIDOS</b>	<b>213,862.00</b>	<b>7%</b>

Como se nota en la tabla la composición de las obligaciones con el público están dadas por un aumento en la participación de los Productos de ahorro programado y ahorro fácil, de la misma forma los depósitos a plazo fijo muestra una mejor participación en especial en los plazos mayores a 181 días, recursos que ayudan a la intermediación financiera.

La siguiente tabla muestra los intereses causados por las obligaciones con el público resultado de la aplicación de las estrategias propuestas para la captación.

**Tabla 38** Proyección de Intereses Causados 2014

CUENTAS	VALOR	TASA INTERES	INTERESES CAUSADOS
<b>DEPOSITOS A LA VISTA</b>			
<b>DEPOSITOS DE AHORRO</b>	<b>\$ 834,666.00</b>		
AHORRO	\$ 321,346.41	3%	\$ 9,640.39
CUENTAS INACTIVAS	\$ 4,173.33	3%	\$ 125.20
AHORRO PROGRAMADO	\$ 250,399.80	6%	\$ 15,023.99
AHORRO PR. CTAS INACTIVAS	\$ 4,173.33	6%	\$ 250.40
AHORRO FÁCIL	\$ 250,399.80	4%	\$ 10,015.99
AHORRO FACIL INACTIVO	\$ 4,173.33	4%	\$ 166.93
<b>DEPOSITOS A PLAZO</b>	<b>\$ 1,989,000.00</b>		
DE 1 A 30 DIAS	\$ 198,900.00	6%	\$ 11,934.00
DE 31 A 90 DIAS	\$ 298,350.00	7%	\$ 20,884.50
DE 91 A 180 DIAS	\$ 298,350.00	8%	\$ 23,868.00
DE 181 A 360 DIAS	\$ 795,600.00	9%	\$ 71,604.00
DE MAS DE 361 DIAS	\$ 397,800.00	10%	\$ 39,780.00
<b>TOTAL INTERES CAUSADO</b>			<b>\$ 203,293.41</b>

### 5.2.1.2 Incrementar el volumen de la cartera de créditos en 20% respecto del año anterior.

Para la proyección de colocaciones sea ha tomado en cuenta el saldo del 2013 resultado de la estimación establecida en el Presupuesto Operativo de dicho año, y el saldo y la composición de cartera proyectada es en base a las estrategias planteadas.

**Tabla 39** Cartera de Crédito 2013

<b>CARTERA DE CREDITOS 2013</b>		<b>SALDO FINAL</b>
<b>CONSUMO</b>		\$ 412,817.50
<b>MICROCREDITO</b>		\$ 2,412,532.62
MINORISTA	\$ 1,070,053.10	
ACUMULACION SIMPLE	\$ 862,746.37	
ACUMULACION AMPLIADA	\$ 479,733.15	
<b>TOTAL CARTERA</b>		\$ 2,825,350.12

Con el saldo del año 2013 de cartera de créditos se establece la proyección de colocaciones y composición de cartera con la estrategia planteada. La cartera de créditos para el año 2014 se ha establecido en \$3, 390,420.14, la misma que es producto de un incremento del 20% respecto del año 2013 como se planteó en la estrategia financiera para colocaciones, de la misma manera la composición de la cartera de microcréditos se estimó en base a las necesidades de la cooperativa como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 40** Proyección Cartera de Créditos 2014

PROYECCION CARTERA DE CREDITOS		
CARTERA DE CREDITOS	SALDO FINAL	% ESTR.
CONSUMO	\$ 495,381.00	15%
MICROCREDITO	\$ 2,895,039.14	85%
MINORISTA	\$ 1,302,767.61	
ACUMULACION	\$ 1,013,263.70	
SIMPLE		
ACUMULACION	\$ 579,007.83	
AMPLIADA		
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3,390,420.14</b>	

En base a la proyección se establece los ingresos que mantendrá la Cooperativa para el año 2014, las tasas de interés son las que maneja la institución, a continuación la tabla con los resultados esperados:

