



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

EXTENSIÓN – LATACUNGA

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y
AUDITORÍA**

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DEL
ACTIVO PRODUCTIVO Y RENTABILIDAD DE LA
COAC "FRAY MANUEL SALCEDO LTDA."**

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO,
AUDITOR**

ENRIQUE XHAVIER LICTO GUTIÉRREZ

DIRECTOR : MARCELO CRUZ

CODIRECTOR : DANNY ZAMBRANO

LATACUNGA, NOVIEMBRE DEL 2010

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA FINANZAS Y AUDITORIA (C.P.A.)

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

ENRIQUE XHAVIER LICTO GUTIÉRREZ

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado: Diseño de Estrategias Financieras para la Mejora del Activo Productivo y Rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fray Manuel Salcedo” Ltda., ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, 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, Octubre 26 del 2010

ENRIQUE XHAVIER LICTO GUTIÉRREZ

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA FINANZAS Y AUDITORIA (C.P.A.)

CERTIFICADO DE TUTORÍA

Eco. Marcelo Cruz

Ing. Danny Zambrano

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado Diseño de Estrategias Financieras para la Mejora del Activo Productivo y Rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fray Manuel Salcedo” Ltda., realizado por Enrique Xhavier Licto Gutiérrez, 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.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos los cuales contienen los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Enrique Xhavier Licto Gutiérrez que lo entregue a Eco. Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Octubre 2010

Eco. Marcelo Cruz

DIRECTOR

Ing. Danny Zambrano

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA FINANZAS Y AUDITORIA (C.P.A.)

AUTORIZACIÓN

Yo, Enrique Xhavier Licto Gutiérrez

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo Diseño de Estrategias Financieras para la Mejora del Activo Productivo y Rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fray Manuel Salcedo” Ltda., cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Octubre 26 del 2010

ENRIQUE XHAVIER LICTO GUTIÉRREZ

DEDICATORIA

El esfuerzo, la entrega y la capacidad desplegada en el presente proyecto, me permiten dedicarlo primero a Dios por bendecirme y permitir conseguir mis metas, y por su intermedio a quienes han sido, son y serán motivo de mi mayor orgullo y consideración, mis padres, quienes constituyen para mí, el mayor aliciente en cada uno de los pasos que emprendo, a ellos por enseñarme que con tesón y decisión se logran las cosas, y; que éste importante escalón permite el cierre de una importante parte de mi vida, para dar inicio al cumplimiento de mis propios sueños; a mi Madrina Nancy Licto por darme los mejores consejos que en la vida pude escuchar, adicionalmente a mis hermanos de sangre y de corazón, mis amigos y amigas, quienes me han apoyado con toda su voluntad en éste camino, y por último a quien es fuente de inspiración para cumplir con mis metas, A.T.S.M., porque los sueños son la base de la vida y no existe poder humano que me impida alcanzarlos.

Enrique Xhavier Licto Gutiérrez

AGRADECIMIENTO

A la Cooperativa “Fray Manuel Salcedo” Ltda., por permitirme desarrollar éste proyecto y por poder formar parte de la misma, a mi Director de Tesis Eco. Marcelo Cruz Guevara, por su paciencia, esfuerzo y colaboración en el desarrollo de mi tesis, de la misma manera al Ing. Danny Zambrano, Codirector de Tesis, por el aliento, apoyo y recomendaciones brindadas, y por último reiterar mi agradecimiento a mis padres Jorge y Gladys, hermanos Juan, Jorge y Eduardo; a mis amigos y amigas, de manera especial a Cris, Andrea, Ely, Gaby, Danilo y Diana, por ser mi apoyo en toda mi carrera universitaria.

*A todos Ustedes, Mil Gracias
Enrique Xhavier Licto Gutiérrez*

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
EXECUTIVE SUMMARY.....	7
ANTECEDENTES.....	12
CAPITULO I.....	21
LA INSTITUCIÓN.....	21
1.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	22
1.2. BASE LEGAL.....	23
1.3. OBJETIVOS.....	24
1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA.....	24
1.4.1. Asamblea General.....	25
1.4.1.1. Deberes y Funciones de la Asamblea General de Socios.....	25
1.4.2. El Consejo de Administración.....	27
1.4.3. El Consejo de Vigilancia.....	30
1.4.4. El Presidente de la Cooperativa.....	32
1.4.5. La Gerencia.....	33
1.4.6. Comisiones Especiales.....	35
1.4.6.1. De la Comisión de Crédito.....	35
1.4.6.2. De la Comisión de Educación.....	36
1.4.6.3. De la Comisión de Asuntos Sociales.....	37
1.4.7. Estructura Orgánica.....	38
1.4.7.1. Organigrama Estructural.....	39
1.4.7.2. Organigrama Funcional.....	40

1.5.	PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	41
1.5.1.	Productos de Captación.....	41
1.5.1.1.	Ahorros a la Vista.....	41
1.5.1.2.	Depósitos a Plazo Fijo.....	42
1.5.1.3.	Kid's Coop.....	43
1.5.2.	Líneas de Crédito.....	44
1.5.2.1.	Hipotecario.....	44
1.5.2.2.	Quirografario.....	44
1.5.2.3.	Emergentes.....	44
1.5.3.	Servicios no Financieros.....	46
1.5.3.1.	Servicio de Fondo Mortuario.....	46
1.5.3.2.	Servicio Odontológico.....	46
1.5.3.3.	Cobro del SOAT.....	46
1.6.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	47
1.6.1.	Misión.....	47
1.6.2.	Visión.....	47
1.6.3.	Principios.....	47
1.6.4.	Objetivos de la Institución.....	48
1.6.5.	Planes de Acción.....	49
1.6.5.1.	Financieros.....	49
1.6.5.2.	No Financieros.....	50
1.6.5.3.	Publicitarios.....	50
1.6.5.4.	Sociales.....	50
	CAPITULO II.....	52
	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	52
2.1.	ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE.....	55
2.1.1.	Factores Políticos.....	56
2.1.1.1.	Gestión del Presidente de la República.....	60

2.1.2. Factores Económicos.....	63
2.1.2.1. Situación Económica Del País.....	63
2.1.2.2. Principales Indicadores Económicos Del País.....	66
2.1.2.2.1. Producto Interno Bruto (P.I.B.).....	66
2.1.2.2.2. Tasas de interés.....	68
2.1.2.2.3. Inflación.....	73
2.1.2.3. Situación Actual Del Sistema Cooperativo.....	75
2.1.2.3.1. Captaciones.....	75
2.1.2.3.2. Colocaciones.....	77
2.1.2.4. Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.....	79
2.1.2.4.1. Activos.....	79
2.1.2.4.2. Cartera Bruta.....	81
2.1.2.4.3. Depósitos.....	82
2.1.2.5. La Banca Pública.....	83
2.1.3. Factores Sociales.....	88
2.1.3.1. El Desempleo.....	88
2.1.3.2. Remesas de Migrantes.....	89
2.1.3.3. La Delincuencia.....	94
2.1.4. Factores Legales.....	96
2.1.4.1. Proyecto de Finanzas populares por: M.I.E.S	97
2.1.4.2. Régimen Tributario.....	98
2.1.4.2.1. Impuesto al Valor Agregado (IVA).....	99
2.1.4.2.2. Impuesto a la Renta.....	100
2.1.5. Factores Tecnológicos.....	101
2.1.5.1. El Internet y su Proceso Evolutivo en el País.....	
2.1.5.2. Sistemas Financieros Contables Integrados.....	105

2.2. ANÁLISIS DEL MICRO AMBIENTE.....	107
2.2.1. Socios.....	109
2.2.2. Competencia.....	111
2.2.3. Gestión Empresarial.....	113
2.2.3.1. Proveedores.....	113
2.2.3.2. Procesos Administrativos.....	114
2.2.4. Gestión Financiera y de Servicios.....	116
2.2.5. Matriz FODA.....	

118

CAPITULO III.....	122
ANÁLISIS FINANCIERO.....	122
3.1. ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN FINANCIERA.....	124
3.2 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA.....	142
3.3. ANÁLISIS DE TENDENCIAS.....	157
3.4. INDICADORES ECONÓMICOS PARA COAC´S.....	163
3.5. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FINANCIERO COAC. " F.M.S." LTDA.....	186
3.6. ANÁLISIS MATRICIAL.....	188
CAPITULO IV.....	195
DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS.....	195
4.1. DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL INCREMENTO DEL ACTIVO PRODUCTIVO.....	196
4.2. PROYECCIONES DE ESTRATEGIAS PLANTEADAS.....	202
4.3. SUSTENTO DE LA PROYECCIÓN FINANCIERA.....	204
4.3.1. Proyección del Balance General.....	205
4.3.2. Estado de Resultados Proyectado.....	217
4.4. INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS.....	226
CAPÍTULO V.....	234
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	234
5.1. CONCLUSIONES.....	235
5.2. RECOMENDACIONES.....	238
BIBLIOGRAFIA.....	240

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 01. Participación de las Cooperativas De Ahorro y Crédito En El Sistema Financiero.....	15
Cuadro No. 02. Datos De Cooperativas De Ahorro y Crédito A Nivel Nacional.....	17
Cuadro No. 03. Datos Cooperativas de Ahorro y Crédito en Salcedo.....	18
Cuadro No. 04. Características de Depósitos en Ahorros.....	42
Cuadro No. 05. Características de Depósitos a Plazo Fijo.....	43
Cuadro No. 06. COAC. “Fray Manuel Salcedo Ltda.”. Características de los Créditos Ofertados.....	45
Cuadro No. 07. Participación de Activos del Sistema Financiero.....	80
Cuadro No. 08. Variación De Las Remesas Enviadas 2.008 - 2.009.....	92
Cuadro No. 09. Instituciones Financieras en Salcedo.....	112
Cuadro No. 10. Proveedores 2009.....	114
Cuadro No. 11. Análisis FODA de la COAC. F.M.S. Ltda.....	118
Cuadro No. 12. Análisis Horizontal Balance General COAC. FMS. Ltda. (2008-2009).....	126
Cuadro No. 13. Composición cartera Crédito Desglosada (2008-2009)...	128
Cuadro No. 14. Composición del Patrimonio (2008-2009).....	135
Cuadro No. 15. Análisis Horizontal Estado de Resultados (2008-2009)...	140
Cuadro No. 16. Análisis Vertical Estado de Resultados (2008-2009).....	143
Cuadro. No. 17. Composición Cartera de Crédito (2008-2009).....	147
Cuadro No. 18. Composición Pasivo y Patrimonio (2008-2009).....	149
Cuadro No.19. Composición Patrimonio (2008-2009).....	153
Cuadro No. 20. Estado de Resultados Análisis Vertical (2008-2009).....	155
Cuadro No. 21. Análisis Indicadores Económicos “C” (2008).....	168
Cuadro No. 22. Análisis Indicadores Económicos “C” (2009).....	169
Cuadro No. 23. Análisis Indicadores Económicos “O” (2008).....	172

Cuadro No. 24. Análisis Indicadores Económicos “O” (2009).....	173
Cuadro No. 25. Análisis Indicadores Económicos “L” (2008).....	176
Cuadro No. 26. Análisis Indicadores Económicos “L” (2009).....	177
Cuadro. No. 27. Análisis Indicadores Económicos “A” (2008).....	180
Cuadro No. 28. Análisis Indicadores Económicos “A” (2009).....	181
Cuadro No. 29. Análisis Indicadores Económicos “C” (2008-2009).....	184
Cuadro No. 30. Análisis Matricial (Matriz F.O.D.A.).....	189
Cuadro No. 31. Matriz de Estrategias.....	197
Cuadro No. 32. Proyección de la Concesión de Crédito 2010.....	205
Cuadro No. 33: Proyección de la Colocación y Recuperación Cartera de Crédito (2010).....	206
Cuadro No. 34. Proyección de Recuperaciones de la Cartera de Crédito por Vencer.....	207
Cuadro No. 35. Transferencias de Cartera No Recuperada en la fecha de Vencimiento.....	208
Cuadro No. 36. Recuperaciones en Cartera que No Devenga Interés y Vencida en la Proyección de la Cartera de Crédito.....	209
Cuadro No. 37. Provisión por Cuentas Incobrables como Resultado de la Proyección de la Cartera de Crédito.....	210
Cuadro No. 38. Proyección de la Cartera de Crédito.....	211
Cuadro No. 39. Análisis de Tendencias del Patrimonio (2005-2009).....	211
Cuadro No. 40. Cálculo de la Liquidez Adecuada.....	212
Cuadro No. 41. Transferencia de Fondos Disponibles a Inversiones Financieras.....	213
Cuadro No. 42. Instituciones Financieras Reguladas por la S.B.S. con Calificación Superior (AA).....	214
Cuadro No. 43. Proyección de las Obligaciones con el Público.....	215
Cuadro No. 44. Proyección de las Cuentas del Pasivo.....	216
Cuadro No. 45. Proyección del Capital Social.....	217
Cuadro No. 46. Cálculo de la Proyección de Intereses Ganados por	

Cartera de Crédito.....	218
Cuadro No. 47. Cálculo de la Proyección de Intereses Ganados por Inversiones Realizadas.....	218
Cuadro No. 48. Cálculo de la Proyección de Intereses Causados por Inversiones Realizadas.....	219
Cuadro No. 49. Reducción de los Gastos Operativos.....	220
Cuadro No. 50. Flujo de Efectivo.....	222
Cuadro No. 51. Balance General Consolidado Proyectado.....	224
Cuadro No. 52. Estado de Resultados Proyectado.....	225
Cuadro No. 53. Indicadores Financieros COLAC. Proyectado (<i>Competitividad Cooperativa</i>).....	227
Cuadro No. 54. Indicadores Financieros COLAC. Proyectado (<i>Operaciones y Resultados</i>).....	228
Cuadro No. 55. Indicadores Financieros COLAC. Proyectado (<i>Liquidez y Apalancamiento</i>)	229
Cuadro No. 56. Indicadores Financieros COLAC. Proyectado (<i>Administración y Control</i>).....	230
Cuadro No. 57. Indicadores Financieros COLAC. Proyectado (<i>Administración y Control</i>)	231

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 01. Nivel de Aprobación Gestión Presidencial (Enero 2007- Enero 2010).....	60
Gráfico No. 02. Detalles de Aceptabilidad del Gobierno en el 2009 por Varias Encuestadoras.....	62
Gráfico No. 03. Razones de la Disminución en el Nivel de Aprobación de la Gestión del Primer Mandatario.....	63
Gráfico No.04. Aprobación al desempeño del gobierno en el ámbito Económico a Enero 2010.....	65
Gráfico No. 05. Variación del P.I.B. (2006- Dic. 2009)	66
Gráfica No. 06. Variación Porcentual del P.I.B. Ecuador (2006-2009)....	67
Gráfico No. 07. Tasas de Interés Activa Referencial Vigentes (%).....	69
Gráfico No. 08. Tasas de Interés Activas y Pasivas Aplicadas en el Sistema Financiero 2010.....	71
Gráfico No. 09. Evolución Inflación Anual Periodo Diciembre 2.006 – ABRIL 2010.....	73
Grafico No. 10. Captaciones Cooperativas De Ahorro Y Crédito Reguladas Periodo 2.006- 2.009.	76
Grafico No. 11. Colocaciones Cooperativas de Ahorro Y Crédito Reguladas Periodo 2.006 - 2.009.	78
Grafico No. 12. Activos del Sistema Financiero (En Millones de Dólares) Periodo 2.006 - 2.009.....	80
Grafico No. 13. Cartera Bruta del Sistema Financiero (En Millones de Dólares) Periodo Diciembre 2.006 – 2.009.....	81
Grafico No. 14. Depósitos del Sistema Financiero (en millones de dólares) periodo 2.006- 2.009.....	82
Grafico No. 15. Banca Pública, Colocaciones De La CFN.....	84
Grafico No. 16. Banca Pública, Colocaciones del B.N.F.....	85
Grafico No. 17. Banca Pública, su Participación en el Sistema Financiero (2009).	87

Gráfico No. 18. Tasa De Desempleo Periodo 2.006 – 2.009.....	88
Gráfico No. 19. Evolución de las Remesas de Migrantes Dic.2008 – Dic.2009.	90
Gráfico No. 20. Evolución De Remesas De Migrantes 2007 – 2009.....	91
Gráfico No. 21. Provincias Receptoras de Remesas 2.009.....	93
Gráfico No. 22. Denuncias Receptadas Periodo 2.008 – 2.009.....	95
Gráfico No. 23. Evolución Número De Socios (2000 - 2.009).....	110
Gráfico No. 24. Variación Total Cartera de Crédito (2008-2009).....	129
Gráfico No. 25. Variación Y Composición Pasivo Total (2008-2009).....	131
Gráfico No. 26. Variación Depósitos a la Vista (2008-2009).....	132
Gráfico No. 27. Variación Depósitos a Plazo Fijo (2008-2009).....	133
Gráfico No. 28. Certificados de Aportación (2008-2009).....	136
Gráfico No. 29. Reservas Patrimoniales (2008-2009).....	137
Gráfico No. 30. Evolución del Patrimonio (2008-2009).....	138
Cuadro No.31. Composición De Los Activos (2008-2009).....	144
Gráfico No. 32. Composición Cartera de Crédito (2008-2009).....	146
Gráfico No. 33. Participación de Cuentas del Pasivo (2008-2009).....	150
Gráfico No. 34. Composición Obligaciones con el Público (2008-2009)...	151
Gráfico No. 35. Composición Patrimonio (2008-2009)	154
Gráfico No. 36. Tendencia del Activo (2005-2009)	157
Gráfico No. 37. Tendencia del Pasivo (2005-2009)	159
Gráfico No. 38. Tendencia del Patrimonio (2005-2009).....	160

RESUMEN EJECUTIVO

Diseño de Estrategias para la Mejora del Activo Productivo y Rentabilidad de la COAC. “FRAY MANUEL SALCEDO” Ltda.

Las Cooperativas de ahorro y crédito cumplen un papel importante en la intermediación financiera de cada una de las ciudades del Ecuador, captan el ahorro y apoyan con créditos para nuevos emprendimientos que realizan sus socios, enmarcados en la economía solidaria.

En base a ello, en el presente trabajo se ha realizado el Análisis de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fray Manuel Salcedo, el cual tiene como objetivo principal, el diseño de estrategias para la mejora del activo productivo y la rentabilidad que hasta el momento ha venido registrando la Cooperativa.

Inicialmente se requirió conocer de vasta manera su estructura organizacional, es decir saber cómo han venido desplegando sus funciones, así como la gestión de las personas que se encuentran frente a la administración de la misma, cada uno de los productos y servicios que oferta la Institución, tales como: préstamos ordinarios (*semanales y mensuales*), préstamos especiales, con sus respectivas características que son quirografarios e hipotecarios; depósitos de ahorro, depósitos a plazo, fondo mortuario.

Seguidamente en el segundo capítulo, se analiza los distintos factores macroeconómicos como: políticos, sociales, y tecnológicos con mayor incidencia en el ambiente externo, permitieron conocer las diversas oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la Cooperativa, en las

cuales se destacan el crecimiento de demanda de créditos en la plaza de mercado que se desarrolla la Institución como una oportunidad.

En la segunda parte de éste análisis situacional se pudieron identificar ciertas fortalezas y debilidades que mantiene la Cooperativa, las cuales principalmente se citan la satisfacción de las necesidades de sus socios a través de tasas de interés atractivas en inversiones, además de prestaciones oportunas con facilidades en sus requisitos para su accesibilidad, y; como debilidades se menciona el no poner en marcha planes de acción que permitirían incrementar el nivel de productividad de la Institución, a más de abarcar nuevas plazas, esto acompañado de una deficiente estructura administrativa, además que existen problemas en su manejo administrativo financiero.

Para el capítulo tres se efectuó el correspondiente análisis financiero de la Cooperativa, en base a la Información proporcionada por la Institución, donde es importante recalcar que éste estudio se realizo con los Estados Financieros Consolidados y Auditados de los periodos diciembre 2008 y diciembre 2009, el mismo que presenta datos preocupantes, pues su activo, pasivo y patrimonio muestran un retroceso importante.

En su estructura de activos cuenta con un valor exagerado en sus fondos disponibles, pues el 58,25% del total del activo constituye ésta cuenta, es decir más de la mitad de los recursos se encuentran entre valores monetarios existente en caja y bancos, perjudicial para la Cooperativa, ya que al tener una naturaleza crediticia es indispensable que éstos recursos sean ubicados en créditos e inversiones que permitan incrementar el volumen de ingresos de la Institución.

Mientras la Cartera de Crédito cuenta con una participación del 36,80% del total de los activos, dejando claro que es necesario buscar mecanismos que permitan un crecimiento inmediato de la cartera, sin

descuidar ciertos requisitos que permitan su recuperación den la fecha de vencimiento.

A la fecha de análisis los niveles de morosidad que tiene la Cooperativa son elevados (50%). Cabe mencionar que una posible causa de éste problema que se suscita, es la inexistencia de Manuales de Crédito, así como poca capacitación acerca de la colocación de créditos de los funcionarios y personal.

Adicionalmente se puede señalar que las obligaciones con el público, distribuidas en depósitos de ahorro y depósitos a plazo, presentan un decrecimiento del 26,12% en el año 2.009, en base al año 2.008, otro punto desfavorable para la Institución.

Paralelo a ello, los Gastos Operativos que mantiene la Institución no son controlados, considerándolos excesivos en los rubros de movilización y multas,

En base a los datos obtenidos, se efectúa el cálculo de los indicadores financieros recomendados por las *"Disciplinas Financieras para Cooperativas de Ahorro y Crédito"*, emitidos por la *Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC.)*. Se identificó problemas en la estructura financiera que la COAC, que se condensa en un cuadro de mando que analiza 40 indicadores financieros, distribuidos en categorías como:

C. Competitividad Cooperativa

O. Operaciones y Resultados

L. Liquidez y Apalancamiento

A. Administración y Control

C. Crecimiento y Tecnología

Los problemas más relevantes que el cuadro muestra son un excesivo nivel de liquidez, alto nivel de morosidad de cartera de créditos, disminución de depósitos, escasa provisión para Créditos Incobrables, y alto nivel de gasto operativo.

Con los datos obtenidos se han formulado estrategias que permitan disminuir las debilidades financieras encontradas las cuales se resumen en:

- Incrementar la Cartera de Crédito
- Disminuir el nivel de riesgo de morosidad de la Cartera de Crédito.
- Disminuir el nivel de Fondos Disponibles de la Cooperativa.
- Incrementar el nivel de Inversión en Instituciones Financieras que se encuentren reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, y que adicionalmente presenten una calificación de riesgos superior a “AA”.
- Conformar un portafolio de inversiones para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fray Manuel Salcedo” Ltda., considerando criterios de liquidez, rentabilidad y diversificación.
- Reducir el Gasto Operativo.

- Constituir provisiones del 10% para la Cartera Incobrable, según lo recomienda la Ley de Régimen Tributario.

Una vez identificados los mecanismos que permitirán mejorar los problemas que tiene la Institución, se realizan las proyecciones financieras para ver los resultados de la aplicación de las estrategias, las cuales son parte del cuarto capítulo, considerándolas como un elemento prioritario, con el que se logrará optimizar el índice de liquidez adecuado, el incremento de los ingresos de intereses por inversiones y cartera de crédito, permitiendo la constitución de un portafolio de inversiones y por ende un crecimiento en el valor de los excedentes de la Cooperativa.

Esto se lo podrá observar según los datos que presentan los Indicadores Financieros Proyectados, recomendados por la COLAC., los cuales en resumen indican en conjunto con las conclusiones y recomendaciones, la viabilidad de las estrategias propuestas en el presente trabajo, las cuales muestran una reducción del índice de morosidad del 50.09% que se mantenía en diciembre del 2009 al 29.36% en diciembre del 2010, así como una disminución del nivel de liquidez del 127.68% al 39.32% , esto en base a las distribuciones de recursos realizadas tanto en colocación de inversiones como en colocaciones de crédito, porcentaje que para próximos periodos irá mejorando al seguir aplicando el mismo proceso.

Fue necesaria la constitución de una provisión adicional para cuentas incobrables, también es un punto que se logró mejorar, al ubicarla en un 10% del total de la cartera total, ya que anteriormente representaba únicamente tenía una cobertura de la cartera en riesgo del 3.58%.

Los resultados que presenta la Cooperativa “Fray Manuel Salcedo” Ltda., una vez realizada su proyección, se muestran algo favorables, pues a pesar de registrar una pérdida en sus resultados, por incremento de las provisiones de la cartera, las medidas son viables, pues se ha logrado

mejorar el activo productivo, lo cual permitirá a futuro un aumento de la rentabilidad, apoyado en el beneficio que proporcionan los intereses por inversiones a realizarse y por la cartera de crédito, adherido a un nivel de liquidez saludable, lo cual elevaría el valor por excedentes de la Cooperativa, a favor tanto de los socios como de la misma Institución.

EXECUTIVE SUMMARY

Design Strategies for Improvement of Productive Assets and Profitability of the COAC. “FRAY MANUEL SALCEDO” Ltda.

The Savings and Credit Cooperatives play an important role in financial intermediation in each of the cities of Ecuador, capture the savings and credit support for new ventures with which they conduct their partners, framed in the solidarity economy.

On this basis, this study presents the analysis of the Savings and Credit Cooperative Fray Manuel Salcedo Ltda., which has as main objective, the design of strategies to improve asset productivity and profitability that has so far Cooperative been experiencing.

Initially it required extensive knowledge of how its organizational structure, how its functions have been deploying and managing people who are against the administration of the same, each of the products and services offered by the Institution such as regular loans (*weekly and monthly*), special loans, with their respective characteristics are unsecured and mortgage, savings deposits, time deposits, fund mortuary.

Then in the second chapter examines the various macroeconomic factors such as political, social and technology with the highest incidence in the external environment, allowed to know the various opportunities and threats facing the cooperative, which highlights the growth Credit demand in the marketplace to develop the institution as an opportunity.

In the second part of this situational analysis could identify certain strengths and weaknesses that maintains the Cooperative, which primarily cite the satisfaction of the needs of its partners through attractive interest rates on investments, and appropriate services with facilities in their requirements for accessibility, and, as mentioned weaknesses not implement action plans that would increase the productivity level of the institution, to cover more new jobs, this coupled with poor management structure, there are also problems in its administrative and financial management.

For chapter three was made for financial analysis of the cooperative, based on information provided by the institution where it is important to emphasize that this study was conducted with the Consolidated Financial Statements for the periods December 2008 and December 2009, it presents data that concern, because its assets, liabilities and assets show a significant decline.

In its asset structure has an exaggerated value on your available funds, for the 58.25% of total assets is this account, more than half of resources are among monetary value, in cash and banks, damaging to the Cooperative, and that having a credit nature is essential that these resources are located in loans and investments to increase the amount of income of the institution.

While the loan portfolio has a stake of 36.80% of total assets, making it clear that it is necessary to find mechanisms for immediate growth of the portfolio, without neglecting certain requirements that allow recovery to give the due date.

At the date of delinquency levels of analysis that has the Cooperative are high (50%). It is worth mentioning that a possible cause of this problem

that arises, is the lack of credit manuals and little training about the placement of claims of officers and staff.

Additionally it may be noted that obligations with the public, distributed in savings deposits and time deposits, show a decrease of 26.12% in the year 2,009, based on the year 2008, another unfavorable to the institution.

Parallel to this, the operating expenses to maintain the institution are not controlled, excessive considering the areas of mobilization and fines.

Based on the data, when calculated financial indicators recommended by the "*Financial Disciplines for Credit Unions*", issued by the *Latin American Confederation of Credit Unions* (COLAC.).

Identified problems in the financial structure of COAC, which condenses into a scorecard that analyzes 40 financial indicators, divided into categories such as:

C. Cooperative Competitiveness

O. Operations and Results

L. Liquidity and Leverage

A. Administration and Control

C. Growth and Technology

The most important problems are that the picture shows an excessive level of liquidity, high credit portfolio delinquencies, reduced deposits, low provision for bad loans, and high operating expenses.

With the data obtained were formulated strategies to reduce the financial weaknesses found which are summarized in:

- Increase Credit Portfolio
- Decrease the level of risk of default of the loan portfolio.
- Decrease the level of funds available from the Cooperative.
- Increase the level of investment in financial institutions that are regulated by the Superintendency of Banks and Insurance, and additionally present a higher risk rating to "AA."
- Assemble a portfolio of investments for Savings and Credit Cooperative "Fray Manuel Salcedo" Ltda. considering criteria of liquidity, profitability and diversification.
- Reduce Operating Expenses.
- 10% provisioning for Bad Debt Portfolio, as recommended by the Taxation Law.

Having identified the mechanisms that will improve the problems of the institution, financial projections are made to see the results of the implementation of strategies, which are part of the fourth chapter, regarding them as a priority, with which it achieved optimize the rate of adequate liquidity, increased interest income from investments and loan portfolio, allowing the establishment of an investment portfolio and therefore an increase in the value of the cooperative surplus.

This we can see according to the data presented Projected Financial Indicators recommended by the COLAC., Which in summary given in conjunction with the findings and recommendations, the feasibility of the strategies proposed in this paper, which show a reduction the delinquency rate of 50.09% to be held in December 2009 to 29.36% in December 2010 and a decrease in the level of liquidity of 127.68% to 39.32%, which based on the distributions of resources carried out both in placement investments such as credit loans, a percentage that will be improved for future periods to continue to apply the same process.

It was necessary to record an additional provision for doubtful accounts is also a point that was improved; to place it at 10% of the total portfolio, as previously represented only had coverage of the portfolio at risk of 3.58%.

The results presented in the Cooperative "Fray Manuel Salcedo" Ltd., once its projection, are somewhat favorable, because despite recording a loss on their results, an increase in provisions of the portfolio, the measures are feasible, it has improved productive assets, which will increase future profitability, supported by the benefit provided by interest on investments made and the loan portfolio, adhered to a healthy liquidity level, which would raise The surplus value of the cooperative, for both members and the same institution.

ANTECEDENTES

El Cooperativismo en general es el movimiento socioeconómico más grande de la humanidad; por ende, la Economía Solidaria es el sistema económico, social, político y cultural, que ha permitido ascender el nivel de vida de millones de personas fundamentalmente de la clase media y baja, implementado en ellas los valores y principios de la solidaridad, equidad y justicia.

Principios del Cooperativismo

“Los principios cooperativos son lineamientos o parámetros para juzgar el comportamiento de los integrantes de la Institución y tomar decisiones. Se constituyen en las directrices por medio de las cuales las Cooperativas ponen en práctica sus valores.

Primer Principio:

Adhesión Abierta y Voluntaria: que significa que todas los Socios tienen la posibilidad de acceder a los servicios que presta la Cooperativa, además No existe discriminación por género, raza, clase social, posición económica, política o religiosa, en la cual las personas deben estar dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva ser socio.

Segundo Principio:

Control democrático de los Socios: Se gobierna a través de una Asamblea, en la que los Socios Assembleístas son electos mediante selección democrática, por lo cual todos los socios tienen derecho a elegir y ser elegidos.

Tercer Principio:

Participación económica de los Socios: los socios contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la Cooperativa, siendo el capital propiedad común de los socios y los excedentes incrementan el patrimonio institucional.

Cuarto Principio:

Autonomía e Independencia: las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua que son controladas por sus Socios.

Quinto Principio:

Educación, Entrenamiento e Información: las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus socios, directivos y colaboradores.

Las cooperativas informan a sus socios y al público en general, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

La información relacionada con la Cooperativa, está disponible para todos los socios.

Sexto Principio:

Cooperación entre cooperativas: las cooperativas sirven a sus socios más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales

Séptimo Principio:

Compromiso con la comunidad: la cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad, región o áreas de influencia, por medio de políticas aceptadas por sus miembros.”¹

¿Qué es una cooperativa?

“Una cooperativa es un medio de ayuda mutua para beneficio de todos. Es una asociación voluntaria de personas y no de capitales; con plena personería jurídica; de duración indefinida; de responsabilidad limitada; donde las personas se unen para trabajar con el fin de buscar beneficios para todos. El principal objetivo es el servicio y no el lucro o la ganancia fácil. Las cooperativas se rigen por la Ley y Reglamento de Cooperativas y sus Estatutos.”²

PARTICIPACIÓN DE LAS C.O.A.C. EN LA ECONOMIA NACIONAL

En la actualidad el crecimiento de los factores de producción y la necesidad de nuevas alternativas de financieras son motivo por el cual las Cooperativas de Ahorro y Crédito han logrado marcar un sitio importante dentro del territorio nacional, logrando satisfacer las necesidades de tipo financiero de la población mediante la concesión de créditos.

Según información del Censo Nacional de Cooperativas realizado, en el año 2002, existirían en el país 5.422 cooperativas, ubicadas en todo el territorio nacional, de las cuales 1,221 son de Ahorro y Crédito. Su mayor concentración se encuentra en las provincias de Pichincha (24%) y

¹ http://www.derechoecuador.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=5199

² <http://www.me.gov.ar/efeme/cooperacion/principios.html>

Guayas (16.5%). Los socios serían más de 781 mil, y los mayores porcentajes de afiliación estarían relacionados con las dos principales áreas de concentración señaladas (36.2% en Pichincha y 9.1% en Guayas),

Cooperativas Reguladas

Bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros se registra un total de 37 Cooperativas de Ahorro y Crédito, las cuales se encuentran distribuidas en todo el país.

**Cuadro No. 01:
Participación de las Cooperativas De Ahorro y Crédito En El Sistema
Financiero (v. /en millones de dólares)
al 31/12/2010**

	ACTIVO	%	PASIVO	%	PATRIMONIO	%
TOTAL COOP.	1,936,792	9.31%	1,606,719	8.73%	330,074	13.67%
TOTAL BANCOS	17,525,590	84.21%	15,655,922	85.10%	1,859,668	77.01%
OTRAS IFI's.	1,349,182	6.48%	1,134,145	6.16%	225,036	9.32%
TOTAL SIST. FINANCIERO	20,811,564	100.00%	18,396,786	100.00%	2,414,778	100.00%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Enrique Licto Gutiérrez

En virtud de ello podemos deducir que el cooperativismo es quien tiene la segunda participación más importante dentro del sistema financiero, registrando un 9.31%, 8,73%, y 13.67% en activos, pasivos y patrimonio respectivamente.

Cooperativas No Reguladas

De acuerdo con las disposiciones gubernamentales en el sector financiero, las cooperativas de ahorro y crédito que no capten un total de diez millones de dólares al año, tendrán la obligación de rendir cuentas de sus operaciones a la Dirección Nacional de Cooperativas, a través del Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Todas las cooperativas de Ahorro y Crédito con activos inferiores a \$10,000.00 de dólares, se encuentra bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas a través del Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Mediante decreto ejecutivo 194 del 29 de diciembre del 2009, se estableció una moratoria de dos años para el ingreso al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, hasta que se promulgue la Ley de Finanzas Populares, con la que se crearía la Superintendencia de Cooperativas.

Las cooperativas de ahorro y crédito que se encuentran registradas en la Dirección Nacional de Cooperativas operan en todo el territorio nacional, conforme se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 02
Datos De Cooperativas De Ahorro y Crédito A Nivel Nacional

PROVINCIA	CRÉDITO	%
Esmeraldas	33	2.70%
Manabí	54	4.42%
Guayas	177	14.50%
El Oro	28	2.29%
Los Ríos	29	2.38%
Galápagos	4	0.33%
Carchi	13	1.06%
Imbabura	24	1.97%
Pichincha	404	33.09%
Cotopaxi	32	2.62%
Tungurahua	117	9.58%
Bolívar	23	1.88%
Chimborazo	73	5.98%
Cañar	18	1.47%
Azuay	62	5.08%
Loja	63	5.16%
Sucumbíos	8	0.66%
Napo	10	0.82%
Orellana	6	0.49%
Pastaza	14	1.15%
Morona Santiago	21	1.72%
Zamora Chinchipe	8	0.66%
TOTAL	1221	100.00%

Fuente: DINACOOOP, <http://www.dinacoop.gov.ec/docs/mapa/ecuadorCoop.htm>
 Elaborado por: Enrique Licto Gutiérrez

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN LA CIUDAD DE SALCEDO

En la Provincia de Cotopaxi podemos observar que al momento se encuentran funcionando alrededor de 32 Cooperativas de AHORRO Y CRÉDITO, mientras que en la ciudad de Salcedo actualmente ofrecen su atención al público 11 instituciones de ésta naturaleza, lo cual muestra el alto nivel de competitividad que existe al momento.

Cuadro No 03:
Datos de Cooperativas de Ahorro y Crédito en Salcedo

INSTITUCIÓN	9 de Octubre Ltda.	San Francisco Ltda.
# Socios	6,995.00	10,906.00
Captaciones	4,138,745.00	7,909,011.00
Cartera Comercial	0.00	145,234.00
Cartera de Consumo	2,120,232.00	3,619,321.00
Cartera de Vivienda	26,172.00	515,102.00
Cartera Microempresa	2,417,951.00	6,500,744.00
	4,564,355.00	10,780,401.00

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Enrique Licto Gutiérrez

Se puede observar que el volumen de captaciones en la Ciudad de Salcedo en cuanto a Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por la Superintendencia de Bancos logra un total de \$12, 047 mil, mientras que en colocaciones llegaron hasta los \$15, 344 mil.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "FRAY MANUEL SALCEDO LTDA", la cual se encuentra brindando atención al socio por 9 años, al 31 de diciembre del 2.009 registra activos por \$1, 397 mil, una cartera de \$ 514 mil y captaciones por \$ 1327 mil.

De esta institución se procederá a efectuar un estudio detenido de su estructura financiera, tomando en cuenta que el activo productivo constituye el monto más significativo del activo total, considerando que dentro del mismo se encuentra la cartera de crédito, que en si es el giro de negocio de la Institución, mientras que dentro de la sociedad es uno de los medios más importantes que ayudan al desarrollo de la economía en nuestro país, es por ello que las instituciones financieras deben mantener un mayor control en ésta área y para realizarlo de una mejor manera necesitan del planteamiento de estrategias financieras que permitan disminuir el riesgo de colocación y a su vez atraer nuevos fondos que permitan incrementar el activo productivo a tasas convenientes tanto para el socio como para la Institución.

Adicionalmente en la ciudad de Salcedo operan las siguientes cooperativas no reguladas:

- Coop. De Ahorro y Crédito "Kullki Wasi Ltda."
- Coop. De Ahorro y Crédito "Chibuleo Ltda."
- Coop. De Ahorro y Crédito "América Ltda."
- Coop. De Ahorro y Crédito "Nueva Esperanza Ltda."
- Coop. De Ahorro y Crédito "COORCOTOPAXI Ltda."
- Coop. De Ahorro y Crédito "Pillahuin Ltda."
- Coop. De Ahorro y Crédito "Fuerza Indígena Ltda."
- Coop. De Ahorro y Crédito "Nueva Generación Ltda."

Como en toda ciudad, a más de éstas instituciones, existen otras no legales que se dedican al chulco, convirtiéndose en competencia para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Fray Manuel Salcedo Ltda."

El volumen de operaciones de éstas Cooperativas en cuanto a colocaciones se encuentran en alrededor de \$ 400 mil, mientras que en captaciones bordean los \$350 mil, promedio, lo cual indica que se convierte en la principal competencia para la COAC. Conociendo que la población se dirige a éste tipo de Instituciones por los escasos requisitos que solicitan para la concesión de créditos.

Entonces el panorama en la Ciudad de Salcedo muestra que se están manejando un total de por lo menos 20 millones de dólares en colocaciones y \$16 millones en captaciones, de los cuales el 77% y el 75% respectivamente, corresponden a las cooperativas reguladas por el Sistema Financiero, y los porcentajes restantes del 33% y 25%, en colocaciones y captaciones corresponden a las Cooperativas de Ahorro y Crédito no Reguladas, en Salcedo.

En lo que se refiere a Bancos, brindan su servicios a la ciudadanía salcedense el Banco Pichincha, y desde el 2008 ingreso a ésta plaza de mercado el Banco de Guayaquil.

CAPITULO I

LA INSTITUCIÓN

1.7. RESEÑA HISTÓRICA

El constante crecimiento económico de la población de la Ciudad de Salcedo y la necesidad del público de obtener recursos para el emprendimiento de sus propias ideas de negocios, es una de las principales razones por las que se crea la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Fray Manuel Salcedo Ltda.", la cual inicia sus operaciones el 18 de marzo del 2001, en su oficina ubicada en el Cantón Salcedo, Parroquia San Miguel de Salcedo, en las calles 24 de Mayo y Ricardo Garcés con el eslogan "*LO NUESTRO AL SERVICIO DE LA COMUNIDAD*", con lo cual la Institución pone a disposición sus servicios de ahorro y crédito a la ciudadanía y enfocándose el apoyo a los pequeños empresarios con microcréditos, depósitos a la vista y con atractivas tasas de interés para inversiones a plazo fijo.

Con el pasar del tiempo, la publicidad y los beneficios que son notorios para quienes forman parte de la Cooperativa hace que nuevos socios se afilien a la Institución, quienes son de la misma Ciudad de Salcedo y sus parroquias tanto en zonas urbana como rural, y de Ciudades aledañas como Latacunga, Ambato, Machachi, Sangolqui, Pujilí, La Maná, Píllaro e incluso Riobamba, lo cual es muestra de sus oportunidades de crecimiento fuera de la plaza en la que se desenvuelve.

Si bien es cierto para su conformación tan solo se contó con 51 socios, la afluencia de éstos a finales del 2005 llegó a 1439, por lo que se decide aperturar una nueva agencia en la misma ciudad, con la finalidad de

brindar comodidad y seguridad, la misma que arranca con sus servicios el 07 de abril del 2006.

La generación de productos y servicios atractivos para el socio, logró que para los siguientes períodos la Cooperativa incrementa paulatinamente sus asociados, por lo que al 2009 registra una cantidad de 2.594, de ellos 15 conforman los Consejos de Administración y Vigilancia, quienes toman las decisiones en conjunto con la Gerencia sobre las directrices que cada año se llevarán a cabo.

La innovación sistemática, capacitación del personal, creación de nuevos beneficios, son puntos que coadyuvaron a que la Institución se la conozca a nivel provincial, por lo cual se plantean al momento varias planificaciones para aperturar nuevas agencias fuera de la ciudad, así como el compromiso de trabajar tesoneramente por alcanzar nuevos objetivos que serán propuestos para el nuevo periodo fiscal.

1.8. BASE LEGAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fray Manuel Salcedo Ltda.”, se constituyo como Pre Cooperativa de Ahorro y Crédito con la misma Razón Social el 19 de Agosto del 2000.

Luego mediante resolución del Ministerio de Bienestar Social del 17 de Noviembre del 2000 tiene personería jurídica como Cooperativa de Ahorro y Crédito, constituida jurídicamente con Acuerdo Ministerial N° 6314, inscrita en el Registro General de Cooperativas con el N° 2482 en la misma fecha.

1.9. OBJETIVOS

Según el Art.4., de su Estatuto vigente, se señalan los siguientes objetivos³:

- a) Promover la cooperación económica y social entre los cooperados, para cuyo cumplimiento recibirá los ahorros de los socios y depósitos que éstos realicen, efectuar cobros y pagos, y todas aquellas operaciones que sean necesarias para el fortalecimiento de la cooperación crediticia dentro del marco legal permitido para las Cooperativas.
- b) Otorgar préstamos a sus miembros de conformidad al reglamento que para el efecto se establecerá
- c) Proporcionar una adecuada educación cooperativista a todos los socios.
- d) Dar a sus asociados diferentes servicios sociales.
- e) Contratar préstamos con organismos financieros nacionales e internacionales para la consecución de sus objetivos, en condiciones que beneficien a los socios de la cooperativa.
- f) Abrir agencias o sucursales previa resolución de Asamblea General] y del Organismo de Control.

1.10. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA

Según el Art. 19., del estatuto de la Cooperativa, la Dirección y Administración de la Cooperativa se ejercerá por medio de los siguientes organismos⁴: "De acuerdo con el Art. 30 de la Ley de Cooperativas vigente, que dice: El Gobierno, Administración, Contraloría y Fiscalización

³ Estatutos Vigentes de la COAC. "Fray Manuel Salcedo Ltda."

