



E S P E
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

**“DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA
RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL
MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA (CACSPMEC)”**

ROSITA STEPHANNY TOAPANTA CHANCUSIG

**Tesis presentada como requisito previo a la obtención del
grado de:**

INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA, AUDITORA

DIRECTOR:

Eco. Marcelo Cruz Guevara

CO-DIRECTOR:

Ing. Danny Zambrano Vera

AÑO 2.010



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Rosita Stephanny Toapanta Chancusig

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Diseño de estrategias para mejorar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Servidores Públicos del Ministerio de Educación y Cultura (CACSPMEC)”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, 9 de Marzo del 2.010.

Rosita Stephanny Toapanta Chancusig



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICADO DE TUTORÍA

Eco. Marcelo Cruz Guevara e Ing. Danny Zambrano Vera

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Diseño de estrategias para mejorar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Servidores Públicos del Ministerio de Educación y Cultura (CACSPMEC)”, realizado por Rosita Stephanny Toapanta Chancusig, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que se ha cumplido con las normas establecidas por la ESPE para el desarrollo de la tesis de grado, sí 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 Rosita Stephanny Toapanta Chancusig que lo entregue al Dr. Rodrigo Aguilera, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 9 de Marzo del 2.010.

Eco. Marcelo Cruz Guevara
DIRECTOR

Ing. Danny Zambrano Vera
CODIRECTOR



CERTIFICADO DE AUSPICIO

De acuerdo al pedido de la Srta. Rosita Stephanny Toapanta Chancusig, egresada de la Carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría de la ESPE; en mi calidad de Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Servidores Públicos del Ministerio de Educación y Cultura (CACSPMEC), **AUTORIZO** la elaboración de la Tesis de Grado titulada “Diseño de estrategias para mejorar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Servidores Públicos del Ministerio de Educación y Cultura (CACSPMEC)”, así como todo requerimiento de información para la elaboración de la misma.

Atentamente,

Wilson Yépez
GERENTE DE LA CACSPMEC



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Yo, Rosita Stephanny Toapanta Chancusig

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Diseño de estrategias para mejorar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Servidores Públicos del Ministerio de Educación y Cultura (CACSPMEC)”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 9 de Marzo del 2.010.

Rosita Stephanny Toapanta Chancusig



DEDICATORIA

A quienes son mi fe, mi esperanza y mi vida: Rosita María, Gladys Magdalena, María Lucila y Cristhian Marcelo.

Puesto que para caminar nací, aquí estoy desafiando el reto: ni la espina me hiere, ni el abismo me amedrentó, ni la empinada cima me arredró, ni la muralla me detiene...todo por ustedes...



AGRADECIMIENTO

A mi Director de Tesis, Eco. Marcelo Cruz, por brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad, sabiduría y experiencia en un marco de comprensión, respeto y amistad.

A mi Codirector, Ing. Danny Zambrano, por sus valiosas sugerencias y acertados aportes durante el desarrollo de esta tesis.

Al personal de la CACSPMEC, de manera especial al Ing. Wilson Yépez, Sra. Rosita Anchapaxi, Sr. Estanislao Rodríguez por su generosidad y colaboración incondicional.

A quienes son mi razón de ser, por su estímulo constante e infinito amor.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
SUMMARY	4
PLAN DE TESIS.....	7
CAPÍTULO UNO: LA COOPERATIVA	32
1.1 Reseña Histórica	32
1.2 Normatividad.....	34
1.3 Estructura Orgánica de la Cooperativa	35
1.3.1 Asamblea General.....	36
1.3.2 Consejo de Administración.....	37
1.3.3 Consejo de Vigilancia.....	38
1.3.4 Presidencia.....	40
1.3.5 Gerencia.....	41
1.3.6 Comisiones Especiales	42
1.3.7 Departamentos de Gestión Interna	43
1.4 Plan Estratégico de la CACSPMEC.....	49
1.5 Servicios Financieros.....	52
1.5.1 Créditos.....	52
1.5.1.1 Créditos Ordinarios.....	52
1.5.1.2 Créditos Extraordinarios.....	53
1.5.1.3 Créditos Especiales.....	53
1.5.2 Depósitos	54
1.5.2.1 Depósitos de Ahorro.....	55
1.5.2.2 Fondo de Cesantía.....	56