**Tabla 41** Proyección de Ingresos 2014

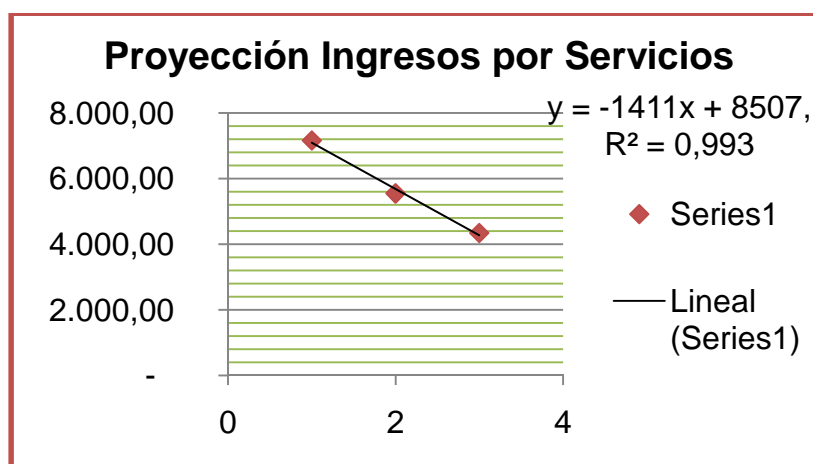
PROYECCION INGRESOS				
CARTERA CREDITOS	DE	SALDO FINAL	TASA DE INTERÉS	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS
<b>CONSUMO</b>		\$ 495,381.00	15%	\$ 74,307.15
<b>MICROCREDITO</b>		\$ 2,895,039.14		
MINORISTA	\$ 1,302,767.61		25%	\$ 325,691.90
ACUMULACION SIMPLE	\$ 1,013,263.70		23%	\$ 233,050.65
ACUMULACION AMPLIADA	\$ 579,007.83		20%	\$ 115,801.57
<b>TOTAL</b>		<b>\$3,390,420</b>		<b>\$748,851.27</b>

De igual manera se establece los ingresos que tendrá la cooperativa por concepto de servicios los mismo que han sido establecidos en base a la tendenciade comportamiento en los últimos años, la cual nos indica que por este concepto recibirá la cooperativa \$2,863.90, dentro de este rubro se encuentras servicios tales como la reposición de libretas de ahorro, certificaciones, tarjetas de débito, afiliaciones, etc.



**Tabla 42** Proyección Ingreso por Servicios 2014

AÑOS	INGRESOS POR SERVICIOS
2011	7,164.71
2012	5,550.31
2013	4,342.67
2014	2,863.90

**Figura 21** Proyección de Ingresos por Servicios 2014

Para la provisión de la Cartera para el año 2014 se establece provisionar el 2% de la cartera, este porcentaje se ha aplicado en la cooperativa en los últimos años.

**Tabla 43**Provisión de Cartera 2014

<b>CARTERA DE CREDITOS</b>			<b>\$ 3,322,611.74</b>
<b>2%</b>	<b>Provisión</b>	<b>Cuentas</b>	<b>\$ 66,452.23</b>
<b>Incobrables</b>			

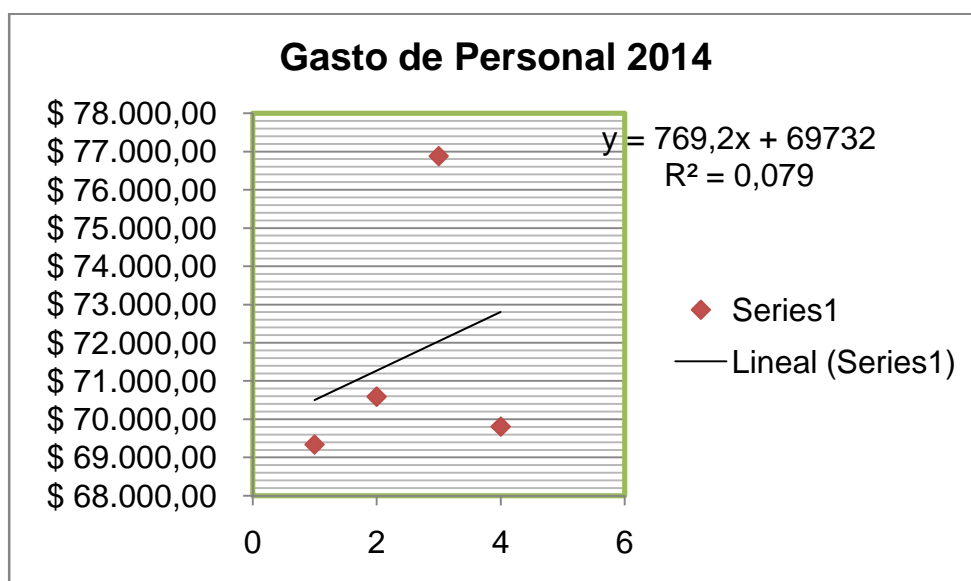
### 5.2.1.3 Optimización del Gasto

Para cumplir con el objetivo propuesto de incrementar los excedentes de la cooperativa, se formuló la estrategia de optimización del gasto tomando en cuenta los valores de años anteriores para la proyección.