⁴ Estatutos Vigentes de la COAC. "Fray Manuel Salcedo Ltda."

de una Cooperativa se hará a través de la Asamblea General de Socios, del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia, de la Gerencia y de las Comisiones especiales de conformidad con las atribuciones señaladas en esta Ley, en el Reglamento General y en el Estatuto, para cada uno de dichos organismos"

- a) Asamblea General de Socios.
- b) Consejo de Administración.
- c) Consejo de Vigilancia
- d) La Gerencia General.
- e) Las Comisiones Especiales.

1.10.1. ASAMBLEA GENERAL

1.4.1.1. DEBERES Y FUNCIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL DE LOS SOCIOS.

Los miembros de la Asamblea General del Socios deberán regirse a los siguientes artículos del Estatuto de la Cooperativa⁵:

Art. 20. La cooperativa tendrá dos clases de asambleas: Ordinarias y Extraordinarias y serán convocadas por el Presidente de la Cooperativa, con 8 días de anticipación. La convocatoria se hará por la prensa o circulares.

Art. 21. La Asamblea General de Socios es la máxima autoridad de la Cooperativa y sus resoluciones son obligatorias tanto para los demás organismos directivos, las mismas que hayan sido tomadas conforme a la

⁵ Estatutos Vigentes de la COAC. "Fray Manuel Salcedo Ltda."

Ley de Cooperativas, su Reglamento General, los principios universales de cooperativismo, el presente Estatuto y los reglamentos internos que se dictaren.

Art. 22. La Asamblea General estará constituida por todos los socios de la cooperativa, quienes tendrán voz y voto en las deliberaciones y resoluciones que se tome.

Art. 23. Las Asambleas Ordinarias por lo menos 2 veces al año, en el mes posterior a la realización del balance semestral y las extraordinarias cuando se creyere conveniente, las mismas que serán convocadas por el presidente de la cooperativa por iniciativa propia o a pedido del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia, del Gerente o a solicitud firmada por la tercera parte de los socios cuando menos.

Art. 30. Son deberes y atribuciones de la Asamblea General, a más de lo señalado en el artículo 24 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas:

- a) Elegir y remover con causa justa a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia de las comisiones especiales y cualquier otro delegado que deba designar la cooperativa ante entidades del sistema cooperativo.
- b) Autorizar la adquisición de bienes o la enajenación o gravamen total o parcial de ellos.
- c) Reformar el presente estatuto, así como los reglamentos internos que se dictamen.
- d) Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la cooperativa y aprobarlos o rechazarlos.
- e) Relevar de sus funciones al Gerente con causa justa.
- f) Decretar la distribución de los excedentes de conformidad con la

Ley de Cooperativas, su Reglamento General y el presente Estatuto.

- g) Ejercer las demás funciones que la Ley y Reglamento General de Cooperativas, el Estatuto y Reglamento Interno le faculta.
- h) Acordar la disolución de la cooperativa, su fusión con otra entidad o entidades similares, o su afiliación a cualquiera de los organismos de integración cooperativa cuya afiliación no sea obligatoria.
- i) Autorizar la emisión de certificados de aportación.
- j) Resolver en apelación los reclamos y conflictos de los socios entre sí, o de estos con cualquiera de los organismos de la cooperativa.
- k) Aprobar el presupuesto anual de gastos y el presupuesto de inversiones de la cooperativa.

1.10.2. EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Según el Art. 33 del Estatuto de la Cooperativa, el Consejo de Administración es el organismo directivo y responsable de la administración general de la cooperativa, y; estará integrado de acuerdo al artículo 35 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas⁶.

Adicionalmente se deberá acatar lo expuesto en los siguientes artículos del estatuto de la Cooperativa:

Art. 34. El Consejo de Administración se constituirá dentro de los 8 días siguientes al de la elección y de su seno se elegirá el presidente.

⁶ Estatutos Vigentes de la COAC. "Fray Manuel Salcedo Ltda."

En ausencia del Presidente lo reemplazará en sus funciones el vocal de este organismo que de acuerdo al orden de elección se encuentre en primer término.

Art.37. Además de las funciones estipuladas en el Art. 33 del Reglamento General de Cooperativas, son funciones del Consejo de Administración las siguientes:

- a) Designar el Presidente y el Secretario, regirse al Art. 33 del Reglamento de General de Cooperativa.
- b) Nombrar y remover con causa justa al Gerente.
- c) Autorizar, mediante el concurso interno de precios contratos y adquisiciones hasta por la cantidad de diez salarios mínimos vitales, por la misma cuantía se aplicarán los Art. 145 y 146 de la Ley de Cooperativas, y el Acuerdo Ministerial No 01829.
- d) Decidir sobre la admisión, retiro voluntario de los socios.
- e) Determinar el monto de la caución que debe rendir el gerente en pólizas de fidelidad.
- f) Señalar el mínimo de certificados de aportación que debe tener el socio.
- g) Determinar el plazo para la entrega de haberes de un socio que se retira de la cooperativa sin perjuicio de lo dispuesto en el Art. 23 de la Ley de Cooperativas.
- h) Recomendar a la Asamblea General de los Socios la distribución de excedentes y el pago de los intereses sobre los certificados de aportación, ahorro y depósitos.
- i) Presentar a la Asamblea General de Socios los informes de labores semestrales.
- j) Reglamentar las operaciones de la cooperativa.
- k) Designar el banco o bancos en que se depositarán los fondos de la cooperativa.

- l) Nombrar a las personas que han de reemplazar a los miembros del Consejo de Administración de y consejo de vigilancia que por cualquier causa cesaren en sus funciones antes de terminar el período para el cual fueron elegidos, principalizando a los miembros suplentes.
- m) Establecer el presupuesto anual de gastos y el presupuesto de inversiones de la cooperativa.
- n) Establecer una reglamentación adecuada para el control de la morosidad.
- o) Elaborar el reglamento interno de administración.
- p) Aumentar el valor nominal de los certificados de aportación.

A continuación se detalla la nómina de conformantes del Consejo de Administración correspondiente al año 2009.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

NOMBRE	CARGO
Horacio Gumercindo Bautista Gavilánez	PRESIDENTE
Marco Edmundo Naranjo Navas	1º Vocal
Mario Patricio Chávez Balarezo	2º Vocal
William Germánico Sandoval Balarezo	3º Vocal
María Grecia Marlene Padilla Gallo	4º Vocal
Norma Yolanda Zapata Porras	5º Vocal
José Rafael Chasipanta Tipanguano	6º Vocal
Elvia Teresa Chusete Tutasig	7º Vocal
Gloria Amada Tercero Jami	8º Vocal

1.10.3. EL CONSEJO DE VIGILANCIA.

Según el Art. 40 conforme lo dice el Estatuto, el Consejo de Vigilancia estará integrado de conformidad con lo dispuesto en el Art. 35 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas, de su seno se elegirá el Presidente. Es el organismo de la supervisión de las actividades administrativas y financieras de la cooperativa. Estará regido al Art. 34 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas⁷.

A más de ello se deberá acatar las siguientes resoluciones:

Art. 41. El Consejo de Vigilancia tendrá que reunirse dentro de los ocho días posteriores a los de su elección, con el objetivo de nombrar de su seno un presidente y secretario. Posteriormente deberá reunirse una vez por semana y extraordinariamente las veces que las que las circunstancias justifiquen.

Art. 42. El Consejo de Vigilancia tendrá específicamente las siguientes atribuciones:

- a) Comprobar la exactitud de los balances de inventarios de todas las actividades de la cooperativa, rindiendo el correspondiente informe semestral que deberá ser conocido por la Asamblea General de Socios.
- b) Verificar si las actuaciones del Consejo de Administración de la Comisión de Crédito y de la Gerencia se han llevado de conformidad con las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias.

⁷ Estatutos Vigentes de la COAC. "Fray Manuel Salcedo Ltda."

- c) Revisar periódicamente la contabilidad de la cooperativa incluyendo los estados de cuenta y libretas de todos los socios.
- d) Emitir su dictamen sobre el balance semestral y someterlo a consideración de la Asamblea General de Socios por intermedio del Consejo de Administración.
- e) El Consejo de Vigilancia en el caso de faltas muy graves cometidas por parte de los miembros del Consejo de Administración, de la Comisión de Crédito o de Gerente, propondrá a la Asamblea General de Socios la suspensión o destitución de esos funcionarios. Los correspondientes cargos deberán ser debidamente fundamentados y por escrito.
- f) Conocer las reclamaciones de los asociados, contra el Consejo de Administración y demás organismos de la cooperativa, debiendo exigir al mismo la rectificación de procedimientos cuando sean fundamentales. En caso de obtener negativa a sus peticiones, se pasará a la resolución definitiva de la Asamblea General de Socios.
- g) Verificar que se realice por lo menos una Auditoria al año, (Acuerdo Ministerial 02202) y efectuar el examen general de las actividades administrativas, contables y financieras de la cooperativa y rendir sobre este particular un informe a la Asamblea General de Socios cuando fuere del caso.

La nomina correspondiente al 2009 del Consejo de Vigilancia es la siguiente:

CONSEJO DE VIGILANCIA

NOMBRE	CARGO
Holguer Manuel Mayorga Naranjo	PRESIDENTE
Luis Fernando Molina Muñoz	SECRETARIO
Jenny Alexandra Villa Carrera	1º Vocal
Doris Magali Tobar Toala	2º Vocal
Luis Efraín Cunalata Carrillo	3º Vocal
Segundo Mario Correa Rodríguez	4º Vocal

1.10.4. EL PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA.

Según el Art. 38, del Estatuto vigente de la Cooperativa, el Presidente del Consejo de Administración que también lo será de la cooperativa, según lo determina el Art. 36 de la Ley de Cooperativas, tendrá las siguientes funciones y atribuciones⁸:

- a) Vigilar el fiel cumplimiento de las disposiciones legales, cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Asamblea General de Socios y demás organismos.
- b) Suscribir conjuntamente con el Gerente, los contratos, escrituras públicas, y demás documentos legales relacionados con la administración general de cooperativas.
- c) Convocar a asambleas generales.
- d) Convocar y presidir las sesiones de la Asamblea de Socios y del Consejo de Administración.
- e) Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa.
- f) Abrir conjuntamente con el Gerente las cuentas bancarias, firmar,

⁸ Estatutos Vigentes de la COAC. "Fray Manuel Salcedo Ltda."

endosar y cancelar cheques, letras de cambio y otros documentos de crédito y ejecutivos relacionados con la actividad económica de la institución.

- g) Agiliter con el Gerente las inversiones de fondos aprobados por la Asamblea General y el Consejo de Administración.
- h) Realizar todas las demás funciones compatibles con su cargo y que no sea de competencia de la Asamblea General de Socios.

Actualmente desempeña la función de presidente el Sr. Horacio Bautista, quien no cuenta con experiencia en puestos similares, sin embargo lleva al frente de la misma desde su constitución.

1.10.5. LA GERENCIA.

Según el Art. 43 del Estatuto vigente de la Cooperativa, el Gerente que deberá ser nombrado por el Consejo de Administración es el Administrador general de la cooperativa y tiene las siguientes obligaciones⁹:

- a) Representar judicial como extrajudicialmente a la cooperativa, necesitando la autorización del Consejo de Administración para proponer demandas y demás actividades judiciales que requieren de poder especial.
- b) Ejecutar y hacer cumplir las disposiciones y resoluciones de la Asamblea General de Socios, del Consejo de Administración y del Consejo de Vigilancia.

⁹ Estatutos Vigentes de la COAC. "Fray Manuel Salcedo Ltda."

- c)** Firmar conjuntamente con el Presidente los documentos a que hacen mención los literales (b) y (f) del Art. 38 del Estatuto.
- d)** Informar mensualmente al Consejo de Administración y al de Vigilancia sobre el estado económico de la cooperativa rindiendo los respectivos estados financieros.
- e)** Rendir los informes que le solicite el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia, la Comisión de Crédito y socios de la cooperativa.
- f)** Cuidar que los libros de contabilidad sean llevados con exactitud, claridad y se conserven siempre actualizados.
- g)** Depositar el dinero recibido por la cooperativa dentro de un plazo máximo de cuarenta y ocho horas.
- h)** Aplicar el sistema y reglamentación sobre el control de morosidad establecido por Consejo de Administración.
- i)** Adquirir o enajenar bienes por su propia iniciativa hasta por el monto que determine la Asamblea General de Socios.
- j)** Realizar todas las demás funciones que tengan concordancia con su cargo, pero que no justifiquen violación a las disposiciones legales, estatutarias reglamentarias o de la Asamblea General de Socios.
- k)** Rendir su informe semestral de labores a la Asamblea General de Socios.

La Eco. Nancy García es la Gerente de la Institución desde su constitución, cuenta con experiencia en el manejo de cooperativas de 14 años, anteriormente gerenció la Cooperativa de Ahorro y Crédito "9 de Octubre Ltda."

1.10.6. COMISIONES ESPECIALES

Las comisiones que crean las Cooperativas de Ahorro y Crédito, están dirigidas al apoyo y desarrollo en cada una de las áreas en las que desempeña la Institución, que por lo general son las siguientes¹⁰:

1.10.6.1. DE LA COMISION DE CRÉDITO.

Ésta comisión se regirá a los siguientes artículos que rezan en los Estatutos en vigencia de la COAC. “Fray Manuel Salcedo Ltda.”:

Art. 44. La Comisión de Crédito estará constituida por tres miembros elegidos por la Asamblea General de Socios. El primer año, por únicas vez se elegirá a un miembro por los tres años, el otro por dos años, y el restante por un ano. En lo posterior los miembros se nombraran por tres años.

Art. 45. La Comisión de Crédito decidirá lo relacionado con las solicitudes de préstamos de los socios, de conformidad con las normas y reglamentos establecidos por el Consejo de Administración.

Art. 46. La comisión de Crédito se reunirá dentro de los ocho días posteriores al de su elección, con el fin de nombrar de su seno al Presidente y un Secretario, posteriormente la Comisión de Crédito se reunirá una cada ocho días.

¹⁰ Estatutos Vigentes de la COAC. “Fray Manuel Salcedo Ltda.”

Art. 47. La Comisión de Crédito determinará en cada caso si el solicitante esta o no obligado a presentar garantía y la naturaleza de los mismos, y de común acuerdo con el prestatario fijará los plazos en que el préstamo debe ser cancelado.

Art. 48. La Comisión de Crédito aprobará por mayoría de votos la solicitud, y o hará por escrito, en caso de rechazarse la solicitud el socio afectado puede presentar su queja por escrito al Consejo de Administración, el que procederá de acuerdo a cada caso.

Art. 49. La Comisión de Crédito rendirá informes semestrales a la Asamblea General de Socios y mensuales al Consejo de Administración, formulando todas las observaciones que creyere conveniente para el mejoramiento de los servicios de préstamos.

1.10.6.2. DE LA COMISIÓN DE EDUCACIÓN

Mientras tanto la Comisión de Educación tendrá la obligación de acatar los siguientes artículos del mismo Estatuto¹¹:

Art. 50. La Comisión de Educación estará integrada por tres miembros designados por el Consejo de Administración y su período será de un año.

Art. 51. La Comisión de Educación ejercerá sus funciones de conformidad a los planes formulados por el Consejo de Administración, específicamente tendrá las siguientes atribuciones:

¹¹ Estatutos Vigentes de la COAC. "Fray Manuel Salcedo Ltda."

- a) Organizar y desarrollar programas de educación cooperativa.
- b) Promover cualquier tipo de actividades que sean de interés para los socios.
- c) Disponer de los fondos que los hayan destinado previa aprobación del Consejo de Administración.
- d) Elaborar el plan de trabajo específico que se ejecutará en el transcurso del año.
- e) Presentar informes oportunos al Consejo de Administración sobre las labores realizadas y la forma en que se han invertido estos fondos.

1.10.6.3. DE LA COMISION DE ASUNTOS SOCIALES.

Las instituciones con origen asociativo, en su objetivo muestran la cooperación entre personas de una misma comunidad, para lo que se acogerán a los siguientes artículos¹²:

Art. 52. La Comisión de Asuntos Sociales estará integrada por tres miembros designados por el Consejo de Administración, su periodo de duración será de un año.

¹² Estatutos Vigentes de la COAC. "Fray Manuel Salcedo Ltda."

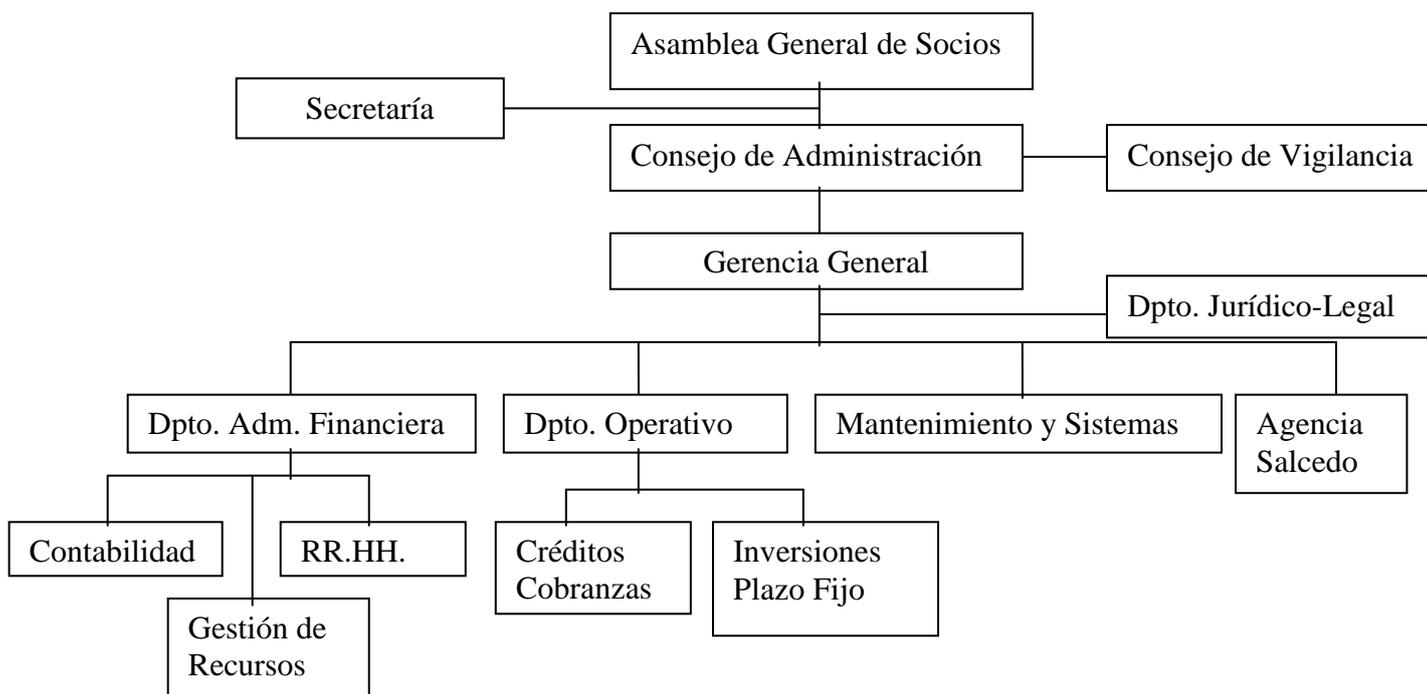
Art. 53. La Comisión de Asuntos Sociales de la cooperativa tiene por finalidad estudiar y solucionar los problemas sociales de la cooperativa y de todos los miembros de la misma.

En éste punto tengo que señalar que a pesar que dentro de los Estatutos vigentes de la Cooperativa objeto de análisis se menciona que deben existir comisiones de apoyo, no se encontró registro alguno de los conformantes, razón por la cual no puedo anexar la nómina correspondiente.

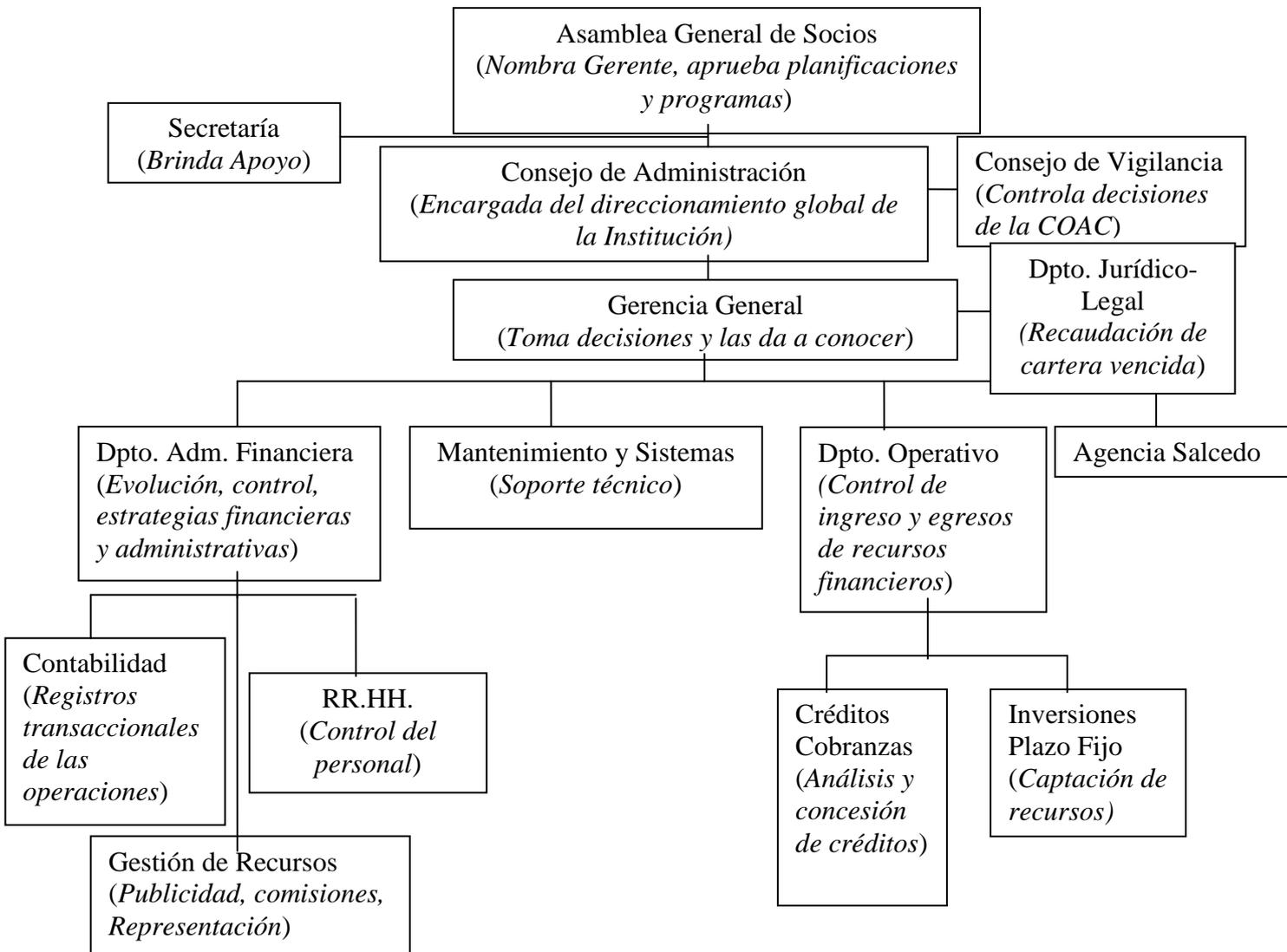
A continuación se presenta el organigrama estructural y funcional de la Cooperativa:

1.10.7. ESTRUCTURA ORGÁNICA

1.10.7.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



1.10.7.2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL



1.11. PRODUCTOS Y SERVICIOS.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Fray Manuel Salcedo Ltda.", ofrece a sus socios los siguientes productos y servicios:

1.5.1. PRODUCTOS DE CAPTACION

1.11.1.1. AHORROS A LA VISTA

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

Para efectos del mismo se acreditarán intereses semestralmente, en cada una de las cuentas.

Documentación básica para la apertura de cuenta de ahorros:

- Solicitud de apertura de cuenta y contrato de cuenta.
- Copia de la Cédula y Papeleta de Votación.
- Depósito de \$21.00, los cuales se distribuirán de la siguiente manera:
 - \$ 15.00 Certificados de Aportación
 - \$ 3.00 Cuenta de Ahorros
 - \$ 3.00 Costo por Apertura

**Cuadro No. 04.
Características de Depósitos en Ahorros**

Cuentas de Ahorros (2009)	Tasa	Frecuencia de Pago
De \$1.00 hasta (No Existe Monto Máximo),	3%	Semestral

FUENTE: Manual de Crédito de la COAC. "Fray Manuel Salcedo Ltda."
ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez.

1.11.1.2. DEPÓSITOS A PLAZO FIJO

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

La cooperativa ofrece las siguientes tasas de interés.

**Cuadro No. 05.
Características de Depósitos A Plazo Fijo**

PLAZO FIJO – TASAS DE INTERES PASIVAS (2009)			
PAGO DE INTERES AL VENCIMIENTO			
PLAZO FIJO	Hasta \$3000.00	De \$3001.00 a \$15000.00	Más de \$15000.00
31 a 60 días	5%	5.5%	6%
61 a 90 días	7%	8%	8%
91 a 120 días	8.5%	9%	8.5%
121 a 180 días	9.5%	10.5%	10.5%
181 a 270 días	10.5%	11%	12.5%
271 a 360 días	11.5%	13.5%	13.5%
361 o más	12.5%	14.5%	15%

Plazo Fijo Mínimo \$50.00

FUENTE: Manual de Crédito de la COAC. "Fray Manuel Salcedo Ltda."

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez.

1.11.1.3. KID'S COOP

Es la cuenta de ahorro para menores de edad comprendida entre 1 año hasta previo a cumplir 18 años. Mediante éste producto se incentiva al ahorro infanto-juvenil, con estímulos que fomenten en el menor de edad la importancia del ahorro.

Documentación básica para la apertura de cuenta kids coop:

- Solicitud de apertura de cuenta y contrato de cuenta.
- Copia de la Cédula o Partida de Nacimiento.
- \$18.00

1.11.2. LINEAS DE CREDITO

Las Cooperativa ofrece los siguientes tipos de crédito¹³:

1.11.2.1. Hipotecario: Es un crédito a largo plazo, que generalmente se utiliza en la compra de un bien raíz sobre el cual se establece la cláusula de hipoteca a favor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

1.11.2.2. Quirografario: Es un crédito que se lo entrega en base a garantías sobre firmas, adicional de ciertos requisitos que van de acuerdo a la cantidad que el socio solicita.

1.11.2.3. Emergentes: Se los concede de manera inmediata una vez que el socio justifique la emergencia por la cual necesita el dinero.

¹³ Manual de Crédito COAC. "Fray Manuel Salcedo Ltda."

Cuadro No. 06
COAC. "FRAY MANUEL SALCEDO LTDA".
Características De Los Créditos Ofertados

CRÉDITOS 2009				
Tasa de interés Activa				
CLASES DE	DE	MONTO	PLAZO	Tasa de Interés
Hipotecario		Desde: (\$4000 - \$15000.00)	36 meses	18% anual
Quirografario (Semanal)		Desde (\$100.00 - \$300.00)	20 semanas	35% anual <i>-Créditos Inmediatos</i> <i>-Sin Encaje y de alto riesgo</i>
Quirografario (Microcréditos Comercial) (Mensual) Tipo 1	/	Desde (\$200.00 \$ 4000.00)	36 meses	18% anual
Emergente (Especial)		Desde (\$1.00 - 1000.00)	12 meses	5% mensual

FUENTE: Manual de Crédito de la COAC. "Fray Manuel Salcedo Ltda.".

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez.

1.11.3. SERVICIOS NO FINANCIEROS:

La Cooperativa pone a disposición del socio los siguientes tipos de servicios¹⁴:

1.11.3.1. Servicio de Fondo Mortuario:

El Fondo Mortuario es un servicio social de la Cooperativa, destinado a proteger económicamente al cónyuge del socio. A falta de éste, tendrán ese derecho en el siguiente orden excluyente, hijos, nietos, padres y hermanos del socio fallecido. Así mismo, se protege al socio/a cuando haya fallecido su cónyuge, hijos o padres. Su aplicación se hará según las disposiciones establecidas en el Reglamento especial elaborado y aprobado por el Consejo de Administración. Se paga un máximo de hasta \$500,00.

1.11.3.2. Servicio Odontológico: Cada uno de los socios tendrá acceso a hacer uso de atención médica odontológica dos veces por año, con un médico de la ciudad, en la cual su atención es totalmente gratuita.

Éste proporcionará atención odontológica eficaz a los socios en lo referente a las citas, en coordinación con los horarios establecidos con gerencia.

1.11.3.3. Cobro del SOAT: Con el afán de que el socio cuente con nuevos servicios se ha implementado el cobro del Servicio Obligatorio de Accidentes de Tránsito, el cual lo puede cancelar en forma inmediata y en el momento que así lo requiera.

¹⁴ Manual de Crédito COAC. "Fray Manuel Salcedo Ltda."

1.12. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Según Acta #23 de Asamblea Extraordinaria, con fecha 25 de Junio del 2008, en vista de que el enfoque a futuro es importante y es conveniente redireccionar sus objetivos y metas se definió:

1.12.1. MISIÓN

Satisfacer la necesidad económica de nuestros socios contribuyendo al progreso de toda la comunidad, que como Cooperativa de Ahorro y Crédito es nuestro principal compromiso, al fomentar el desarrollo financiero libre y competitivo en Salcedo y en la provincia, brindando servicios de calidad como préstamos oportunos apoyados en un equipo humano y sistemas eficientes de gestión competitivos, comprometidos con el avance y seguridad económica de la colectividad.

1.12.2. VISIÓN

Ser líderes en el sistema cooperativo financiero del país demostrando competitividad mediante la innovación de nuestras líneas de negocio que sean directamente proporcionales con la rentabilidad cumpliendo así con nuestra misión social fundamental propio de nuestra entidad.

1.12.3. PRINCIPIOS

Adicional a los principios plateados en los Estatutos en vigencia, y según la misma Acta # 23, se decide incorporar los siguientes principios:

- Lealtad;
- Honestidad;
- Control democrático de los socios;
- Participación económica de los socios;
- Autonomía e independencia;
- Integridad e iniciativa;
- Orientación y buen servicio;
- Profesionalismo;
- Eficiencia y actitud positiva;
- Trabajo en Equipo;
- Respeto con las políticas internas y leyes, y;
- Compromiso y acción social.

1.12.4. OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN

De la misma manera en la misma Asamblea se crean nuevos objetivos, que serán paralelos a los ya existentes y que dicen:

- Crear para el socio facilidades en el cumplimiento de sus metas, mediante la prestación de servicios financieros competitivos y oportunos, los cuales permitan mejorar su condición de trabajo y por ende la de su productividad.
- Fomentar en el socio la importancia del ahorro y su acción mancomunada con las comunidades.

- Fomentar los principios cooperativos como base fundamental del funcionamiento desarrollo de la cooperativa;
- Incentivar y promover su relación con otras entidades nacionales o extranjeras en procura del fortalecimiento de la Institución y del sistema cooperativo;
- Analizar y buscar fuentes de financiamiento interno y externo, que permita el progreso y el de sus asociados.
- Ampliar del número de socios de la cooperativa, tendiente a su consolidación y desarrollo;
- Consolidar un equipo de trabajo eficiente, y comprometido con los requerimientos de sus asociados.
- Buscar alternativas paralelas al sistema financiero que permita la interrelación de la Institución con la comunidad.

1.12.5. PLANES DE ACCION

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Fray Manuel Salcedo Ltda.", creó un plan de trabajo para el año 2009, mismo que consta de las siguientes características:

1.12.5.1. Financieros

- Creación de nuevos productos y servicios financieros.
- Obtener financiamiento de la FECOAC – CFN.
- Aprobación del presupuesto 2009

- Aumentar la captación de depósitos a plazo fijo.

1.12.5.2. No Financieros

- Aprobación del Plan de Trabajo Institucional
- Emisión de Certificados de Aportación
- Realización de Auditorías por los años 2007, 2008 y 2009.
- Plan de Capacitación a Directivos y Empleados de la Cooperativa.

1.12.5.3. Publicitarios

- Mejorar la imagen Institucional
- Creación de puntos de atención en La Maná – Sigchos, cantones pertenecientes a la Provincia de Cotopaxi.
- Realización de rifa e incentivos por aniversario.
- Participación activa en las fiestas de Cantonización del Príncipe San Miguel.
- Apoyo al deporte del cantón.

1.12.5.4. Sociales

- Mejorar servicios sociales a los socios.

Cada uno de los puntos planteados en el Plan de Trabajo 2009 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Fray Manuel Salcedo Ltda.", se encontraran a cargo de los consejos de Administración y Vigilancia con apoyo tanto de la Gerencia como del Personal Administrativo.

Comentario: A pesar de que se han creado planificaciones estratégicas y planes de trabajo para ser puestos en marcha, nunca ninguno de ellos han sido cumplidos en alguno de sus puntos, lo cual indica que existe deficiencia en el manejo de su estructura administrativa, pues los lineamientos mencionados a decir verdad se encuentran plasmados únicamente en las actas, y al no ser tomados en cuenta se convierte en una de los principales causantes del retroceso que muestra la Institución.

CAPITULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

¿Qué es el análisis situacional?

Por razones metodológicas el análisis situacional tiene 6 componentes¹⁵:

- El contexto mundial y nacional en el cual desarrolla la Cooperativa, así como el contexto interno expresado a través de los logros institucionales precedentes.
- El análisis FODA.
- La Visión
- La Misión
- Valores
- Políticas

Por ello es necesario conceptualizar ésta parte importante a estudiar:

El *análisis situacional* es un estudio de la información relativa a uno o más aspectos de una organización¹⁶. Su propósito es el de conocer la realidad situacional; visualizar la determinación de políticas para mantener las fortalezas, para atacar las debilidades convirtiéndolas en oportunidades y las oportunidades en fortalezas, así como direccionar estrategias para que las amenazas no lleguen a concretarse o bien si llegan a hacerlo, minimizar su impacto.

Para que una Institución pueda funcionar adecuadamente es necesario que tenga muy en cuenta lo que ocurrió, lo que ocurre y lo que aún puede ocurrir dentro de la organización y estar al tanto para evitar hechos que nos lleven al fracaso.

¹⁵ <http://www.transparencia.espol.edu.ec/Cuentas/docs/analisis.pdf>

¹⁶ (Steiner, Administración Empresarial, 1994: Pág. 130).

- **Expectativas De Elementos Externos:** Se refiere a todos aquellos individuos o grupos que tienen un interés en común relacionado con la Institución, el cual servirá para que la planeación estratégica se lleve a cabo adecuadamente.
- **Expectativas De Personal Interno:** Los intereses de las personas son observadas por los directivos de la Institución, conforme ésta crece el director valora más al personal. En ocasiones los empleados no están conformes con las actividades que realizan en la organización por lo que es importante saber que ocurre dentro de la organización para aplicar estrategias de mejora.
- **Desempeño Pasado:** Esto es importante considerarlo dentro de la organización ya que a través de datos pasados se pueden determinar posible situaciones futuras. De estos datos pueden aprender todas aquellas personas que ingresen a la entidad o aquellas que no conozcan mucho sobre la misma.
- **Situación Actual:** En este aspecto se deben considerar todos los recursos con los que cuenta la entidad (instalaciones, financieros, productos nuevos, etc.), así como todo lo referente a la competencia, para poder mantenerse en ventaja con respecto a ésta. Otro punto a considerar es el ambiente dentro del cual se desarrolla la organización.
- **Pronóstico:** Los pronósticos realizados para facilitar la planeación estratégica se relacionaran con aspectos económicos y tendrán relación directa con la Institución como: ingreso disponible del consumidor, índices de salarios, productividad de empleados, condiciones económicas generales, etc.

- **Identificación de oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas:** para que la organización funcione adecuadamente es necesario que tenga muy en cuenta los cuatro puntos anteriores y deben tratar de evitar desviaciones que traigan consigo el fracaso de la organización.

El análisis situacional tiene diversos propósitos¹⁷:

- Ayuda a los directivos a identificar y analizar las fuerzas más significativas en el medio ambiente.
- Ayuda a sistematizar el proceso de valuación dl medio ambiente para tener mejores resultados.
- Proporcionan un foro para tratar los puntos de vista divergentes acerca de él mismo.
- Estimula el pensamiento creativo y proporciona una base para continuar con el proceso de planeación.

2.1. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Es aquel encargado de estudiar lo ajeno a la institución; para lo cual es necesario determinar cuáles son las variables económicas, políticas, sociales y tecnológicas de mayor incidencia y repercusión sobre la misma. El objetivo de esta disgregación es el de facilitar la identificación de las amenazas y oportunidades que puede presentar el medio para predecir el contexto en el que se va a desenvolver.

¹⁷ Steiner, Administración Empresarial, 1994: Pág. 131-147

2.1.1. Factores Políticos

El Eco. Rafael Correa Delgado, fue elegido el 26 de Noviembre del 2006, por el pueblo ecuatoriano, para ejercer la Presidencia de la República Ecuatoriana por el periodo 2007 - 2010.

Su proyecto político es la Revolución Ciudadana, la misma que está inmersa en el socialismo del Siglo XXI.

Concretamente su poder lo viene ejerciendo desde el 15 de Enero del 2007, tiempo en el cual se han tomado ciertas decisiones como la redacción de la Nueva Constitución del Ecuador, misma fue aprobada por 94 de los 126 miembros de la Asamblea Constituyente, luego de que los representantes de la oposición optaran por abandonar la sala de sesiones cuando se procedía con la votación.

Su expedición se dio luego que el pueblo ecuatoriano apoyara la moción presidencial en el Referéndum del 28 de Septiembre del 2008, y que entró en vigencia desde el 20 de Octubre del mismo año.

Con la expedición de la nueva Constitución se realizaron elecciones donde eligieron nuevamente a Rafael Correa como Presidente el 27 de Abril del 2009, para los próximos cinco años, (2009-2013).

Dentro del Gobierno actual, se han manejado diversas posiciones tanto a favor como en contra de las estipulaciones planteadas por el Gobierno, pero que al contar con la mayoría a favor, tanto en la Asamblea como en el país, han logrado entrar en vigencia, aprobando algunas leyes, y que entre las principales tenemos:

- Ley de Minería

- Ley de Deportes y Educación Física
- Ley de Expropiación de Petroleras
- Ley de Empresas Públicas
- Ley de Participación Ciudadana
- Ley de Comunicaciones
- Ley de Finanzas Populares.

Dentro de los cambios referentes a instituciones financieras, éstas no fueron la excepción, pues existieron diversas regulaciones, mismas que consisten en la reducción de tasas de interés en el cobro de créditos (activa), eliminación de cobros por gastos administrativos y otros rubros, significando una contracción en los ingresos de éstas instituciones, por lo cual proporcional a ello, las tasas por captaciones se vieron afectadas y fueron notablemente reducidas, perjudicando tanto a socios y clientes como a los Bancos, Cooperativas, Mutualistas, etc., mismas que entraron en un proceso de transición, hasta plantear nuevas estrategias que les permita continuar sus labores sin que exista mayor desestabilidad.

Debido a la incertidumbre política, el ritmo de los ahorros bajó considerablemente, por ello el volumen de créditos no pudo seguir en el mismo porcentaje de crecimiento e incluso los empresarios debilitaron su demanda de crédito, porque optaron por diferir sus inversiones.

Las Instituciones financieras se deberán regir a los siguientes aspectos de la constitución vigente, que en el Capítulo IV, Sección octava, **Art. 308**, "las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país".

“Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable”.

“El Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito. Se prohíben las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura”.

La regulación y el control del sector financiero privado no trasladarán la responsabilidad de la solvencia bancaria ni supondrán garantía alguna del Estado.

Las administradoras y administradores de las instituciones financieras y quienes controlen su capital serán responsables de su solvencia. Se prohíbe el congelamiento o la retención arbitraria o generalizada de los fondos o depósitos en las instituciones financieras públicas o privadas.

Según el Art. 309.- El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas.

Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

Según el Art. 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 las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y

preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

Cada entidad integrante del sistema financiero nacional tendrá una defensora o defensor del cliente, que será independiente de la institución y designado de acuerdo con la ley.

Para el 2007 en el Gobierno actual del Eco. Rafael Correa Delgado, trajo consigo ciertas propuestas que desde el entorno político marcan afectaciones al Sistema Cooperativo como es la implantación de una Ley Financiera Cooperativa, Popular y Solidaria.

Esta contemplará la regulación y un ente de control exclusivo para el sistema de economía popular solidaria que garantice, entre otras cosas, la seguridad de los depósitos, que tenga en cuenta los criterios de segmentación, y que además fomente al sistema financiero popular y solidario de acuerdo al mandato constitucional.

Todo esto gira entorno a la importancia del ahorro y la inversión, mismos que son parte de la sección sexta, del Capítulo V, de la nueva Constitución que según su **Art. 338** dice, el Estado promoverá y protegerá el ahorro interno como fuente de inversión productiva en el país. Asimismo, generará incentivos al retorno del ahorro y de los bienes de las personas migrantes, y para que el ahorro de las personas y de las diferentes unidades económicas se oriente hacia la inversión productiva de calidad.

Paralelo a ello en éstos años de Gobierno, se han creado nuevas propuestas, consistentes a la regulación de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Ésta trata de lo siguiente:

2.1.1.1. Gestión del Presidente de la República

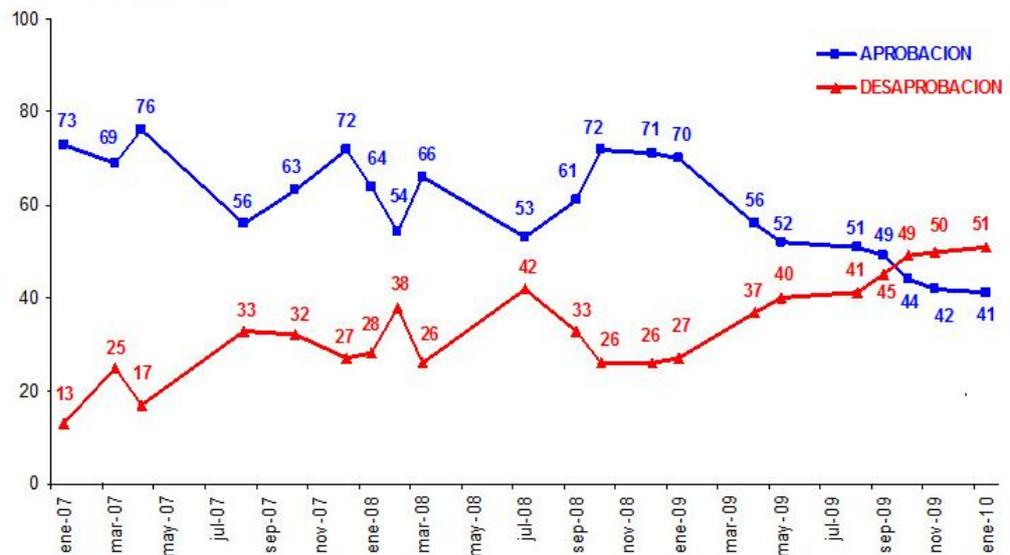
Es importante conocer el nivel de confianza que tiene la ciudadanía en el Presidente, pues es quien lidera los destinos del país.

Para ello tomando en cuenta las encuestas realizadas por Cedatos Gallup, el nivel de aprobación de la gestión presidencial se encuentra a la baja, registrando los siguientes datos desde el 2007 hasta enero del 2010.

Gráfico No. 01.

Nivel De Aprobación Gestión Presidencial (Enero 2007- Enero 2010)

Aprobación de la gestión del Presidente



FUENTE: Estudio Opinión- Cedatos, 2010

ELABORADO POR: Cedatos

La aprobación a la gestión del Eco. Rafael Correa como Presidente de la República ha descendido desde el 73% en Enero de 2007 y 76% en abril del mismo año, al 63% en enero de 2008, se recuperó al 70% en enero del 2009 y cayó al 41% en enero del 2010.