1.5.2.3 Ahorro Reserva.....	56
1.5.3 Servicios Sociales	57
1.5.3.1 Fondo Mortuario.....	57
1.5.3.2 Almacén de Electrodomésticos.....	58
1.5.3.3 Comisariato.....	60
1.5.3.4 Servicio Odontológico.....	62
1.5.3.5 Fondo de Solidaridad.....	63
1.5.3.6 Seguro de Desgravamen.....	64
1.5.3.7 Seguro de Vida.....	65
CAPÍTULO DOS: ANÁLISIS SITUACIONAL.....	66
2.1 Análisis del Macro Ambiente.....	66
2.1.1 Factores Económicos.....	66
2.1.2 Factores Políticos.....	88
2.1.3 Factores Sociales.....	93
2.1.4 Factores Tecnológicos	99
2.2 Análisis del Micro Ambiente.....	104
2.2.1 Gestión Empresarial.....	104
2.2.2 Gestión Financiera y de Servicios.....	108
2.3 Matriz de Diagnóstico Institucional	109
CAPÍTULO TRES: ANÁLISIS FINANCIERO	113
3.1 Análisis de la Evolución Financiera	113
3.2 Análisis de la Estructura Financiera.....	129
3.3 Análisis de Tendencias.....	137
3.4 Indicadores Financieros para COAC's.....	142



3.5 Análisis de Servicios No Financieros de la CACSPMEC.....	150
3.6 Conclusiones del Análisis Financiero	158
3.7 Análisis Matricial.....	161
3.8 Matriz de Estrategias	168
CAPÍTULO CUATRO: PLANEACIÓN FINANCIERA	170
4.1 Fundamentos sobre Proyecciones Financieras.....	170
4.2 Sustentos y Presupuestos de la Proyección Financiera	173
4.3 Estado de Resultados Consolidado Proyectado.....	194
4.4 Estado de Flujos de Efectivo Proyectado	196
4.5 Balance General Consolidado Proyectado	197
4.6 Indicadores Financieros Proyectados.....	199
CAPÍTULO CINCO: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	201
5.1 Conclusiones	201
5.2 Recomendaciones	204
BIBLIOGRAFÍA	207
Libros	207
Sitios Web	208
Apuntes y Otros Documentos.....	209
ANEXOS.....	211

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No.1. Tasas de Rendimiento	10
Tabla No.2. Términos y Condiciones del Crédito	175
Tabla No.3. Características de la Recuperación	177
Tabla No.4. Presupuesto de Recuperación	177
Tabla No.5. Presupuesto de Intereses Ganados en Cartera	178
Tabla No.6. Presupuesto de Intereses Ganados por Mora	179
Tabla No.7. Presupuesto de Provisión de la Cartera de Crédito	179
Tabla No.8. Proyección de Depósitos de Ahorro	180
Tabla No.9. Presupuesto Intereses Pagados – Ahorros	180
Tabla No.10. Proyección de Depósitos de Ahorro Cesantía	181
Tabla No.11. Presupuesto Intereses Pagados – Cesantía	181
Tabla No.12. Proyección de Certificados de Aportación	182
Tabla No.13. Presupuesto Intereses Pagados – Certificados de Aportación	182
Tabla No.14. Proyección de Depósitos a Plazo	183
Tabla No.15. Presupuesto Intereses Pagados – Depósitos a Plazo	183
Tabla No.16. Proyección Cuenta Ahorro Reserva	184
Tabla No.17. Presupuesto Intereses Pagados – Ahorro Reserva	184
Tabla No.18. Proyección Fondo Mortuario	185
Tabla No.19. Proyección Fondo de Solidaridad	185
Tabla No.20. Proyección Seguro de Vida	186
Tabla No.21. Presupuesto de Gastos de Operación	187
Tabla No.22. Presupuesto de Ingresos por Otros Servicios	188



Tabla No.23. Cálculo del Índice de Liquidez Estructural	189
Tabla No.24. Cálculo del Nivel de Liquidez Mínimo a Mantener	190
Tabla No.25. Cálculo del Excedente para Inversión	191
Tabla No.26. Presupuesto de Intereses Ganados en Inversiones	193
Tabla No.27. Presupuesto de Intereses Ganados en Depósitos Mantenidos en Bancos	193
Tabla No.28. Distribución del Excedente del Ejercicio 2.009	194