**Tabla 44**Proyección Gastos de Personal

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	\$69,340.43	\$70,590.98	\$ 76,879.32	\$69,808	\$73,578.4

Respecto al Gasto de Personal la tendencia ha sido creciente sin embargo en la administración actual se estimó que para el año 2013 este rubro se disminuya en un 10% respecto del año 2012, esto fruto de la disminución de los reconocimientos a los empleados que se realizaba de manera inadecuada, mientras que los rubro por beneficios de ley y reconocimientos por buen desempeño y otros beneficios se mantienen. Para el cálculo del 2014 se utilizó el análisis de tendencias dando como resultado un valor de \$73,578.45 destinado a cubrir Gastos de Personal como se muestra en la siguiente gráfica:



**Figura 22**Proyección Gastos de Personal

Para el año 2014 se ha establecido dentro de las estrategias alcanzar un 3% del ingreso total del año para publicidad y propaganda de lo cooperativa, de la misma manera los rubros que se cancelara por concepto de guardianía, servicios básicos, arrendamiento y otros servicios como Tv cable, internet, buró, entre otros fueron calculados en base a la tendencia de los últimos años, mediante Microsoft Excel como se muestra en los siguientes gráficos y los valores estimados en la tabla:

**Tabla 45**Proyección Servicios Varios

SERVICIOS VARIOS	2011	2012	2013	2014
	\$ 50,904.89	\$ 58,061.25	\$ 54,001.08	\$60,662.96
<b>SERVICIOS DE GUARDIANIA</b>	\$ 8,418.48	\$ 9,244.66	\$ 7,901.92	\$10,071.32
<b>PUBLICIDAD Y PROPAGANDA</b>	\$ 19,254.80	\$ 18,808.81	\$ 18,074.28	\$22,465.54
<b>SERVICIOS BÁSICOS</b>	\$ 1,529.89	\$ 3,267.78	\$ 2,966.54	\$ 2,992.68
<b>ARRENDAMIENTOS</b>	\$ 18,520.32	\$ 22,357.44	\$ 24,460.80	\$ 24,460.80
<b>OTROS SERVICIOS</b>	\$ 3,112.90	\$ 560.00	\$ 597.54	\$ 672.62

Se estableció además los rubros por impuestos depreciaciones amortizaciones y otros gastos para este último se estimó el utilizar el 1% del ingreso, dentro de este están pagos por concepto de mantenimiento de las unidades de transporte, combustible, suministros de oficina, peajes, y gestiones del personal dentro y fuera de la ciudad, para los otros rubros se tomó en cuenta el comportamiento que han venido teniendo en los últimos años, a continuación se muestra la tabla con la proyección para el año 2014.

**Tabla 46**Proyección de Gastos

	2011	2012	2013	2014
<b>IMPUESTOS, CONTRIBUTIONES Y MULTAS</b>	\$ 1,677.67	\$ 142.02	\$ 3,962.17	\$ 4,211.99
<b>DEPRECIACIONES</b>	\$ 4,384.57	\$ 4,041.52	\$ 3,950.22	\$ 3,691.08
<b>AMORTIZACIONES</b>	\$ -	\$ 2,958.48	\$ 5,049.10	\$ 5,049.10
<b>OTROS GASTOS</b>	\$ 11,666.13	\$ 23,527.31	\$ 8,950.00	\$ 7,517.15

## 5.2.2 Proyección Cuentas del Estado de Resultados

**Tabla 47** Cuentas del Estado de Resultados Proyectado

COAC "CHIBULEO LTDA." AGENCIA SANGOLQUI			
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO			
En Dólares			
COD	CUENTAS	AÑO	
		2014	% PART.
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>751,715.17</b>	
<b>5104</b>	INTERES DE CARTERA DE CREDITOS	748,851.27	99.62%
<b>54</b>	INGRESOS POR SERVICIOS	2,863.90	0.38%
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>	<b>424,456.37</b>	
<b>41</b>	INTERESES CAUSADOS	203,293.41	47.90%
<b>44</b>	PROVISIONES	66,452.23	15.66%
<b>45</b>	GASTOS DE OPERACION	154,710.73	36.45%
	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>327,258.80</b>	<b>100.00%</b>