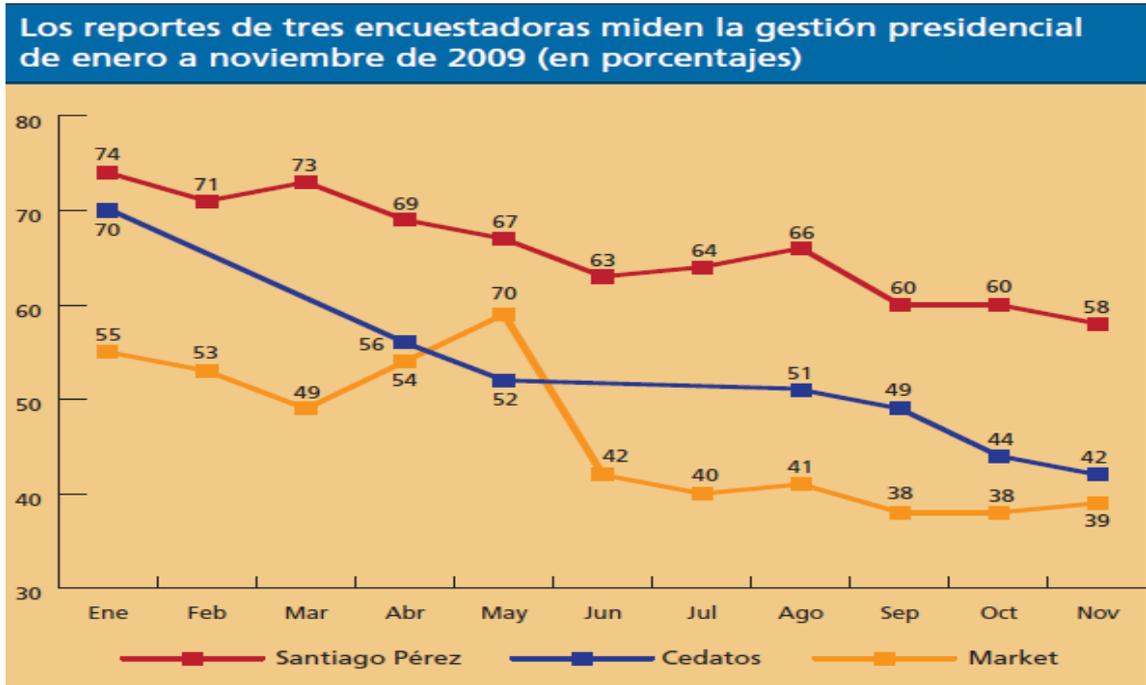
La credibilidad en su palabra ha variado: 68% en enero de 2007, 58% en enero de 2008, 62% en enero de 2009 y 40% en enero de 2010. Los índices de aprobación al Presidente Correa son los más altos que haya registrado mandatario alguno entre 1979 y 2010, destacándose su gestión en los sectores de salud, educación y vivienda y en la atención a los grupos populares.

No obstante, ha pesado notablemente en la baja de su aprobación su actitud personal, confrontativa, dura e insultante con quienes no concuerdan con su pensamiento; sus claros signos de arbitrariedad e influencia en las diversas instancias e instituciones del Estado, y la inobservancia a la ley en espacios que pueden contrariar sus propósitos.

Esta apreciación ha hecho que la aceptación a la forma personal de ser del Presidente tienda cada vez a la baja, desde el 64% en enero de 2007, 54% en enero de 2008, 59% en enero de 2009 y 35% en enero de 2010.

Gráfico No. 02:

Detalles De Aceptabilidad Del Gobierno En El 2009 Por Varias Encuestadoras



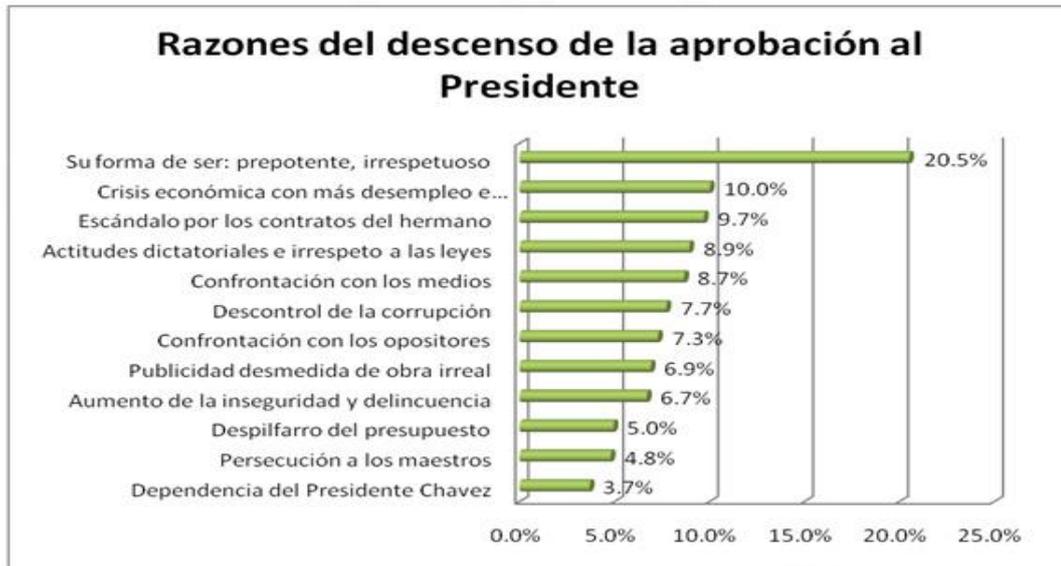
FUENTE: Estudio Opinión- Varias Encuestadoras, 2009

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

La gráfica presentada revela la opinión de ciudadanos alrededor del Ecuador, si bien es cierto que no cuentan con datos similares, las tres indican su tendencia a la baja en el año 2009, lo cual demuestra que podrían existir varios problemas de no reestructurar o cambiar la manera de gestión gubernamental, conociendo que Ecuador es uno de los países que no cuenta en más de 10 años con un período Presidencial que culmine de acuerdo al período para el que han sido electos.

Gráfico No. 03.

Razones De La Disminución En El Nivel De Aprobación De La Gestión Del Primer Mandatario.



FUENTE: Estudio Opinión de Cedatos Gallup (<http://www.cedatos.com.ec/>)

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Conclusión: Según la información obtenida se puede deducir que la situación política del país genera incertidumbre en los diversos sectores productivos del país, pues es un determinante a la hora de tomar decisiones o al implantar nuevas regulaciones por parte del Gobierno en el Ecuador.

2.1.2. Factores Económicos

2.1.2.1. Situación Económica Del País

La economía de Ecuador es la octava más grande de América Latina después de las de Brasil, México, Argentina, Chile, Colombia, Venezuela, y Perú, sin embargo tomando en cuenta las secuelas de la Crisis Económica Mundial y su impacto en los países latinoamericanos se puede

deducir que aún se están recuperando de ésta recesión, pero a ritmos diferentes, y que el crecimiento regresaría a la región en su conjunto para finales del 2010.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) señala que la economía de la región andina seguirá recuperándose como el resto de América Latina¹⁸, especialmente en el caso de los países exportadores de materias primas, pero no todos los países se beneficiarán de este impulso.

Al referirse a la economía de la región y en particular de la Comunidad Andina el informe sostiene que las naciones de América Latina exportadoras de materias primas serán las que registren un crecimiento mayor este año y el próximo y las que más se beneficien de la recuperación mundial gracias al aumento en el precio de estos productos.

En base a ello el Fondo Monetario Internacional, FMI, pronostica que la economía del Ecuador crecerá en el año 2010, en un 2,5 por ciento, dicho pronóstico se encuentra publicado en el documento Perspectivas de la Economía Mundial, en el cual dicho organismo internacional, hace un análisis de la situación de los países de la comunidad andina.

Sin embargo para nadie es un secreto que uno de los causantes del declive del 2008 y 2009 que experimentó la economía ecuatoriana, es por la caída del precio del barril de crudo, la crisis financiera mundial y las medidas económicas del Gobierno Nacional tales como la eliminación de la tercerización laboral y trabajo por horas, la especulación sobre un impuesto a la salida de divisas, cambio en el pago del Impuesto a la Renta, medidas para evitar la evasión tributaria, reducción de tarifas de servicios financieras y transacciones con tarjeta de crédito y trabas al tratado de libre comercio, lo cual se percibe en los principales indicadores

¹⁸ www.diario-expreso.com/.../economía/economía/fmi-anuncia-recuperacion-en-los-paises-andinos-que-exportan-materias-primas/

publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la Superintendencia de Bancos y Seguros y el Banco Central del Ecuador.

De acuerdo a ello la opinión ciudadana se ha permitido pronunciarse acerca de éste tipo de decisiones, las cuales desembocan de la siguiente manera:

Gráfico No.04.

Aprobación al desempeño del gobierno en el ámbito Económico a Enero 2010



FUENTE: Estudio Opinión- Cedatos, 2010

ELABORADO POR: Cedatos

El cuadro demuestra que menos de la mitad de la población que fue encuestada se encuentra insatisfecha con las decisiones que el Gobierno se encuentra implementando, su punto débil es la inversión extranjera, misma que se encuentra opacada por el cierre de negociaciones con países como Colombia y las restricciones de libre comercio con Estados Unidos, aparte que según la ciudadanía necesita un fortalecimiento en las actividades económicas y petroleras dentro del país.

2.1.2.2. Principales Indicadores Económicos Del País

2.1.2.2.1. Producto Interno Bruto (P.I.B.)

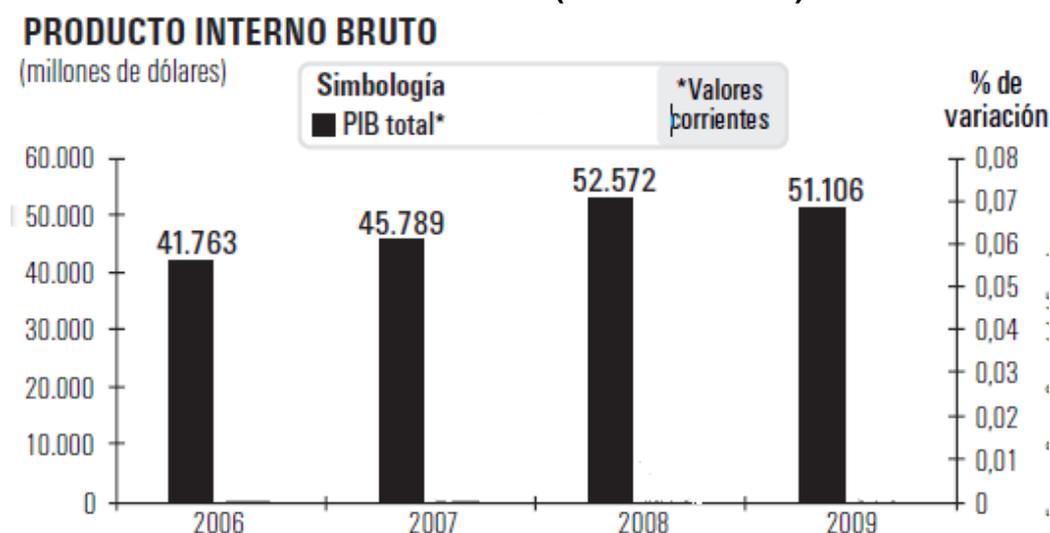
Es el valor de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de una nación en un año determinado¹⁹.

Según el Banco Central del Ecuador²⁰, el Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.

A continuación se presenta la evolución del PIB desde el año 2.006 hasta el mes de Diciembre del 2.009 se detalla en el siguiente gráfico.

Gráfico No. 05.

Variación del P.I.B. (2006- Dic. 2009)



FUENTE: Boletines Superintendencia de Bancos y Seguros,
<http://www.telegrafo.com.ec/files/Tema%20del%20dia/Evolucion-del-crecimiento-economico.pdf>

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

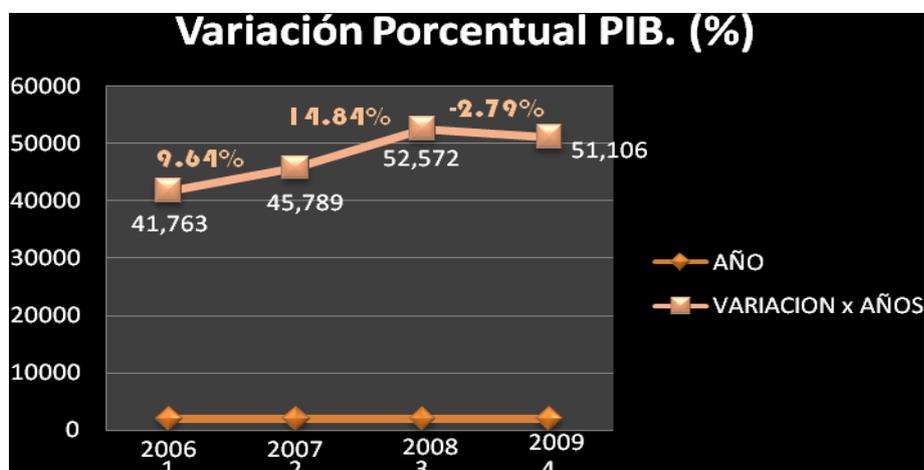
¹⁹ http://www.indexmundi.com/es/ecuador/producto_interno_bruto_%28pib%29.html

²⁰ <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

El cuadro detalla como el Producto Interno Bruto en valores corrientes, durante el año 2006, 2007 y 2008 ha venido incrementándose gradualmente, sin embargo para el 2009 registra una caída que lo deja en una cantidad de \$51 millones de dólares, que según tendencia del fondo Monetario Internacional se verá incrementada para finales del 2010.

Gráfica No. 06:

Variación Porcentual del P.I.B. Ecuador (2006-2009)



FUENTE: Boletines Superintendencia de Bancos y Seguros,

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Es notorio según el cuadro anterior, como del 2006 al 2008 existe un crecimiento del Producto Interno Bruto del 9.64%, en el primer periodo, pasando a un 14.84% en el siguiente, marcando a finales del mismo su auge, pues para finales del 2009, el porcentaje del PIB., descendiendo en un escaso 2.79%, el cual se atribuye a ciertos agentes que afectaron a los factores de producción.

Conclusión: Observando los datos de decrecimiento del PIB podemos deducir Ecuador se encuentra en una etapa de transición, de la cual se

espera salir para finales del 2010, fortaleciendo las fuerzas productivas que forman parte de ella.

La participación de las Instituciones Financieras dentro del PIB., al igual que el mismo indicador, se vio afectadas y registraron un decaimiento, en razón que la falta de facilidades en la colocación de créditos, fueron principales detonantes de su participación dentro del Producto Interno Bruto del país.

2.1.2.2.2. TASAS DE INTERÉS

La tasa de interés es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como "el precio del dinero en el mercado financiero²¹".

En términos generales, a nivel individual, la tasa de interés representa un balance entre el riesgo y la posible ganancia (oportunidad) de la utilización de una suma de dinero en una situación y tiempo determinado. En este sentido, la tasa de interés es el precio del dinero, el cual se debe pagar/cobrar por tomarlo prestado/cederlo en préstamo en una situación determinada.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

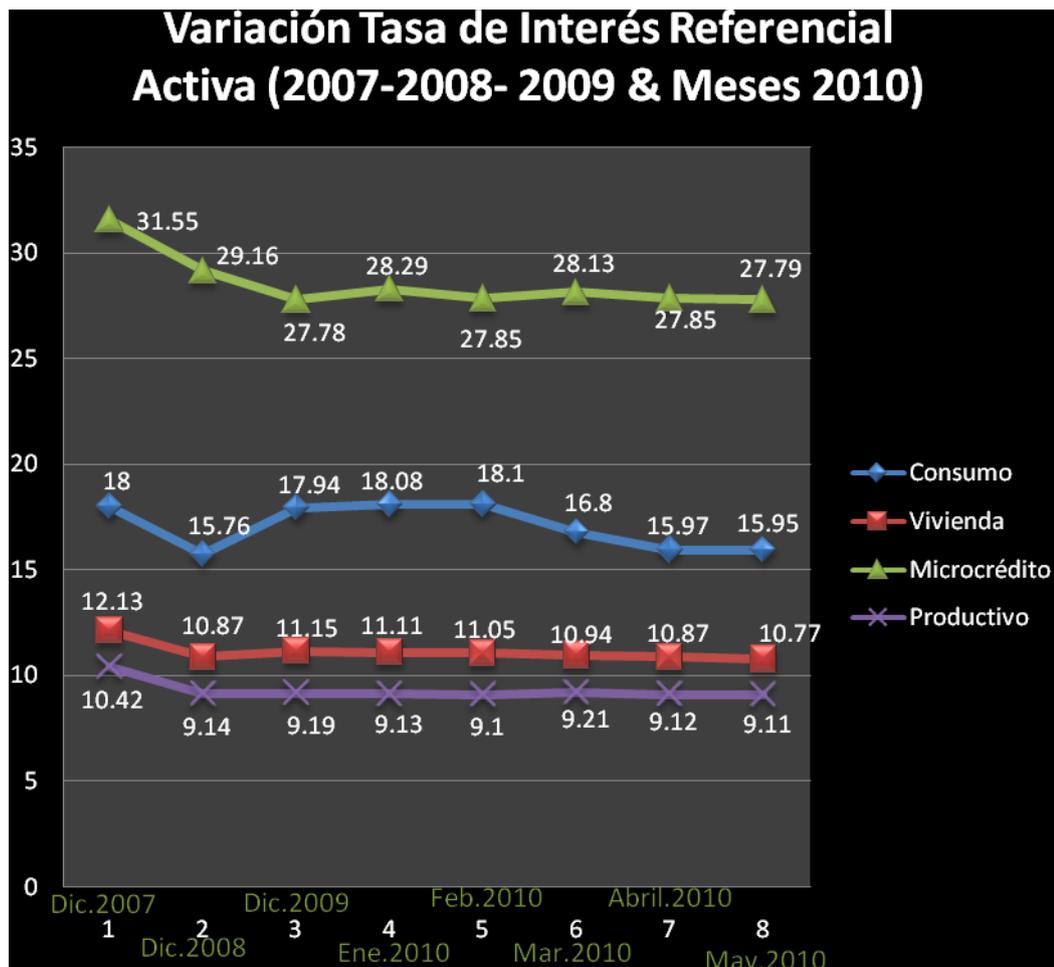
En el Ecuador, el Banco Central, es el responsable de calcular mensualmente las tasas de interés activas y pasivas; efectivas

²¹ Milton Friedman, http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_inter%C3%A9s

referenciales y máximas por segmento de crédito e instrumento respectivamente, mismas que serán publicadas como referencia para el Sistema Financiero, y que deberán ser utilizadas de manera correcta, según las disposiciones que impone el mencionado organismo.

En razón de ello podemos apreciar las tasas de interés establecidas por el Banco Central vigentes desde el 2007 hasta el mes de mayo del 2010, en cada uno de sus segmentos de crédito.

Gráfico No. 07: Tasas De Interés Activa Referencial Vigentes (%)



FUENTE: Boletines Banco Central del Ecuador. 2009

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Ésta información claramente nos permite visualizar que en los últimos años las tasas de interés se han venido reduciendo considerablemente, no obstante para el año 2010, éstos porcentajes se han manteniendo, según datos que proporciona el Banco Central del Ecuador, lo cual señala que en el segmento de consumo las tasas de interés al mes de diciembre registran un porcentaje de 18,92%, superior al mes de Mayo del 2010 que marca un 15.95%.

Para el mes de Junio del 2010, la información en cuanto a tasas activas y pasivas en sus diferentes rangos y segmentos fluctuó de la siguiente manera:

Así por ejemplo en el segmento de consumo para Diciembre del 2007, registra una tasa de interés efectiva del 18%, misma que a mayo del 2010 se redujo al 15.90%.

En los microcréditos, podemos observar que la tendencia de la tasa de interés desde Diciembre del 2007, se viene reduciendo, pues en ese año registró un 31.55%, que para el mes de Mayo del 2010 se colocó en el 27.79%.

Las tasas de interés para los créditos destinados al segmento de vivienda, se han venido manteniendo en los últimos 3 años, pues el decaimiento de los valores de las tasas se ubicó en el 10,77% en mayo del 2010, 2 puntos menos de lo registrado en Diciembre del 2007.

En cuanto a los créditos del segmento productivo la variación en porcentajes van en el 2007 de 10,42% hasta llegar al 9.11% en mayo del 2010, lo cual muestra que en los segmentos analizados, han tendido a disminuir desde el año 2007, hasta el presente año.

Gráfico No. 08:

Tasas De Interés Activas Y Pasivas Aplicadas En El Sistema Financiero 2010

Tasas de Interés			
			
JUNIO 2010			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	9.02	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.87	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.35	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.92	Consumo	16.30
Vivienda	10.74	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.67	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	26.36	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	29.14	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.40	Depósitos de Ahorro	1.30
Depósitos monetarios	1.16	Depósitos de Tarjetahabientes	1.17
Operaciones de Reporto	1.37		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.69	Plazo 121-180	5.05
Plazo 61-90	4.07	Plazo 181-360	5.38
Plazo 91-120	4.51	Plazo 361 y más	5.95

FUENTE: Boletín Mensual del BCE para Diciembre 2.009.

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez.

Tomando en cuenta que la COAC. "Fray Manuel Salcedo Ltda.", tiene focalizada la entrega de créditos en su mayoría en el segmento de consumo como lo detallan sus balances, se puede observar que la tasa de interés máxima efectiva es del 16.3%, frente al 18% que es la tasa que se encuentra establecida en la Institución, lo cual constituye una amenaza, pues se estaría cobrando por sobre las estipulaciones que señala el Banco Central.

Hay que tomar en cuenta que los créditos de consumo son aquellos otorgados por las instituciones controladas a personas naturales asalariadas y/o rentistas, 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."²²

En este punto es importante señalar que las tasas de interés activas que maneja la COAC. "Fray Manuel Salcedo Ltda.", ha venido incrementándose año con año, pues para el 2006 en el primer semestre se impuso una tasa del 12% y en el segundo semestre del mismo y 2007 ésta se incrementó al 14%, misma q se mantuvo hasta los primeros meses del 2008, y que fue incrementada al 16% hasta octubre de ese año, para posteriormente incrementarse al 18%, tasa que se viene manteniéndose hasta el presente año 2010.

Conclusión: Las diversas fluctuaciones de las que ha sido objeto la tasa de interés activa en el segmento de consumo, en los últimos tres años, representa una amenaza para la COAC. "Fray Manuel Salcedo Ltda.", en

²² Codificación de Regulaciones del Banco Central del Ecuador, Libro I: Política Monetaria Crediticia, Título Sexto: Sistema de Tasas de Interés, Artículo 8. Actualización de Junio 2.009.

razón que se estaría cobrando por encima de la tasa máxima efectiva que se encuentra en el 16,30%, y que aparte de sanción por parte del organismo regulador significaría reducción en los ingresos por intereses y disminución en la demanda de créditos, aspectos no convenientes para la Institución.

2.1.2.2.3. INFLACIÓN

La inflación se define como un proceso de elevación continuada y sostenida del nivel general de precios en una economía, o lo que es lo mismo un descenso continuado en el valor del dinero. El dinero pierde valor cuando con el no se puede comprar la misma cantidad de bienes que con anterioridad se los podía adquirir. Se la mide principalmente por la variación de precios de la canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores.

Gráfico No. 09. Evolución Inflación Anual
Periodo Diciembre 2.006 – ABRIL 2010



FUENTE: Boletines Mensuales Banco Central del Ecuador.

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

La inflación en el país es uno de los detonantes más representativos de las crisis por las que Ecuador ha atravesado, según el cuadro, en el 2006 registro un 2,90%, que se incremento al 3,30% al finalizar el 2.007.

Para el 2.008 la tasa de inflación sufrió un crecimiento abrupto que la dejó en un 8.83%, esto a raíz de la crisis petrolera de la que fuimos víctimas, paralelamente de las decisiones gubernamentales impuestas y de ciertos factores como la especulación, el aumento de los precios de los alimentos, el incremento de las importaciones y los cambios climáticos, lo cual se vio superada a finales del 2009 que presentó un 3,29%, retornando a los porcentajes que en años anteriores se registraban.

Al mes de Abril del 2010, se puede observar que el porcentaje de inflación es de 3,21%, valor menor al del año 2009, sin embargo por lo general en el país las temporadas que se registran mayores índices de inflación es en la temporada de inicio de clases.

Conclusión: Al conocer como la inflación tuvo una aceleración exagerada en el año 2008, y en virtud de los desacuerdos existentes entre las decisiones gubernamentales y la población, éste indicador muestra una amenaza inminente para la COAC. “Fray Manuel Salcedo Ltda.”, pues al medir la variación de precios de una economía, un incremento en las mismas incidiría de manera determinante en las tasas de interés, aparte que son causales infalibles de la disminución de capacidad de pago de los prestamistas lo cual empuja al crecimiento de la morosidad y a la disminución de la demanda de créditos.

2.1.2.3. Situación Actual Del Sistema Cooperativo

Dentro del Sistema Financiero Nacional, como conocemos se encuentra el Sistema Cooperativo, mismo que actualmente se encuentra regulado una parte por la Superintendencia de Bancos (cooperativas reguladas), y otra por la Dirección Nacional de Cooperativas a través del Ministerio de Inclusión Económica y Social; y, que mediante resolución del Gobierno actual entraría a formar parte del Sistema Financiero Cooperativo Popular y Solidario, según lo indica la Comisión Legislativa y de Fiscalización de la Asamblea Constituyente, la cual señala que se convierte en el pilar fundamental de la economía popular y solidaria.

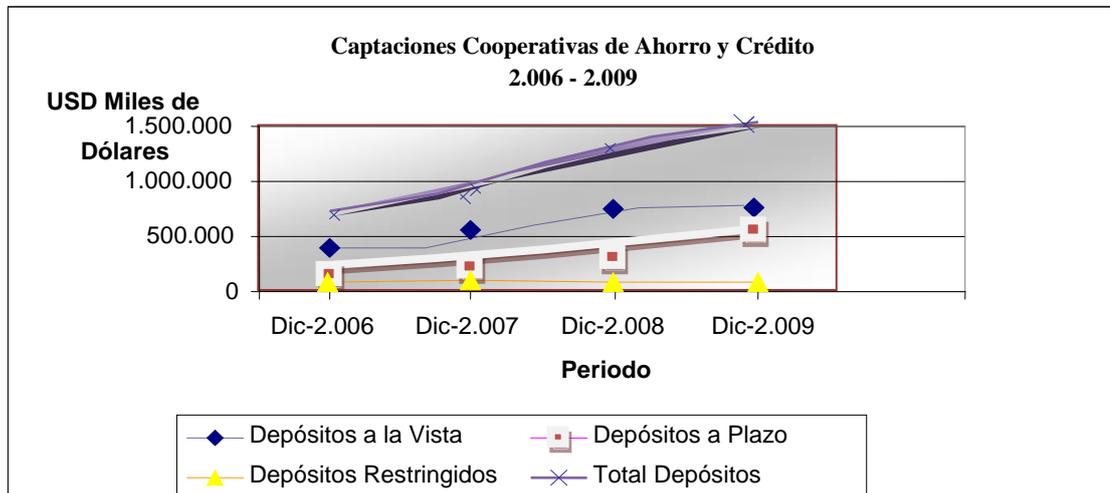
2.1.2.3.1. CAPTACIONES

Es un proceso mediante el cual el sistema financiero recoge recursos del público ahorrador y los utiliza como fuente del mercado financiero, en si significa captar o recolectar dinero de personas naturales o jurídicas. Este dinero, dependiendo del tipo de cuenta que tenga una persona (cuenta de ahorros, cuenta corriente, depósitos a plazo, etc.) gana interés (tasa de interés pasiva).

Como referencia observaremos la evolución que registran las Cooperativas de Ahorro y Crédito que se encuentran reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, ya que en cuanto a las Cooperativas no reguladas no se cuenta con éste tipo de información para su respectivo análisis.

Grafico No. 10.

Captaciones Cooperativas De Ahorro Y Crédito Reguladas Periodo 2.006- 2.009.



FUENTE: Boletines Financieros de Cooperativas Superintendencia de Bancos y Seguros.

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez.

Las captaciones de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Reguladas muestran un crecimiento consecutivo; el total de sus depósitos pasaron de \$550 mil en el año 2.006 cantidad que prácticamente se triplico a \$1.627 mil al del 2.009, con lo cual se deduce que el mercado financiero ha resultado muy atractivo en éstos cuatro últimos años.

Conclusión: Según la gráfica podemos identificar que a excepción de los depósitos restringidos, los depósitos a la vista y a plazo demuestran un crecimiento considerable, por lo cual representa oportunidad en las captaciones que efectúan las Instituciones Financieras, y por ende de la COAC. "Fray Manuel Salcedo Ltda."

2.1.2.3.2. COLOCACIONES

Las colocaciones financieras con operaciones en las que las Instituciones del Sistema Financiero utilizan el dinero o los recursos que obtienen a través de captaciones y los otorgan mediante los conocidos créditos a las personas naturales, socios, empresas u organizaciones que los soliciten. Por dar estos préstamos la entidad cobra, dependiendo del tipo de préstamo, una tasa de interés que la conocemos como activa.

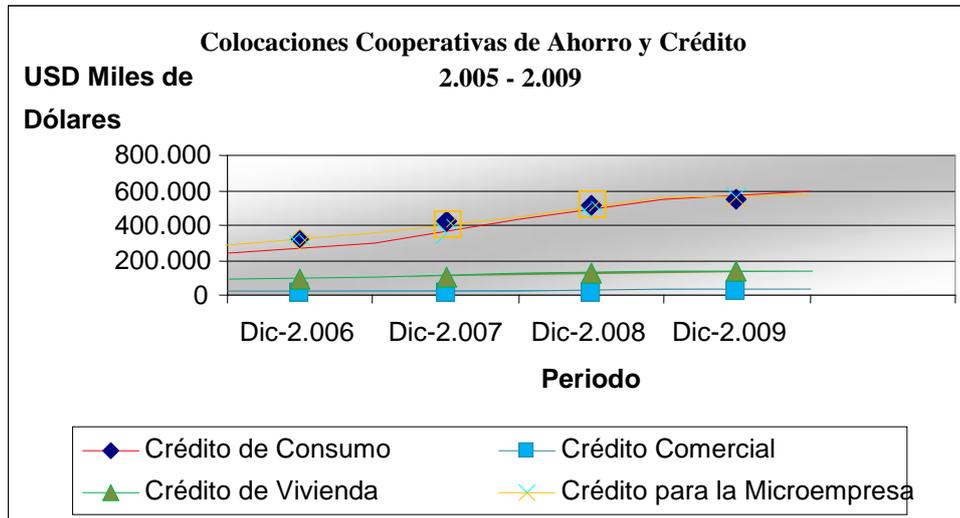
Estos créditos de acuerdo a su destino tienen una segmentación consistente en:

- Créditos Comerciales
- Créditos de Consumo
- Créditos de Vivienda
- Créditos para la microempresa

A continuación podemos conocer como la entrega de créditos ha venido evolucionando en los últimos años según la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Grafico No. 11.

Colocaciones Cooperativas De Ahorro Y Crédito Reguladas Periodo 2.006 - 2.009.



FUENTE: Boletines Financieros de Cooperativas Superintendencia de Bancos y Seguros.

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez.

De acuerdo a la tabla se puede observar que son los créditos de consumo y dirigidos a la microempresa son los más atractivos para el consumidor, significando en el 2006 más de \$ 290 mil, misma que en el año 2007 y 2008 fueron superadas hasta rebasar los \$450 mil, y; que en el 2009 situó su auge en poco más de los \$ 600 mil.

Diferente a ello los créditos de vivienda y comerciales vienen manteniendo un crecimiento detenido, esto por las diversas dificultades de reunión de requisitos de acceso para éste tipo de crédito.

Conclusión: Conocer que el índice de colocación se viene incrementando paulatinamente en cada una de sus segmentaciones, representa una excelente oportunidad para la COAC. "Fray Manuel Salcedo Ltda.", que a más de entregar créditos en éste tipo de segmentos, puede destinar recursos a los de tipo consumo y

microempresa, pues son los que mayor demanda demuestran y adicionalmente cuentan con una tasa competitiva conveniente para la Institución.

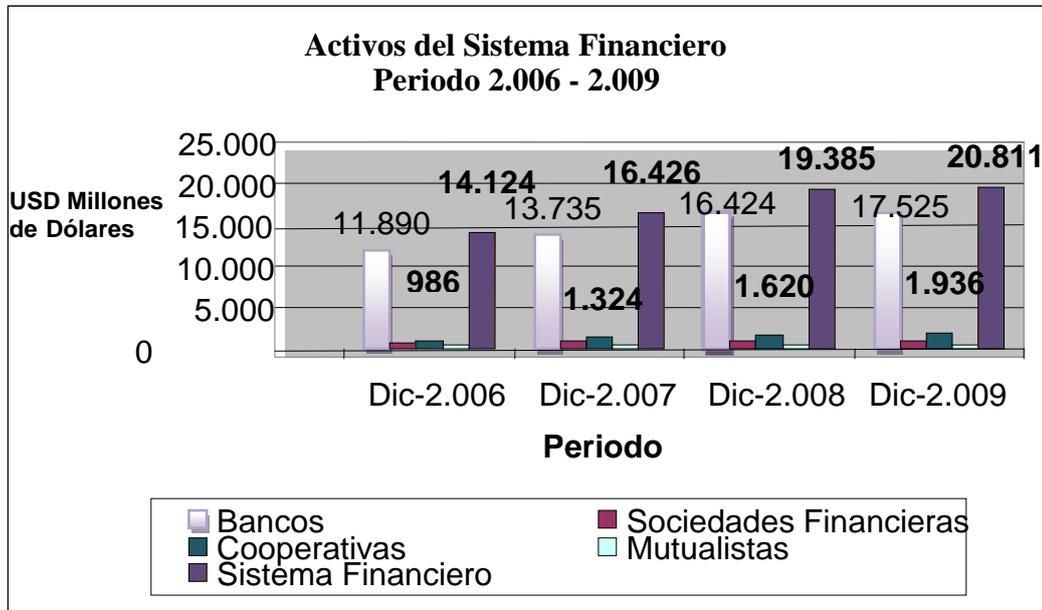
2.1.2.4. Cooperativas De Ahorro Y Crédito Reguladas Por La Superintendencia De Bancos Y Seguros

Para conocer el desempeño de las Cooperativas de Ahorro y crédito dentro del Sistema Financiero Nacional, indico la información que proporciona la Superintendencia de Bancos y Seguros en cuanto a:

- Activos
- Cartera
- Depósitos.

2.1.2.4.1. ACTIVOS

Grafico No. 12. Activos Del Sistema Financiero (En Millones De Dólares) Periodo 2.006 - 2.009



FUENTE: Reportes Gerenciales Financieros por Sistema de la SBS.

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Según los datos obtenidos de años anteriores podemos visualizar que en cuanto a activos, éstos han venido creciendo dentro del Sistema Financiero y por ende del cooperativo, el cual frente a otras instituciones financieras, representan la segunda participación del mercado con el 9.31%.

**Cuadro No. 07
Participación De Activos Del Sistema Financiero**

TOTAL COOP.	1,936,792	9.31%
TOTAL BANCOS	17,525,590	84.21%
OTRAS IFIs.	1,349,182	6.48%
TOTAL SIST. FINANCIERO	20,811,564	100.00%

FUENTE: Reportes Gerenciales Financieros por Sistema de la SBS.

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Gráfica No. 12.
Participación De Activos Del Sistema Financiero



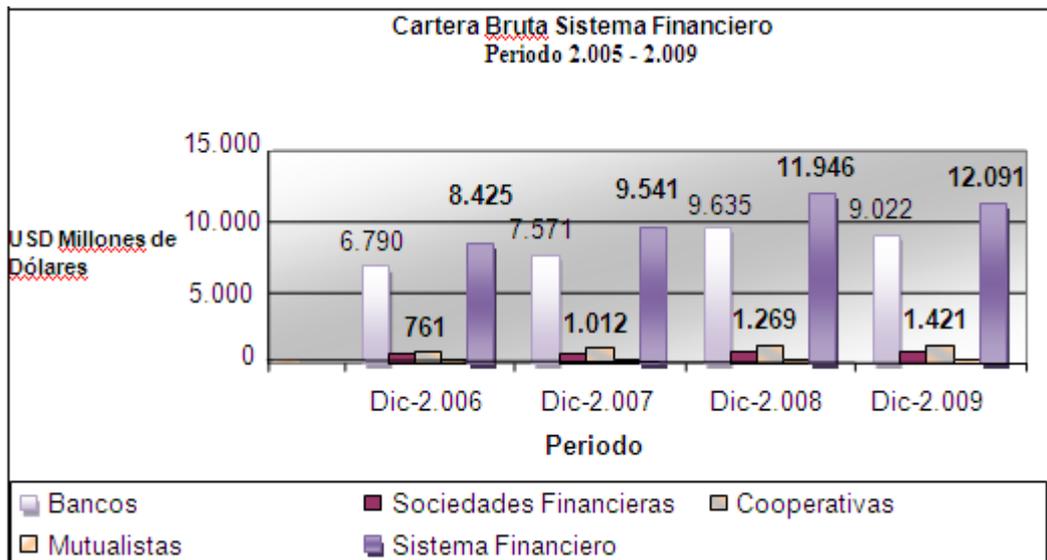
FUENTE: Boletines Superintendencia de Bancos y Seguros.

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

2.1.2.4.2. CARTERA BRUTA

Gráfico No. 13.

Cartera Bruta Del Sistema Financiero (En Millones De Dólares)
Periodo Diciembre 2.006 – 2.009



FUENTE: Reportes Gerenciales Financieros por Sistema de la SBS.

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

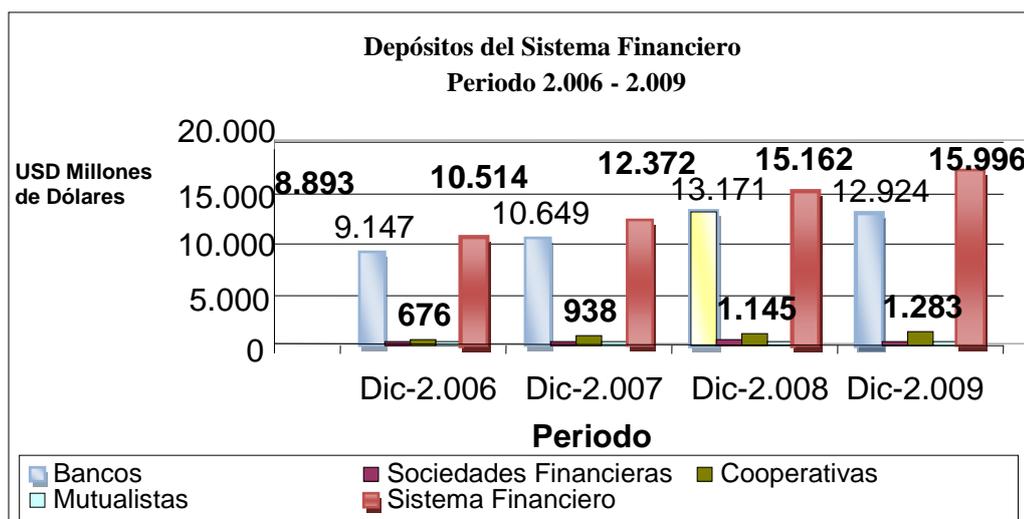
De la misma manera que los activos, y conociendo que la cartera es parte de los mismos, observamos que los valores por colocación se vienen incrementando paulatinamente año con año, por ello en el 2006 que el Sector Cooperativo conto con \$761 mil, su cifra ascendió para el siguiente año a \$1.012, para en el año subsiguiente ubicarse en los \$1.269 mil, que a finales del 2009 dejarían su cantidad en \$1.421mil, lo cual representa el 11.75% del total de cartera bruta del Sistema Financiero.

Esto es importante pues a más de significar un progreso en el Sistema Financiero, el crecimiento de ésta área implica una oportunidad de colocación de crédito, mas cuando para el año 2009 se puede detectar un decaimiento en la cantidad que reportan los bancos, contrario a la evolución de las cooperativas en éste ámbito.

2.1.2.4.3. DEPÓSITOS

Grafico No. 14.

Depósitos del Sistema Financiero (en millones de dólares) periodo 2.006- 2.009



FUENTE: Reportes Gerenciales Financieros por Sistema de la SBS.

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Como muestra la gráfica, efectivamente los valores por depósitos realizados las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Sistema Financiero Regulado desde el 2006 se ha venido incrementando pues para ese año la cifra se situó en \$676 mil, cantidad superada en el 2008 y 2009 que registró \$938 mil y 1.145 mil respectivamente, mismas que fueron levemente superada en el 2009 al llegar a \$1.283 mil que significa un crecimiento del 12.05%, que demuestra un pausado y progresivo crecimiento.

Conclusión: Una vez observados los datos que proporciona la Superintendencia de Bancos y Seguros, es claro que el nivel de participación que alcanza el Sector Cooperativo dentro del Mercado Financiero, es muy importante, tomando en cuenta que paralelamente a la importancia que mantiene la banca dentro del sector, el cooperativismo mantiene un crecimiento considerable, el cual debe ser aprovechado por la COAC “Fray Manuel Salcedo Ltda.”, pues se presenta como una oportunidad, en la que podrán focalizar éstos recursos, en créditos que permitirán generar rendimientos favorables para la Institución.

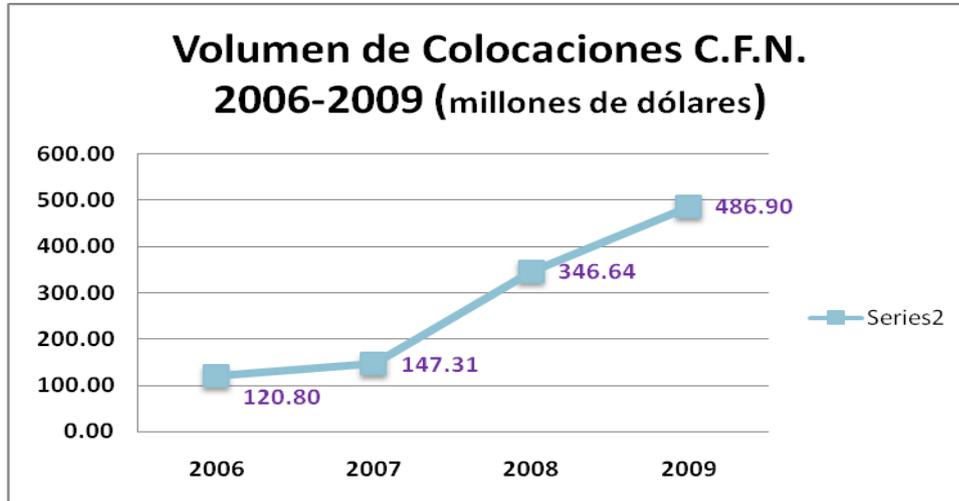
2.1.2.5. La Banca Pública

Paralelamente a los resultados obtenidos por la recesión económica, tomando en cuenta los aspectos económicos negativos que se presentaban en el país, el crecimiento de la banca pública fue inminente, aparte de convertirse en una nueva opción de colocación de fondos para los programas del Gobierno Nacional.

En el siguiente cuadro se puede observar la evolución del volumen de colocación de de la Corporación Financiera Nacional (C.F.N.) en el territorio ecuatoriano:

Grafico No. 15:

Banca Pública, Colocaciones De La CFN.