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No.1. Evolución del P.I.B a precios corrientes. Periodo 2.005 – Septiembre 2.009.....	74
Gráfico No.2. Tasas de Interés Activas Nominales para el Segmento de Consumo en las COAC'S. Periodo 2.005 – Noviembre 2.009	77
Gráfico No.3. Captaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito Reguladas Periodo Diciembre 2.005-Septiembre 2.009.	78
Gráfico No.4. Colocaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito Reguladas Periodo Diciembre 2.005- Septiembre 2.009.	80
Gráfico No.5. Importaciones por Producto Principal (en Millones de Dólares) Periodo 2.005- Septiembre 2.009.....	81
Gráfico No.6. Evolución Inflación Anual. Periodo Diciembre 2.005 - Septiembre 2.009.....	83
Gráfico No.7. Activos del Sistema Financiero (en Millones de Dólares) Periodo Diciembre 2.005- Septiembre 2.009	85
Gráfico No.8. Cartera Bruta del Sistema Financiero (en Millones de Dólares) Periodo Diciembre 2.005 – Septiembre 2.009.....	86
Gráfico No.9. Depósitos del Sistema Financiero (en Millones de Dólares) Periodo Diciembre 2.005- Septiembre 2.009	87
Gráfico No.10. Nivel de Aprobación del Primer Mandatario a Octubre 2.009.....	92
Gráfico No.11.Razones de la Disminución en el Nivel de Aprobación de la Gestión del Primer Mandatario.	92
Gráfico No.12.Tasa de Desempleo Periodo 2.005 – Septiembre 2.009. .	93
Gráfico No.13.Evolución de las Remesas de Migrantes (en Millones de Dólares) Periodo 2.007 – Junio 2.009.....	94



Gráfico No.14 .Origen de las Remesas Enviadas. (2.007 - 2.009).	95
Gráfico No.15. Nivel de Denuncias Receptadas. (2.008 – 2.009).....	97
Gráfico No.16. Evolución Número de Socios	105
Gráfico No.17. Variación Cartera de Créditos por Vencer	116
Gráfico No.18. Variación Cartera de Créditos que no Devenga Interés..	116
Gráfico No.19. Variación Cartera de Créditos de Consumo Vencida	118
Gráfico No.20. Variación Cuentas Activas Depósitos de Ahorro	120
Gráfico No.21. Variación Cuentas Cesantía	121
Gráfico No.22. Composición del Activo CACSPMEC.	130
Gráfico No.23. Composición de la Cartera CACSPMEC.	131
Gráfico No.24. Composición de Obligaciones CACSPMEC	133
Gráfico No.25. Tendencia de los Activos. Período 2.005- Sept. 2.009 ..	138
Gráfico No.26. Tendencia de los Pasivos. Período 2.005- Sept. 2.009 .	139
Gráfico No.27. Tendencia del Patrimonio. Período 2.005- Sept. 2.009 .	140

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No.1. Características Préstamo Ordinario.....	52
Cuadro No.2. Características Préstamo Extraordinario	53
Cuadro No.3. Características Préstamo Especial	54
Cuadro No.4. Requisitos para Solicitar Préstamos en la CACSPMEC	54
Cuadro No.5. Características Depósitos de Ahorro	55
Cuadro No.6. Características Fondo de Cesantía	56
Cuadro No.7. Características Fondo Mortuario.....	58
Cuadro No.8. Características Crédito – Almacén de Electrodomésticos .	58
Cuadro No.9. Características Crédito – Servicio Odontológico	63
Cuadro No.10. Escala de Beneficios del Fondo de Solidaridad	64
Cuadro No.11. Requisitos para el Seguro de Desgravamen	64
Cuadro No.12. Requisitos para el Seguro de Vida	65
Cuadro No.13. Medidas del Régimen para dinamizar los Sectores Productivos	69
Cuadro No.14. Tasas de Interés Vigentes a Noviembre 2.009.....	76
Cuadro No.15. Matriz de Oportunidades y Amenazas.....	102
Cuadro No.16. Matriz de Fortalezas y Debilidades.....	108
Cuadro No.17. Matriz de Diagnóstico Institucional	110
Cuadro No.18. Análisis Horizontal de Balances Consolidados Períodos: Dic. 2.007, Dic. 2.008, Sept. 2.009.	114
Cuadro No.19. Variación de la Cartera de Créditos de la CACSPMEC. Períodos: Dic. 2.007, Dic. 2.008, Sept. 2.009.	117