**Tabla 48** Estado de Resultados Proyectado

COAC "CHIBULEO LTDA." AGENCIA SANGOLQUI		
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO		
En Dólares		
COD	CUENTAS	AÑO
		2014
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>751,715.17</b>
<b>51</b>	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	748,851.27
<b>41</b>	INTERESES CAUSADOS	203,293.41
	<b>MARGEN NETO DE INTERÉSES</b>	<b>545,557.86</b>
<b>54</b>	INGRESOS POR SERVICIOS	2,863.90
	<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>548,421.76</b>
<b>44</b>	PROVISIONES	66,452.23
	<b>MARGEN NETO FINANCIERO</b>	<b>481,969.53</b>
<b>45</b>	GASTOS DE OPERACION	154,710.73
	<b>MARGEN DE INTERMEDIACIÓN</b>	<b>327,258.80</b>
<b>56</b>	OTROS INGRESOS	-
	<b>GANANCIA O PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>327,258.80</b>

Como se puede observar con la aplicación de las estrategias planteadas se obtiene resultados importantes, como se puede observar el excedente para el año 2014 de \$291998.43 representa el 38% del total de ingresos, mientras que los gastos representan alrededor del 60% del total de ingresos notándose una mejoría significativa y mejorando la operatividad de la cooperativa, dichos excedentes deben ser usados para brindar una mejor atención a los socios, mediante la implementación

de nuevas tecnologías que permitan facilitar los diferentes tramites. La correcta difusión de los beneficios de la cooperativa para captar socios y un adecuado análisis crediticio para la colocación de los recursos permitirán obtener resultados que permitan cumplir con su misión y visión.

## CAPÍTULO VI

### 6.1 CONCLUSIONES

- Con la puesta en marcha del nuevo marco legal que promueve el desarrollo de la Economía Popular y Solidaria, permite que el sector Cooperativista tenga la oportunidad de afrontar nuevos retos que le permitan aportar a la economía nacional. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito cumplen con un papel importante en el sector financiero nacional pues son una fuente de recursos para la inversión y el emprendimiento de los ciudadanos, y en especial de los sectores tradicionalmente marginados por la Banca.
- El sector del Valle de los Chillos en los últimos años ha venido experimentando un crecimiento económico importante del cual el sistema financiero ha sido un pilar fundamental, dentro de esto la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. Agencia Sangolquí ha sido un actor protagónico dentro del sector micro financiero fomentando el emprendimiento, pues con el paso de los años ha logrado cumplir con las exigencias de la ciudadanía a través de facilitar productos y servicios financieros que la banca tradicional no se ha preocupado por desarrollar y promover.
- La Cooperativa ha experimentado algunos problemas en el desarrollo de sus actividades producto del crecimiento tanto de los socios como de las operaciones, dentro de esto encontramos la morosidad de la cartera, la falta de difusión de beneficios de los productos y servicios, la falta de control de

los gastos, como las principales problemáticas que han evitado que la Cooperativa mantenga excedentes importantes para el desarrollo de nuevos productos y servicios.

- La formulación de estrategias permiten fortalecer las actividades que la Cooperativa desarrolla para cumplir con sus objetivos, en tal virtud las alternativas que se han planteado para incrementar las captaciones y cartera de crédito así como la correcta utilización de los recursos mediante la optimización de gastos ayudan a cumplir con este fin. Como se pudo observar el incremento en los excedentes es significativo lo que permitirá la mejora en la atención y prestación de nuevos y mejores servicios para los socios y clientes.



## 6.2 RECOMENDACIONES

- Acogerse a las disposiciones y beneficios que proporciona la nueva normativa para el desarrollo de quienes conforman el sector de la economía popular y solidaria, en este sentido las Cooperativas de ahorro y crédito deben apoyarse en las normas que se han expedido para su fomento y crecimiento, cumpliendo con las obligaciones y reclamando por sus derechos, esto les permitirá tener un correcto funcionamiento buscando salvaguardar los recursos de sus socios y así garantizar su permanencia en el mercado del sector micro financiero nacional.
- La Cooperativa debe desarrollar e implementar nuevos productos y servicios financieros sobre la base de las exigencias que los socios y clientes demandan, es importante para ello que se realice una investigación de mercado a fin de que se pueda determinar las necesidades que aún no han sido atendidas actualmente.
- Desarrollar e implementar metodologías que permitan a los empleados conocer de manera acertada sobre las diferentes áreas donde se desenvuelve la Cooperativa con el propósito de evitar la mala utilización de los recursos, lo que permitirá mejorar la productividad de los empleados y directivos, así como también mejorar los indicadores financieros de la Cooperativa.
- Desarrollar un plan estratégico que integre los diferentes aspectos citados en este estudio como la captación, la colocación de créditos, la disminución de la morosidad de la cartera, y la correcta asignación para gastos, pues esto llevara

a que la Cooperativa pueda mejorar su rentabilidad y con ello su permanencia en el sector micro financiero nacional.