FUENTE: Boletines Rendición de Cuentas C.F.N. 2009

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

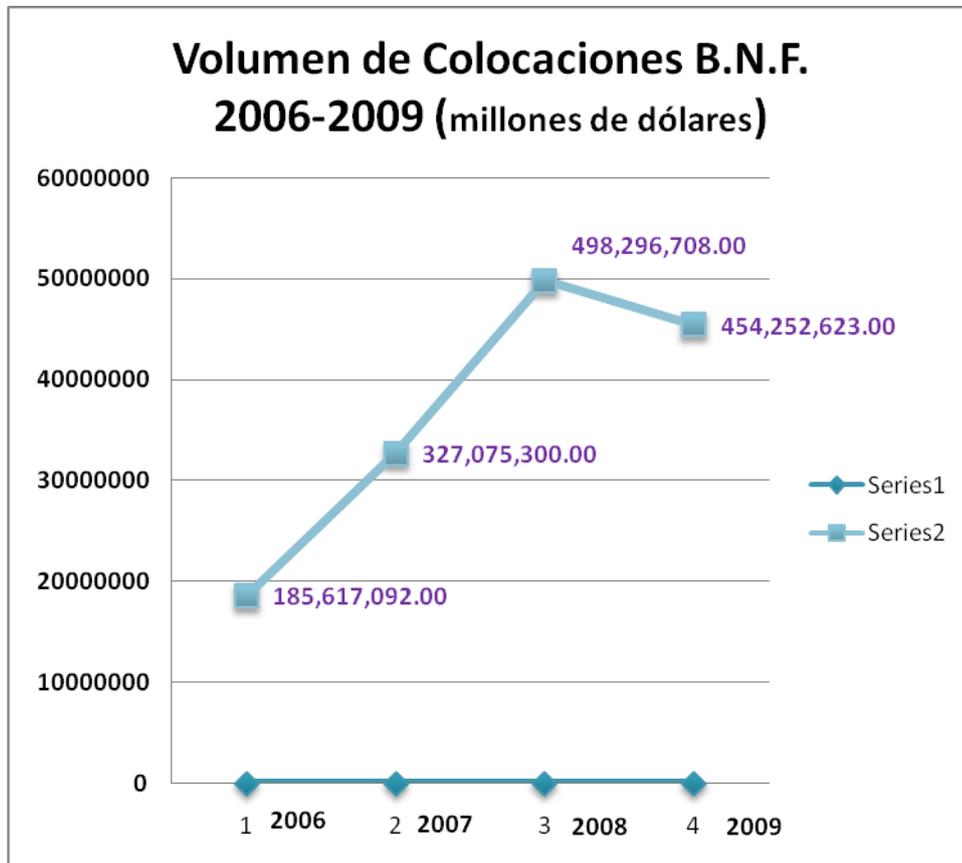
El repunte de sus colocaciones crediticias marcan un incremento importante de más del 100% para el 2008 que cierra sus operaciones de colocación en \$346 millones, para el 2009 lograr otro importante crecimiento que llega a los \$ 486 millones, que significan más del 300% en 4 años, precisamente desde la Presidencia del Eco. Rafael Correa.

La CFN en el 2009 registra desembolsos (dinero entregado a los beneficiarios) por \$ 486.9 millones, mismos que según la gráfica se encuentran a la alza, demostrando que la banca pública ha mejorado su capacidad de colocación frente a años anteriores, y que actualmente forman parte importante del sistema financiero global.

Otra Institución que forma parte de la banca pública es el Banco Nacional de Fomento (BNF), el cual de la misma manera que la CFN, logra un protagonismo en cuanto a la colocación de crédito observando los siguientes datos:

Grafico No. 16:

Banca Pública, Colocaciones del B.N.F.



FUENTE: Boletines B.N.F. 2009

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

De la misma manera que la C.F.N., el Banco Nacional De Fomento, es uno de los más fuertes representantes del Estado en el Sector Financiero.

Las cantidades arrojan resultados que desde el 2006 hasta el 2008 su cantidad por colocaciones crece de manera significativa, pues en de \$185 millones, crece hasta los \$327 millones en el año subsiguiente, para en el 2008 quedar su saldo en \$498 millones, que marca el auge de las colocaciones en la entidad financiera, misma que se ve opacada en el 2009 donde registra un bajón que deja sus operaciones en \$454 millones, que implica una caída del 9.69%.

Entonces si bien es cierto que el cuadro anterior muestra una disminución del volumen de cartera del 2009 con respecto al 2008, se puede visualizar que aún frente a los años 2006 y 2007, la cantidad otorgada en créditos es alta, por lo cual conjuntamente con la CFN, demuestran la acogida que la ciudadanía tiene para trabajar con éstas Instituciones, mismas que paralelamente toman parte importante del sistema financiero, y; que se transforman en una competencia activa para el sector cooperativo.

La siguiente tabla muestra su nivel de participación en el Sistema Financiero Regulado, en el cual muestra su imponente presencia en el sector.

Grafico No. 17:

Banca Pública, Su Participación En El Sistema Financiero (2009).

VOLUMEN DE CREDITO Y NUMERO DE OPERACIONES POR INSTITUCIÓN Y MONTO 2008-2009 y En Miles de Dólares										
Año 2008 INSTITUCIONES	Comercial		Consumo		Microcredito		Vivienda		Total	
	No. Op.	Monto	No. Op.	Monto	No. Op.	Monto	No. Op.	Monto	No. Op.	Monto
BANCOS PRIVADOS	568	9.366.450	976	1.579.720	654	993.312	15	561.290	2.211	12.500.770
COOPERATIVAS	0	26.512	155	450.170	138	480.167	4	69.592	295	1.026.441
MUTUALISTAS	1	90.672	5	26.442	0	604	5	139.779	11	257.497
SOCIEDADES FINANCIERAS	2	59.064	4	40.252	17	28.231	0	979	23	128.527
BANCA PUBLICA	64	896.664	8	37.422	121	116.558	0	1.531	193	1.052.175
SISTEMA FINAN. NACIONAL	632	10.439.362	1.148	2.134.006	928	1.618.871	25	773.171	2.733	14.965.410
Año 2009										
BANCOS PRIVADOS	541	9.359.831	810	1.254.858	500	914.826	9	383.995	1.860	11.913.510
COOPERATIVAS	0	19.458	144	412.660	125	437.418	3	44.724	272	914.260
MUTUALISTAS	0	50.376	6	22.511	0	1.264	4	96.006	11	170.158
SOCIEDADES FINANCIERAS	1	47.219	10	74.187	24	44.061	0	2.422	35	167.889
BANCA PUBLICA	49	976.678	4	16.956	108	82.058	1	3.003	162	1.078.694
SISTEMA FINAN. NACIONAL	592	10.453.560	974	1.781.173	757	1.479.628	17	530.150	2.340	14.244.512
Crecimiento 2008-2009										
BANCOS PRIVADOS	-24	-6.619	-167	-324.862	-154	-78.485	-6	-177.294	-351	-587.260
COOPERATIVAS	0	-7.054	-11	-37.510	-10	-42.748	-1	-24.869	-23	-112.181
MUTUALISTAS	0	-40.297	1	-3.931	0	661	-2	-43.772	0	-87.339
SOCIEDADES FINANCIERAS	-1	-11.845	6	33.936	7	15.830	0	1.443	12	39.363
BANCA PUBLICA	-15	80.014	-4	-20.466	-13	-34.501	0	1.472	-31	26.520
SISTEMA FINAN. NACIONAL	-1	14.199	-175	-352.833	7	-139.243	0	-243.020	12	-720.898

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros
Elaboración: Dirección Nacional de Estudios - Subdirección de Estudios

Conclusión: La banca pública al convertirse en una nueva opción para el país en cuanto a obtención de créditos, por lo que constituye una amenaza para la COAC. "Fray Manuel Salcedo Ltda.", por la competencia que pueden generar.

2.1.3. Factores Sociales

El impacto social dentro del cooperativismo es de vital importancia, pues al tratarse de Instituciones que se forman en base a organismos populares, toman importancia aspectos como:

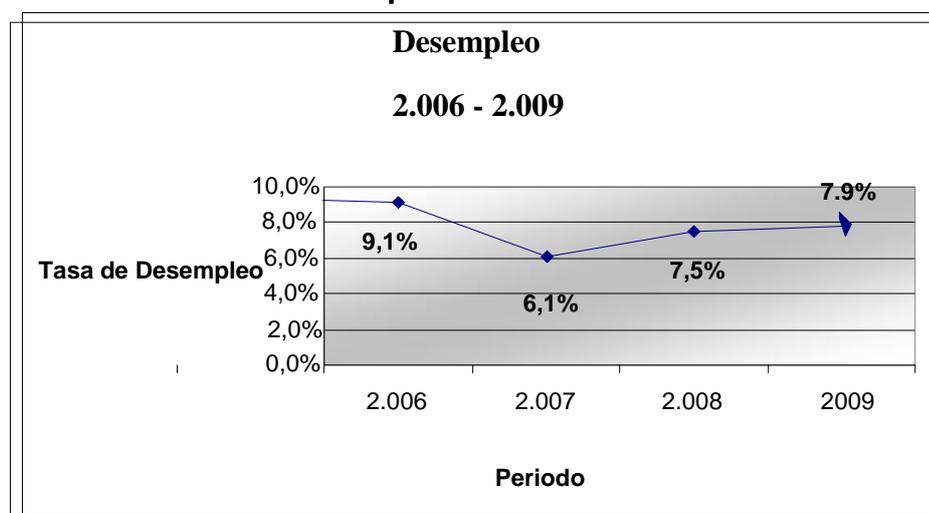
2.1.3.1. El Desempleo

El desempleo está formado por la parte de la población del país que estando en edad, condiciones y disposición de trabajar, no tiene trabajo, motivo que dificulta la capacidad de las personas tanto en acceso a créditos como a dificultades para deudas ya contraídas.

Es importante recalcar que a pesar de las medidas del Gobierno como la eliminación de la tercerización laboral y trabajo por horas, además del incremento en los salarios para empleados, contrario a mostrar un beneficio, logro el despido de mucha gente, ocasionado una elevación en porcentaje de desempleo, mismo que está siendo subsanado hasta estos días.

Gráfico No. 18.

Tasa De Desempleo Periodo 2.006 – 2.009



FUENTE: Boletines Económicos Mensuales del Banco Central del Ecuador.
ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez.

De acuerdo con datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador podemos observar que en el 2006, la tasa de desempleo se situó en 9.1%, porcentaje que disminuyó para el siguiente año a 6.1%, y que aumentó al 7,5% en el 2008 y 7,9 % en el 2009.

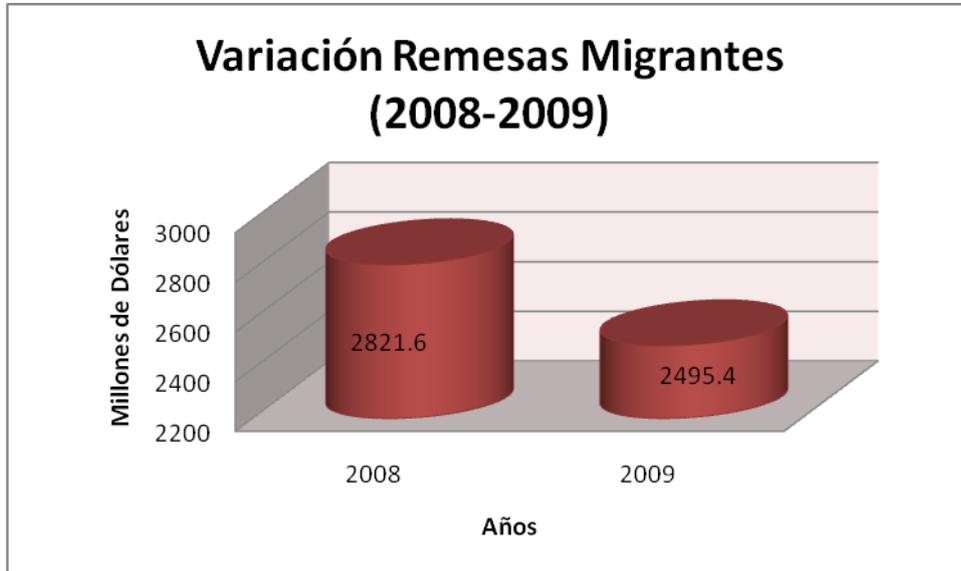
Conclusión: La tasa de desempleo viene aumentando en los dos últimos años, sin embargo los cambios existentes en años anteriores corresponden a decisiones del mismo gobierno, por lo que su tendencia no es regular, lo cual significa una amenaza para el sistema cooperativo, porque éste fenómeno disminuiría en el socio la capacidad de acceso a crédito, el oportuno cumplimiento de sus obligaciones con terceros, y sus índices de ahorro, cuyo efecto verá reflejado en el resultado de las operaciones de la Cooperativa.

2.1.3.2. Remesas de Migrantes.

En los últimos años las remesas de inmigrantes han constituido parte principal de los ingresos para el país, tomando una visible notoriedad dentro del Producto Interno Bruto, y en vista de que son esos recursos los que pueden ser destinados al Sistema Financiero es necesario conocer como ha venido evolucionando sus ingresos en el país:

Gráfico No. 19.

Evolución de las Remesas de Migrantes Dic.2008 – Dic.2009.

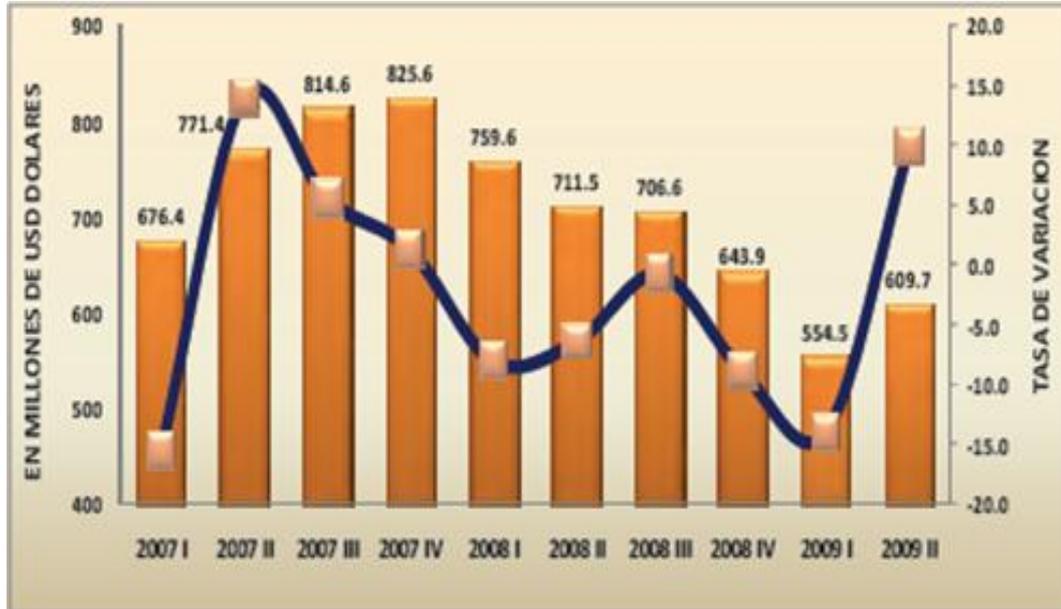


FFUENTE: Boletines del Banco Central del Ecuador.
ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez.

En el año 2008, el flujo de remesas enviadas por los migrantes ecuatorianos a su país registró un saldo de \$2.821.6 millones, en tanto que para el año 2009 los ingresos fueron de \$2.495.4 millones, con una reducción de 326.2 millones (11.07%).

Gráfico No. 20.

Evolución De Las Remesas De Migrantes 2007 – 2009



FUENTE: Boletines del Banco Central del Ecuador.
ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez.

En el cuadro anterior podemos observar las constantes fluctuaciones que ha tenido las remesas de migrantes las mismas que desde el año 2007 marca tendencias a la baja en sus cuatro trimestres.

La misma novedad se vio registrada en los siguientes años, por lo que hasta el momento las tendencias de ingresos por remesas, demuestran reducirse en cada trimestre, según los datos que proporcionan los organismos encargados de su estudio y evaluación, como el Banco Central del Ecuador.

Cuadro No. 8.

Variación De Las Remesas Enviadas 2.008 - 2.009.

Países de origen de las Remesas hacia los países de la CAN* IV Trimestre de 2009 (Millones de dólares)

	2008	2009	Tasa de variación
EE.UU	1 002	895	-10,7%
España	981	1 011	3,0%
Italia	125	147	17,1%
Resto	618	660	6,6%
Total	2 727	2 712	-0,5%

*Incluye Remesas Intra-comunitarias.

Fuente: Bancos Centrales de los Países Miembros.

Elaboración : SGCAN, Servicio Comunitario de Estadística.

Según el estudio del Banco Central, "España está consolidándose como el primer país de origen de las remesas", cuyo flujo en el cuarto trimestre de 2009 representó el 46,2 por ciento (312 millones de dólares) del total de ingresos obtenidos por el envío de dinero de los emigrantes ecuatorianos a sus familias en el país.

España, en el cuarto trimestre de 2009, superó a Estados Unidos en cuanto a la entrada de ingresos por remesas, ya que el país norteamericano copó sólo el 39,7 por ciento (268,2 millones de dólares) del total.

Italia fue el tercer país de origen de las remesas llegadas a Ecuador durante el IV trimestre de 2009, con 57,4 millones de dólares, el 8,5 por ciento del total.

Gráfico No. 21:

Provincias Receptoras de Remesas 2.009.



FUENTE: Boletines del Banco Central del Ecuador.

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez.

Por otra parte, la provincia costera de Guayas, cuya capital es Guayaquil, es la región ecuatoriana que más ingresos por remesas recibió en el cuarto trimestre de 2009, con 203,9 millones de dólares, que representó el 30,2 por ciento del total.

La provincia de Pichincha, con Quito como su capital, fue segunda en recepción de remesas con 152,5 millones, seguida de Azuay, cuya capital es Cuenca, con 112,7 millones.

Guayas, Pichincha y Azuay acapararon el 76,1 por ciento del ingreso por remesas en el cuarto trimestre de 2009, con un total de 469,3 millones de dólares, precisa el estudio del Banco Central.

Conclusión: El decaimiento que muestran las remesas de migrantes constituye una amenaza para la COAC. “” Fray Manuel Salcedo Ltda.”, pues conlleva que los recursos que son enviados desde otros países, sean cada vez menores, por lo que las Cooperativas de Ahorro y Crédito se verían afectadas, al no contar con éstos valores.

Parte de la problemática son los efectos de la crisis financiera mundial del año 2009 lo que originó desempleo en Estados Unidos y países Europeos en la cual residen un gran número de compatriotas.

2.1.3.3. La Delincuencia

En el Ecuador, no existe rincón que no cuente con algún tipo de índice delictivo, si bien es cierto las autoridades zonales toman decisiones que intenten erradicar los niveles de delincuencia, éstos no son suficientes para subsanar éste problema, ya que la tendencia de crecimiento de actos delictivos, es prácticamente indetenible.

Existen varios factores que diversos comentaristas hacen como que la delincuencia es el efecto de los altos índices de desempleo, y valores exagerados de la canasta básica, misma que se encuentra muy por debajo del valor del salario mínimo vital.

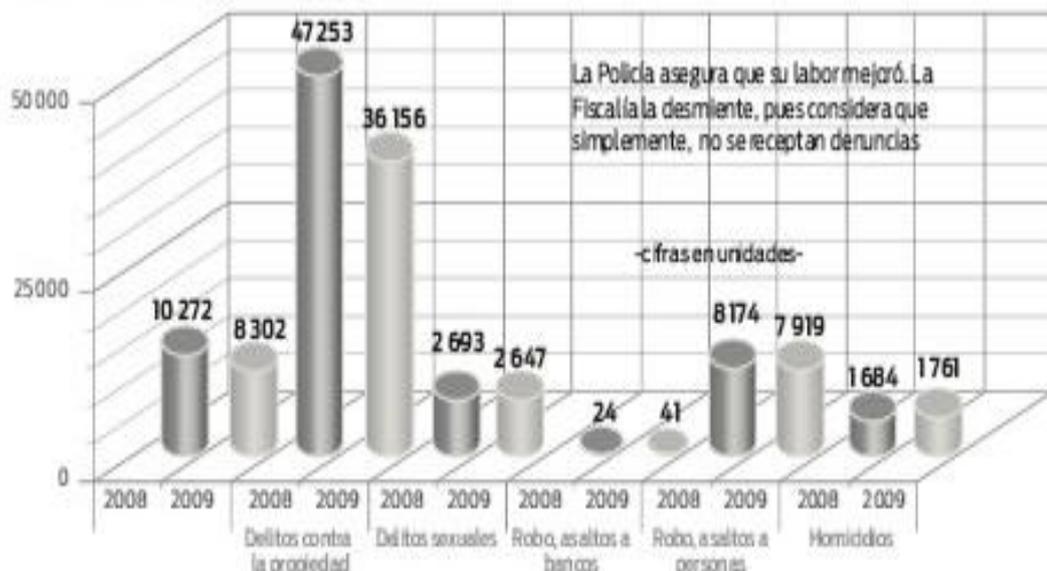
Esto ha empujado a que se originen organizaciones delincuenciales, que afectan a la sociedad en general, aspecto del cual no tiene salvedad las Instituciones Financieras, la cuales han sido objeto en muchas ocasiones del hampa, y que a pesar de acciones policiales, no han podido desarticular éste tipo de operativos, que son un atentado en contra de los bienes ajenos.

A raíz de éste tipo de problemas se han creado compañías y dispositivos de seguridad que permitan evitar asaltos dentro de las Instituciones, pero que sin embargo no son respaldo ni garantía de evasión delictiva, por lo que es necesario reforzar los sistemas de seguridad en cada una de las organizaciones, que permitan evitar el robo de recursos, más cuando una Cooperativa de Ahorro y Crédito trabaja con recursos ajenos a la Institución, mismos que deben ser entregados al socio, y que en caso de robos y asaltos, causan problemas en la estructura económica de la misma, en razón de que las Instituciones Financieras son responsables de entregar los fondos intactos a cada uno de los socios.

A continuación se puede apreciar el nivel de índices delincuenciales en el país, según denuncias receptadas por la Policía Nacional.

Gráfico No. 22:

Denuncias Receptadas Periodo 2.008 – 2.009.



FUENTE: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/>
ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Es importante tener datos de éste tipo según la plaza en las que se desarrolle la Institución, pues sería un mecanismo para conocer el grado de nivel delincucional en la zona y conocer si sería viable continuar operando en el sitio.

Conclusión: El nivel delincucional ha decrecido significativamente, pero ello no es razón para despreocuparse por la seguridad tanto de los socios como de la Institución, por lo cual se debe contar con seguridad que permita evitar actos delincuenciales, mismos que son una amenaza inminente para la organización, ya que en los años que viene brindando servicios, ya cuenta con dos robos, en los que se ha perdido recursos monetarios, materiales e incluso documentación como carpetas de información de socios y libros de actas de los Consejos d Administración y Vigilancia.

2.1.4. Factores Legales

Para las Instituciones Financieras es importante conocer cuáles son los organismos que regularan su funcionamiento; más cuando conocemos que el Estado tiene la obligación de proteger y promover las formas asociativas y solidarias de propiedad, que para el caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, será la Superintendencia de Bancos y Seguros conjuntamente con la Dirección Nacional de Cooperativas a través del Ministerio de Inclusión Económica y Social quienes se encargarán de controlar el correcto funcionamiento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, mismas que acatarán las disposiciones de ley que rezan en la Constitución del Estado, Ley de Cooperativas, y en sus propios estatutos.

A más de ello y tomando en cuenta que en la Asamblea Constitucional fue presentado el proyecto de Ley de Finanzas Populares la cual hace los siguientes señalamientos:

2.1.4.1. Proyecto De Finanzas Populares Por: Ministerio De Inclusión Económica Y Social

El MIES plantea una propuesta de Ley de Economía Popular y Solidaria, en el marco de la Constitución, a través un proceso de participación ciudadana y que contempla varios aspectos como:

- Creación de nuevas instancias de control, los cuales implementen normativas y parámetros financieros, facilitando los procesos de auditoría.
- Focalización en el balance social de las instituciones de finanzas populares pues al ser cooperativas, ésta se interesan por el bienestar y mejor calidad de vida del socio, mientras que la banca lo hace con expectativas económicas de lucro.
- Retomar, y fomentar valores culturales y económicos, espíritu de solidaridad, cooperación, producción y participación económica de los asociados, en justicia equidad y democracia.

Según éste marco, el MIES, planea la incorporación del sistema cooperativo al sistema financiero, enmarcando la realidad funcional de las cooperativas y las perspectivas con las que cuenta el movimiento cooperativo, con la visible percepción de lograr mayor confianza en éste tipo de instituciones, capaz de fortalecer la inversión y realización de operaciones financieras

La nueva constitución reconoce de manera importante a las finanzas populares y solidarias del Ecuador, y a una política pública que fortalezca la inversión en estas instituciones.

Conclusión: La expedición de la Ley de Finanzas Populares, significa una oportunidad dentro del sistema cooperativo para la COAC. “Fray Manuel Salcedo Ltda.”, pues muestra acercamientos y control dentro de la inclusión económica y resalta los aspectos sociales, importantes dentro de los principios de cualquier Institución de ésta índole.

La implementación establecerá mecanismos y organismos efectivos de regulación y control; con los cuales se buscará fortalecer la solidaridad en las finanzas populares, que manejan los pequeños grupos sociales organizados en el país, basándose en los principios cooperativos, importantes en el despliegue del mismo.

2.1.4.2. Régimen Tributario

Con el afán de captar nuevos recursos que permitan cubrir con las obligaciones del Gobierno, los tributos en el país fueron reestructuradas, y se acogerán a lo estipulado por la Constitución que en el Capítulo 4, sección 5, del Régimen tributario y según **Art. 300.-** El régimen tributario se regirá por los principios de generalidad, progresividad, eficiencia, simplicidad administrativa, irretroactividad, equidad, transparencia y suficiencia recaudatoria. Se priorizarán los impuestos directos y progresivos.

La política tributaria promoverá la redistribución y estimulará el empleo, la producción de bienes y servicios, y conductas ecológicas, sociales y económicas responsables.

Art. 301.- Sólo por iniciativa de la Función Ejecutiva y mediante ley sancionada por la Asamblea Nacional se podrá establecer, modificar, exonerar o extinguir impuestos. Sólo por acto normativo de órgano competente se podrán establecer, modificar, exonerar y extinguir tasas y contribuciones. Las tasas y contribuciones especiales se crearán y regularán de acuerdo con la ley.

En el país, los impuestos vigentes son:

Los impuestos que administra y recauda el SRI son:

- Impuesto al Valor Agregado
- Impuesto a la Renta
- Impuesto a los Consumos Especiales
- Impuesto a los Vehículos Motorizados
- Impuesto a la Salida de Divisas
- Impuesto a los Activos en el Exterior
- Impuesto a las Tierras Rurales
- Impuesto a los Ingresos Extraordinarios

De éstos los frecuentemente intervienen en el sector cooperativo son²³:

2.1.4.2.1. Impuesto al Valor Agregado (IVA)

Es el impuesto que se paga por la transferencia de bienes y por la prestación de servicios. Se denomina Impuesto al Valor Agregado por ser un gravamen que afecta a todas las etapas de comercialización pero exclusivamente en la parte generada o agregada en cada etapa.

Deben pagar todos los adquirentes de bienes o servicios, gravados con tarifa 12%. El pago lo hará al comerciante o prestador del servicio, quien a su vez, luego de percibir el tributo lo entrega al Estado mediante una

²³ <http://sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=284&external=>

declaración. En el caso de importaciones paga el importador el momento de desaduanizar la mercadería.

2.1.4.2.2. Impuesto a la Renta

Es el impuesto que se debe cancelar sobre los ingresos o rentas, producto de actividades personales, comerciales, industriales, agrícolas, y en general actividades económicas y aún sobre ingresos gratuitos, percibidos durante un año, luego de descontar los costos y gastos incurridos para obtener o conservar dichas rentas.

Deben pagar las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, ecuatorianas o extranjeras, residentes o no en el país, que hayan percibido rentas gravadas en el Ecuador.

El monto que se debe pagar depende de la base imponible, sobre la cual las sociedades pagan es del 25%, y en cuanto a las cooperativas de ahorro y crédito deberán regirse a Ley Reformatoria De Régimen Tributario Interno y a La Ley Reformatoria Para La Equidad Tributaria del Ecuador, que dice:

TÍTULO I

REFORMAS A LA LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO

Art. 1.- Sustitúyase el segundo inciso del artículo 37, por el siguiente:

"Las sociedades que reinviertan sus utilidades en el país podrán obtener una reducción de 10 puntos porcentuales de la tarifa del Impuesto a la Renta sobre el monto reinvertido, siempre y cuando lo destinen a la adquisición de maquinarias nuevas o equipos nuevos que se utilicen para su actividad productiva y efectúen el correspondiente aumento de capital.

En el caso de instituciones financieras privadas, cooperativas de ahorro y crédito y similares, también podrán obtener dicha reducción, siempre y

cuando lo destinen al otorgamiento de créditos para el sector productivo, incluidos los pequeños y medianos productores, en las condiciones que lo establezca el reglamento, y efectúen el correspondiente aumento de capital.

El aumento de capital se perfeccionará con la inscripción en el respectivo Registro Mercantil hasta el 31 de diciembre del ejercicio impositivo posterior a aquel en que se generaron las utilidades materia de la reinversión, y en el caso de las cooperativas de ahorro y crédito y similares se perfeccionará de conformidad con las normas pertinentes”

2.1.5. Factores Tecnológicos

Ecuador es un país que tecnológicamente se encuentra muy retrasado frente a los países desarrollados e incluso más que los subdesarrollados, los motivos pueden ser muchos, pero aún así esto se convierte en un aliciente para que la evolución del país se vea frenada de una u otra manera.

Para el caso de las Instituciones Financieras, es importante contar con sistemas contables y financieros que permitan llevar información fidedigna y persevera, que garantice los movimientos transaccionales de la misma, esto con la finalidad de tener la información condensada y disponible en cualquier momento, a más de ofertar a cada uno de los clientes una mejor atención.

Dentro de esto es importante mencionar que la falta de recursos económicos es un motivo por el cual no se invierte en tecnología, pues al ser para el país en su mayoría importada, significa que adicionalmente carecemos de profesionales que innoven éste campo, y que permitan una fácil y rápida accesibilidad a los recursos tecnológicos.

2.1.5.1. El Internet y su Proceso Evolutivo en el País

Conocida como una herramienta de promoción y consulta, el internet ha rebasado sus propias expectativas a nivel mundial, y Ecuador no ha sido la excepción, arrojando datos que al 2009 existen mas de 2 millones de usuarios del internet, mismos que lo hacen por diferente motivos, pero que en el caso de una Cooperativa de Ahorro y Crédito podría constituirse como una herramienta de publicidad y entrega de información, capaz que el interesado vía web conozca todo acerca de la Institución.

Por ello es importante conocer como ha venido evolucionado el uso del internet en el país, de lo cual obtuvimos los siguientes datos²⁴:

Según el INEC, en datos recogidos a nivel nacional determinó que el 73,7% de los hogares ecuatorianos posee telefonía móvil versus al 35,6% de la telefonía fija.

El 7,7% tiene acceso a Internet. Esta encuesta fue hecha en diciembre de 2009 a 21.768 hogares ecuatorianos, 12.012 viviendas urbanas y 9.756 rurales, a personas de cinco años en adelante.

Según esta encuesta, el uso del celular subió en 3,8 puntos en comparación a los datos de 2008, cuando se registró un uso de 69,9%.

La provincia con mayor uso de telefonía móvil es Pichincha con 81,3%, seguida por Guayas con 79,7%. Mientras la provincia con menor uso es Chimborazo con 52,8%.

²⁴ Byron Mayorga, <http://www.itecuador.com/2010/05/estudio-inec-hogares-73-7-posee-telefonía-movil-y-solo-el-7-7-acceso-a-internet/>

Otros datos:

- El 23,4% de los hogares posee computadora.
- El 7,7% tiene acceso a Internet.
- La provincia con mayor acceso a Internet y tenencia de computadores es Pichincha con 17,5% y 41,2% respectivamente.
- Le sigue Azuay con 13,6% de acceso a Internet y 33,2% de computadoras.
- La provincia que menos acceso a Internet y tenencia de computadores tiene es Bolívar con 1,2% y 10,1% respectivamente.
- De los ecuatorianos que poseen Internet, el 50,4% accede al Internet a través de cable o banda ancha
- El 6,3% de los hogares tienen Internet inalámbrica.
- Se destaca que entre el 2008 y el 2009 se ha incrementado el uso de Internet inalámbrica en 2,9 puntos, mientras el acceso a través de cable ha caído 1,9 puntos.
- El lugar donde más se conecta a Internet los ecuatorianos son los centros de acceso público con 34,6%, seguido por el hogar con un 28,7%.
- Finalmente, la Internet es utilizada mayormente para educación y aprendizaje con un 40,1%, seguido de obtención de información con un 30%.

El dato más destacable, en mi opinión, es el escaso acceso a Internet: tan sólo el 7,7%.

Adicionalmente el mismo INEC detalla las restricciones que el país tiene para acceder al uso de internet, el cual detalla²⁵:

²⁵ Carlos Jordan, <http://www.itecuador.com/2009/09/solo-el-25-de-los-ecuatorianos-ha-tenido-acceso-a-internet/>

Según el informe del INEC, sólo el **25%** de los ecuatorianos han tenido acceso a Internet al menos una vez en su vida. De éstos, el **38,9%** en lugares de acceso público, **21,6%** en el hogar y el **14,4%** en el trabajo.

Esto significa que sólo 1 de cada cuatro personas conoce el Internet en nuestro país, un porcentaje bastante bajo con respecto a nuestros vecinos.

Resulta interesante que son los llamados cyber cafés los que han brindado la mayor oportunidad para las personas de acceder a la gran Red.

Entre la información que más se consulta están las relacionadas con actividades de educación y aprendizaje mientras que el resto lo hace por razones de trabajo.

Del porcentaje de ecuatorianos que han tenido acceso a Internet, el **51%** pertenece a un área urbana y el **20,9 %** a la rural, de los que sólo el **7%** poseen acceso a Internet.

Estos resultados fueron tomados de una encuesta realizada a un total de 20.220 hogares, de los que 11.328 son viviendas urbanas y 8.892 son rurales.

Conclusión: A pesar de las restricciones que aún siguen existiendo para el uso del internet, como dato esencial tenemos que pese a éstos mismos problemas se han programado por parte de la Superintendencia de Comunicaciones, varias estrategias para incrementar el uso del internet como herramienta importante para el progreso de la sociedad, misma situación que representa una oportunidad para la COAC “Fray Manuel Salcedo Ltda.”, pues al ofrecer sus productos y servicios en línea, sus

probabilidades de expansión como de publicidad son puntos a favor de la Cooperativa.

2.1.5.2. Sistemas Financieros Contables Integrados

Para las Instituciones de carácter financiero, es importante conocer la necesidad, ventaja y funcionalidad de los sistemas financieros y contables que se utilizan dentro de las mismas, esto en pro de evitar posibles errores que se podrían dar en un manejo manual, pues son completamente imposibles de direccionar, al tratarse de recursos y operaciones transaccionales de muchas personas, por lo que éstos deben ser confiables y tratados con la mayor seguridad del caso

Por ello a gran capacidad de información que pueden contener los sistemas contables y financieros y su rápido y fácil acceso los convierte en medios adecuados para almacenar contenidos de tipo informativo, documental, financiero y contable.

Éstos nos permitirían:

- . Analizar la cartera de créditos de la Institución, además de una monitoreo de indicadores de morosidad, vencimientos y segmentos de cartera.
- . Ejecución de estados Financieros de la Institución, con su respectivo análisis financiero.
- . Análisis de liquidez frente a la captación de ahorros y depósitos a plazo fijo.
- . Seguridad y confidencialidad en el uso de usuarios y sus respectivas operaciones.
- . Cuenta con varios módulos e los que se condensa todo el proceso financiero, administrativo, contable y de marketing de la Cooperativa.

Entre los sistemas más utilizados en el país son:

Sistema FENIX

Sistema SAFI.

Sistema SIIF.

Sistema SIFIZSOFT

Sistema DATACOOP

Sistema COBISCORP.

Cada uno de ellos ofrece las mismas ventajas, y entre sus principales diferencia está la dificultad de uso y depuración de datos.

La principal ventaja de los sistemas interactivos multimedia es que permite al usuario desplazarse, adelantarse, consultar y repetir los conceptos que se le van presentando y que más le han parecido interesantes. La diferencia básica de la tecnología multimedia con otras tecnologías es que no existen limitaciones con respecto al tiempo, imágenes y máquinas; además que esta provee un acceso mucho más amplio a la información, la misma que puede presentarse de diversas formas, dependiendo de los requerimientos y tipo de sistema multimedia, con lo cual los usuarios tienen la libertad de acceder a cualquier medio del sistema de acuerdo a sus prioridades o necesidades con diferentes perspectivas.

Conclusión: La innovación que el país pese a sus restricciones viene manifestando en los últimos años, es muestra clara de una oportunidad para las Instituciones Financieras y por ende de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, esto en virtud que a más de las aplicaciones contables y

financieras que maneja, pueden crear paquetes que a través del internet pueden significar publicidad en cuanto a servicios financieros vía web.

Con ello el análisis del macroambiente concluye, en el cual hemos podido observar las oportunidades y amenazas a las que se encuentra arraigada la COAC. “Fray Manuel Salcedo Ltda.”

2.2. Análisis del Micro Ambiente

El microambiente es en sí la Institución en la cual se efectúan las operaciones según las decisiones tomadas por parte del equipo de trabajo²⁶.

Tiene cinco componentes.

- En primer lugar está el ambiente interno de la organización (sus departamentos y niveles de administración) pues afecta las decisiones que se toman respecto a la administración de la institución.
- El segundo componente son es aquel que contribuye a crear valor; los proveedores y los intermediarios para la comercialización (intermediarios, entidades, distribuidores, agencias que ofrecen servicios de mercadotecnia, intermediarios financieros).
- El tercer componente está formado por los cinco tipos de mercados en los que puede vender la empresa:

²⁶ <http://www.monografias.com/trabajos15/mercadotecnia/mercadotecnia.shtml>

Los mercados de consumidores,
Los mercados de productores,
Los mercados de revendedores,
Los mercados de gobierno
Los mercados de los internacionales.

- El cuarto componente son los competidores de la Organización.
- El quinto componente está formado por todos los públicos que tienen interés o influencia, presentes o futuros, en la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos. Los siete tipos de públicos serían el financiero, el de los medios, el gobierno, los grupos de acción ciudadana y los públicos locales, generales e internos.

El análisis interno posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización.

Comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización; son las fuentes de la ventaja competitiva además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva la misma que requiere lograr eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad por parte del cliente.

En si el análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una Institución, con el fin de:

- Evaluar los recursos con que cuenta una entidad para, de ese modo, conocer el estado o la capacidad con que cuenta.

- Detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades.

2.2.1. Socios

Socio es la persona que se asocia con otra u otras para cumplir con algún objetivo²⁷. En este sentido, se conoce como socio al integrante de una sociedad o agrupación de individuos.

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

Cuando todos los socios tienen la misma participación y los mismos derechos (un voto por socio), se trata, por lo general, de una cooperativa o de un club. En cambio, cuando la participación se da en función del aporte (a mayor aporte de capital, más poder de decisión), se habla de una sociedad mercantil.

Existen distintas clasificaciones de los socios.

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

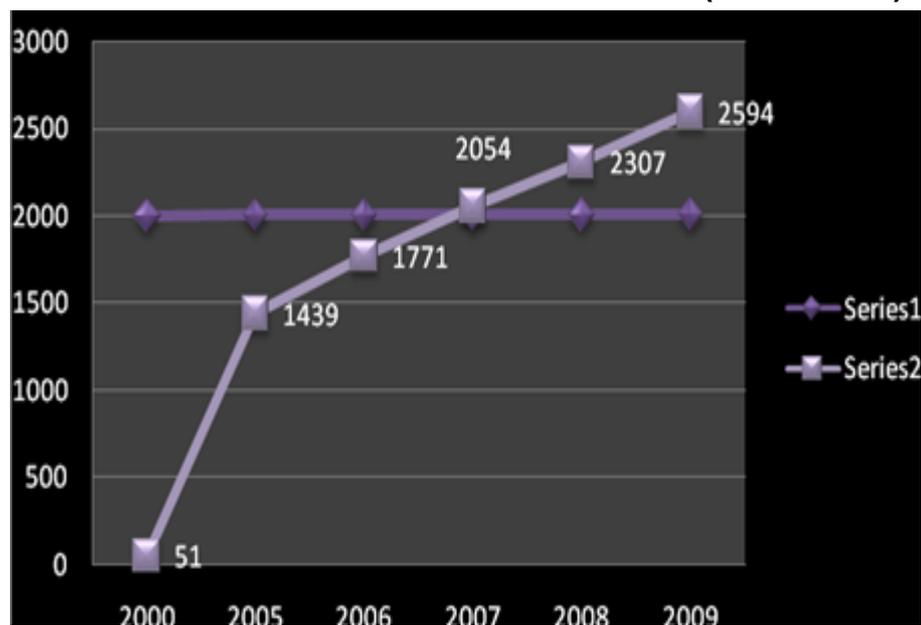
La COAC. “Fray Manuel Salcedo Ltda.”, desde el 2000, presta sus servicios a la comunidad salcedense, a pesar que con el transcurso de tiempo, se han venido asociando personas de fuera de la ciudad, mismo que no ha sido problema para la Institución.

²⁷ <http://definicion.de/socio/>

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

Gráfico No. 23.

COAC. F.M.S. Evolución Número De Socios (2000 - 2.009)



FUENTE: Datos COAC. "Fray Manuel Salcedo Ltda."

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Fray Manuel Salcedo Ltda.", inició sus operaciones con 51 socios fundadores, quienes por su gestión, para el 2005 lograron que la Institución cuente con 1.439 socios, cantidad que desde ese año se viene incrementando pues para el 2006 eran ya 1.771 los asociados, continuando con éste ascenso para el 2007 dicha cifra se elevó a 2.054, de ésta manera para los años 2008 y 2009 al fin del año comercial se contó con un total de 2.307 y 2594 respectivamente.

Las aspiraciones de la Institución es seguir creciendo por lo cual se han tomado decisiones de entrega de incentivos a los socios, esto con el

objeto de afianzar el constante crecimiento que viene manteniendo la Cooperativa.

Adicionalmente a ello, según el Plan de Trabajo propuesto para el 2009 se prevé crear nuevas agencias, mismas que representarían un incremento significativo para la Institución.

Conclusión: El constante crecimiento de la COAC “Fray Manuel Salcedo Ltda.”, es muestra de la aceptación que ha venido teniendo la Institución en la plaza en la que se desarrolla (Salcedo), sin embargo pese a la falta de implementación de decisiones de ámbito estratégico ha frenado su capacidad de crecimiento, no obstante la aplicación de métodos de captación y colocación han significado medianamente una fortaleza para la Institución, cabe recalcar que para que exista un mejor nivel de crecimiento y aceptabilidad, toda su estructura debe ser replanteada de manera inmediata, pues esto a más de la falta de información en los datos del socio, constituyen una fuerte debilidad, que a la larga puede traer consecuencia como cartera vencida o liquidación de cuentas de los socios.

2.2.2. COMPETENCIA

El mercado financiero de la Ciudad de Salcedo, se ha convertido en un atractivo para el sector cooperativo, pues en los últimos cinco años, se han instalado nuevas Instituciones que constituyen competencia inminente para la Cooperativa.

En la Ciudad de Salcedo operan las siguientes instituciones financieras:

**Cuadro No. 9.
Instituciones Financieras En Salcedo**

TIPO DE IFIS.	RAZON SOCIAL
BANCO\$	Banco del Pichincha
	Banco de Guayaquil
COAC` REGULADAS	Coop. Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.
	Coop. Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda.
	Coop. De Ahorro y Crédito "Kullki Wasi Ltda."
	Coop. De Ahorro y Crédito "Chibuleo Ltda."
	Coop. De Ahorro y Crédito "América Ltda."
	Coop. De Ahorro y Crédito "Nueva Esperanza Ltda."
	Coop. De Ahorro y Crédito "COORCOTOPAXI Ltda."
	Coop. De Ahorro y Crédito "Pillahuin Ltda."
	Coop. De Ahorro y Crédito "Fuerza Indígena Ltda."
	Coop. De Ahorro y Crédito "Nueva Generación Ltda."
	COAC` NO REGULADAS

FUENTE: Datos COAC. "Fray Manuel Salcedo Ltda."

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

El Banco del Pichicha, viene funcionando por más de 10 años, mientras que el Banco de Guayaquil se encuentra brindando sus servicios por poco más de dos años en la ciudad.

Mientras tanto por un espacio de más de 15 años viene operando la Coop. 9 de Octubre, y tiempo después entra en la plaza la Cooperativa San Francisco.