Cuadro No.20. Variación de las Obligaciones con el Público de la CACSPMEC. Períodos: Dic. 2.007, Dic. 2.008, Sept. 2.009.....	122
Cuadro No.21. Análisis Horizontal de Estados de Resultados Períodos: Dic. 2.007, Dic. 2.008, Sept. 2.008, Sept. 2.009.....	125
Cuadro No.22. Evolución de Ingresos por Servicios y Gastos Períodos: Dic. 2.007, Dic. 2.008, Sept. 2.008, Sept. 2.009.....	127
Cuadro No.23. Análisis Vertical Balances CACSPMEC.....	129
Cuadro No.24. Análisis Vertical de Estados de Resultados Períodos: Dic. 2.007, Dic. 2.008, Sept. 2.008, Sept. 2.009.....	135
Cuadro No.25. Análisis de Tendencias Períodos: 2.005-Sept. 2.009	141
Cuadro No.26. Indicadores Financieros Consolidados. Períodos: 2.007-2.008-Sept. 2.009	149
Cuadro No.27. Composición Balance General CACSPMEC	151
Cuadro No.28. Composición Estado de Resultados CACSPMEC.....	152
Cuadro No.29. Indicadores Financieros Almacén de Electrodomésticos Períodos: 2.007-2.008-Sept. 2.009	154
Cuadro No.30. Indicadores Financieros Comisariato. Períodos: 2.007-2.008-Sept. 2.009	156
Cuadro No.31. Matriz de Fortalezas Financieras de la CACSPMEC	161
Cuadro No.32. Matriz de Debilidades Financieras de la CACSPMEC ..	161
Cuadro No.33. Matriz de Impacto de Fortalezas de la CACSPMEC	163
Cuadro No.34. Matriz de Impacto de Debilidades de la CACSPMEC ...	163
Cuadro No.35. Matriz de Aprovechabilidad (Fortalezas-Amenazas)	165
Cuadro No.36. Matriz de Aprovechabilidad (Fortalezas-Oportunidades)	165
Cuadro No.37. Matriz de Aprovechabilidad (Debilidades-Amenazas) ..	166
Cuadro No.38. Matriz de Aprovechabilidad (Debilidades-Oportunidades)	166



Cuadro No.39. Matriz de Fortalezas y Debilidades Financieras Priorizadas	167
Cuadro No.40. Matriz Inicial de Estrategias Financieras	168
Cuadro No.41. Esquema de la Proyección Financiera	173
Cuadro No.42. Bancos Privados con Calificación AAA(-)	191
Cuadro No.43. COAC's con Calificación A y AA	192
Cuadro No.44. Estado de Resultados Consolidado Proyectado	195
Cuadro No.45. Estado de Flujos de Efectivo Proyectado	196
Cuadro No.46. Balance General Consolidado Proyectado	198
Cuadro No.47. Indicadores Financieros Proyectados	199



ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen No.1. Diagnóstico Institucional Integral	19
Imagen No.2. Organigrama Estructural de la CACSPMEC.	35
Imagen No.3. Miembros de la Asamblea General.	36
Imagen No.4. Miembros del Consejo de Administración.	38
Imagen No.5. Miembros del Consejo de Vigilancia.....	39
Imagen No.6. Dr. Carlos Arias, Presidente de la CACSPMEC	40
Imagen No.7. Ing. Wilson Yépez, Gerente General de la CACSPMEC. ...	41



ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A. Análisis Horizontal Balance General Consolidado	211
ANEXO B. Análisis Horizontal Estado de Resultados Consolidado.....	216
ANEXO C. Análisis Vertical Balance General Consolidado	218
ANEXO D. Análisis Vertical Estado de Resultados Consolidado.....	221
ANEXO E. Balance General Consolidado Proyectado	222
ANEXO F. Estado de Resultados Consolidado Proyectado	223
ANEXO G. Tabla de Amortización Consolidada de Cartera de Créditos de Consumo a Conceder en el 2.010	224