## Bibliografía

Banco de la República. (s.f.). *Biblioteca Luis Ángel Arango*. Obtenido de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo56.htm>

Acle Tomasini, A. (1990). *Planificación Estratégica*. México: Grijalbo.

Álvarez Nebreda, C. C. (1998). *Glosario de Términos para la Administración y Gestión*. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Banco Central del Ecuador. (2009). Codificación de Regulaciones del Banco Central del Ecuador. En *Libro I Política Monetaria-Crediticia* (págs. 48.3,48.4,49.0). Quito.

Bernstein, L. (1995). *Análisis de Estados Financieros*. Barcelona: Irwin.

Bucheli, G. (2011). *Tesis de Grado: Análisis del impacto de las microfinanzas en el Ecuador*. Quito.

Castellanos Castillo , J. R., & Garcia, O. A. (22 de Abril de 2011). *Planificación Estratégica*. Obtenido de Modelos de Planificación Estratégica: <http://zorayadelgado.blogspot.com/2011/04/modelos-de-planificacion-estrategica.html>

Chandler, J. (1962). *Planeación Estratégica*.

- Cibrán Ferraz, P., Prado Román, C., Crespo Cibrán, M. Á., & Huarte Galbán, C. (2013). *Planificación Estratégica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Constituyente, A. (2008). Sistema Económico y Política Económica. En A. CONSTITUYENTE, *Constitución del Ecuador* (pág. 140).
- De Conceptos. (Marzo de 2013). *De Conceptos.com*. Obtenido de <http://deconceptos.com/general>
- De la Mora, M. E. (2006). Investigación documental. En M. E. De la Mora, *Metodología de la Investigación Quinta edición* (pág. 153). México: International Thomson Editores.
- DeJaime Eslava, J. (2003). *Análisis económico-financiero de las decisiones de Gestión Empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- El Ciudadano. (24 de Julio de 2013). *El Ciudadano*. Obtenido de [http://elciudadano.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=44078:economia-popular-y-solidaria-genera-60-de-empleo-en-ecuador&catid=40:actualidad&Itemid=63](http://elciudadano.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=44078:economia-popular-y-solidaria-genera-60-de-empleo-en-ecuador&catid=40:actualidad&Itemid=63)
- Estupiñán Gaitán, R., & Estupiñán Gaitán, O. (2006). Indicadores de Gestión, Financieros. En R. Estupiñán Gaitán, & O. Estupiñán Gaitán, *Análisis Financiero y de Gestión* (pág. 288). Ecoe Ediciones.
- F., D. (1994). *Planificación Estratégica* .

Fundación Wikimedia, I. (20 de Agosto de 2013). *Wikipedia*. Obtenido de [http://es.wikipedia.org/wiki/Revoluci%C3%B3n\\_Ciudadana](http://es.wikipedia.org/wiki/Revoluci%C3%B3n_Ciudadana)

Glosario de términos . (2009). *Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador*. Obtenido de [http://www.sbs.gob.ec/practg/p\\_index](http://www.sbs.gob.ec/practg/p_index)

Gutierrez , M., & Hernán Cárdenas, J. (2000). *Gerencia Financiera*. Ediciones Uniandes.

<http://www.gerencie.com/analisis-horizontal.html>. (12 de Junio de 2010). Obtenido de <http://www.gerencie.com/analisis-horizontal.html>

Levy, L. H. (2011). *Planeación Financiera en la Empresa Moderna*. México: Ediciones Fiscales ISEF.

Martínez Martínez , C. C. (22 de Abril de 2011). *Planificación Estratégica*. Obtenido de Modelos de Planificación Estratégica : <http://zorayadelgado.blogspot.com/2011/04/modelos-de-planificacion-estrategica.html>

McConnell, C. R., & Brue, S. L. (1997). *Economía* . McGraw-Hill.

Mg., C. D. (2010). Análisis Financiero. *Contabilidad Financiera*, (pág. 202). Quito.

Miño Grijalva, W. (2013). *Historia del Cooperativismo en el Ecuador*. Febrero: Editogran S.A.

Parkin, M. (2007). *Macroeconomía*. México: Pearson Educación.

Pérez López, C., Jiménez Caballero , J. L., & De La Torre Gallegos, A. (2003).

*Gestión Financiera de la Empresa*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Pinto Gómez , C., & Soriano Martínez , B. (2006). *Finanzas para no Financieros*.

España: FC Editorial.

Superintendencia de Bancos y Seguros. (2011). *SBS PORTAL DOCS*. Obtenido de

[http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos\\_financieros/Estudios%20Tecnicos/2011/AT39\\_2011.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Tecnicos/2011/AT39_2011.pdf)

*Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. (10 de Mayo de 2011).

Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/web/guest/leyes>