Existe una presencia significativa de cooperativas de origen indígena mismas que vienen funcionando por un tiempo promedio de 5 años en la Ciudad de Salcedo.

2.2.3. GESTION EMPRESARIAL:

En la COAC. "Fray Manuel Salcedo Ltda.", la gestión que se ha desplegado en los 9 años en funcionamiento como Institución Legal, prácticamente es tenue, esto en virtud que las decisiones que se han venido tomando no cuentan con respaldo ni fundamento en algún tipo de plan estratégico, sino éste hace de manera empírica, además que se cuenta con un deficiente manual de crédito, mismo que debe considerarse ser mejorado.

Los Estatutos que se encuentran en vigencia, son los mismos con los que se aprobó su constitución, por lo cual es visible que la administración es deficiente, en sí esto se le atribuye a los consejos de Administración y Vigilancia que conjuntamente con Gerencia son los encargados de él direccionamiento de la Institución.

En todo caso para la toma de decisiones en adquisiciones, inversiones y estructuración de procesos financieros, es deficiente.

2.2.3.1. PROVEEDORES

La COAC "Fray Manuel Salcedo Ltda.", para la selección de sus proveedores realiza cotizaciones de acuerdo al tipo de producto que requiera, teniendo entre sus principales a los siguientes:

**Cuadro No. 10.
Proveedores 2009**

PRINCIPALES PROVEEDORES COAC. F.M.S.	
Distribuidora Carvajal	Material de Limpieza
PACO S.A.	Suministros de Oficina
CEDECOOP	Capacitaciones
AKI Súper Despensas	Materiales de Consumo
El Dorado	Muebles y Enseres
FECOS	Material de consumo
A.J. Computación	Equipo de Computo
Restaurant Las Espuelas	Refrigerios
Coop. Trans. Salcedo	Movilizaciones
S.O.S. Seguridad	Seguridad
TV Color Cotopaxi	Publicidad por TV
Radio San Miguel	Publicidad por Radio

FUENTE: Datos COAC. "Fray Manuel Salcedo Ltda."

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Conclusión: Para la Cooperativa representa una fortaleza el realizar cotizaciones de los productos que serán objeto de compra, para ello es importante analizar las propuestas y adicional a ello también se debe tener en cuenta el presupuesto asignado para tipo de bien o servicio.

2.2.3.2. PROCESOS ADMINISTRATIVOS

La gestión interna es sumamente débil, cada una de las decisiones que se han ejecutado carecen de planeación e incluso de resultados favorables por lo que me permito señalar las siguientes debilidades y fortalezas de la Cooperativa.

DEBILIDADES

- Escasa documentación de control, tal como manuales de crédito, manuales contables, manuales financieros, etc., en si la Institución a más de los Estatutos de Constitución que son los vigentes y que ya deberían ser cambiados, no cuenta con ninguna planificación legalizada.
- No existe rotación en el cargo de los miembros de los Consejos, y a su vez éstos, no ejercen sus funciones de manera correcta.
- El sistema financiero contable con que cuentan no es explotado al máximo, según su capacidad, además que no cuenta con una página web que muestre los servicios que la Cooperativa oferta.
- No existe un departamento financiero a pesar que se encuentra dentro de los organigramas de la Cooperativa.
- No se cuenta con un proceso de capacitación a socios, directivos y empleados, a pesar de encontrarse estipulado en el presupuesto 2009.

FORTALEZAS

- La atención que se brinda a los socios es oportuna, eficaz y gentil.
- Excelente manejo de la comunicación dentro del personal de la Institución.

2.2.4. Gestión Financiera y de Servicios

En cuanto a éste aspecto podemos señalar las siguientes novedades:

FORTALEZAS

- Existe recaudación depósitos y créditos de manera oportuna en la Institución.
- La cooperativa contribuye en el crecimiento social, deportivo y económico de la Ciudad de Salcedo.

DEBILIDADES

- Existe un alto porcentaje de morosidad, debido al escaso análisis de capacidad de pago del socio.
- La documentación que sirve como respaldo de créditos concedidos, no es la adecuada ni la suficiente, en el caso de existir tramitación legal.
- El departamento de recaudación en conjunto con el Departamento Jurídico, vienen desempeñando una gestión poco favorable para la Institución.
- No existe concursos de merecimientos y oposición para la elección del personal que trabaja en la Institución.
- En la COAC. “Fray Manuel Salcedo Ltda.”, se utiliza el Sistema De Información Integrado Financiero (SIIF) de propiedad del Ing. Silvio Montalvo, mismo que no es conocido a nivel nacional, pero que muestra interesantes aplicaciones que pueden cumplir con las expectativas de una Institución Financiera, sin embargo, éste por motivos aún no aclarados no han sido explotados en su totalidad por lo que se debe implementar todos los módulos de aplicación en bien de un mejor manejo de los recursos de los socios.

- Los niveles de rentabilidad de la COAC. "Fray Manuel Salcedo Ltda.", son prácticamente ínfimos, no cuenta con una rentabilidad acorde a su volumen de cartera de créditos, aspecto que se analizara en el estudio financiero.
- La cooperativa ofrece una reducida gama de productos financieros y no financieros.
- La cooperativa registra en todo su tiempo de permanencia en el mercado, con una inversión en el año 2009, por lo que es importante identificar que no existe un manejo correcto de los portafolios de inversión.

Estos datos han sido obtenidos a través de un análisis y de las indagaciones efectuadas en la Cooperativa.

2.2.5. Matriz FODA

Cuadro No. 11. ANÁLISIS FODA de la COAC. F.M.S. Ltda.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>La COAC. FMS. satisface las necesidades de sus socios a través de tasas de interés atractivas en inversiones, prestaciones oportunas con facilidades de pago, etc.</p>	<p>Crecimiento de demanda de créditos.</p>	<p>Poca cultura informativa del socio con respecto al accionar de la institución.</p>	<p>La COAC. FMS maneja una tasa de interés activa superior a la estipulada por el Banco Central, lo cual traería consigo a más de sanciones desafiliación de socios.</p>
<p>Realización de cotizaciones para efectos de elección de nuevos proveedores.</p>	<p>El proyecto de Ley del Sistema Financiero Cooperativo que está por expedirse, establecerá mecanismos y organismos efectivos de regulación y control.</p>	<p>No se ponen en marcha los planes de acción que permitirían abarcar nuevas plazas.</p>	<p>La inflación causaría un problema financiero en el caso de que aumente, pues como su tendencia es incierta en caso de un incremento afectaría las tasas de interés e incluso la capacidad de pago de los socios.</p>

<p>Confianza de la plaza en la que se desenvuelve (Salcedo) por el apoyo entregado en aspectos, sociales, culturales y deportivos.</p>	<p>Las Cooperativas de Ahorro y Crédito representan el 2do. Lugar de participación dentro del Sistema Financiero</p>	<p>La estructura administrativa, así como su manejo en general ha demostrado ser insuficiente y negligente.</p>	<p>La reducción de las remesas de migrantes significa un decrecimiento en los ingresos de recursos Monetarios al Sistema Financiero por ende Cooperativo. Éste fenómeno se ha dado a raíz de la crisis financiera internacional.</p>
<p>La cooperativa contribuye en el crecimiento social, deportivo y económico de la Ciudad de Salcedo</p>	<p>Incremento de usuarios de recursos tecnológicos, que permitirían publicitar a la Institución vía web.</p>	<p>El sistema contable financiero que se maneja no ha sido explotado según su capacidad y menos por la necesidad de la Cooperativa.</p>	
<p>La atención que se brinda a los socios es oportuna, eficaz y gentil.</p>		<p>Escasa documentación de apoyo y control.</p>	

<p>Excelente manejo de la comunicación dentro del personal de la Institución.</p>		<p>No existe rotación en el cargo de los miembros de los Consejos, y a su vez éstos, no ejercen sus funciones de manera correcta.</p>	
		<p>No existe un departamento financiero a pesar que se encuentra dentro de los organigramas de la Cooperativa.</p>	
		<p>No se cuenta con un proceso de capacitación a socios, directivos y empleados, a pesar de encontrarse estipulado en el presupuesto 2009.</p>	
		<p>Existe un alto porcentaje de morosidad, debido al escaso análisis de capacidad de pago del socio.</p>	

		Los niveles de rentabilidad son prácticamente ínfimos, no cuenta con una rentabilidad acorde a su volumen de cartera de créditos, aspecto que se analizara en el estudio financiero.	
		La cooperativa ofrece una reducida gama de productos financieros y no financieros.	

CAPITULO III

ANÁLISIS FINANCIERO

¿Qué es el Análisis Financiero?

El análisis financiero es una técnica o herramienta que, mediante el empleo de métodos de estudio, permite entender y comprender el comportamiento del pasado financiero de una entidad y conocer su capacidad de financiamiento e inversión propia²⁸.

El análisis financiero se lleva a cabo mediante el empleo de métodos, los mismos que pueden ser horizontales y verticales.

Los métodos horizontales permiten el análisis comparativo de los estados financieros. Los métodos verticales son efectivos para conocer las proporciones de los diferentes conceptos que conforman los estados financieros con relación al total de los mismos, éstos se ampliarán más adelante.

Con el análisis financiero se permite evaluar del comportamiento operativo de una Institución, además de diagnosticar la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos lo cual se debe efectuar a través de diversas técnicas como²⁹:

- a) Análisis Comparativo
- b) Análisis de Tendencias
- c) Estados Financieros Proporcionales

²⁸ <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoAnalisisFinanciero>

²⁹ Ing. José Luis Hernández, <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/anfinancier.htm>

d) Indicadores financieros y

e) Análisis Especializados

Los indicadores financieros agrupan una serie de formulaciones y relaciones que permiten estandarizar e interpretar adecuadamente el comportamiento operativo de una entidad, de acuerdo a diferentes circunstancias. Así, se puede analizar la liquidez a corto plazo, su estructura de capital y solvencia, la eficiencia en la actividad y la rentabilidad producida con los recursos disponibles.

3.1. Análisis de la Evolución Financiera

Conocer la evolución financiera dentro de las Cooperativas es de vital importancia, para quienes dirigen las mismas, pues con ello determinan si la gestión que se ha venido desempeñando se encuentra dando resultados positivos, al comparar los estados financieros de un periodo en comparación a otro, verificando si ha existido crecimiento o decrecimiento de los valores que registra la Institución.

Para ello existen métodos que coadyuvan a verificar tanto el progreso y composición de los Estados Financieros, tales como:

- **Método Horizontal**

Este método busca determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro³⁰. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite establecer si el comportamiento de la entidad en un periodo fue bueno, regular o malo.

³⁰ <http://www.gerencie.com/analisis-horizontal.html>

Técnicamente es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro³¹.

Este análisis es de gran importancia para la entidad, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; además de permitir definir cuáles merecen mayor atención.

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO

Para efectuar el análisis financiero se considerará los Estados Financieros Auditados de los años 2008 y 2009, por el Sr. CPA. Jaime Ortega Vivanco, el mismo que emitió la siguiente opinión:

En mi opinión, “los Estados Financieros presentan razonablemente en todos los aspectos importantes, la situación financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “FRAY MANUEL SALCEDO” Ltda., al 31 de Diciembre del 2009.

La Cooperativa ha cumplido con las disposiciones de Ley en lo concerniente a la presentación de los Estados Financieros al MIES y pagos a la Dirección Nacional de Cooperativas³².

Una vez especificado éste punto a continuación se presenta la información correspondiente a los años 2008 y 2009, mismas que detallan lo siguiente:

³¹Jaime Acosta Altamirano, http://html.rincondelvago.com/analisis-financiero_2.html

³² Informe de Auditoria COAC. “Fray Manuel Salcedo” Ltda. Periodo 2009

Cuadro No. 12.
Análisis Horizontal Balance General COAC. FMS. Ltda. (2008-2009)

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO					
ANÁLISIS HORIZONTAL					
COD.	CUENTA	2008	2009	Valor Absoluto	Valor Relativo
	ACTIVOS				
11	FONDOS DISPONIBLES	907,243.22	813,912.69	-93,330.53	-10.29%
13	INVERSIONES		50,000.00	50,000.00	100.00%
14	CARTERA DE CREDITOS	868,866.49	514,147.60	-354,718.89	-40.83%
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	22,729.95	19,163.43	-3,566.52	-15.69%
19	OTROS ACTIVOS	0.00	0%	0.00	0%
	TOTAL ACTIVO	1,798,839.66	1,397,223.72	-401,615.94	-22.33%
COD.	CUENTA	2008	2009	Valor Absoluto	Valor Relativo
	PASIVO				
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	1,615,134.49	1,193,339.27	-421,795.22	-26.12%
25	CUENTAS POR PAGAR	66,390.11	67,674.31	1,284.20	1.93%
	TOTAL PASIVO	1,681,524.60	1,261,013.58	-420,511.02	-25.01%
	PATRIMONIO				
31	CAPITAL SOCIAL	114,172.33	134,486.83	20,314.50	17.79%
33	RESERVAS	228.41	692.88	464.47	203.35%
36	RESULTADOS	2,914.32	1,030.43	-1,883.89	-64.64%
	TOTAL PATRIMONIO	117,315.06	136,210.14	18,895.08	16.11%
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	1,798,839.66	1,397,223.72	-401,615.94	-22.33%

FUENTE: Estados Financieros COAC. FMS.LTDA.
 ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

ACTIVOS

Al 31 de Diciembre del 2009, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fray Manuel Salcedo” Ltda., registra un total de activos de \$1.397 mil, en tanto que en el 2008 registró \$1.798.6 mil lo cual representó una caída importante de \$401.6 mil (22.33%).

Dentro de éste grupo de cuentas, los Fondos Disponibles registran un decrecimiento en el año 2009 en comparación al 2008, pues de \$907 mil que contó en el primer año se redujo a \$813 mil, lo cual significa un 10.29%, es decir \$93 mil, esto en razón que en la Institución se realizaron fuertes desembolsos de valores monetarios para cumplir con los retiros de depósitos.

Las inversiones que registra la Cooperativa en los 9 años de funcionamiento nunca existieron, fue en el 2009 donde por primera vez se decide invertir dinero con Instituciones Financieras del Sistema Financiero Regulado, dicha cantidad es de \$50,000.00.

La cartera de crédito en vista de los fuertes desembolsos de efectivo realizados impidieron que se incremente la colocación de créditos, que en el año 2008 de un saldo de \$868 mil cae en el subsiguiente año a \$514 mil, es decir una reducción de \$354 mil (40.83%). La fuerte contracción de los depósitos pudo ser enfrentada con la liquidez que mantenía la Cooperativa.

Una reducción de cartera de casi el 50% es preocupante en una Institución que se dedica al Ahorro y Crédito, mas aun conociendo que la colocación de recursos en el mercado financiero es la característica primordial dentro de éstas organizaciones, que basan su principal activo productivo en ésta cuenta, que es la generadora de ingresos por concepto de intereses.

Como es lógico al reducirse los principales componentes del activo de la COAC. FMS., la Propiedad, Planta y Equipo (Activo Fijo), también se vio afectada al reducirse en más de \$3 mil (15.69%), porcentaje que demuestra que a más de no existir compra de nuevos enseres para la oficina, son las depreciaciones las causas de ésta disminución en uno de los componentes de los activos..

Seguidamente se puede observar la distribución de la cartera de crédito, misma que se ha visto disminuida en más de \$354 mil dólares, esto representa un 40.83%.

**Cuadro No. 13.
COAC. FMS. Ltda.
Composición Cartera de Crédito Desglosada (2008-2009)**

COMPOSICIÓN CARTERA DE CRÉDITO					
ANÁLISIS HORIZONTAL					
		2008	2009	Valor Absoluto	Valor Relativo
14	CARTERA DE CRÉDITO	868,866.49	514,147.60	-354,718.89	-40.83%
	Por vencer	433,651.27	256,611.07	-177,040.20	-40.83%
	No Devenga Interés	166,996.14	98,819.17	-68,176.97	-40.83%
	Vencida	268,219.09	158,717.36	-109,501.72	-40.83%

FUENTE: Estados Financieros COAC. FMS.LTDA.
ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

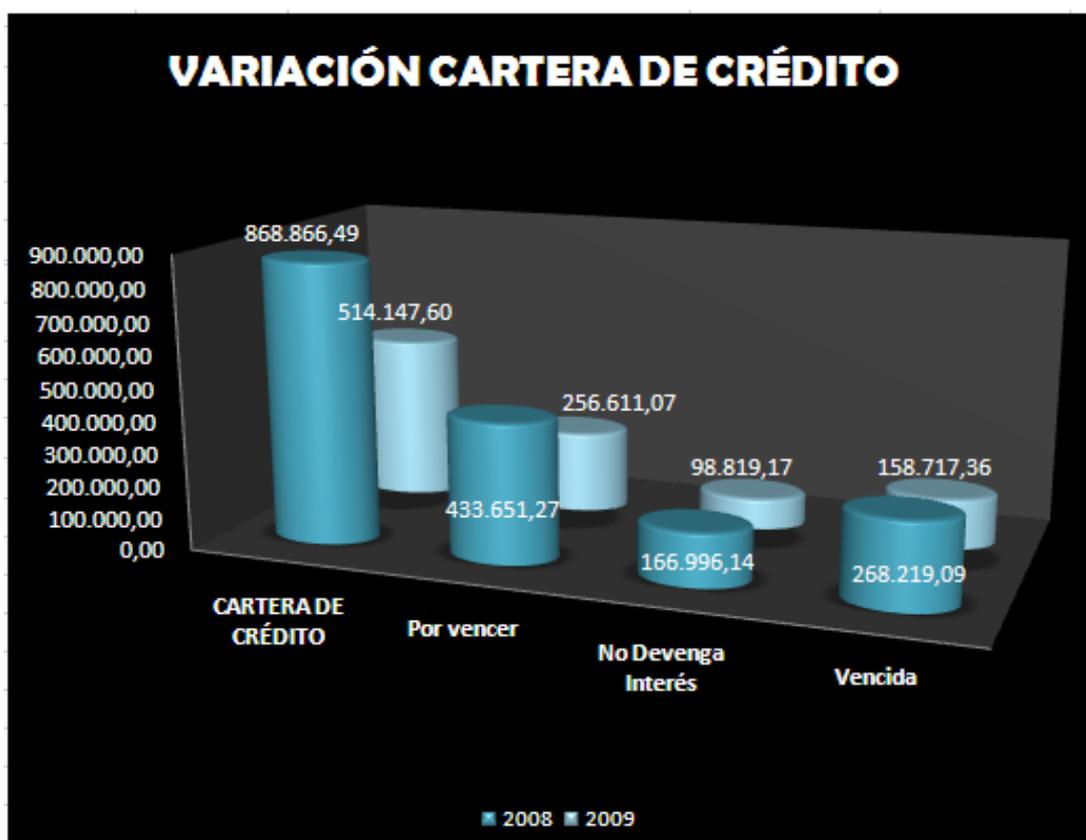
Debido a que en los Balances, la Cartera de Crédito no cuenta con una distribución de los tipos de cartera, con información al 30 de Junio del 2010, se distribuyó la participación de éstos tipos de crédito acorde a la información obtenida, lo cual se ve presentado en el cuadro anterior.

Sustentando la caída abrupta que se presenta el año 2009 con respecto al año 2008, se consultó sobre las posibles razones de ésta reducción, aparte de la razonabilidad de éstas cifras, mismas que fueron aclaradas por Gerencia, manifestando que la inestabilidad económica del país que se dio en este período, fueron principales detonantes de éstos cambios, que empujaron a uno de los colapsos más importantes que ha tenido la Institución, pero que logró mantenerse con la liquidez que registra, y que es importante redireccionar para los años subsiguientes.

Del total de Cartera de Créditos, que en el 2008 registro \$868 mil se vio reducido en más de \$354 mil para el 2009 lo cual significó un decaimiento de más de \$354 mil (40.83%), porcentaje que es proporcional en cada una en los tipos conformantes en la cartera de créditos, esto en virtud de la aclaración previamente realizada de que no existe composición de la cartera en los Estados Financieros, y que dejan la composición de cada uno de los tipos de créditos de la siguiente manera:

Gráfico No. 24.

**COAC. FMS. Ltda. Variación Total Cartera de Crédito
(2008-2009)**



FUENTE: Estados Financieros COAC. FMS.LTDA.
ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Si bien es cierto que la cartera de crédito se ha visto disminuida considerablemente, es importante detallar como ésta se ha comportado en cada tipo de cartera.

Los datos muestran que la Cartera por Vencer ha caído en más de \$177 mil, cifra que representa que se han concedido menos créditos y que detallan que de \$433 mil, se reduce a 256 mil en el 2008 y 2009 respectivamente.

Mientras la Cartera que no Devenga Interés en el 2008 cuenta con un total de \$166 mil que para el siguiente año termina en \$98 mil, marcando un decrecimiento de \$68 mil (40.83%).

Por último la Cartera Vencida marca un punto positivo para la Institución pues al reducirse considerablemente de \$268 mil en el 2008 a \$158 en el 2009, en más de \$109 mil, se observa una buena recaudación de cartera en el periodo, pero que sin embargo no deja de seguir siendo representativa para la Institución, demostrando que el análisis de colocación de crédito es insuficiente.

PASIVOS

La composición de los pasivos presenta la siguiente información:

Según los datos que proporciona la Cooperativa, de la misma manera que han decrecido los activos, también lo han hecho los pasivos, pero únicamente en las obligaciones con el público, pues las cuentas por pagar presentan un crecimiento.

Es así que de un total de pasivos de \$1.681.6 mil que se registró en el 2008, la cantidad se redujo a 1.261 mil en el 2009, es decir \$420 mil menos en un solo año (25%).

Gráfico No. 25.

COAC. FMS. Ltda.

Variación Y Composición del Pasivo Total (2008-2009)



FUENTE: Estados Financieros COAC. FMS.LTDA.
ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

El Pasivo de la Cooperativa “Fray Manuel Salcedo” Ltda., se encuentra principalmente compuesto de dos cuentas como son las obligaciones con el público y las cuentas por pagar, las mismas que muestran los siguientes cambios.

Las obligaciones con público se encuentran conformadas por los Depósitos de Ahorro y Depósitos a Plazo, al 31 de Diciembre del 2008,

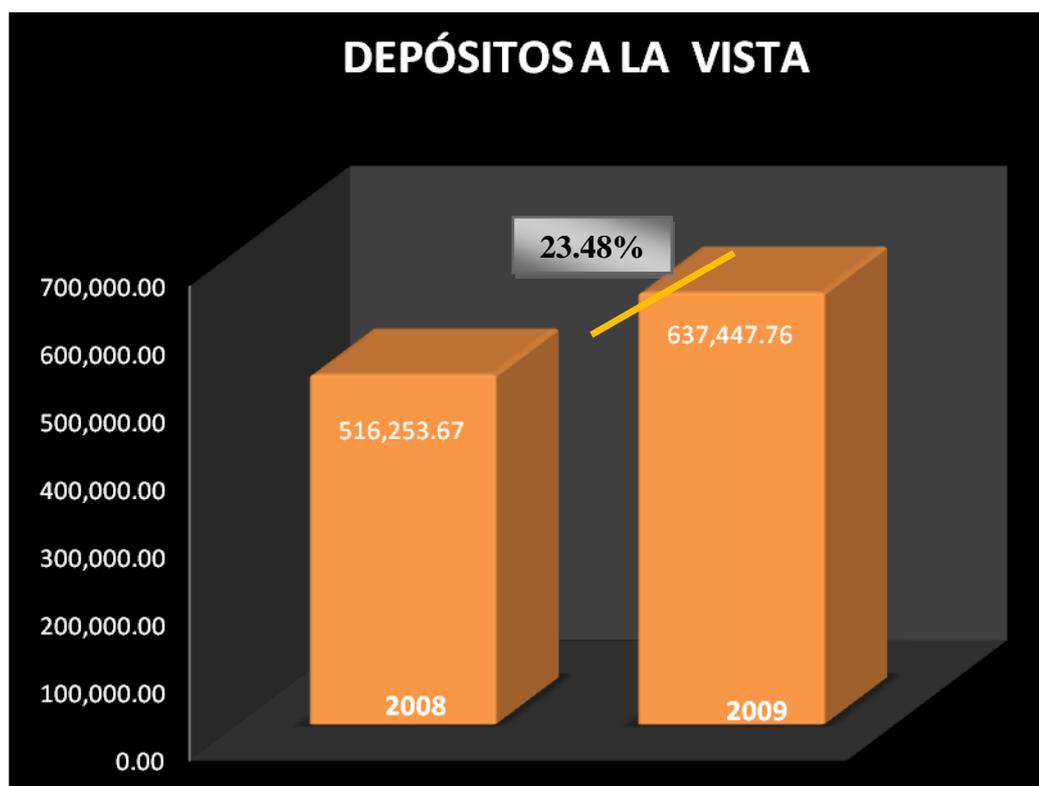
registran un saldo de \$1.615.1 mil y para Diciembre del 2009, éste saldo bajó a \$1.193 mil con una disminución de \$422 mil.

En tanto las cuentas por pagar muestran que éstas se han incrementado del 2008 al 2009 de \$66 mil a \$67 mil respectivamente.

A continuación se observarán como los componentes de las Obligaciones con el Público han presentando ciertos cambios, pues de ésta cifras son los Depósitos a la Vista los que presentan un incremento como lo muestra la siguiente gráfica:

Gráfico No. 26.

COAC. FMS. Ltda. Variación Depósitos a la Vista (2008-2009)



FUENTE: Estados Financieros COAC. FMS.LTDA.
ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

A pesar de existir disminución en los Pasivos de la Institución, los Depósitos de Ahorros muestran incremento en el 2009, ya que registra \$637 mil frente a \$516 mil que presentó los Estados Financieros correspondientes al año 2008, es decir \$121 mil de crecimiento en un año (23.48%), cantidad que frente a lo que se cuenta en fondos disponibles, puede ser enfrentada sin ningún tipo de problema en caso que los socios necesiten de éstos fondos en cualquier momento.

Gráfico No. 27.
COAC. FMS. Ltda.
Variación Depósitos a Plazo Fijo (2008-2009)



FUENTE: Estados Financieros COAC. FMS.LTDA.
ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Sin embargo contrario a la que presentan los depósitos a la vista, las captaciones obtenidas por Depósitos a Plazo Fijo se han visto reducidas en \$ 543 mil (49.41%) en el 2009 con respecto al 2008, lo cual es preocupante, pues es casi la mitad de los fondos que se captaron en el mercado en el que se desarrolla.

Las causales de la disminución son las siguientes:

- Alta competencia en la oferta de tasas de interés.
- No existe ningún tipo de estrategia de mercadeo.
- La publicidad que se maneja es insuficiente.
- No existe información sobre los beneficios que conlleva mantener una inversión en la Institución.

Adicionalmente las captaciones son los recursos con los que la Cooperativa podrá llevar a cabo su intermediación financiera y por ende obtener su spread financiero, es importante que se recabe información que permita conocer la idiosincrasia del socio, y cuáles son las necesidades y requerimientos que éstos exigen para depositar éste tipo de valores, y; que al tener un retroceso en su progreso financiero, se estaría resquebrando la estabilidad financiera de la Institución, dato que podrá ser despejado una vez que se efectúen los correspondientes análisis relacionados con la solvencia, liquidez y rentabilidad que proponen las Disciplinas Financieras para Cooperativas de Ahorro y Crédito de la COLAC.

PATRIMONIO

La información concerniente al Patrimonio Institucional en los años 2008 y 2009 se demuestran en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 14.
COAC. FMS. Ltda.
Composición del Patrimonio (2008-2009)

PATRIMONIO					
31	CAPITAL SOCIAL	114,172.33	134,486.83	20,314.50	17.79%
33	RESERVAS	228.41	692.88	464.47	203.35%
36	RESULTADOS	2,914.32	1,030.43	-1,883.89	-64.64%
TOTAL PATRIMONIO		117,315.06	136,210.14	18,895.08	16.11%

FUENTE: Estados Financieros COAC. FMS.LTDA.
 ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

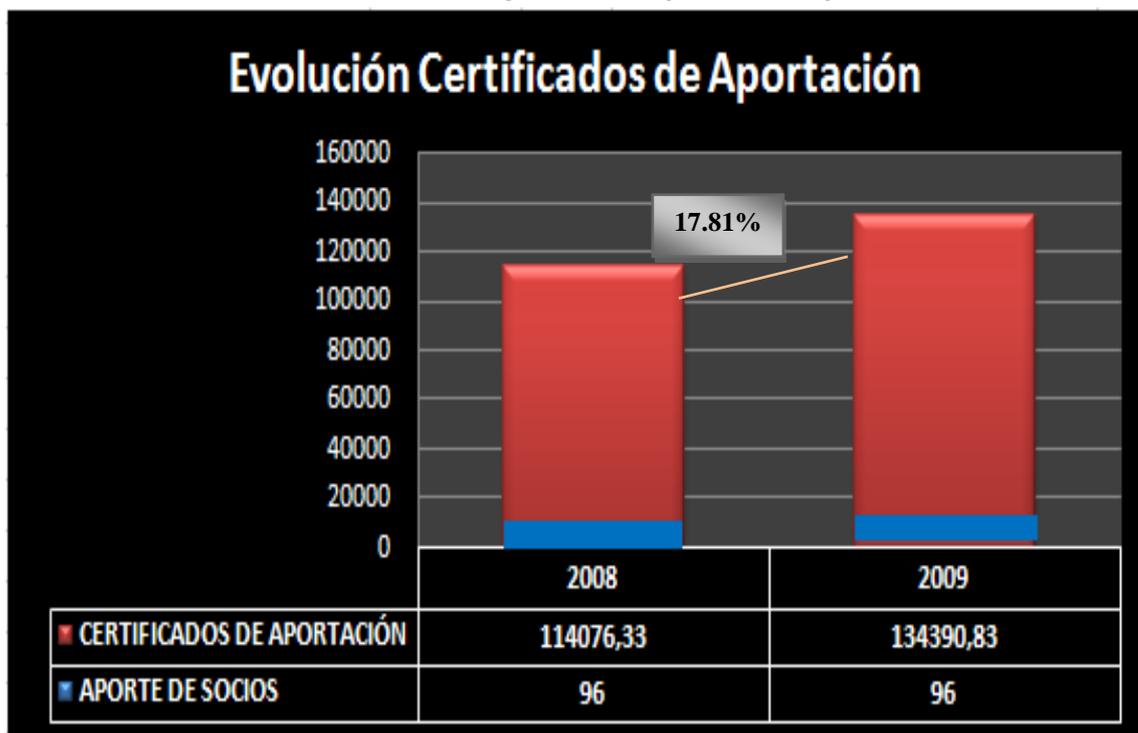
Según la información que consta en los Estados Financieros Auditados, no se incluyó a los Certificados de Aportación dentro del Patrimonio, sino que éstos se los consideró dentro de los Pasivos en la cuenta Depósitos Restringidos, los cuales para efectos del análisis que posteriormente se realizará, han sido ajustados y trasladados al Capital Social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fray Manuel Salcedo” Ltda., en vista que es lo que sucederá una vez que los mismos sean legalizados en el Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Una vez hecha ésta aclaración podemos observar que tipo de variación ha tenido cada una de las cuentas más importantes que conforman el Patrimonio, el cual del 2008 que registró \$117 mil, para el 2009 se incremento a \$136 mil, pese a todos los problemas que se han registrado en éste periodo, marcando un crecimiento de más de \$18 mil (16.11%).

El Capital Social de la Institución que en el 2008 cerró con \$114 mil, creció en el 2009 hasta los \$134 mil, cantidad que creció al ser ajustada, mostrando un crecimiento importante en sus valores del 17.79%, es decir poco más de \$20 mil.

El valor de éstos certificados corresponde al aporte de 2.594 socios hasta finales del año 2009.

Gráfico No. 28.
COAC. FMS. Ltda.
Certificados de Aportación (2008-2009)



FUENTE: Estados Financieros COAC. FMS.LTDA.
 ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

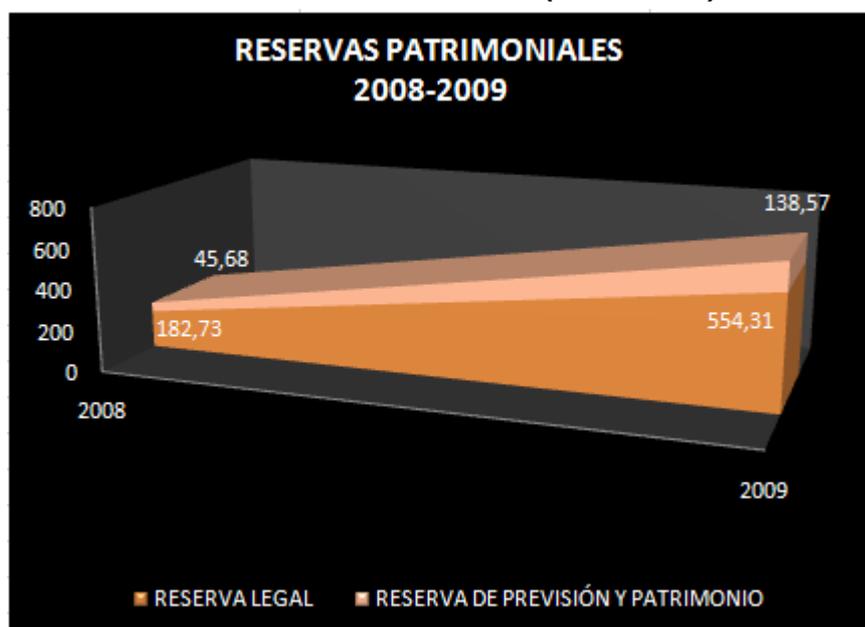
La gráfica muestra como la COAC. “Fray Manuel Salcedo” Ltda., ha venido manteniendo en \$96 el aporte de los socios fundadores, cantidad con la que se inició la Institución y que hasta el momento no se ve incrementada en razón que los Certificados de Aportación no han sido legalizados en el Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Según el cuadro anterior, el área roja correspondería a lo que se conoce como certificados de aportación, mismos que en los balances se encuentran como depósitos restringidos, pero que para efectos del análisis financiero son tomados en cuenta como parte del patrimonio, que

es la manera correcta en la que deberían aparecer en los Estados Financieros.

Mientras tanto las Reservas, donde se puede observar que crecen en \$404 mil (203.35%), esto en cada uno de sus componentes como las reservas legales y de previsión y asistencia las mismas que se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

Gráfico No. 29
COAC. FMS. Ltda.
Reservas Patrimoniales (2008-2009)



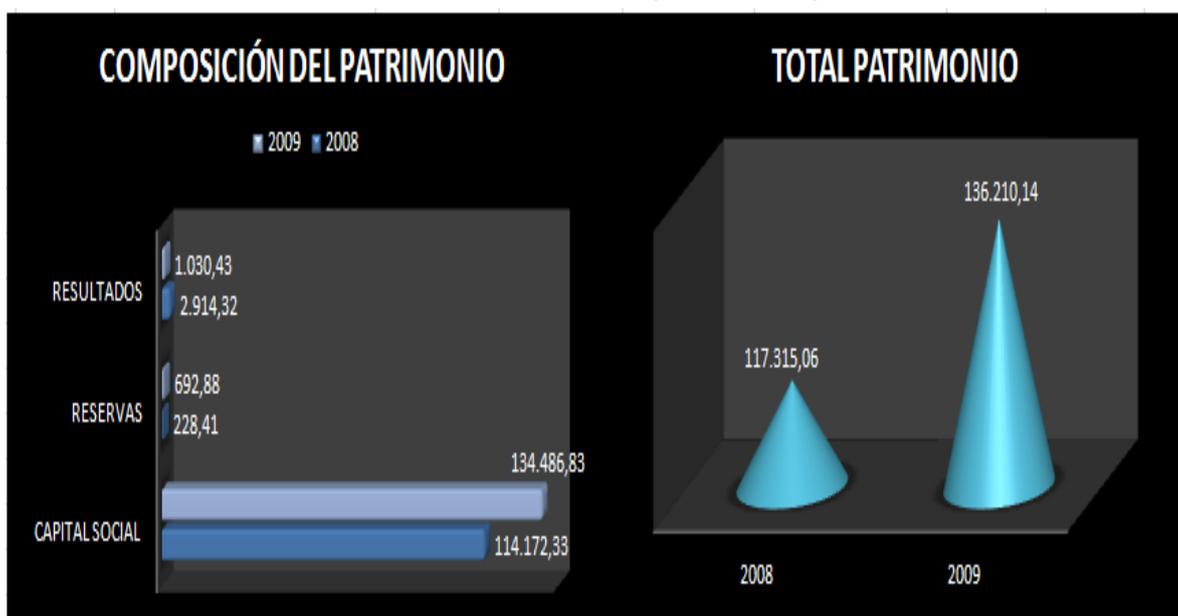
FUENTE: Estados Financieros COAC. FMS.LTDA.
ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Si bien es cierto que en los dos años cada tipo de reserva representa un 80% y 20%, en el 2009 su cantidad elevada de \$692.88, frente a \$228.41 del 2008, muestra un incremento proporcional de \$416 mil.

Contrario a lo que muestran las dos cuentas anteriores, los resultados de las operaciones del año 2008 con respecto al 2009, muestran que éstas

han caído en \$1800 (64%), sin embargo en éste ultimo año pese a la contracción de los resultados, existió excedente en dicho año fiscal.

Gráfico No. 30
COAC. FMS. Ltda.
Evolución del Patrimonio (2008-2009)



FUENTE: Estados Financieros COAC. FMS.LTDA.
 ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Los resultados de los ejercicios económicos 2008 y 2009, arrojan pequeños excedentes de \$2 mil y \$1 mil respectivamente los cuales se han reducido en un 64.64%, mismo que no ha afectado al total del patrimonio, pues pese a éste decrecimiento, la Institución registra un crecimiento neto de \$18 mil correspondiente al 16.11% en el mismo período de análisis como lo indica el cuadro presentado en la parte superior.

ESTADO DE RESULTADOS

En éste tipo de Estado se podrá conocer si la gestión que se viene llevando a cabo da resultados positivos, o a su vez si éstas necesitan ser reforzadas y modificadas con visión a que el panorama financiero mejore y rinda para continuar con sus operaciones en el mercado que se encuentra desarrollando.

Los datos a continuación presentados al igual que los balances consolidados analizados anteriormente, se desprenden del Informe de Auditoría efectuada a la Institución, misma que muestra los siguientes valores:

Cuadro No. 15.
COAC. FMS. Ltda.
Análisis Horizontal del Estado de Resultados (2008-2009)

Estado de Resultados COAC "FRAY MANUEL SALCEDO" Ltda.					
Análisis Horizontal					
COD.	TOTAL INGRESOS	2008	2009	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	168,341.89	174,907.11	6,565.22	3.90%
41	INTERESES CAUSADOS	46,737.87	60,252.29	13,514.42	28.92%
	MARGEN NETO INTERESES	121,604.02	114,654.82	-6,949.20	-5.71%
54	INGRESOS POR SERVICIOS	5,174.00	6,212.50	1,038.50	20.07%
	MARGEN BRUTO FINANCIERO	126,778.02	120,867.32	-5,910.70	-4.66%
44	PROVISIONES	8,776.43	618.32	-8,158.11	-92.95%
	MARGEN NETO FINANCIERO	118,001.59	120,249.00	2,247.41	1.90%
45	GASTOS DE OPERACION	119,680.27	124,772.15	5,091.88	4.25%
	MARGEN DE INTERMEDIACION	-1,678.68	-4,523.15	-2,844.47	169.45%
56	OTROS INGRESOS	4,593.00	5,553.59	960.59	20.91%
	GANANCIA O (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	2,914.32	1,030.44	-1,883.88	-64.64%

FUENTE: Estados Financieros COAC. FMS.LTDA.
 ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

INGRESOS

Del total de los ingresos, se observa claramente que los intereses y descuentos ganados en el 2008 de \$168 mil se incrementaron en el siguiente año hasta los \$174 mil (3.9%).

No obstante, los intereses causados muestran adicionalmente un incremento de \$13.5 mil (28.92%), ya que en el año 2008 que presento \$46.7 mil, en el 2009 la cifra ascendió hasta \$60.2 mil, lo cual demuestra que existió más crecimiento por pago de tasa pasiva que por cobro en tasa activa en el periodo que se está analizando.

Con ello el margen neto de intereses que resulta de la diferencia entre los intereses y descuentos ganados y los intereses causados, decrecen en más de \$6 mil es decir un 5.71%.

En cuanto a los ingresos por servicios registrados en el 2008 de \$5 mil para el año 2009 crece a \$6 mil, marcando un incremento moderado del 20.07%, cantidades que al incorporarse al Margen Neto de Intereses muestran un Margen Bruto Financiero de \$126 mil y \$120 mil en el 2008 y 2009 respectivamente, lo cual indica que éste mismo rubro en comparación de éstos años representa un decrecimiento de \$5.9 mil, es decir 4.66%.

Las Provisiones de Cuentas Incobrables, destinadas para la Cartera de Créditos, en el año 2008 muestran \$8 mil, cantidad que se reduce considerablemente en el 2009 hasta \$618, mostrando una reducción del 92.95%, lo cual al restarlo al Margen Bruto Financiero, arroja como resultado que en el primer año el Margen Neto Financiero se ubique en \$118 mil y el 2009 en \$120 mil, en donde se observa un pequeño crecimiento de éste rubro en poco más de \$2 mil (1.90%).

Adicionalmente los Gastos de Operación se incrementaron en \$5 mil (4.25%), lo cual dejó al margen de intermediación con resultados negativos de (-\$1.6 mil y -\$4.5 mil) en el 2008 y 2009 respectivamente, es decir un incremento en pérdida en éste margen de 169%.

Los ingresos catalogados como Otros, visualizan un corto pero no menos importante incremento en sus valores correspondientes al 20.91%, pues

en el año 2008 que se contó con \$4.5 mil y para el 2009 se incrementó hasta \$5.5 mil, lo cual dejó una ganancia en el primer año de \$2.9 reducida al siguiente año a \$1.03 mil, es decir menos \$1.8 mil en un año correspondiente al 64.64%.

3.2 Análisis de la Estructura

- **Método Vertical**

Los métodos verticales se emplean para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical. Se refiere a la utilización de los estados financieros de un período para conocer su situación o resultados³³. Es estático porque analiza y compara datos de un solo periodo. Los porcentajes que se obtienen corresponden a las cifras de un solo ejercicio.

Éste tipo de análisis consiste en inducir una serie de cantidades a porcentajes sobre una base dada³⁴. Se dice que es vertical porque va de arriba hacia abajo, induciendo una partida de otra. Generalmente todas las partidas del estado de resultados se presentan calculando qué porcentaje del total de los ingresos representa cada una de ellas.

Este tipo de análisis facilita las comparaciones y es útil para evaluar la magnitud y el cambio relativo a las partidas. Además, la reducción de los valores monetarios a porcentuales permite la comparación entre entidades de diferentes envergaduras. Aquí el factor tiempo no es sustancial y es conveniente hacerlo año con año, pues de esta manera se

³³ <http://www.mitecnologico.com/Main/MetodosVerticalesAnalisisFinanciero>

³⁴ <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/porcentual-vertical>

va teniendo una historia, en números relativos y números absolutos, dentro de un mismo estado.

A continuación podremos observar la participación de cada una de las cuentas tanto en el activo, pasivo y patrimonio, de tal manera que posibilite conocer la estructura financiera que mantiene la institución según el siguiente análisis vertical:

Cuadro No. 16
COAC. FMS. Ltda.
Análisis Vertical del Estado de Resultados (2008-2009)

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO					
ANÁLISIS VERTICAL					
COD.	CUENTA	2008	% PART.	2009	% PART.
	ACTIVOS				
11	FONDOS DISPONIBLES	907,243.22	50.43%	813,912.69	58.25%
13	INVERSIONES			50,000.00	3.58%
14	CARTERA DE CREDITOS	868,866.49	48.30%	514,147.60	36.80%
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	22,729.95	1.26%	19,163.43	1.37%
19	OTROS ACTIVOS	0	0.00%	0	0.00%
	TOTAL ACTIVO	1,798,839.66	100.00%	1,397,223.72	100.00%
COD.	CUENTA	2008	% PART.	2009	% PART.
	PASIVO				
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	1,615,134.49	89.79%	1,193,339.27	85.41%
25	CUENTAS POR PAGAR	66,390.11	3.69%	67,674.31	4.84%
	TOTAL PASIVO	1,681,524.60	93.48%	1,261,013.58	90.25%
	PATRIMONIO				
31	CAPITAL SOCIAL	114,172.33	6.35%	134,486.83	9.63%
33	RESERVAS	228.41	0.01%	692.88	0.05%
36	RESULTADOS	2,914.32	0.16%	1,030.43	0.07%
	TOTAL PATRIMONIO	117,315.06	6.52%	136,210.14	9.75%
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	1,798,839.66	100.00%	1,397,223.72	100.00%

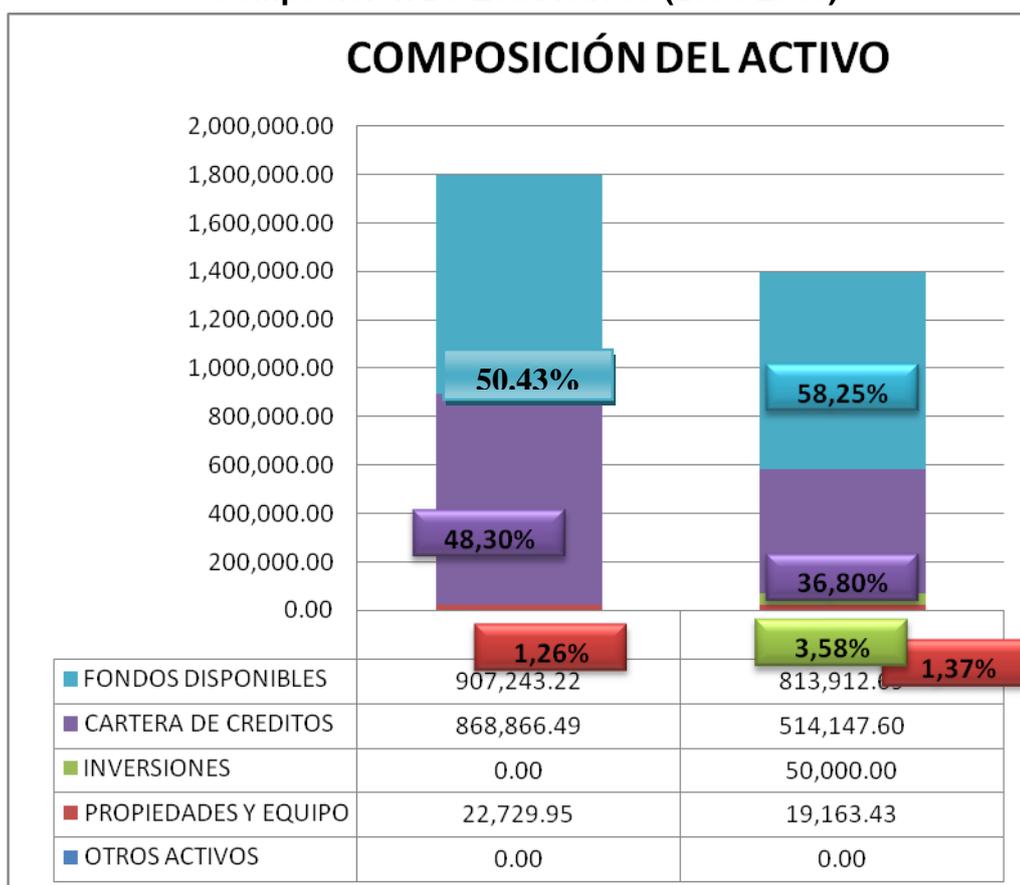
FUENTE: Estados Financieros COAC. FMS.LTDA.
ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO

ACTIVOS

La composición de los activos para los años 2008 y 2009 de la COAC “Fray Manuel Salcedo” Ltda., se encuentra estructurada de la siguiente manera:

**Cuadro No.31.
COAC. FMS. Ltda.
Composición De Los Activos (2008-2009)**



FUENTE: Estados Financieros COAC. FMS.LTDA.

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Considerando al Total de activos como el 100%, tenemos los siguientes datos:

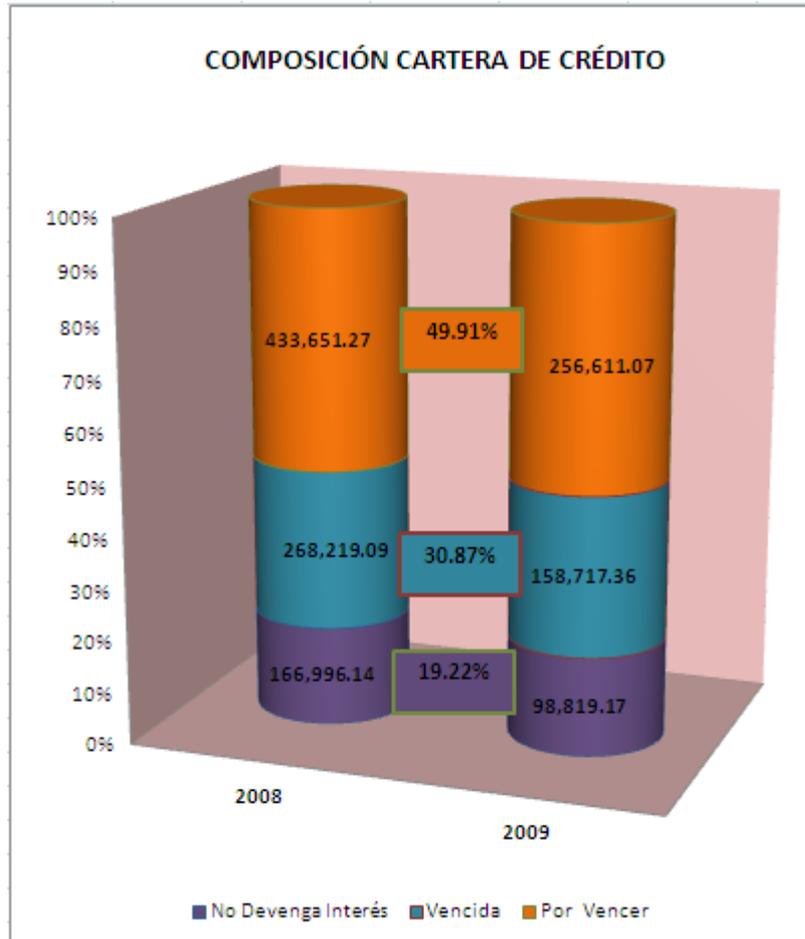
Tanto en el año 2008 como en el 2009 son los Fondos Disponibles la cuenta con mayor representatividad dentro de los activos, ya que en el primer año su porcentaje de participación corresponde a más de la mitad del total del activo, específicamente \$907 mil (50.43%), cantidad significativa para la Institución, pero excesiva frente a las obligaciones con que cuenta, por lo que se la debería redireccionar.

Por su parte en el 2009 los fondos disponibles llegan hasta los \$813 mil llegando a conformar un 58,25% del total de los activos, es decir más de la mitad de los recursos propios con que cuenta la Institución es dinero disponible de la Cooperativa.

Este comportamiento es un problema para la COAC. "Fray Manuel Salcedo" Ltda., por cuanto los Fondos Disponibles que se mantienen de \$707,343.09 en Caja y \$813.012,69 en Fondos Disponibles no generan ingresos para la Institución.

Durante el año 2008 no existió inversión en Instituciones Financieras por parte de la Cooperativa, además que previo indagación realizada nunca se ha invertido en ningún tipo de instrumentos financieros, la primera se da en el año 2009 que representa el 3.58% del activo, porcentaje poco representativo considerando el la participación de fondos disponibles que es excesiva para enfrentar las obligaciones con el público contraídas con por la Institución.

Gráfico No. 32.
COAC. FMS. Ltda.
Composición Cartera de Crédito (2008-2009)



FUENTE: Estados Financieros COAC. FMS.LTDA.
 ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

La cartera de créditos es la segunda cuenta más importante dentro de los activos de la COAC. “Fray Manuel Salcedo” Ltda., misma que tiene en el 2008 un total de \$868 mil, (48.30%) de participación, misma que es importante se incremente al ser éste el activo generador de ingresos para la Institución.

La cifra de éste rubro para el siguiente año llega hasta \$514 mil, es decir se ha visto reducida en comparación al periodo económico anterior, aun así representa el 36.80% de participación del total de los activos, demostrando que la colocación de créditos es un punto débil para la

Institución, recalcando que la cuenta Cartera de Crédito es la más importante en una Cooperativa al ser el activo productivo de la misma.

Cuadro. No. 17.
COAC. FMS. Ltda.
Composición Cartera de Crédito (2008-2009)

CUENTA	2008	% PART.	2009	% PART.
Por Vencer	433,651.27	49.91%	256,611.07	49.91%
No Devenga Interés	166,996.14	19.22%	98,819.17	19.22%
Vencida	268,219.09	30.87%	158,717.36	30.87%
CARTERA DE CREDITOS	868,866.49	100.00%	514,147.60	100.00%

FUENTE: Estados Financieros COAC. FMS.LTDA.
 ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Del total de la Cartera de Crédito en el 2008, la Cartera por Vencer tiene la mayor participación en la cuenta con un total \$433 mil (49.91%), seguida por la Cartera Vencida que tiene una representación del 30,87% es decir \$268 mil, y por último la Cartera que no Devenga Intereses, cuenta con más de \$166 mil (19,22%), lo cual es preocupante, pues éstos porcentajes rebasan los parámetros de cartera en riesgo que una Institución Financiera Cooperativa debe tener que es del 5%.

Para el año 2009 la participación de la Cartera Total se distribuye en un 49,91%, por Cartera por Vencer correspondiente a \$256 mil, seguida por la Cartera Vencida misma que llega hasta \$158 mil, y que deja a la Cartera que No Devenga Interés en \$98 mil (19,22%), que a pesar de encontrarse inferior frente al año anterior, no representa que haya existido algún tipo de mejoramiento en la recaudación de éstos rubros.

La Propiedad Planta y Equipo no presenta mayor variación pues en el 2008 registro una participación en activos de apenas el 1.26%, misma que para el año 2009 creció apenas hasta el 1.37%, esto en virtud que la Cooperativa no cuenta con una planta propia ni vehículos que representen un porcentaje importante, dentro de ésta cuenta se considera los muebles y equipos de oficina, además de los equipos de cómputo.

Dentro de la cuenta otros activos tanto en el año 2008 como 2009 no cuenta con ningún tipo de porcentaje representativo dentro de los activos de la Institución.

PASIVOS

El total de los pasivos se los relacionará directamente con el total de los mismos y el patrimonio, cantidad con la que se cuadrará el Total de Activos de la Cooperativa.

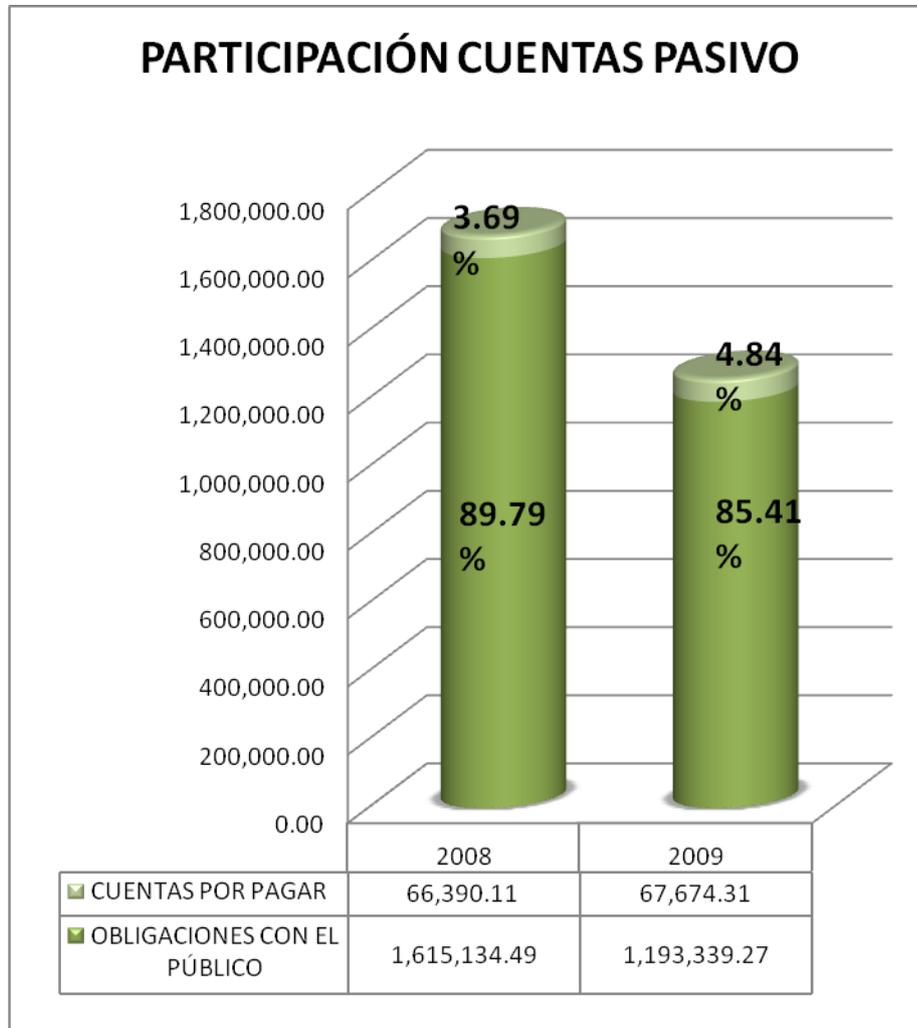
Como se divisa en el siguiente cuadro los pasivos se encuentran conformados directamente por dos cuentas principales mismas las cuales se desprenden de los Balances Auditados de la COAC. "Fray Manuel Salcedo" Ltda., entre ellas consta las Obligaciones con el Público y Cuentas Por Pagar.

Cuadro No. 18.
COAC. FMS. Ltda.
Composición Pasivo y Patrimonio (2008-2009)

COD.	CUENTA	2008	% PART.	2009	% PART.
	PASIVO				
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	1,615,134.49	89.79%	1,193,339.27	85.41%
25	CUENTAS POR PAGAR	66,390.11	3.69%	67,674.31	4.84%
	TOTAL PASIVO	1,681,524.60	93.48%	1,261,013.58	90.25%
	PATRIMONIO				
31	CAPITAL SOCIAL	114,172.33	6.35%	134,486.83	9.63%
33	RESERVAS	228.41	0.01%	692.88	0.05%
36	RESULTADOS	2,914.32	0.16%	1,030.43	0.07%
	TOTAL PATRIMONIO	117,315.06	6.52%	136,210.14	9.75%
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	1,798,839.66	100.00%	1,397,223.72	100.00%

FUENTE: Estados Financieros COAC. FMS.LTDA.
 ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Gráfico No. 33.
COAC. FMS. Ltda.
Participación de Cuentas del Pasivo (2008-2009)



FUENTE: Estados Financieros COAC. FMS.LTDA.
 ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Las Obligaciones con el Público financian el 89,79% en el año 2008, es decir \$1.615 mil, dentro de la que se distribuyen los depósitos a la vista y los depósitos a la plazo fijo.

Adicional a esto existe otro componente del pasivo como lo es las cuentas por pagar mismas que en el año 2008 conforman el 3,69% de participación del activo y patrimonio, ésta misma cuenta que para el año 2009 se ubica en el 4.84%, es decir, que del total de obligaciones

pendientes que tiene la Institución, el 4.84% de los fondos disponibles estarán dedicados a financiar éste rubro.

Gráfico No. 34.
COAC. FMS. Ltda.
Composición Obligaciones con el Público (2008-2009)



CUENTA	2008	% PART. PAS+PAT	2009	% PART. PAS+PAT
DEPÓSITOS DE AHORROS	516,253.67	28.70%	637,447.76	45.62%
DEPÓSITOS A PLAZO FIJO	1,098,880.82	61.09%	555,891.51	39.79%
TOTAL OBLIG. PUBLICO	1,615,134.49	89.79%	1,193,339.27	85.41%

FUENTE: Estados Financieros COAC. FMS.LTDA.
 ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Los Depósitos a Plazo en el año 2008 registraron \$1.098 mil, es decir una participación del 61.09% con relación al total del pasivo y patrimonio, lo cual indica que tiene la parte más importante de las obligaciones de la Institución concentradas en inversiones realizadas por parte de socios y clientes de la Cooperativa.

Mientras los Depósitos de Ahorros son representados por el 28.70%, es decir del total de los pasivos y el patrimonio, \$516 mil pertenecen a éste rubro.

Éstas cifras se vieron disminuidas en el año 2009, donde los depósitos a plazo fijo se vieron superados por los Depósitos de Ahorros de los socios, al contar con un 37.79%, frente al 45.62% que presentó los Depósitos a la Vista, lo cual es preocupante para la Institución, pues los fondos disponibles también tuvieron un decaimiento de sus cifras, sin embargo es importante que se coloquen en aceptables segmentos de cartera los valores que han tenido como captación.

Un dato importante es observar como las captaciones que ha tenido la Institución, se han visto abruptamente disminuidas, sin embargo son los gastos y cuentas por pagar las que no disminuyen, sino que contrario se incrementan, lo cual es preocupante, pues es notoriamente claro que no se está trabajando con ningún tipo de plan de acción o estratégico que permita enfrentar la recesión que financieramente atraviesa la Cooperativa.

PATRIMONIO

Las cuentas que se encuentran distribuidas en el patrimonio presentan la siguiente participación:

Cuadro No.19.
COAC. FMS. Ltda.
Composición Patrimonio (2008-2009)

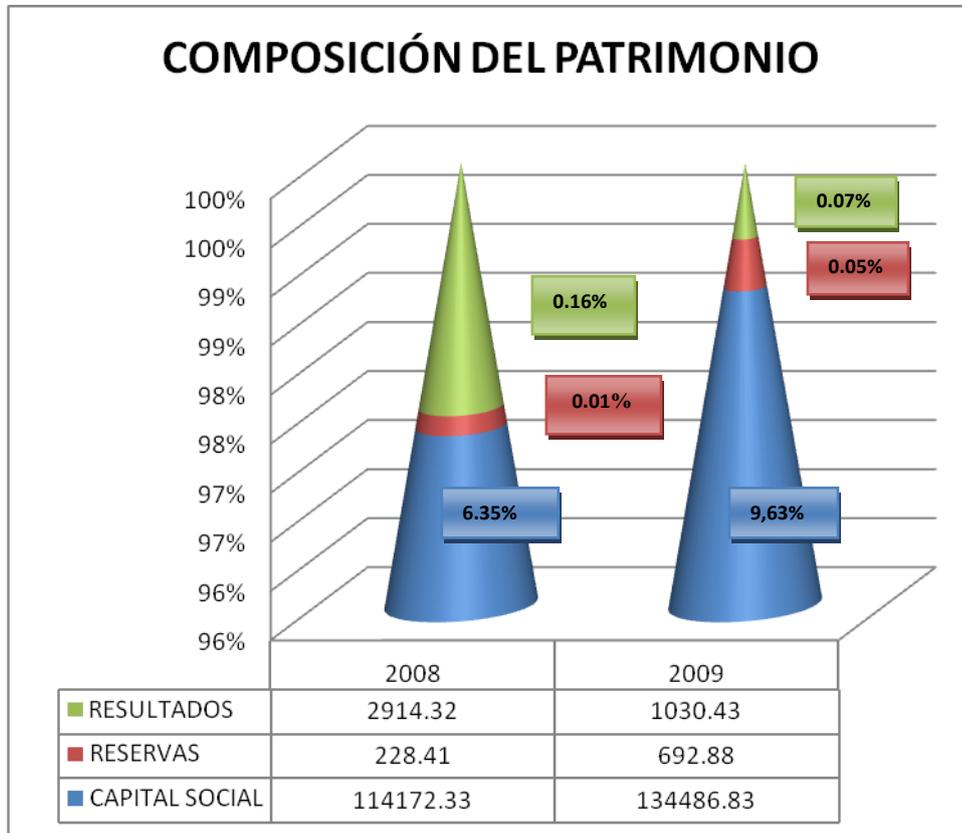
	PATRIMONIO				
31	CAPITAL SOCIAL	114,172.33	6.35%	134,486.83	9.63%
33	RESERVAS	228.41	0.01%	692.88	0.05%
36	RESULTADOS	2,914.32	0.16%	1,030.43	0.07%
	TOTAL PATRIMONIO	117,315.06	6.52%	136,210.14	9.75%
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	1,798,839.66	100.00%	1,397,223.72	100.00%

FUENTE: Estados Financieros COAC. FMS.LTDA.
 ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

En el año 2008, el total del patrimonio tiene un saldo de \$117 mil, es decir cuenta con un 6,52% del pasivo y patrimonio.

De éste porcentaje el 6,35%, es decir \$114 mil conforman el capital social de la Institución, mismo en el que se encuentran incluidos los certificados de aportación, seguido por el 0,16% que mantienen los resultados del ejercicio económico de ese año, que por último sitúa las reservas con una participación de apenas el 0,01%, del total del pasivo y patrimonio, mismas que se encuentran representadas de manera más clara en el siguiente cuadro:

Gráfico No. 35.
COAC. FMS. Ltda.
Composición Patrimonio (2008-2009)



FUENTE: Estados Financieros COAC. FMS.LTDA.
 ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Para el año 2009 se puede observar que el Patrimonio de la Cooperativa llega hasta los \$136 mil es decir el 9.75%, del total de los pasivos y patrimonio, del cual corresponde un 9,63% al capital social, el 0.05% a las Reservas y el 0.07% % a los resultados.

ESTADO DE RESULTADOS

A continuación se presenta el análisis vertical del Estado de Resultados Auditado de la Cooperativa, el cual muestra lo siguiente:

Cuadro No. 20.
COAC. FMS. Ltda.
Estado de Resultados Análisis Vertical (2008-2009)

ESTADO DE RESULTADOS					
ANÁLISIS VERTICAL					
		2008	% PART.	2009	% PART.
	TOTAL INGRESOS	178,108.89	100.00%	186,673.20	100.00%
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	168,341.89	94.52%	174,907.11	93.70%
41	INTERESES CAUSADOS	46,737.87	26.24%	60,252.29	32.28%
	MARGEN NETO INTERESES	121,604.02	68.28%	114,654.82	61.42%
54	INGRESOS POR SERVICIOS	5174	2.90%	6212.5	3.33%
	MARGEN BRUTO FINANCIERO	126,778.02	71.18%	120,867.32	64.75%
44	PROVISIONES	8776.43	4.93%	618.32	0.33%
	MARGEN NETO FINANCIERO	118,001.59	66.25%	120,249.00	64.42%
45	GASTOS DE OPERACION	119680.27	67.20%	124772.15	66.84%
	MARGEN DE INTERMEDIACION	-1,678.68	-0.94%	-4,523.15	-2.42%
56	OTROS INGRESOS	4593	2.58%	5553.59	2.98%
	GANANCIA O (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	2,914.32	1.64%	1,030.44	0.55%

FUENTE: Estados de Resultados COAC. FMS.LTDA.
ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Para el primer periodo de análisis que es el 2008, del Total de Ingresos que obtuvo la Cooperativa, el 94.52% corresponden a los intereses y descuentos ganados, los cuales se originan a partir de la concesión de créditos. Adicionalmente la Cooperativa contó con ingresos por servicios

representados en el 2.90%, y por último Otros Ingresos, conforman el 2.58% del total de los Ingresos en éste año.

Del Total de Ingresos de \$178 mil se asigna 26.24% a los interés causados, los cuales se generan por cancelación de interés en Depósitos a Plazo y Depósitos de Ahorros, además el 4.93% se lo destina a las Provisiones por Cartera de Crédito Incobrable, el 67.20% a los Gastos de Operación, el cual es elevado al sobrepasar los \$119 mil, que al no contar con Otros Ingresos se existiría una amplia pérdida, misma que deja a la Institución con el 1.64% de excedente en el año analizado que alcanza \$2,9 mil.

Para el subsiguiente año 2009, del total de los Ingresos el 93.70% provienen de Intereses y Descuentos Ganados, los cuales llegan hasta los \$174 mil. Los ingresos por servicios para este año llegan al 3.33%, mientras que Otros Ingresos con los que cuenta la Institución llegan al 0.55%, éste porcentaje muestra la falta de estrategias y de correcta utilización de recursos, lo cual es preocupante y resulta necesario analizar minuciosamente éste tipo de anomalías que pueden conllevar a serios problemas que desembocarían en el cierre de la Institución por insuficiencia de rentabilidad.

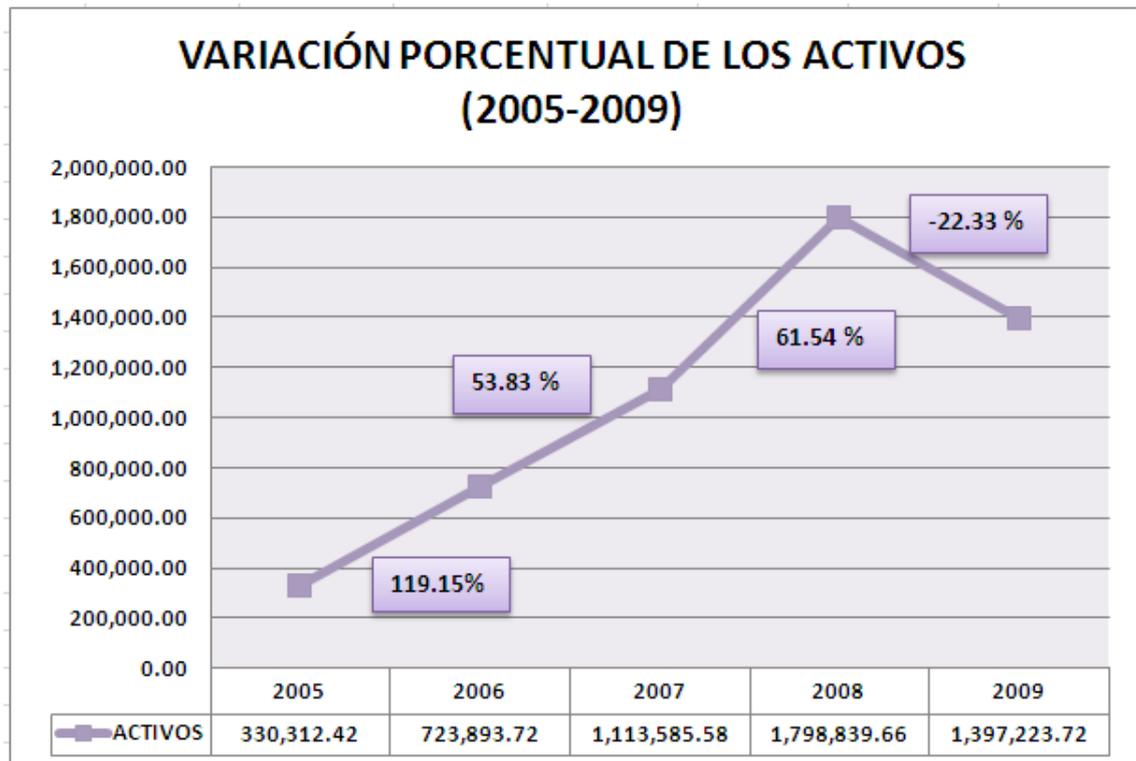
Del total de ingresos, se destinó el 32.28% para cubrir el pago de intereses, 0.33% a provisiones, 66.84% a Gastos de Operación, quedando un excedente de apenas el 0.55%.

3.3. Análisis de Tendencias

Mediante éste estudio se procederá a analizar las tendencias de la Institución, ya sea de porcentajes, índices o razones financieras, puede graficarse para mejor ilustración.

En el caso de la Cooperativa “Fray Manuel Salcedo” Ltda., que está siendo objeto de estudio únicamente se cuenta con datos generales en Activo, Pasivo y Patrimonio, información correspondiente al período 2005 - 2009, misma que se ve a continuación.

Gráfico No. 36.
COAC. FMS. Ltda.
Tendencia del Activo (2005-2009)



FUENTE: Estados Financieros COAC. FMS.LTDA.
 ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Según los datos obtenidos tenemos que los Acctivos de la Cooperativa desde el año 2005 han venido creciendo de maneral considerable, a excepción del último periodo en el que presenta un pronunciado descenso.

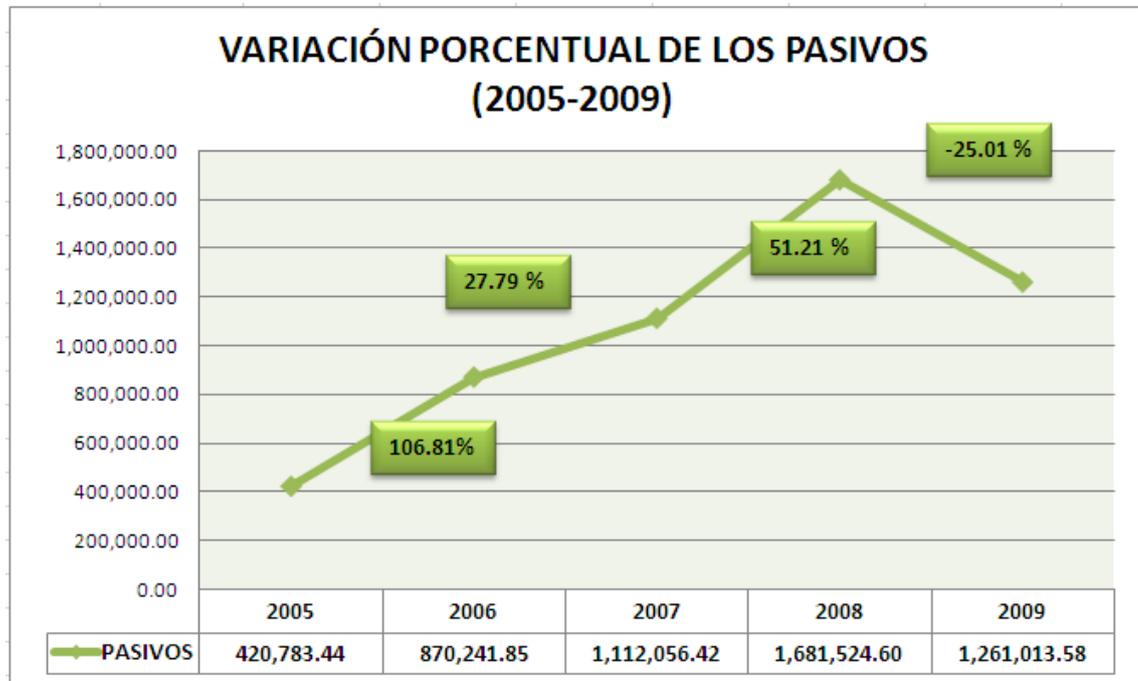
Para el año base 2005, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fray Manuel Salcedo” Ltda., conto en sus activos con \$330 mil mismos que en el siguiente año 2006 crecieron en un hasta los \$723 mil (119.15%), cantidad que continuó en ascenso situandose en \$1.113 mil es decir un incremento porcentual del 53.83%.

Para el año 2007 la Institución continúa presentando un crecimiento en sus activos del 61.54%, tendencia que se ve afectada para el siguiente año 2009, pues los activos decrecen hasta \$1.397 mil, es decir decreció en un 22.33%.

En ésta última etapa es importante recalcar los problemas económicos que ha venido manteniendo la Institución, periodo en el cual decreció la Cartera de Créditos, Fondos Disponibles, ademas de registrar reducción en los Depósitos a Plazo, situación que coloca a la Cooperativa en una temporada de transición económica.

Gráfico No. 37.

COAC. FMS. Ltda. Tendencia del Pasivo (2005-2009)

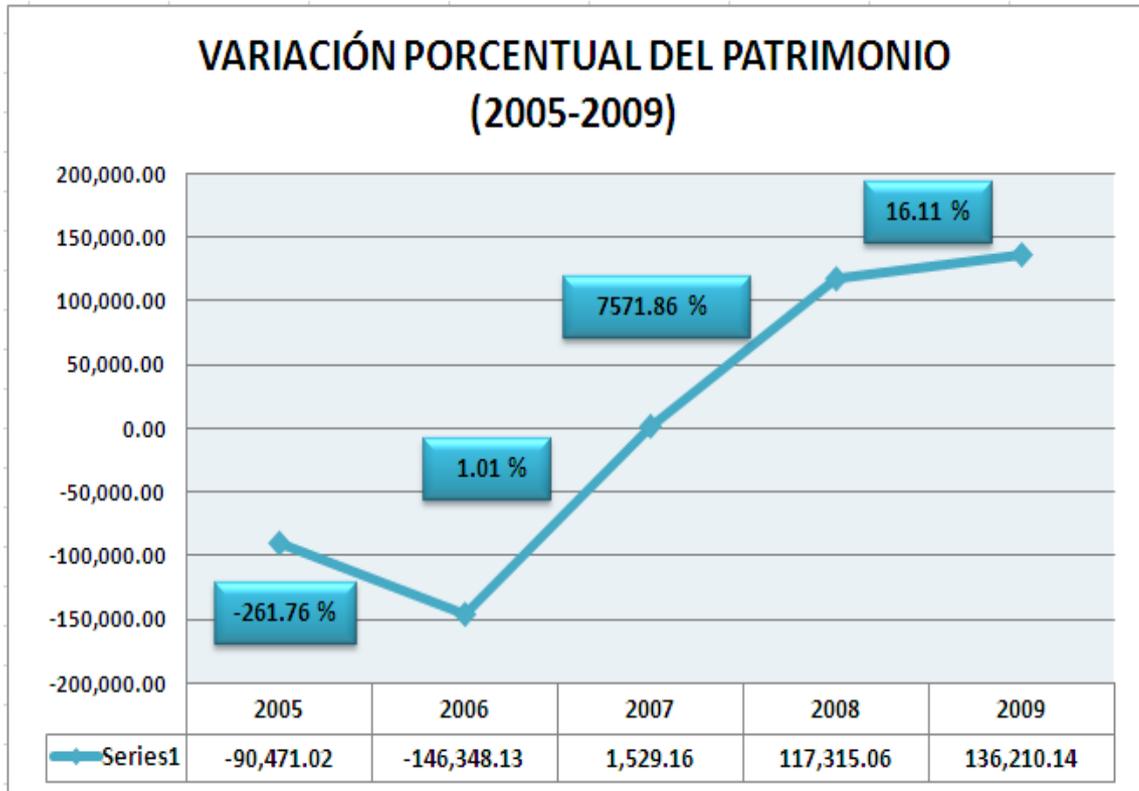


FUENTE: Estados Financieros COAC. FMS.LTDA.
ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

La variación que experimentan los pasivos marca cambios parecidos a los que presentaron los activos.

Es decir en el año 2005 las obligaciones de la Institución se ubicaron en \$420 mil, cantidad que en el año 2006 creció hasta los \$870 mil (106.81%), esto proporcional al crecimiento que tuvo los activos de la Institución en la misma temporada y que continuó su incremento en un 27.79% llegando hasta \$1.112 mil y que en su proceso evolutivo logró llegar hasta \$1.681 (51.21%); ésta cantidad, en el año 2009 se redujo hasta \$1.261 mil, es decir tuvo un decrecimiento del 25.01%.

Gráfico No. 38.
COAC. FMS. Ltda.
Tendencia del Patrimonio (2005-2009)



FUENTE: Estados Financieros COAC. FMS.LTDA.
 ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Según los datos obtenidos de la Cooperativa se puede observar que tanto en el año 2005 y 2006, existió pérdida en los resultados de sus operaciones, razón por la cual en el primer año mencionado la Institución registra en su Patrimonio un saldo negativo de \$90 mil, cifra que para el año 2006 se incrementa, contando con una pérdida del \$-146 mil (-261.76%), y que se ve superado en el año 2007, cuando el patrimonio logra ascender hasta \$1.5 mil, y; que desde este año ha venido creciendo paulatinamente, al registrar en el año 2008 un total de Patrimonio de \$117 mil, hasta en el año 2009 situarse en \$136 mil, es decir 16.11% en éste último periodo.

Es importante conocer que los incrementos excesivos que presenta el Patrimonio en los dos últimos años, se dan en base al ajuste efectuado en la Cuenta Patrimonio, al incorporar en ella los Certificados de Aportación que se encontraban en los pasivos, expresamente en la cuenta Depósitos Restringidos, misma que al momento en que éste tipo de Certificados sea legalizado serán ajustados en los Estados Financieros reales que presenta la Institución.

Cuadro No. 39.
COAC. FMS. Ltda.
Análisis de Tendencias del Patrimonio (2005-2009)

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO									
ANÁLISIS DE TENDENCIAS									
	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009
ACTIVOS	330,312.42	119.15%	723,893.72	53.83%	1,113,585.58	61.54%	1,798,839.66	-22.33%	1,397,223.72
PASIVOS	420,783.44	106.81%	870,241.85	27.79%	1,112,056.42	52.21%	1,681,524.60	-25.01%	1,261,013.58
PATRIMONIO	-90,471.02	-261.76%	-146,348.13	-1.01%	1,529.16	757186.00%	117,315.06	16.11%	136,210.14



FUENTE: Estados Financieros COAC. FMS.LTDA.
 ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

3.4 Indicadores Económicos para COAC's.

Un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de la organización³⁵.

En si los indicadores económicos son valores estadísticos que reflejan el comportamiento de las principales variables económicas, financieras y monetarias, obtenidos a través del análisis comparativo entre un año y otro de un periodo determinado³⁶.

Su principal función es indicar la situación de un aspecto económico particular en un momento determinado en el tiempo.

Cuadro de Mando Financiero COLAC.

Para efectos del estudio de la COAC. "Fray Manuel Salcedo Ltda.", en éste caso se emplearan las Disciplinas Financieras para Cooperativas de Ahorro y Crédito, emitidos por la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Estas disciplinas se encargan de destacar la importancia de un cuadro de mando financiero como herramienta fundamental para la toma de decisiones en el ámbito dirigenal y ejecutivo de la organización, también considera los principales indicadores de competitividad cooperativa y de gestión financiera que requiere toda cooperativa de ahorro y crédito para ser exitosa³⁷.

El cuadro de mando financiero es el conjunto de variables financieras y no financieras que explican la evaluación de la Cooperativa de Ahorro y

³⁵ <http://www.scribd.com/doc/2941779/Indicadores-financieros-Administración-Contabilidad>.

³⁶ http://www.colombialink.com/01_INDEX/index_finanzas/36_indicadores_economicos.html

³⁷ http://servidorenlínea.com/colac/index.php?option=com_content&task=view&id=49

Crédito a lo largo de un determinado período, digamos un mes y que acumula el comportamiento de las variables a lo largo del tiempo.

La Disciplinas Financieras a analizar aborda el análisis de las variables financieras y no financieras de mayor impacto sobre la gestión empresarial, a través de bloques de indicadores estratégicos que se refieren a un área de atención específica dentro de la estructura de la organización. A su vez, el mismo resulta ser un soporte técnico para los procesos de captación de recursos a través de la promoción y movilización del ahorro cooperativo, así como para el aseguramiento del retorno del mismo a sus cuenta-habientes; dado que para la administración de estos fondos se requiere que la organización aplique disciplinas financieras acordes a su estructura operativa y a su entorno socioeconómico.

El determinante de éxito financiero de una Cooperativa está dado por el margen de contribución y el margen de competencia.

Así el cuadro de mando estructura las variables financieras de tal forma que se puede vigilar el comportamiento de las variables que determinan tanto la contribución como la calidad de activos y es aplicable a todo tipo de cooperativa de ahorro y crédito, sea ésta rural o urbana, abierta o cerrada. Considera 40 indicadores, distribuidos en cinco bloques:

C. Competitividad Cooperativa

O. Operaciones y Resultados

L. Liquidez y Apalancamiento

A. Administración y Control

C. Crecimiento y Tecnología

Las Razones Financieras:

Las razones financieras dan indicadores para conocer si la entidad sujeta a evaluación es solvente, productiva, si tiene liquidez, etc.

Algunas de las razones financieras serán revisadas en cada uno de los cuadros que se presenta a continuación:

C. Competitividad Cooperativa

La Cooperativa nace para resolver una necesidad sentida en los asociados, y en este caso en particular, la necesidad de intermediación financiera, ahí su definición “por cooperativa de ahorro y crédito se entiende una organización sin ánimos de lucro, cuyos propietarios son sus propios asociados, quienes la rigen según principios democráticos. Tienen por finalidad fomentar el ahorro, usar los fondos mancomunados para conceder préstamos y brindar otros servicios afines a los asociados y sus familias. La Cooperativa hace parte de un sistema financiero Cooperativo”.

Los indicadores de *competitividad cooperativa* procuran establecer lo cercano que está la Cooperativa con relación a las necesidades de intermediación financiera de sus asociados y de la comunidad, abarcando las áreas que más relacionan al asociado con la organización.

Para ello se han ponderado tres bloques de indicadores.

El primero tiene que ver con la penetración de mercado, medido a partir del mercado potencial; el segundo, con el involucramiento del asociado, en el que hacer de la Cooperativa, lo que comúnmente se conoce como patrocinio cooperativo y, el tercero con la gobernabilidad, medida en términos de la capacidad de los asociados de dirigir la organización con

solvencia y autonomía a lo largo del tiempo, mismos que observamos a continuación:

Penetración del Mercado: Mide el nivel de participación que la Cooperativa tiene en el mercado potencial meta al cual tiene acceso, sea éste una organización, una institución del Estado, un determinado tipo de asociado o una comunidad.

Activo por Asociado: Este indicador mide el tamaño de la Cooperativa en función a la economía de cada asociado, siendo una medida importante para establecer qué tan desarrollada está la Cooperativa y qué tanta significancia puede tener en la vida del asociado.

Aportaciones por Asociado: Mide el nivel de aportación que en promedio han realizado los asociados en la Cooperativa.

Préstamos por Asociado: Mide el nivel de préstamos por asociado estableciendo así la capacidad de otorgar crédito que posee la Cooperativa.

Si el crédito por asociado se relaciona con el potencial y la necesidad de endeudamiento del asociado, se puede medir el impacto de la cooperativa en la comunidad.

Ahorros por Asociado: Este indicador está muy relacionado con el impacto que puede tener la cooperativa en sus asociados y mide cuántos ahorros tiene el asociado en la Cooperativa.

Actividad Cooperativa: Este índice muestra cuanto de los pasivos y el patrimonio es propiedad de los asociados y la organización y cuánto está a manos de terceros.

Gasto en Gobernabilidad: El gobierno de la Cooperativa está constituido por los cuerpos de dirección, o sea, la Asamblea de asociados, tanto ordinaria como extraordinaria.

Considerando éstos puntos y de acuerdo a la información que proporcionan los Estados Financieros las razones financieras aplicadas reflejan los siguientes resultados:

Cuadro No. 21.
COAC. FMS. Ltda. Análisis Indicadores Económicos "C" (2008)

CODIGO	RAZONES	FORMULA	RESULTADO	V. / DESEADO	POSICIÓN
COMPETITIVIDAD COOPERATIVA	Penetración de Mercado	Asociados Activos / Tamaño Mercado	11%	> 25 % de la P.E.A.	NO CUMPLE
	Activo por Asociado	Activo Total / Asociados	779,73	Entre 3 y 4 veces x Prom. x Asociado	SI CUMPLE
	Aportaciones por Asociado	Aportaciones / Asociados Activos	49,45	1 salario promedio mensual	NO CUMPLE
	Préstamo por Asociado	Cartera Total / Asociados Activos	376,62	1 salario promedio mensual	SI CUMPLE
	Ahorros por Asociados	Depósitos + Cta. Ahorros / Activos Total	0,29	100% Salario Mínimo Vital	NO CUMPLE
	Actividad Cooperativas	Depósitos y Patrimonio / Activo Total	35,22%	75% Activo Total	NO CUMPLE
	Gasto en Gobernabilidad	Gasto en Gobernabilidad / Gasto Total	4,15%	Entre el 2 y 2.5% Gasto Total	NO CUMPLE

FUENTE: Estados Financieros COAC. FMS.LTDA.
 ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

- ❖ Según los parámetros que establece la COLAC., la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Fray Manuel Salcedo" Ltda., en su mayoría no cumple con las estipulaciones que el bloque de Competitividad Cooperativa plantea como valores deseados, lo cual es grave para la Institución, pues no logra un correcto posicionamiento dentro del campo en el que se encuentra desempeñando.

Cuadro No. 22.
COAC. FMS. Ltda. Análisis Indicadores Económicos “C”
(2009)

CODIGO	RAZONES	FORMULA	RESULTADO	V. / DESEADO	POSICIÓN PROY.
COMPETITIVIDAD COOPERATIVA	Penetración de Mercado	Asociados Activos / Tamaño Mercado	11.69%	> 25 % de la P.E.A.	NO CUMPLE
	Activo por Asociado	Activo Total / Asociados	538.64	Entre 3 y 4 veces x Prom. x Asociado	NO CUMPLE
	Aportaciones por Asociado	Aportaciones / Asociados Activos	51.85	1 salario promedio mensual	NO CUMPLE
	Préstamo por Asociado	Cartera Total / Asociados Activos	198.21	1 salario promedio mensual	NO CUMPLE
	Ahorros por Asociados	Depósitos + Cta. Ahorros / Asociados Activos	245.74	100% Salario Mínimo Vital	SI CUMPLE
	Actividad Cooperativas	Depósitos y Patrimonio / Activo Total	55.37%	75% Activo Total	NO CUMPLE
	Gasto en Gobernabilidad	Gasto en Gobernabilidad / Gasto Total	4.17%	Entre el 2 y 2.5% Gasto Total	NO CUMPLE

FUENTE: Estados Financieros COAC. FMS.LTDA.
 ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

- ❖ Para el año 2009, el análisis de indicadores no presenta variación en comparación de los resultados obtenidos del año 2008, pues nuevamente la Cooperativa no cumple con ninguno de los valores que pauta como deseados la COLAC., lo cual demuestra que la gestión que se está llevando a cabo no tiene ningún tipo de resultado positivo a favor de la Institución.

O. Operaciones y Resultados:

Los índices de operaciones y resultados muestran cómo está utilizando la Cooperativa los resultados financieros y qué tipo de rendimiento está derivando de los mismos.

Con éstos índices, se puede determinar si la Cooperativa tiene una buena administración y si está alcanzando la rentabilidad adecuada. Además, se puede proyectar un conjunto de acciones que permitan retornar a la rentabilidad en caso de que la organización tenga pérdidas.

Los principales componentes de éste bloque a analizar son:

Participación de la Cartera: La cartera es el activo más importante en la Cooperativa, por lo que éste índice mide cuánto de activos están dedicados al otorgamiento de créditos asociados. Se consideran todas las formas de crédito y todas las operaciones que no hayan sido castigadas por problema de morosidad.

Participación de Inversiones: Este índice tiene dos formas de medirlo y las dos son relevantes para la toma de decisiones. La primera es medirlo con relación a los activos totales, lo cual mostraría cuál es el grado de desviación de recursos de la finalidad básica que es la intermediación financiera cooperativa, y la segunda es medirlo en función del patrimonio total de la organización, y reflejaría cuanto de los recursos de la Cooperativa está asociado a proyectos de su interés.

Participación del Activo Fijo: Es la relación que existe entre el activo fijo y el activo total de la Cooperativa, donde al activo fijo es aquel activo que la cooperativa tiene uso (o sea excluye los bienes recibidos en pago).

Nivel del Activo Improductivo: Este indicador mide el volumen de activos improductivos con una relación al activo total, siendo una forma de

observar el aprovechamiento que posee la Cooperativa con respecto a los activos. Cuando el volumen de activos improductivos es muy alto se presenta un problema de eficiencia que algunas veces incide en la fijación de tasas de interés.

Rendimiento Financiero: Éste constituye un indicador clave en el desarrollo de toda entidad, y particularmente en el desarrollo de una cooperativa de ahorro y crédito. El rendimiento financiero mide el nivel de ingresos con relación al activo productivo.

Margen de Contribución “SPREAD” Financiero: Constituye el margen de intermediación con el que la organización está operando en el mercado.

Margen de Excedente: Mide la relación entre los ingresos totales y el gasto total, llevando el resultado a compararlo con el ingreso total, de tal forma que se pueda mirar si la organización está mostrando ganancias o pérdidas y qué nivel tienen éstas.

Rentabilidad del Activo (ROA) / Rentabilidad del Patrimonio (ROE): La rentabilidad del activo es un índice altamente utilizado en la mayoría de las entidades, sobre todo cuando se están realizando estudios de factibilidad. Si bien su utilidad ha quedado un tanto regalada, particularmente cuando se hacen análisis de coyuntura financiera, se consideran útiles para la comparabilidad con otras organizaciones del mismo ramo.

**Cuadro No. 23:
COAC. FMS. Ltda. Análisis Indicadores Económicos "O"
(2008)**

CODIGO	RAZONES	FORMULA	RESULTADO	V. / DESEADO	POSICION
OPERACIONES Y RESULTADOS	Participación de Cartera	Préstamos / Activo Total	48.30%	Entre el 70% y 85% del Act. Total	NO CUMPLE
	Participación de Inversiones	Inversiones / Activo Total	0	5% Activo Total	NO CUMPLE
	Participación de Activo Fijo	Activo Fijo Neto / Activo Total	1.26%	Entre el 3% y 5% del Act.Total	NO CUMPLE
	Nivel Activo Improductivo	Activo Improductivo / Activo Total	73.99%	Entre el 8% y 12% del Total del Activo	NO CUMPLE
	Rendimiento Financiero	Ingresos Financieros / Activos Productivos	35.98%	No Existe Valor Deseado	
	Costo Financiero	Egresos Financieros / Pasivos Financieros	2.70%	No Existe Valor Deseado	
	Margen de Contribución (SPREAD)	R. Financiero - C. Financiero / Costo Financiero	12.31	Entre 60% y 70% de la Tasa Pasiva	NO CUMPLE
	Margen de Excedente	Excedente Neto / Ingresos Operativos	1.64%	10% Margen de Excedente	NO CUMPLE
	Rentabilidad del Activo (ROA)	Excedente Neto / Activo Total	0.16%	Entre el 2% y 3% de Rentab. Activo	NO CUMPLE
	Rentabilidad de Patrimonio (ROE)	Excedente Neto / Patrimonio Total	2.48%	5% Rentabilidad de la Inversión	NO CUMPLE

FUENTE: Estados Financieros COAC. FMS.LTDA.
ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

- ❖ Las operaciones y resultados en el año 2008 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Fray Manuel Salcedo Ltda.", según los valores recomendados por la COLAC., no son adecuados, pues al ser analizados se observa que no se está cumpliendo con ninguno de los parámetros que señala, para éste caso los resultados han sido prácticamente nulos.

Cuadro No. 24.
” COAC. FMS. Ltda. Análisis Indicadores Económicos “O
(2009)

CODIGO	RAZONES	FORMULA	RESULTADO	V. / DESEADO	POSICIÓN PROY.
OPERACIONES Y RESULTADOS	Participación de Cartera	Préstamos / Activo Total	36.80%	Entre el 70% y 85% del Act. Total	NO CUMPLE
	Participación de Inversiones	Inversiones / Activo Total	3.58%	Más del 5% Activo Total	NO CUMPLE
	Participación de Activo Fijo	Activo Fijo Neto / Activo Total	1.37%	Entre el 3% y 5% del Act.Total	NO CUMPLE
	Nivel Activo Improductivo	Activo Improductivo / Activo Total	77.72%	Entre el 8% y 12% del Total del Activo	NO CUMPLE
	Rendimiento Financiero	Ingresos Financieros / Activos Productivos Prom.	44.89%	No Existe Valor Deseado	
	Costo Financiero	Egresos Financieros / Pasivos Financieros	5.05%	No Existe Valor Deseado	
	Margen de Contribución (SPREAD)	R. Financiero - C. Financiero / Costo Financiero	789.17%	Entre 60% y 70% de la Tasa Pasiva	NO CUMPLE
	Margen de Excedente	Excedente Neto / Ingresos Operativos	0.55%	10% Margen de Excedente	NO CUMPLE
	Rentabilidad del Activo (ROA)	Excedente Neto / Activo Total	0.07%	Entre el 2% y 3% de Rentab. Activo	NO CUMPLE
	Rentabilidad de Patrimonio (ROE)	Excedente Neto / Patrimonio Total	0.76%	5% Rentabilidad de la Inversión	NO CUMPLE

FUENTE: Estados Financieros COAC. FMS.LTDA.
 ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

- ❖ La misma novedad que el año 2008, presenta los resultados y operaciones de la Cooperativa en el año 2009, pues a más de conocer que los datos en éste periodo no se encuentran acorde a lo recomendado, no existe ningún tipo de acción que permita contrarrestar la deficiente gestión que se viene manteniendo por lo que es importante tomar en cuenta estos aspectos, para la futura generación de estrategias que permitan contradecir éstos resultados.

L. Liquidez y Apalancamiento

Esta área procura identificar la capacidad que tiene la Cooperativa de hacerle frente a las demandas de efectivo a corto plazo con los recursos de corto plazo que ya posee. Además considera la porción de endeudamiento de la Cooperativa con relación al activo total.

Entre éstos tenemos:

Índice de Liquidez: Por activo circulante debemos comprender los activos que se espera que se conviertan en efectivo en un periodo menor o igual a un año, y los pasivos circulantes son aquellos que se deben pagar dentro del ejercicio en que nos encontremos.

Prueba Ácida: Se calcula sustrayendo aquellos activos circulantes que no son de rápida convertibilidad en efectivo, es decir, las cifras empleadas para el cálculo son las cuentas de caja y bancos, las inversiones temporales, dadas por depósitos a plazo y cuenta centralizada. Estos datos se dividen entre el total de depósitos a corto plazo.

Razón de Endeudamiento: Esta razón proporciona información acerca de la protección de los acreedores contra la insolvencia y la capacidad de las empresas para obtener financiación adicional, para oportunidades de inversión potencialmente atractivas.

Palanca Patrimonial: La relación de capital social con el total del activo, es conocida en muchas partes como la suficiencia de capital, básica en la operación de todo intermediario financiero.

Se llama palanca porque el capital social se utiliza como palanca para levantar volúmenes superiores de pasivo.

A mayor capital social se supone que mayor es el pasivo.

A mayor capital social se supone que la organización puede formar. Pero igual que la imagen de una palanca, mucho pasivo levantando poco capital puede llevar a que la palanca se quiebre y todo se pierda.

Palanca Patrimonial Institucional: El capital institucional representa la parte visible del patrimonio de la Cooperativa, siendo lo que en caso de una salida masiva de asociados quede para responder por los compromisos adquiridos, ya que el capital social es propiedad de los asociados u lo puede retirar en cualquier momento.

Cuadro No. 25.
COAC. FMS. Ltda.
Análisis Indicadores Económicos “L” (2008)

CODIGO	RAZONES	FORMULA	RESULTADO	V. / DESEADO	POSICION
LIQUIDEZ Y APALANCAMIENTO	Indice de Liquidez	Activo Circulante / Pasivo Circulante	175.74%	El Doble del Pasivo Circulante	NO CUMPLE
	Prueba Ácida	Activos Rápidos / Pasivo Circulante	169.10%	30% Depósitos de Ahorros	NO CUMPLE
	Razon de Endeudamiento	Pasivo Total / Activo Total	93.48%	Entre el 75% y 80% del Activo Total	NO CUMPLE
	Palanca Patrimonial	Patrimonio Total / Activo Total	6.52%	No Existen Datos de Valor Deseado	
	Palanca Patrimonio Institucional	Patrimonio Institucional / Activo Total	0.17%	Entre el 20% y 25% del Activo Total	NO CUMPLE

FUENTE: Estados Financieros COAC. FMS.LTDA.
 ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

- ❖ La deficiente gestión administrativa y financiera que se viene manteniendo en la Institución se demuestra en los indicadores de liquidez y apalancamiento, los cuales de la misma manera que en los análisis anteriores presentan datos nada alentadores para la Cooperativa, al demostrar que no cumple con ninguno de los parámetros recomendables por la COLAC., lo cual es preocupante, pues se demuestra que la Cooperativa se encuentra en una etapa transitoria grave en la que se deben tomar decisiones y aplicar estrategias que permitan subsanar dichos problemas.

Cuadro No. 26.
COAC. FMS. Ltda.
Análisis Indicadores Económicos “L” (2009)

CODIGO	RAZONES	FORMULA	RESULTADO	V. / DESEADO	POSICION
LIQUIDEZ Y APALANCAMIENTO	Indice de Liquidez	Activo Circulante / Pasivo Circulante	127.68%	El Doble del Pasivo Circulante	NO CUMPLE
	Prueba Ácida	Activos Rápidos / Pasivo Circulante	135.53%	30% Depósitos de Ahorros	NO CUMPLE
	Razon de Endeudamiento	Pasivo Total / Activo Total	90.25%	Entre el 75% y 80% del Activo Total	NO CUMPLE
	Palanca Patrimonial	Patrimonio Total / Activo Total	9.75%	No Existen Datos de Valor Deseado	
	Palanca Patrimonio Institucional	Patrimonio Institucional / Activo Total	0.12%	Entre el 20% y 25% del Activo Total	NO CUMPLE

FUENTE: Estados Financieros COAC. FMS.LTDA.
 ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

- ❖ En el año 2009, con los resultados obtenidos una vez realizado el análisis de indicadores de liquidez, solo se corrobora que no existen ningún tipo de acción que trate de mejorar los resultados de la Institución, esto en vista siguen sin cumplirse los parámetros recomendados por la COLAC., lo cual coloca a la Cooperativa en un punto de total de incertidumbre, pues no se está obteniendo rentabilidad, además que existe exceso de liquidez, e insuficiente control del activo productivo, indispensable en la Institución

A. Administración y Control

La actividad de una cooperativa de ahorro y crédito es relativamente simple cuando se la mira a partir de sus funciones. Debe crear una imagen como organización que permita que una comunidad le confíe los ahorros, utilizar dichos ahorros para prestarles a sus mismos ahorradores y gestionar la cartera de crédito de tal forma que en el momento debido la mayor cantidad de deudores cancele sus operaciones y con esos recursos la organización esté en capacidad de devolver los ahorros cuando los asociados así lo requieran, cubrir sus costos y generar una adecuada ganancia con la cual retribuir el capital y crecer. Para ello debe dotarse de recursos técnicos y particularmente humanos, los que debe manejar con eficiencia.

Los componentes de éste bloque son:

Eficiencia Económica: El índice de eficiencia económica mide la productividad de la organización con relación a la masa de ingresos que se logran generar cada año.

Eficiencia Administrativa: Es la relación del total de gastos operativos y administrativos entre los ingresos totales. Nos indica que proporción del ingreso total se destina para cubrir los gastos generales y administrativos.

Morosidad de la Cartera: Es el indicador más estudiado para ver si la Cooperativa está teniendo o no un buen desempeño. La morosidad se mide según la norma vigente (sea del sistema de contabilidad, o de la entidad que supervisa la Cooperativa) y en ausencia de ésta, se considera como morosas todas las operaciones cuyo pago tenga más de 1 día de vencido.

Provisión para Cuentas Malas: Se considera que en una cooperativa lo mismo que en cualquier intermediario financiero, una parte de sus préstamos no podrá ser recuperada y deberá ser considerada pérdidas. Como el proceso legal de extinción de un crédito es lento, se establece una cuenta llamada provisión para cuentas malas, donde se acumularán los estimados de todos aquellos créditos que están en mora.

Provisión para Cuentas Malas a más de 90 Días: Un indicador ajustado, es observar cual es la relación que existe entre la provisión para cuentas malas y la morosidad a mas de 90 días, mas la morosidad judicial, si la hay a menos de 90 (como por ejemplo la entidad deudora ha sido declarada en quiebra)

Formación de Recurso Humano: Mide la porción de ingresos que se destina al desarrollo del recurso humano, indicador que permite observar la importancia del mismo en la estrategia de desarrollo en la Cooperativa.

Activos por Empleados: Los activos por empleado son una muestra de la eficiencia con la que la organización está operando, de las capacidades técnicas a lo interno de la Cooperativa y de la tecnología de proceso e información que está utilizando.

Ingreso por Empleado: Es un indicador que ayuda a establecer la eficiencia con la que opera la organización, así como la capacidad generadora de ingresos de sus trabajadores.

Cuadro. No. 27
COAC. FMS. Ltda.
Análisis Indicadores Económicos "A" (2008)

CODIGO	RAZONES	FORMULA	RESULTADO	V. / DESEADO	POSICION
ADMINISTRACIÓN Y CONTROL	Eficiencia Económica	Gasto Total / Ingreso Total	98.36%	Entre el 75% y 80% del Ingreso Total	NO CUMPLE
	Eficiencia Administrativa	Gasto Operativo / Ingreso Total	67.20%	Entre el 30% y 40% del Ingreso Total	NO CUMPLE
	Morosidad de Cartera	Préstamos Vencidos / Préstamos por Co	30.87%	5% Cartera de Préstamos	NO CUMPLE
	Provisión para Cuentas Malas	Provisión para PxC / Préstamos Vencido	3.27%	5% Cartera Préstamos	NO CUMPLE
	Provisión para Cuentas Malas > 90	Provisión para PxC / Morosidad > 90 Día	3.27%	100% Cartera en Mora	NO CUMPLE
	Formación del Recurso Humano	Gasto de Capacitación / Ingreso Total	0.14%	Entre el 2% y 3.5% del Gasto Total	NO CUMPLE
	Activos Por Empleado	Activo Total / Total de Empleados	\$ 224,854.96	Coop. Mediana \$250 mil x c/u	NO CUMPLE
	Ingreso por Empleado	Ingreso Total / Total de Empleados	\$ 22,263.61	Coop. Mediana \$40 mil x c/u	NO CUMPLE

FUENTE: Estados Financieros COAC. FMS.LTDA.
 ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

- ❖ La administración y gestión dentro de la Cooperativa en el año 2008 mostró ser deficiente, al tener como resultados que ningún indicador económico cumple con los parámetros establecidos por la COLAC., por lo que es importante considerar éste tipo de aspectos en el planteamiento de estrategias para la erradicación de éstos problemas.

Cuadro No. 28.
COAC. FMS. Ltda.
Análisis Indicadores Económicos "A" (2009)

CODIGO	RAZONES	FORMULA	RESULTADO	V. / DESEADO	POSICION
ADMINISTRACIÓN Y CONTROL	Eficiencia Económica	Gasto Total / Ingreso Total	99.45%	Entre el 75% y 80% del Ingreso Total	NO CUMPLE
	Eficiencia Administrativa	Gasto Operativo / Ingreso Total	66.84%	Entre el 30% y 40% del Ingreso Total	NO CUMPLE
	Morosidad de Cartera	Préstamos Vencidos / Préstamos por Cobrar	50.09%	5% Cartera de Préstamos	NO CUMPLE
	Provisión para Cuentas Malas	Provisión para PxC / Préstamos Vencidos	3.58%	95% Cartera en Riesgo	NO CUMPLE
	Provisión para Cuentas Malas > 90 D	Provisión para PxC / Morosidad > 90 Días	5.81%	100% Cartera en Mora	NO CUMPLE
	Formación del Recurso Humano	Gasto de Capacitación / Ingreso Total	0.36%	Entre el 2% y 3.5% del Gasto Total	NO CUMPLE
	Activos Por Empleado	Activo Total / Total de Empleados	\$ 174,652.97	Coop. Mediana \$250 mil x c/u	NO CUMPLE
	Ingreso por Empleado	Ingreso Total / Total de Empleados	\$ 23,334.15	Coop. Mediana \$40 mil x c/u	NO CUMPLE

FUENTE: Estados Financieros COAC. FMS.LTDA.
 ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

- ❖ Los problemas dentro de la gestión administrativa continúan en el año 2009, en el cual se observa que se sigue sin cumplir los parámetros que estipula como razonables la COLAC., mostrando que el nivel de ineficiencia del personal administrativo sigue sin ejercer algún tipo de acción que permita enrumbar la gestión administrativa y por ende de resultados de la Cooperativa.

C. Crecimiento y Tecnología: El crecimiento es fundamental en el desarrollo de toda entidad, y particularmente en el de las cooperativas de ahorro y crédito. Sin embargo, el crecimiento debe ser muy conservador, para que no colapse la organización.

Los puntos a analizar en este bloque son los siguientes:

Crecimiento de Activos: Al considerar que los activos en toda organización son las posesiones y derechos con valor monetario que ésta posee; es imprescindible que crezcan en una proporción razonable a su entorno y a las metas trazadas.

Crecimientos de Préstamos: Se ha determinado que el mayor activo para una Cooperativa de Ahorro y Crédito lo representa la Cratera de Prestamos, es por ello que resulta de suma importancia conocer su comportamiento, no sólo midiendo la calidad de la cartera a través de los niveles de morosidad y provisión, sino a través de su variación porcentual de un periodo a otro, a fin de observar si ha existido un crecimiento o decrecimiento.

Crecimiento de Depósitos: Con relación a la captación de depósitos, se ha determinado que a fin de procurar menores costes financieros a la Cooperativa, éste debe realizar campañas de promoción del hábito del ahorro entre sus asociados y movilizar el ahorro de manera eficiente.

En función de esto, los depósitos deben convertirse en el mayor mecanismo de financiación del activo. Por tal razón, es importante conocer el desenvolvimiento de las captaciones a fin de medir su crecimiento y si las campañas de promoción han sido efectivas.

Crecimiento de Patrimonio: Como política, el patrimonio de la Cooperativa debe crecer siempre, tanto por aportes de asociados como por capitalización de resultados.

Crecimiento por Asociados Activos: E prudente que la Cooperativa tenga un crecimiento sostenido de la membrecía, puesto que a partir de ella se va a generar una serie de operaciones que darán por resultado el desarrollo integral de la misma.

Nivel de Publicidad: La publicidad bien llevada debe verse en una cooperativa como una acción que permite el crecimiento. En virtud de que ayuda a mantener a los asociados vinculados e informados sobre las diversas actividades de la organización, así como a la opinión pública enterada del quehacer de la Cooperativa.

Gasto de Tecnología: El sector de la intermediación financiera se caracteriza por una fuerte presencia de la tecnología en casi todas sus actividades.

Equipos Tecnológicos: Este indicador relaciona el monto del equipo de tecnología con respecto al total del activo fijo neto.

Cuadro No. 29.
COAC. FMS. Ltda.
Análisis Indicadores Económicos "C" (2008-2009)

CODIGO	RAZONES	FORMULA	RESULTADO	V. / DESEADO	POSICION
CRECIMIENTO Y TECNOLOGÍA	Crecimiento de Activos	$\text{Activo Actual} - \text{Activo Anterior} / \text{Activo Anterior} (x 100)$	-22.33%	Entre el 5% y 10% del Act. Total	NO CUMPLE
	Crecimiento de Préstamos	$\text{Préstamos Actuales} - \text{Préstamo Anterior} / \text{Préstamo Anterior} (x 100)$	-40.83%	Entre el 5% y 10% del Act. Total	NO CUMPLE
	Crecimiento de Depósitos	$\text{Depósitos Actuales} - \text{Depósitos Anterior} / \text{Depósitos Anterior} (x 100)$	23.48%	Entre el 5% y 10% del Act. Total	NO CUMPLE
	Crecimiento de Patrimonio	$\text{Patrimonio Actual} - \text{Patrimonio Anterior} / \text{Patrimonio Anterior} (x 100)$	16.11%	Entre el 5% y 10% del Act. Total	NO CUMPLE
	Crecimiento de Asociados Activo	$\text{Asociados Actuales} - \text{Asociados Anterior} / \text{Asociados Anterior} (x 100)$	12.44%	Más de 5% de los Asociados	SI CUMPLE
	Nivel de Publicidad	$\text{Gasto Publicidad} / \text{Gasto Total}$	9.39%	3 % Gasto Total	NO CUMPLE
	Gasto de Tecnología	$\text{Gasto de Tecnología} / \text{Gasto Total}$	0.61%	Entre el 2% y 3% del Gasto Total	NO CUMPLE
	Equipos Tecnológicos	$\text{Equipos de Tecnología} / \text{Activo Fijo Neto}$	23.85%	Entre el 5% y 10% del Act. Fijo	NO CUMPLE
2009	Gasto de Tecnología	$\text{Gasto de Tecnología} / \text{Gasto Total}$	0.97%	Entre el 2% y 3% del Gasto Total	NO CUMPLE
	Equipos Tecnológicos	$\text{Equipos de Tecnología} / \text{Activo Fijo Neto}$	28.29%	Entre el 5% y 10% del Act. Fijo	NO CUMPLE

FUENTE: Estados Financieros COAC. FMS.LTDA.
 ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

- ❖ El crecimiento y tecnología que maneja la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Fray Manuel Salcedo" Ltda., de la misma manera que los bloques anteriores demuestran que no se están manejando planes, acciones, mecanismos ni estrategias que permitan el progreso de la Institución, contrario a ello, los resultados obtenidos dejan a entre ver que la gestión que se viene desempeñando es empírica, lo cual ha dejado a la organización sin resultados favorables, lo cual se debe tomar en cuenta de manera inmediata con la finalidad de erradicar problemas, y continuar operando en el mercado que se desenvuelve.

Conclusión:

Los indicadores económicos que han sido analizados en la Cooperativa, demuestran que ésta se encuentra en una etapa financiera grave, ya que además de no cumplir con los parámetros recomendados por la COLAC., las operaciones que se vienen dando no tienen ningún tipo de sustento ni referencia en manuales de crédito y Organismos de Control, lo cual es importante sea tomado en cuenta de manera urgente, en virtud que se logre disminuir los resultados desfavorables que hasta ahora presenta.

3.5. Conclusiones del Análisis Financiero COAC. "F.M.S." Ltda.

Una vez finalizado el análisis financiero realizado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Fray Manuel Salcedo " Ltda., se concluye lo siguiente:

- La COAC. "F.M.S." Ltda. se ha pesar de mantener un excesivo nivel de liquidez, no ha invertido un porcentaje aceptable del efectivo en inversiones, pues en el año 2008, no se registra ningún tipo de utilización de dichos fondos, mientras que para el año 2009, deciden colocar en una inversión con una Institución Financiera un total de 50 mil, el cual siguen siendo ínfimo para el total de fondos disponibles. (*Debilidad*)
- En un solo periodo de análisis la Cooperativa registra altos niveles de liquidez, esto se lo pudo constatar al observar la cantidad representativa que se encuentra en la cuenta fondos disponibles de los dos años analizados. (*Debilidad*)
- Las políticas para recuperación de cartera es escasa, por lo que registra altos niveles morosidad entorno a Cartera Vencida y Cartera que No Devenga Intereses, mismas que representan dentro del activo productivo de la Institución del 30.87% y 19.22% respectivamente, es decir se encuentra dentro de la cartera en riesgo más de la mitad de colocaciones de crédito. (*Debilidad*).
- No existen estrategias que permitan una mayor captación de depósitos a plazo ni de depósitos de ahorro, muestra de ello son las reducciones que han experimentados las obligaciones con el

público en los periodos analizados, las cuales descendieron en un 26.12%. (*Debilidad*)

- No existe segmentación de tasas de interés en cada uno de los tipos de crédito concedidos, según lo que los Organismos de Control recomiendan hacer. (*Debilidad*)
- Los ingresos que percibe la Cooperativa se encuentran con tendencia a la baja, adición que los gastos que se efectúan dentro de la misma contrario a ello presentan un crecimiento lo cual afecta al resultado de las operaciones de la Institución. (*Debilidad*)
- El total de los activos se ha visto afectado, al registrar un decrecimiento del 22.33% en solo un periodo de análisis, lo cual es preocupante conociendo que son los recursos con los que cuenta la Cooperativa. (*Debilidad*).
- El activo productivo de la Cooperativa tiene un control nulo además de encontrarse decreciendo, lo cual es grave para la Institución en vista que esta cuenta es la que genera ingresos para la Cooperativa. (*Debilidad*).
- Los valores captados por Depósitos a Plazo Fijo también registran un decrecimiento del 50.59%, es decir más de la mitad de lo que se logró captar en el año 2008, por lo que es importante poner en marcha estrategias de captación agresivas que permitan el ingreso de nuevos valores a la Institución y por ende el crecimiento proporcional del Activo Productivo de la Institución. (*Debilidad*)
- Dentro del total de los pasivos, podemos observar la única cuenta que registra un crecimiento del 23.48% son los Depósitos a la Vista, mismos que demuestran que aún existe confianza del

mercado en el que se desarrolla, lo cual debe ser tomado muy en cuenta para lograr afianzar ésta evolución registrada. (*Fortaleza*).

- A pesar que los ingresos que obtuvo la Cooperativa se vieron incrementados en un 3.90%, los intereses causados crecieron de manera mucho más agresiva, exactamente en un 28.92%, lo cual demuestra que no se están tomando medidas que contrarresten problemas de índole financiero, capaz de lograr un mejor Spread Financiero. (*Debilidad*)
- El excedente que obtuvo la Cooperativa se vio igualmente afectado, pues del año 2009 al año 2009, éste decreció en un 64.64%, esto como efecto de los problemas financieros que se han desarrollado en el periodo analizado. (*Debilidad*)

3.6. Análisis Matricial

Cuadro No. 30.
Análisis Matricial (Matriz F.O.D.A.)

ORDEN	DEBILIDADES	ORDEN	FORTALEZAS
D.01	Poca cultura informativa del socio con respecto al accionar de la institución.	F.01	La COAC. FMS. Satisface las necesidades de sus socios a través de prestaciones oportunas, precios razonables de productos y mercadería que oferta, facilidades de pago, etc. merecedor de prestigio a nivel nacional.
D.02	No se ponen en marcha los planes de acción que permitirían abarcar nuevas plazas.	F.02	Realización de cotizaciones para efectos de elección de nuevos proveedores.
D.03	La estructura administrativa, así como su manejo en general ha demostrado ser insuficiente y negligente.	F.03	Confianza de la plaza en la que se desenvuelve (Salcedo) por el apoyo entregado en aspectos, sociales, culturales y deportivos.
D.04	El sistema contable financiero que se maneja no ha sido explotado según su capacidad y menos su necesidad.	F.04	La cooperativa contribuye en el crecimiento social, deportivo y económico de la Ciudad de Salcedo
D.05	Escasa documentación de apoyo y control.	F.05	La atención que se brinda a los socios es oportuna, eficaz y gentil.
D.06	No existe rotación en el cargo de los miembros de	F.06	Excelente manejo de la

	los Consejos, y a su vez éstos, no ejercen sus funciones de manera correcta.		comunicación dentro del personal de la Institución.
D.07	No existe un departamento financiero a pesar que se encuentra dentro de los organigramas de la Cooperativa.	F.07	Dentro del total de los pasivos, podemos observar la única cuenta que registra un crecimiento del 23.48% son los Depósitos a la Vista, mismos que demuestran que aún existe confianza del mercado en el que se desarrolla, lo cual debe ser tomado muy en cuenta para lograr afianzar ésta evolución registrada.
D.08	No se cuenta con un proceso de capacitación a socios, directivos y empleados, a pesar de encontrarse estipulado en el presupuesto 2009.		
D.09	Existe un alto porcentaje de morosidad, debido al escaso análisis de capacidad de pago del socio.		
D.10	Los niveles de rentabilidad son prácticamente ínfimos, no cuenta con una rentabilidad acorde a su volumen de cartera de		

	créditos, aspecto que se analizara en el estudio financiero.		
D.11	La cooperativa ofrece una reducida gama de productos financieros y no financieros.		
D.12	Excesivo nivel de liquidez, no ha invertido un porcentaje aceptable del efectivo en inversiones		
D.13	Registra altos niveles de liquidez, esto se lo pudo constatar al observar la cantidad representativa que se encuentra en la cuenta fondos disponibles de los dos años analizados.		
D.14	Las políticas para recuperación de cartera son escasas.		
D.15	Registra altos niveles morosidad tal como lo demuestran los datos de Cartera Vencida y Cartera que No Devenga Intereses.		
D.16	El total de los activos se ha visto afectado, al registrar un decrecimiento del 22.33% en solo un periodo de análisis, lo		

	cual es preocupante conociendo que son los recursos con los que cuenta la Cooperativa.		
D.17	No existen estrategias que permitan una mayor captación de depósitos a plazo ni de depósitos de ahorro.		
D.18	No existe segmentación de tasas de interés en cada uno de los tipos de crédito concedidos, según lo que los Organismos de Control recomiendan hacer.		
D.19	No existe segmentación de tasas de interés en cada uno de los tipos de crédito concedidos, según lo que los Organismos de Control recomiendan hacer.		
D.20	Los ingresos que percibe la Cooperativa se encuentran con tendencia a la baja, adiciona que los gastos que se efectúan dentro de la misma contrario a ello presentan un crecimiento lo cual afecta al resultado de las operaciones de la		

	Institución.		
D.21	El activo productivo de la Cooperativa tiene un control nulo además de encontrarse decreciendo, lo cual es grave para la Institución en vista que esta cuenta es la que genera ingresos para la Cooperativa.		
D.22	Los resultados obtenidos en el análisis de indicadores económicos no son favorables para la Cooperativa, esto según los valores deseados que recomienda la COLAC.		
D.23	Los valores captados por Depósitos a Plazo Fijo también registran un decrecimiento del 50.59%, es decir más de la mitad de lo que se logró captar en el año 2008, por lo que es importante poner en marcha estrategias de captación agresivas que permitan el ingreso de nuevos valores a la Institución y por ende		

	<p>el crecimiento proporcional del Activo Productivo de la Institución.</p>		
D.24	<p>A pesar que los ingresos que obtuvo la Cooperativa se vieron incrementados en un 3.90%, los intereses causados crecieron de manera mucho más agresiva, exactamente en un 28.92%, lo cual demuestra que no se están tomando medidas que contrarresten problemas de índole financiero, capaz de lograr un mejor Spread Financiero.</p>		
D.25	<p>El excedente que obtuvo la Cooperativa se vio igualmente afectado, pues del año 2009 al año 2009, éste decreció en un 64.64%, esto como efecto de los problemas financieros que se han desarrollado en el periodo analizado</p>		

FUENTE: Estados Financieros COAC. FMS.LTDA.
ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

CAPITULO IV

DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS

ESTRATEGIAS FINANCIERAS

4.1. Diseño de Estrategias para el Incremento del Activo Productivo

Las estrategias financieras deberán estar en correspondencia con la estrategia maestra que se haya decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la organización. Consecuentemente, cada estrategia deberá llevar el sello distintivo que le permita apoyar el cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión y los objetivos estratégicos.

Ahora bien, cualquiera que sea la estrategia general de la Institución, desde el punto de vista funcional, la estrategia financiera deberá abarcar un conjunto de áreas claves que resultan del análisis estratégico que se haya realizado.

Luego del análisis financiero realizado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fray Manuel Salcedo” Ltda., se establecieron las principales debilidades que tiene la Cooperativa y para cada una de ellas se fijaron diversas estrategias que permitan alcanzar el objetivo general de Mejorar el Activo Productivo y la Rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fray Manuel Salcedo” Ltda., las mismas que se presentan a continuación.

Cuadro No. 31
COAC. FMS. Ltda. Matriz de Estrategias

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS
<p>Registra excesiva cantidad de dinero en los fondos disponibles (\$813.912,69) y altos niveles de liquidez en los dos años analizados (175.74% año 2008 y 127.68% en el 2009), resultantes del cálculo de Fondos Disponibles versus los Depósitos de Corto Plazo, tomando como referente los niveles de liquidez que mantienen las Cooperativas Reguladas que es del 20.58%, al 30 de Junio del 2010.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir los Fondos Disponibles, los mismos que deben ser colocados en operaciones de crédito e inversiones de corto plazo en Instituciones Financieras. • Determinar el nivel de liquidez a mantener considerando como referente el promedio de liquidez corriente que mantienen las COAC. Reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (20,58%). • Realizar Inversiones Financieras en instrumentos de buena rentabilidad y alta liquidez, en Instituciones Financieras reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros. • Mejorar las condiciones de crédito, haciéndolos más competitivos en los tiempos de entrega del crédito, con el fin de lograr una mejor colocación. El establecer líneas de crédito para

	<p>el sector de la microempresa es una de las alternativas en los cuales se puede cobrar tasas de interés de hasta el 30% anual. .</p>
<p>Los valores captados por Depósitos a Plazo Fijo registran un decrecimiento del 50.59%, es decir más de la mitad de lo que se logró captar en el año 2008.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la tasa de interés pasiva con que se viene operando, frente a las que ofrece la competencia. • Conformar un portafolio de depósitos a plazo, de acuerdo a las necesidades de los socios. • Informar acerca de los beneficios que conlleva mantener dinero en inversión con la Institución. • Captar recursos de interés social, tales como fondos municipales, recursos estudiantiles, asignaciones gubernamentales, etc., pues algunos fondos de interés social son susceptibles de captación, por parte de las cooperativas. • Procurar establecer productos de ahorro para los asociados, que por lo general son a tasas de interés más bajas y esto se da porque los depósitos de los asociados por lo general son también de bajo monto. • Crear nuevos productos y servicios en la Institución, que

	<p>atraigan la atención del socio tales como fondos mortuorios, becas estudiantiles, servicio odontológico, seguros de vida etc.</p>
<p>Registra altos niveles de morosidad (50.09%) resultantes de los saldos de Cartera Vencida (\$161.617.52) y Cartera que No Devenga Intereses (\$100.624.84), porcentaje que supera notablemente al nivel estándar que mantienen las Cooperativas Reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, que se ubica en un 5% del total de la Cartera Total.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reformar el Reglamento de Créditos y Manual de Procedimientos, pues no cuentan con normas claras que permitan conocer como se efectuará la concesión de créditos. • Implementar un nuevo formato de solicitudes de crédito, ya que las actuales muestran información básica del socio y garante, lo cual debilita la posibilidad de una gestión de recaudación oportuna en el caso que exista moratoria, capaz que al ser aplicada permita conocer de mejor manera el status económico, demográfico y social del socio. • Tomar en cuenta el análisis de las 5 "C", de crédito en cada uno de las operaciones a conceder, dando mayor prioridad a la evaluación de la capacidad y voluntad de pago del socio. . • Buscar apoyo de asesores legales, los mismos que

	<p>apliquen sus conocimientos y experiencia para la recuperación de la cartera vencida.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asignar mayor responsabilidad en los oficiales de crédito, que son los llamados a lograr la óptima recaudación de fondos colocados en créditos. • Determinar la Cartera Vencida real que tiene la Cooperativa, identificar los mayores deudores e iniciar las acciones de recuperación para disminuir el índice de morosidad a por lo menos un 33%, en base al nivel de recuperabilidad que presenta la Institución según datos correspondientes al primer semestre del año 2010. • Priorizar la cobranza de cuentas morosas con más de 90 días. • Obtener buenas garantías de cada crédito, las cuales en caso de existir morosidad obliguen al socio a la cancelación de obligaciones o a su vez a que los garantes asuman el pago del crédito.
<p>La Cooperativa registra un excesivo gasto operativo, mismo que se fundamenta en gastos no deducibles y multas por incumplimientos de pagos a</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir los Gastos de Operación, especialmente en movilizaciones (por compras de suministros fuera de la

<p>diferentes entidades, tales como: IESS, SRI, Patentes Municipales, mismos que no deberían existir tomando en cuenta los problemas financieros que atraviesa la Institución.</p> <p>Dichas cantidades corresponden a \$ 32 mil y \$7 mil en movilizaciones y multas respectivamente.</p>	<p>provincia) y multas (impagos con IESS, SRI, Municipio de Salcedo y Bomberos) que representan altos egresos para la Cooperativa, teniendo en cuenta en estos casos de no afectar los gastos estratégicos, tanto para la operación como para el crecimiento.</p>
<p>La Provisión por Cuentas Incobrables es insuficiente. Al 31 de diciembre del 2009 registra un saldo de \$ 9.394.75 que apenas cubre el 3.58% de la cartera en riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Constituir una provisión acorde al riesgo de cartera de una Institución de carácter financiero por lo cual es importante considerar la provisión para cuentas incobrables de acuerdo al Art. 10, inciso 11, de la Ley de Régimen Tributario Interno; en cuyo texto indica: <i>“Se establecen límites para ser considerados como gastos deducibles las provisiones para créditos incobrables que efectúen los bancos o entidades de carácter financiero (uno por ciento anual sobre créditos comerciales concedidos en el respectivo ejercicio y máximo diez por ciento de la cartera total”, lo cual para efectos de la Institución analizada es conveniente tomar el porcentaje máximo para cubrir la Cartera de Crédito en riesgo.</i>

FUENTE: Estados Financieros COAC. FMS.LTDA.
ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

En el análisis financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Fray Manuel Salcedo" Ltda., según los Estados Financieros Auditados correspondientes a los años analizados, podemos observar varias debilidades, en virtud que los fondos obtenidos por la Institución no han sido utilizados de manera adecuada.

Adicional a ello podemos darnos cuenta que los niveles de rentabilidad son prácticamente ínfimos, pues no cuenta con una rentabilidad acorde a su volumen de cartera.

Para ello el plantear estrategias que permitan en el tiempo mejorar la rentabilidad de la Institución, es uno de los principales pasos que debe aplicar, pues aparte de lograr un mejor status financiero, la solvencia y solidez irán creciendo paulatinamente, otorgando seguridad y confianza al socio, lo cual permitirá que la Institución se expanda y pueda generar mejores beneficios para cada uno de los socios a más de nuevas plazas de trabajo dentro y fuera del cantón.

4.2. Proyecciones de Estrategias Planteadas

Las Proyecciones Financieras permiten estimar la evolución futura de una Institución en el horizonte temporal del tiempo, en base a los cambios del entorno y a sus estimaciones sobre las variables críticas del giro de su negocio, cuantificando su impacto en la situación económica y financiera de la misma.

Además, las proyecciones financieras constituyen un elemento crítico en el inicio de la actividad organizacional o ante la toma de cualquier decisión estratégica o de inversión.

Permiten anticipar efectos no deseados y, en consecuencia, realizar las acciones correctoras oportunas³⁸.

Metodología del Sistema de Proyecciones Financieras (SPF).

Como ya se indica anteriormente, en general, lo que hacen las organizaciones es ejercer controles sobre lo sucedido. Con el método de proyecciones financieras, se avanza un paso más, ya que las entidades se ven asistidas en un área generalmente poco explotada: la planificación.

Con SPF, las personas de la Institución con capacidad de decisión pueden armar un modelo que incorpore todas las variables relevantes de su accionar y modelar con ellas, investigando qué pasa si se modifican algunos de los parámetros de cálculo.

A partir de las hipótesis básicas, se obtienen los Estados Financieros Proyectados, de los que se sacan conclusiones fundamentalmente respecto a la coherencia, rentabilidad, sensibilidad y riesgo del negocio.

- **Ventajas de las Proyecciones Financieras.**

Son un mecanismo de planificación y control, ya que permiten plasmar la situación económica y financiera proyectada de la Institución en el mediano y largo plazo, posibilitando la fijación de objetivos y el control de los mismos.

- ✓ Son un *medio de evaluación de las decisiones estratégicas y de inversión* en la Organización.
- ✓ Permiten marcar *objetivos de crecimiento* y ver la sostenibilidad del mismo.

³⁸ Colegio de Economistas de Valencia,
http://www.economistaslarioja.com/info/boletin/2002/spf_1t.htm

- ✓ Permiten apoyar y defender un *plan de viabilidad* para una o varias líneas de productos y servicios de la entidad.

4.3. Sustento de la Proyección Financiera

Para la elaboración de la proyección financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fray Manuel Salcedo” Ltda., es necesario tomar en cuenta las estrategias previamente plateadas, las cuales se resumen en las siguientes:

- Incrementar la Cartera de Crédito
- Disminuir el nivel de riesgo de morosidad de la Cartera de Crédito.
- Disminuir el nivel de Fondos Disponibles de la Cooperativa.
- Incrementar el nivel de Inversión en Instituciones Financieras que se encuentren reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, y que adicionalmente presenten una calificación de riesgos superior a “AA”.
- Conformar un portafolio de inversiones para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fray Manuel Salcedo” Ltda., considerando criterios de liquidez, rentabilidad y diversificación.
- Reducir el Gasto Operativo.
- Constituir provisiones del 10 % para la Cartera de Crédito.

Estas estrategias permitirán en los siguientes años, alcanzar el objetivo de mejorar el activo productivo y la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fray Manuel Salcedo” Ltda.

4.3.1. Proyección del Balance General

Las proyecciones contienen las siguientes características:

a. Cartera de Crédito:

- **Crédito A Conceder**

De acuerdo con datos proporcionados por la Institución, se prevé que para el año 2010, se concederán 60 operaciones de crédito mensuales, por un promedio de \$ 1.000, lo que da un crédito mensual de \$ 60.000 y un crédito anual de \$720 mil. El plazo promedio de crédito es de 18 meses a una tasa de interés del 30% anual

Los créditos se dirigirán al segmento de microcrédito minorista, teniendo en cuenta que en los años anteriores únicamente se ha trabajado con créditos de consumo, y las líneas del microcrédito ofrecen una nueva oportunidad de incrementar la tasa de interés y por ende el nivel de ingresos de la Institución.

Cuadro No. 32
COAC. FMS. Ltda.
Proyección de la Concesión de Crédito 2010

N. Operaciones Mens.	V./ Cred. Prom.	V./ Tot Cred. Mens	V./ Tot Cred. Anual
60	1,000.00	60,000.00	720,000.00

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Entonces tomando como referencia las colocaciones que se llevarán a cabo a partir del año 2010, se puede observar la siguiente tabla de amortización de la proyección de la Cartera de Créditos, en la cual se muestran los niveles tanto de colocación como recuperación de la misma, con las características mencionadas anteriormente.

Cuadro No. 33: COAC. FMS. Ltda. Proyección de la Colocación y Recuperación Cartera de Crédito (2010)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL	RECUPERACIÓN
Promedio Cred. Mens.	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	720,000.00	720,000.00
2010	Enero													
	Febrero	3,333.33											3,333.33	
	Marzo	3,333.33	3,333.33										6,666.67	
	Abril	3,333.33	3,333.33	3,333.33									10,000.00	
	Mayo	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33								13,333.33	
	Junio	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33							16,666.67	
	Julio	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33						20,000.00	
	Agosto	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33					23,333.33	
	Septiembre	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33				26,666.67	
	Octubre	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33			30,000.00	
	Noviembre	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33		33,333.33	
	Diciembre	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	36,666.67	220,000.00
2011	Enero	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	40,000.00	
	Febrero	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	40,000.00	
	Marzo	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	40,000.00	
	Abril	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	40,000.00	
	Mayo	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	40,000.00	
	Junio	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	40,000.00	
	Julio	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	40,000.00	
	Agosto		3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	36,666.67	
	Septiembre			3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	33,333.33	
	Octubre				3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	30,000.00	
	Noviembre					3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	26,666.67	
	Diciembre						3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	23,333.33	430,000.00
2012	Enero						3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	20,000.00	
	Febrero							3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	16,666.67	
	Marzo								3,333.33	3,333.33	3,333.33	3,333.33	13,333.33	
	Abril									3,333.33	3,333.33	3,333.33	10,000.00	
	Mayo										3,333.33	3,333.33	6,666.67	
	Junio											3,333.33	3,333.33	70,000.00

Elaborado por: Enrique Licto Gutiérrez

b. Recuperación De Cartera

- **Recuperación Cartera por Vencer**

Para los vencimientos del crédito concedido en el año 2009 se tomó como referencia el comportamiento de la recuperación en los primeros meses del año 2010, el cual se ubica en un porcentaje del 50% del total de vencimientos de la Cartera por Vencer.

Mientras tanto, del total de créditos a conceder en el año 2010, (*ver Cuadro No. 35*) se prevé recaudar en el primer año un total de \$220 mil, sin embargo, manteniendo la tendencia de recuperación que la Cooperativa registra a inicios éste año adheridas la estrategias financieras planteadas, nos permite sustentar una recuperación del 70%

En el siguiente cuadro se presenta los valores a recuperar:

Cuadro No. 34
COAC. FMS. Ltda.
Proyección de Recuperaciones de la Cartera de Crédito por Vencer.

AÑO	CARTERA DE CRÉDITO			
	V./Venc.	% Recup.	V./ Recup.	V./ No Rec.
2009	261,299.99	50%	130,414.83	130,885.16
2010	220,000.00	70%	154,000.00	66,000.00
TOTAL	481,299.99		284,414.83	196,885.16

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Del saldo de cartera por vencer a diciembre del año 2009 se registran vencimientos durante el año 2.009 por \$261.299.99 del que se espera recuperar el 50%, la cantidad de \$130,414.83, mientras que no se recuperará en las fechas de vencimiento \$130,885.16, que son transferidos a la cartera que no devenga intereses y cartera vencida.

Del crédito del año 2010 se estima recuperar \$154 mil, y un valor no recuperable a la fecha de vencimiento de \$66 mil que se transfiere a la cartera que no devenga intereses y cartera vencida.

- **Transferencias Cartera de Crédito por Vencer:**

En el siguiente cuadro las transferencias de la cartera no recuperada a la fecha de vencimiento y que de acuerdo a normas contables los correspondientes saldos se pasa a cartera que no devenga intereses y cartera vencida.

Cuadro No. 35
COAC. FMS. Ltda.
Transferencias de Cartera No Recuperada en la fecha de Vencimiento

AÑO	V./ No Recuperado	Transferencia			
		Cart. No Dev. Inter.	%	Cart. Venc.	%
2009	130,885.16	50,221.86	19%	80,663.31	31%
2010	66,000.00	22,000.00	10%	44,000.00	20%
TOTAL	196,885.16	72,221.86		124,663.31	

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Del crédito concedido en el año 2009 que no se recupera en las fechas de vencimiento presentadas en el transcurso del año 2.010, se transfiere el 19% a Cartera que no devenga intereses y el 31% a cartera vencida, manteniendo el comportamiento presentado hasta diciembre de ese año.

En tanto que del nuevo crédito concedido en el año 2010, de los valores que no se recuperen a la fecha de vencimiento, se transfiere el 10% a Cartera que no devenga intereses y el 20% a cartera vencida, considerando una leve mejora con la aplicación de las estrategias planteadas.

- **Recuperaciones De Cartera Que No Devenga Interés y Cartera Vencida**

De los saldos registrados hasta el 31 de diciembre del 2.009 y las transferencias realizadas durante el año 2010, en cada tipo de cartera, se estima realizar las siguientes recuperaciones:

Cuadro No. 36
COAC. FMS. Ltda.
Recuperaciones en Cartera que No Devenga Interés y Vencida en la Proyección de la Cartera de Crédito

TIPO CARTERA	SALDO	% RECUPERACION	V/. A RECUPERAR
Cartera que no devenga/2009	100.624,84	54%	54.392,46
Cartera que no devenga/2010	72.221,86	60%	43.333,11
Total			97.725,57
Cartera Vencida/2009	161.617,52	49%	78.793,77
Cartera Vencida/2010	124.663,31	60%	74.797,98
Total			153.591,75

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Para la cartera con saldos a diciembre 2009, para efectos de la proyección y con sustento en datos de recuperación de Cartera proporcionados por la Cooperativa, se logró determinar el nivel de recaudación que mantiene la Institución, el mismo que se situó en un 54% para la Cartera que No Devenga Intereses y en un 49% para la Cartera Vencida en ese mismo periodo.

Para la cartera de crédito del año 2010, tomando en cuenta la tendencia que se presentó el año anterior, se procedió a aumentar el porcentaje de recuperación de cartera tanto para la Cartera que No Devenga Intereses como para la Cartera Vencida en un 60%, porcentaje adecuado y

razonable frente a los porcentajes previamente recuperados y por la aplicación de las estrategias de concesión del nuevo crédito y su recuperación. .

Provisión para Cuentas Incobrables

Sobre el saldo total proyectado de la Cartera de Crédito a diciembre del 2010, se procederá a calcular el porcentaje para la Provisión por Cuentas Incobrables, de acuerdo a las disposiciones tributarias vigentes.

Cuadro No. 37
COAC. FMS. Ltda.
Provisión por Cuentas Incobrables como Resultado de la Proyección de la Cartera de Crédito

SALDO	% PROVISIÓN	V/ PROVISIÓN
707,810.20	10.00%	70,781.02

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Una vez observados los problemas por falta de recuperabilidad de cartera, y considerando el elevado saldo de la Cartera Vencida, es importante incrementar el porcentaje de Provisiones por Cuentas Incobrables del 1% que es el nivel mínimo establecido en la normativa tributaria, al 10% de la Cartera Total, según lo que permite la Ley de Régimen Tributario, misma que en su Art. 10, numeral 11, dice lo siguiente:

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

Saldos de Cartera

Con los supuestos descritos anteriormente, el comportamiento de los saldos de la cartera se presenta en el siguiente cuadro;

Cuadro No. 38
COAC. FMS. Ltda.
Proyección de la Cartera de Crédito

CARTERA DE CREDITOS	514.147,60	916.885,16	803.398,34	627.634,43
<i>Por Vencer</i>	<i>261.299,99</i>	<i>720.000,00</i>	<i>284.414,83</i>	500.000,00
<i>Transferencias</i>			<i>196.885,16</i>	
<i>No Devenga Interés</i>	<i>100.624,84</i>	<i>72.221,86</i>	<i>97.725,57</i>	75.121,12
<i>Vencida</i>	<i>161.617,52</i>	<i>124.663,31</i>	<i>153.591,75</i>	132.689,07
<i>Provisión Ctas. Incobrables</i>	<i>-9.394,75</i>		<i>70.781,02</i>	-80.175,77

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Se puede observar los resultados de las proyecciones efectuadas, en las que ubican a la Cartera por vencer, en \$500 mil, Cartera que No Devenga Interés de \$75 mil y Cartera Vencida \$132 mil, con un total de Cartera de Crédito de \$627 mil a Diciembre del año 2010.

La cartera de crédito es la cuenta más importante en una Institución financiera, por ser el activo productivo del cual se generarán ingresos por intereses en colocaciones de crédito.

En el año 2009 la cartera total representó solo un 36% del total de los activos, y su Cartera por Vencer apenas fue de un 18%; al ejecutar las estrategia para mejorar la cartera de crédito, se obtendría una participación del 42%, y una Cartera por Vencer del 33%.

Se puede observar claramente que se ha logrado elevar el nivel de colocación, además que se identifica una mejora considerable entorno a la Cartera en Riesgo, pero sin duda alguna, la variación más importante se encuentra dentro de la Provisión por Cuentas Incobrables, en la cual se observa un crecimiento positivo a comparación del que se mantuvo en el año 2009.

Inversiones:

Al existir demasiado dinero en efectivo inutilizado, la Institución pierde la oportunidad de obtener ingresos ya sean por intereses generados en colocaciones de créditos o a su vez en inversiones de corto plazo que se pudieron efectuar en Instituciones Financieras.

Como efecto de la reducción de los fondos disponibles, un porcentaje adecuado deberá ser invertido en Instituciones Financieras solventes y sólidas.

Cuadro No. 40
COAC. FMS. Ltda.
Cálculo de la Liquidez Adecuada

SALDO OBLIGACIONES PUBLICO	% LIQUIDEZ S.B.S.	LIQUIDEZ A MANTENER
1,253,006.23	20.58%	257,868.68

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Para ello se determinó la liquidez adecuada para la Institución, la misma que se puede observar en el cuadro anterior, en el que se considera el saldo de las Obligaciones con el Público multiplicado por el índice de liquidez que mantienen la Cooperativas de Ahorro y Crédito del Primer Piso Reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, al 30 de Junio del 2010 correspondiente al 20.58%, lo que da un resultado de \$257 mil como valor adecuado de liquidez de la Cooperativa.

Cuadro No. 41
COAC. FMS. Ltda.

Transferencia de Fondos Disponibles a Inversiones Financieras

SALDO ACTUAL FOND. DISP.	LIQUIDEZ A MANTENER	VALOR A INVERTIR
767,903.11	257,868.68	510,034.43

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Para conocer el valor a invertir en Instituciones Financieras es necesario hacer una resta entre el valor que se mantiene en los Fondos disponibles antes de efectuar la Inversión Financiera y la Liquidez a mantener, lo cual da un valor a ser colocado en inversiones de \$510 mil como lo muestra el cuadro anterior.

Conformación del Portafolio de Inversiones.

Una vez conocido el valor que la Cooperativa debe invertir en el sector financiero, se debe considerar la creación de un portafolio de inversiones para la Institución, mismo que permita conocer los títulos valores de renta fija convertibles en efectivo en el corto plazo, es decir de 30 a 60 días.

Para ello es importante conocer en qué tipo de entidades financieras sería seguro invertir éstos fondos, los mismos que de preferencia estarían colocados en certificados de depósito a plazo, en Bancos y Cooperativas con calificaciones de riesgo favorables (AA / AAA-), con la finalidad de evitar riesgos y crear seguridad financiera en la Institución. Para ello se presenta a continuación un cuadro de las instituciones con dicha calificación:

Cuadro No. 42
COAC. FMS. Ltda.
Instituciones Financieras Reguladas por la S.B.S. con Calificación Superior (AA)

INSTITUCIÓN FINANCIERA	CALIFICADORA DE RIESGO	AL 30-JUNIO-2010	TASAS DE INTERES
Banco de Guayaquil	Humphreys S.A.	AAA-	3,8%
Banco Internacional	PCR. Pacific. S.A.	AAA-	4,2%
Banco del Pichincha	Bankwatch Ratings PCR. Pacific. S.A.	AA+ AAA+	3,5%
<i>CACPECO Ltda.</i>	<i>Humphreys S.A.</i>	<i>AA-</i>	<i>7,2%</i>
<i>El Sagrario Ltda.</i>	<i>Humphreys S.A.</i>	<i>A+</i>	<i>7,5%</i>
<i>Oscus Ltda.</i>	<i>Microfinanzas SRL.</i>	<i>A</i>	<i>7%</i>
<i>29 de Octubre Ltda.</i>	<i>Humphreys S.A.</i>	<i>A-</i>	<i>6,5%</i>

FUENTE: Calificación de Riesgo Instituciones Financieras 2.009. (www.superban.gov.ec)

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Las Instituciones Financieras en las que se puede realizar inversiones financieras presentan calificaciones satisfactorias, además que se encuentran dentro del entorno de desarrollo de la Cooperativa, es importante adicionalmente señalar que CACPECO Ltda., siendo una Cooperativa de Ahorro y Crédito también presenta una calificación importante, por lo que también se la considera dentro del cuadro.

Simultáneamente es primordial conocer acerca de las tasas de interés (pasiva) que ofertan éstas Instituciones en Inversiones de Depósitos a Plazo, las mismas que se encuentran en un porcentaje promedio del 7% en cada una de ellas, lo que sería conveniente invertir en COAC's. Reguladas.

En caso de efectuar la inversión es necesario que la Cooperativa distribuya el valor de la inversión en diferentes Instituciones, a fin de diversificar el riesgo, punto esencial en éste tipo de acciones.

INCREMENTO DE LAS OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO

Se ha considerado un incremento del 10% en los saldos de los depósitos de ahorro y depósitos a plazo.

Para la obtención de los saldos proyectados se efectuó el siguiente cálculo:

Cuadro No. 43
COAC. FMS. Ltda.
Proyección de las Obligaciones con el Público

CONCEPTO	Dic. -2009	% Increment.	Valor del Incremento/2010
Depósitos a la Vista	637,447.76	10%	63,744.78
Depósitos a Plazo	555,891.51		55,589.15
Cert Aportac	134,486.83		13,448.68

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

En cada uno de los rubros presentados anteriormente se procedió a incrementar un 10% por cada uno de ellos, dichas cantidades se vieron incrementadas en sus respectivas cuentas del pasivo del Balance Proyectado a excepción de los Certificados de Aportación que se convertirán en Capital Social como observaremos más adelante.

Cuadro No. 44
COAC. FMS. Ltda.
Proyección de las Cuentas del Pasivo

COD.	CUENTA	31/12/2009	Disminución (-)	Incrementa (+)	31/12/2010
	PASIVO				
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	1,193,339.27		119,333.93	1,312,673.20
	<i>Depósitos a la Vista</i>	<i>637,447.76</i>		<i>63,744.78</i>	<i>701,192.54</i>
	<i>Depósitos a Plazo</i>	<i>555,891.51</i>		<i>55,589.15</i>	<i>611,480.66</i>
25	CUENTAS POR PAGAR	67,674.31			67,674.31
	TOTAL PASIVO	1,261,013.58			1,380,347.51

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Las obligaciones con el público, según la proyección realizada tienden a subir en \$119 mil, registrando dentro del Balance General Proyectado, en \$1.312 mil distribuidas en \$701 mil y \$611mil en los Depósitos a la Vista y a Plazo respectivamente.

Cuentas del Patrimonio

Los Certificados de Aportación, serán registrados en el Capital Social de la Cooperativa, por la incorporación de nuevos socios, lo cual se puede observar a continuación:

Cuadro No. 45
COAC. FMS. Ltda.
Proyección del Capital Social.

COD.	CUENTA	31/12/2009	Disminución (-)	Incrementa (+)	31/12/2010
	PATRIMONIO				
31	CAPITAL SOCIAL	134.486,83		13.448,68	147.935,51

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

4.3.1. Estado de Resultados Proyectado

De la misma forma que existieron diversos cambios en el Balance Proyectado, el Estado de Resultados Proyectado con sus diferentes rubros muestra los siguientes supuestos.

Intereses Ganados

Considerando los valores promedio de la Cartera de Crédito del año 2009 y del Balance Proyectado del 2010, tomando en cuenta que la Institución se encuentra operando con una tasa activa promedio del 30%, se calculó el valor proyectado a obtenerse en el año 2010, mismo que muestra una cantidad de \$171 mil, en los Intereses y Descuentos Ganados para la Cooperativa.

Cuadro No. 46
COAC. FMS. Ltda.
Cálculo de la Proyección de Intereses Ganados por Cartera de Crédito

CONCEPTO	SALDO PROMEDIO	TASA INTERES	V/. INTERESES
Cartera de Crédito	570.891,01	30,00%	171.267,30

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Dentro de éste mismo tipo de ingresos, también se toma en cuenta las inversiones realizadas en Instituciones Financieras, mismas que al efectuar el cálculo correspondiente señalan que se obtendría \$22 mil, por intereses ganados en inversiones,

Cuadro No. 47
COAC. FMS. Ltda.
Cálculo de la Proyección de Intereses Ganados por Inversiones Realizadas.

CONCEPTO	SALDO PROMEDIO	TASA INTERES	V/. INTERESES
Inversión Financiera	315.223,72	7,00%	22.065,66

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

En total los intereses ganados registran una suma de \$193.332.96.

Intereses Causados

Simultáneamente, se calcula el valor por Intereses Causados. Se considera el saldo promedio de los Depósitos de Ahorro con una tasa de Interés del 2.5% anual, con la cual ha estado operando la Institución, mientras que el saldo promedio de los Depósitos a Plazo, se aplica una tasa pasiva promedio del 9%, El total de Intereses Causados es \$ 69.2 mil en el año 2010, de acuerdo al siguiente detalle.

Cuadro No. 48
COAC. FMS. Ltda.
Cálculo de la Proyección de Intereses Causados por Inversiones Realizadas

CONCEPTO	SALDO PROMEDIO	TASA INTERES	V/. INTERESES
Depósitos de Ahorro	669.320,15	2,50%	16.733,00
Depósitos a Plazo	583.686,09	9,00%	52.531,75
Total			69.264,75

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Para efectos de la elaboración del Estado de Resultados se ha considerado a los Ingresos por Servicios y Otros Ingresos con el mismo valor presentado en el año base (2009), como lo observaremos más adelante.

Las Provisiones por Cuentas Incobrables corresponden a \$ 70.781 mil como pudimos observar anteriormente en el Balance General Proyectado.

De acuerdo a las estrategias planteadas para la consecución de los objetivos propuestos, uno de ellos es la disminución del Gasto Operativo, tomando en cuenta que los valores mostrados en los Estados Financieros Auditados, movilizaciones y multas, son demasiado excesivos, por lo que se aplicó el siguiente cálculo:

Cuadro No. 49
COAC. FMS. Ltda.
Reducción de los Gastos Operativos

Rubro	Valor Anterior	Disminución	%	Valor Actual
Movilizaciones	32,447.91	19,468.75	60.00%	12,979.16
Multas	7,008.11	7,008.11	100.00%	0.00
TOTAL A REDUCIR				12,979.16
GASTO OPERAT. REDUC.				111,792.99

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

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

Las **Movilizaciones** que para efectos de una entidad financiera, se encuentra demasiado elevadas, pues llegan hasta los \$32 mil, mismas que se encuentran sustentadas en:

- Transporte por compra de suministros.
- Transporte por compra de obsequios para Directivos, Personal y Socios.
- Viáticos por Gestión.

Ésta información logró ser obtenida luego de una entrevista con la Gerencia, y que al no lograr justificarse como necesarias es urgente disminuirlas y optar por nuevos mecanismos para contrarrestar este gasto.

Por último las **Multas**, cantidad que prácticamente debería ser nula en una Institución de carácter financiero.

Al aplicarse éstos cambios tenemos que se está reduciendo el gasto en \$12 mil, cantidad importante y significativa para la Cooperativa que necesita obtener mayor cantidad de ingresos.

La implementación de estas estrategias ha permitido que la Cooperativa presente al año 2010 según el Balance General y Estado de resultados Proyectados una pérdida de 45 mil, lo cual es temporal hasta lograr el respectivo saneamiento de cartera que se espera obtener una vez puestas en marcha las estrategias.

Más adelante podremos observar los Estados Financieros Proyectados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fray Manuel Salcedo” Ltda.

Flujo de Efectivo:

Para una Institución de carácter financiero, es importante conocer la forma en que se distribuirán sus fondos en cada una de las operaciones que se pretende efectuar.

En la Cooperativa “Fray Manuel Salcedo” Ltda., se presenta el siguiente Flujo de Efectivo proyectado a diciembre del 2010:

Cuadro No.50
COAC. FMS. Ltda.
Flujo de Efectivo

Flujo de Efectivo en Actividades Operativas	
Ingresos por intereses	\$ 192,618.51
Intereses pagados	-\$ 69,264.75
Ingresos por interés de mora	
Ingresos por intereses ganados en depósitos	
Ingresos por intereses ganados en inversiones	
Recuperación por préstamos previamente cancelados	\$ 535,732.15
Recuperación por préstamos vencidos	
Pago de Impuestos y Participaciones	
Gastos de Operación	-\$ 111,792.99
Intereses recibidos por servicios financieros	\$ 11,766.09
Efectivo proveniente de actividades operativas antes de cambios en activos y pasivos operativos	\$ 559,059.02
(Aumento) disminución en activo operativo:	-\$ 720,000.00
Concesión de Créditos de Consumo	-\$ 720,000.00
Aumento neto en valores negociables	
Aumento (disminución) en pasivo operativo:	\$ 132,782.61
Depósitos de Ahorros de Socios	\$ 119,333.93
Retiros de Ahorros	
Depósitos para Certificados de Aportación	\$ 13,448.68
Retiros de Certificados de Aportación	
Efectivo neto proveniente de actividades operativas	-\$ 28,158.37
Flujo de Efectivo en Actividades de Inversión	
Producto sobre venta de valores negociables	
Compra de valores negociables	-\$ 510,034.43
Adquisición de propiedad, planta y equipo	
Efectivo neto usado en actividades de inversión	-\$ 510,034.43
Flujo de Efectivo en Actividades de Financiamiento	
Pago de Préstamos a Largo Plazo	
Efectivo neto proveniente de actividades de financiamiento	\$ 0.00
Aumento neto en efectivo y sus equivalentes	-\$ 538,192.80
Efectivo y sus equivalentes al principio del período	\$ 813,912.69
Efectivo y sus equivalentes al final del período	\$ 275,719.89

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Los Ingresos que se obtuvieron se dan en función de los intereses ganados por Concesión de Créditos, que registran un total de \$192 mil, además de la Recaudación por Cartera de Crédito que representa \$535 mil, adicional de los Ingresos por servicios financieros que llegaron hasta los \$11 mil.

Paralelo a ello se cuenta con los Depósito de ahorro y plazo, y los Certificados de Aportación, los mismos que cuentan con \$119 mil y \$13.4 mil respectivamente.

Estos resultados logran que se registre un Total de Ingresos por \$872 mil.

Mientras tanto, en cuanto a Egresos de Efectivo se registran movimientos por Cancelación de Intereses Pagados, los mismos que llegan hasta \$69 mil, los Gastos de Operación \$111 mil, adicional la colocación de créditos según la proyección realizada llega hasta \$720 mil y por último el efectivo destinado a las Inversiones en Instituciones Financieras \$510 mil, lo que da un total de gastos de \$1.411mil.

Como resultado de éstas operaciones y adicionando a los ingresos el valor del efectivo con que se cuenta al inicio del periodo, se logra determinar que la Institución cuenta con un saldo de efectivo final por \$275.719.89.

A continuación, para conocer los resultados de las estrategias aplicadas se presenta la proyección del Balance General Consolidado y Estado de Resultados a fines del año 2010, los mismos que muestran lo siguiente:

Cuadro No. 51
COAC. FMS. Ltda.

Balance General Consolidado Proyectado

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO PROYECTADO					
Valores en USD.					
COD.	CUENTA	31/12/2009	Incrementa (+)	Disminución (-)	31/12/2010
	ACTIVOS				
11	FONDOS DISPONIBLES	813.912,69	872.899,36	1.411.092,16	275.719,89
13	INVERSIONES	50.000,00	510.034,43		560.034,43
14	CARTERA DE CREDITOS	514.147,60	916.885,16	803.398,34	627.634,43
	<i>Por Vencer</i>	261.299,99	720.000,00	284.414,83	500.000,00
	<i>Transferencias</i>			196.885,16	
	<i>No Devenga Interés</i>	100.624,84	72.221,86	97.725,57	75.121,12
	<i>Vencida</i>	161.617,52	124.663,31	153.591,75	132.689,07
	<i>Provisión Ctas. Incobrables</i>	-9.394,75		70.781,02	-80.175,77
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	19.163,43			19.163,43
19	OTROS ACTIVOS	0,00			0,00
	TOTAL ACTIVO	1.397.223,72			1.482.552,17
COD.	CUENTA	31/12/2009	Disminución (-)	Incrementa (+)	31/12/2010
	PASIVO				
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	1.193.339,27		119.333,93	1.312.673,20
	<i>Depósitos a la Vista</i>	637.447,76		63.744,78	701.192,54
	<i>Depósitos a Plazo</i>	555.891,51		55.589,15	611.480,66
25	CUENTAS POR PAGAR	67.674,31			67.674,31
	TOTAL PASIVO	1.261.013,58			1.380.347,51
COD.	CUENTA	31/12/2009	Disminución (-)	Incrementa (+)	31/12/2010
	PATRIMONIO				
31	CAPITAL SOCIAL	134.486,83		13.448,68	147.935,51
33	RESERVAS	692,88			692,88
36	RESULTADOS	1.030,43		-47.454,16	-46.423,73
	TOTAL PATRIMONIO	136.210,14			102.204,66
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	1.397.223,72			1.482.552,17

Elaborado por: Enrique Licto Gutiérrez

Cuadro No. 52
COAC. FMS. Ltda.
Estado de Resultados Proyectado

COAC. "Fray Manuel Salcedo" Ltda.		
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO		AÑO 2010
COD.	TOTAL INGRESOS	204.384,60
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	192.618,51
41	INTERESES CAUSADOS	69.264,75
	MARGEN NETO INTERESES	123.353,76
54	INGRESOS POR SERVICIOS	6.212,50
	MARGEN BRUTO FINANCIERO	129.566,26
44	(-) PROVISIONES	70.781,02
	MARGEN NETO FINANCIERO	58.785,24
45	GASTOS DE OPERACION	111.792,99
	MARGEN DE INTERMEDIACION	-53.007,75
56	OTROS INGRESOS	5553,59
	GANANCIA O (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	-47.454,16

Elaborado por: Enrique Licto Gutiérrez

El Estado de Resultados Proyectado del año 2010, presenta una pérdida de \$47.454 mil a pesar del incremento de la cartera y su mejora en la recuperabilidad, sin embargo el factor primordial que genera la pérdida mencionada anteriormente es el incremento de la Provisión por Cuentas Incobrables, el cual se lo establece en \$ 70.781 mil, mismo que es necesario en virtud del nivel de cartera en riesgo que mantiene la Cooperativa.

4.4. Indicadores Financieros Proyectados

Luego de aplicarse las proyecciones para el año 2010, y con los resultados obtenidos a continuación se presenta los cálculos de los principales ratios financieros que señala la COLAC., adicionalmente se incluye un comparativo con los indicadores a diciembre del 2.009 a fin de poder establecer las variaciones en los mismos una vez aplicadas las estrategias financieras propuestas para mejorar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Fray Manuel Salcedo" Ltda.

Cuadro No. 53.
COAC. FMS. Ltda.
Indicadores Financieros COLAC. Proyectado (Competitividad Cooperativa)

CODIGO	RAZONES	FORMULA	2009	2010 Proyec.	V. / DESEADO	POSICIÓN PROY.	EXISTE MEJORA	
			RESULTADO	RESULTADO			SI	NO
COMPETITIVIDAD COOPERATIVA	Penetración de Mercado	Asociados Activos / Tamaño Mercado	11.69%	12.41%	> 25 % de la P.E.A.	NO CUMPLE	✓	
	Activo por Asociado	Activo Total / Asociados	538.64	514.60	Entre 3 y 4 veces x Prom. x Asociado	NO CUMPLE		✓
	Aportaciones por Asociado	Aportaciones / Asociados Activos	51.85	51.35	1 salario promedio mensual	NO CUMPLE		✓
	Préstamo por Asociado	Cartera Total / Asociados Activos	198.21	217.85	1 salario promedio mensual	NO CUMPLE	✓	
	Ahorros por Asociados	Depósitos + Cta. Ahorros / Asociados Activos	245.74	243.39	100% Salario Mínimo Vital	SI CUMPLE	✓	
	Actividad Cooperativas	Depósitos y Patrimonio / Activo Total	55.37%	54.19%	75% Activo Total	NO CUMPLE		✓
	Gasto en Gobernabilidad	Gasto en Gobernabilidad / Gasto Total	4.17%	3.07%	Entre el 2 y 2.5% Gasto Total	NO CUMPLE	✓	

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Cuadro No. 54
COAC. FMS. Ltda.
Indicadores Financieros COLAC. Projectado (*Operaciones y Resultados*)

CODIGO	RAZONES	FORMULA	2009	2010 Proyec.	V. / DESEADO	POSICIÓN PROY.	EXISTE MEJORA	
			RESULTADO	RESULTADO			SI	NO
OPERACIONES Y RESULTADOS	Participación de Cartera	Préstamos / Activo Total	36.80%	42.33%	Entre el 70% y 85% del Act. Total	NO CUMPLE	✓	
	Participación de Inversiones	Inversiones / Activo Total	3.58%	37.78%	Más del 5% Activo Total	SI CUMPLE	✓	
	Participación de Activo Fijo	Activo Fijo Neto / Activo Total	1.37%	1.29%	Entre el 3% y 5% del Act.Total	NO CUMPLE		✓
	Nivel Activo Improductivo	Activo Improductivo / Activo Total	77.72%	28.50%	Entre el 8% y 12% del Total del Activo	NO CUMPLE	✓	
	Rendimiento Financiero	Ingresos Financieros / Activos Productivos Prom.	44.89%	28.09%	No Existe Valor Deseado			✓
	Costo Financiero	Egresos Financieros / Pasivos Financieros	5.05%	5.28%	No Existe Valor Deseado			✓
	Margen de Contribución (SPREAD)	R. Financiero - C. Financiero / Costo Financiero	789.17%	432.39%	Entre 60% y 70% de la Tasa Pasiva	NO CUMPLE		✓
	Margen de Excedente	Excedente Neto / Ingresos Operativos	0.55%	-22.71%	10% Margen de Excedente	NO CUMPLE		✓
	Rentabilidad del Activo (ROA)	Excedente Neto / Activo Total	0.07%	-3.13%	Entre el 2% y 3% de Rentab. Activo	NO CUMPLE		✓
	Rentabilidad de Patrimonio (ROE)	Excedente Neto / Patrimonio Total	0.76%	-45.42%	5% Rentabilidad de la Inversión	NO CUMPLE		✓

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Cuadro No. 55
COAC. FMS. Ltda.
Indicadores Financieros COLAC. Proyectado (Liquidez y Apalancamiento)

CODIGO	RAZONES	FORMULA	2009	2010 Proyec.	V. / DESEADO	POSICION	EXISTE MEJORA	
			RESULTADO	RESULTADO			SI	NO
LIQUIDEZ Y APALANCAMIENTO	Indice de Liquidez	Activo Circulante / Pasivo Circulante	127,68%	39,32%	El Doble del Pasivo Circulante	NO CUMPLE	✓	
	Prueba Ácida	Activos Rápidos / Pasivo Circulante	135,53%	119,19%	30% Depósitos de Ahorros	NO CUMPLE	✓	
	Razon de Endeudamiento	Pasivo Total / Activo Total	90,25%	93,11%	Entre el 75% y 80% del Activo Total	NO CUMPLE		✓
	Palanca Patrimonial	Patrimonio Total / Activo Total	9,75%	6,89%	No Existen Datos de Valor Deseado			✓
	Palanca Patrimonio Institucional	Patrimonio Institucional / Activo Total	0,12%	-3,08%	Entre el 20% y 25% del Activo Total	NO CUMPLE		✓

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Cuadro No. 56
COAC. FMS. Ltda.
Indicadores Financieros COLAC. Proyectado (Administración y Control)

CODIGO	RAZONES	FORMULA	2009	2010 Proyec.	V. / DESEADO	POSICION	EXISTE MEJORA	
			RESULTADO	RESULTADO			SI	NO
ADMINISTRACIÓN Y CONTROL	Eficiencia Económica	Gasto Total / Ingreso Total	99.45%	123.22%	Entre el 75% y 80% del Ingreso Total	NO CUMPLE		✓
	Eficiencia Administrativa	Gasto Operativo / Ingreso Total	66.84%	54.70%	Entre el 30% y 40% del Ingreso Total	NO CUMPLE	✓	
	Morosidad de Cartera	Préstamos Vencidos / Préstamos por Cobrar	50.09%	29.36%	5% Cartera de Préstamos	NO CUMPLE	✓	
	Provisión para Cuentas Malas	Provisión para PxC / Préstamos Vencidos	3.58%	38.58%	95% Cartera en Riesgo	NO CUMPLE	✓	
	Provisión para Cuentas Malas > 90	Provisión para PxC / Morosidad > 90 Días	5.81%	60.42%	100% Cartera en Mora	NO CUMPLE	✓	
	Formación del Recurso Humano	Gasto de Capacitación / Ingreso Total	0.36%	0.33%	Entre el 2% y 3.5% del Gasto Total	NO CUMPLE		✓
	Activos Por Empleado	Activo Total / Total de Empleados	\$ 174,652.97	\$ 185,319.02	Coop. Mediana \$250 mil x c/u	NO CUMPLE	✓	
	Ingreso por Empleado	Ingreso Total / Total de Empleados	\$ 23,334.15	\$ 25,548.07	Coop. Mediana \$40 mil x c/u	NO CUMPLE	✓	

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Cuadro No. 57
COAC. FMS. Ltda.
Indicadores Financieros COLAC. Proyectado (Administración y Control)

CODIGO	RAZONES	FORMULA	2009	2010 Proyec.	V. / DESEADO	POSICION	EXISTE MEJORA	
			RESULTADO	RESULTADO			SI	NO
CRECIMIENTO Y TECNOLOGÍA	Crecimiento de Activos	$\text{Activo Actual} - \text{Activo Anterior} / \text{Activo Anterior} (x 100)$	6,11%		Entre el 5% y 10% del Act. Total	SI CUMPLE	✓	
	Crecimiento de Préstamos	$\text{Préstamos Actuales} - \text{Préstamo Anterior} / \text{Préstamo Anterior} (x 100)$	22,07%		Entre el 5% y 10% del Act. Total	NO CUMPLE	✓	
	Crecimiento de Depósitos	$\text{Depósitos Actuales} - \text{Depósitos Anterior} / \text{Depósitos Anterior} (x 100)$	10,00%		Entre el 5% y 10% del Act. Total	SI CUMPLE	✓	
	Crecimiento de Patrimonio	$\text{Patrimonio Actual} - \text{Patrimonio Anterior} / \text{Patrimonio Anterior} (x 100)$	-24,97%		Entre el 5% y 10% del Act. Total	NO CUMPLE		✓
	Crecimiento de Asociados Activos	$\text{Asociados Actuales} - \text{Asociados Anterior} / \text{Asociados Anterior} (x 100)$	11,06%		Más de 5% de los Asociados	SI CUMPLE	✓	
	Nivel de Publicidad	$\text{Gasto Publicidad} / \text{Gasto Total}$	5,49%		3 % Gasto Total	NO CUMPLE		✓
	Gasto de Tecnología	$\text{Gasto de Tecnología} / \text{Gasto Total}$	0,97%	0,72%	Entre el 2% y 3% del Gasto Total	NO CUMPLE		✓
	Equipos Tecnológicos	$\text{Equipos de Tecnología} / \text{Activo Fijo Neto}$	28,29%	28,29%	Entre el 5% y 10% del Act. Fijo	NO CUMPLE		✓

ELABORADO POR: Enrique Licto Gutiérrez

Según lo observado y en términos generales se presenta una notable mejoría en algunas de las categorías de desempeño, es importante recalcar que a pesar que en la mayoría aún no cumple con los porcentajes recomendados por la COLAC., la mejoría frente a los indicadores del año posterior es considerable, observando lo siguiente:

- El exceso de liquidez que mantenía la Institución al aplicarse las estrategias, logró reducir éste índice de un 127.68% hasta un 39.32%, cuya diferencia se colocó en cartera de créditos e inversiones a plazo en Instituciones Financieras, punto positivo para la Cooperativa, pues ha permitido mejorar el nivel del activo productivo.
- Se obtuvo mayor eficiencia operacional y financiera al aplicarse una reducción del nivel de gastos de operación, pues al ser revisados se encontró con que existía gastos innecesarios, mismos que se originan por negligencia de la administración, y que significaron la disminución en éste rubro de 66.84% a 54.70%, luego de aplicada la proyección.
- La Provisión por Cuentas Incobrables fueron incrementadas considerando adicionalmente las disposiciones establecidas en la Ley de Régimen Tributario, misma que faculta que se podrá provisionar un 10% de la cartera de crédito total. Los niveles de cobertura de la provisión aumentan del 3.58% al 38.58%.
- El nivel de la cartera vencida y que no devenga interés sigue siendo alto, por lo cual se debe seguir insistiendo en estas estrategias para los siguientes periodos, para lograr una normalización,

- La rentabilidad es negativa, debido principalmente al aumento de las provisiones para incobrables, sin embargo esto es necesario y aconsejable en virtud del alto nivel de cartera en riesgo que mantiene la Cooperativa, específicamente en la Cartera Vencida, que tiene más de 360 días de antigüedad, lo que obliga a incrementar el nivel de provisiones.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fray Manuel Salcedo” Ltda., carece de una estructura organizacional adecuada, pues a pesar de existir lineamientos estratégicos, aprobados en las asambleas generales de socios, nunca se las ha aplicado, razón por la cual la Institución muestra grandes problemas en su desempeño administrativo y financiero, acarreando un retroceso en el nivel evolutivo de la Institución.
- La Institución no cuenta con mecanismos adecuados y oportunos para enfrentar los impactos macroambientales, pues los factores políticos, sociales, económicos y tecnológicos afectan de forma importante la estabilidad organizacional, además que su estructura interna no es apta para enfrentar la fuerte competencia que en la plaza de Salcedo, se está desarrollando.
- La Gestión Administrativa de la Cooperativa presenta problemas, pues las distintas operaciones que se han venido efectuando no cuentan con sustentos técnicos y apropiados de administración cooperativa, siendo claro que cada una de las acciones emprendidas se las viene dando de forma empírica.

- La Cooperativa registra un decrecimiento importante tanto en colocaciones como captaciones en el último periodo, lo cual demuestra que se está perdiendo la confianza del socio, evidenciando una actitud grave por parte de la plaza de mercado.
- La Cooperativa ha venido manteniendo un nivel exagerado de liquidez, bloqueando las posibilidades de incrementar sus niveles de ingresos, pues pese a contar con suficientes recursos económicos, en el año 2009 se decide colocar en una inversión en una Institución Financiera correspondiente a \$50 mil, porcentaje totalmente mínimo para el nivel de capacidad de inversión que cuenta.
- El activo productivo que mantiene la Cooperativa al año 2009 es considerablemente bajo, es decir no ha existido mecanismos que coadyuven a elevar éste importante componente del activo, sin descuidar puntos importantes como es el análisis previo a la concesión de créditos, para evitar morosidad en los préstamos concedidos.
- Las políticas para recuperación de cartera es escasa, por lo que registra altos niveles morosidad en torno a Cartera Vencida y Cartera que No Devenga Intereses, al juntarlas representa más del 50% del total de la Cartera de Crédito, a más de no existir sustento en Reglamentos y Manuales de crédito, indispensables en una Institución Financiera, causando adicionalmente un decrecimiento importante del total de los activos de la Institución.
- No existen estrategias que permitan una mayor captación de depósitos a plazo ni de depósitos de ahorro, muestra de ello son

las reducciones que han experimentado las obligaciones con el público en los periodos analizados.

- Los ingresos que percibe la Cooperativa tanto operativos como financieros se encuentran con tendencia a la baja, contrario al nivel de gastos pues éstos presentan un crecimiento inversamente proporcional, lo cual afecta el resultado de las operaciones de la Institución, pues el excedente que obtuvo la Cooperativa se vio igualmente afectado, ya que registró un decrecimiento del 64.64%, en el año 2009 con respecto al año 2008.
- Al aplicarse las proyecciones financieras se logró determinar que cada una de las estrategias propuestas son viables, por lo que se justifica el efecto de éste trabajo, pues se ha logrado mejorar el Activo Productivo
- La proyección financiera determina una pérdida al final del periodo. La Rentabilidad de la Cooperativa, es negativa, debido al incremento de las provisiones de la cartera de crédito. Se provisionó el 10% del saldo de la Cartera de Crédito.
- La aplicación de las estrategias financieras desarrolladas en el capítulo anterior, muestran la importancia de tomar acciones inmediatas sobre la recuperación de la cartera en riesgo que mantiene la Institución.

5.2. RECOMENDACIONES

- Implementar las estrategias propuestas en el presente trabajo, en virtud de lograr algunas mejoras que permita la permanencia en el mercado de la Institución, optimizando cada uno de los recursos que el socio coloca en la Cooperativa.
- Analizar el nivel de liquidez apropiado que debe mantener la Institución, de tal manera que se logre percibir ingresos adicionales resultantes de las inversiones que puede llevar a cabo la Institución, siempre y cuando se encuentren colocadas en Instituciones Financieras Reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, buscando las tasas más competitivas y sobre todo la disponibilidad de los recursos en el momento de su vencimiento, guardando criterios de rentabilidad y diversificación a fin de alcanzar los niveles de liquidez, rentabilidad y solvencia necesarios para la operatividad de la Cooperativa.
- Crear productos de captación en depósitos de ahorro y plazo. Entregar al socio información acerca de las ventajas que conlleva mantener sus recursos en la Institución, incluyendo tasas de interés competitivas aparte de incentivos y promociones en las operaciones efectuadas por los inversionistas.
- Crear nuevas políticas y estrategias para elevar y mejorar la colocación de créditos sin descuidar que a su vez garanticen una recaudación segura de los fondos colocados, esto para evitar un alto nivel de morosidad por parte del socio, y direccionar a la Cooperativa con las disposiciones que por Ley rigen para

Cooperativas de Ahorro y Crédito en términos de colocación y moratoria.

- Constituir un nivel de provisiones adecuado con el total de Cartera de Crédito que mantiene la Cooperativa, ya que éste rubro es prácticamente nulo, y en una Institución Financiera siempre existirá el riesgo de que existan créditos incobrables, mismos que estarán respaldados en ésta cuenta, el porcentaje adecuado en el caso de la Cooperativa luego de su análisis es del 10%.
- Controlar el nivel de gastos que mantiene la Cooperativa, principalmente aquellos que se los están efectuando sin ser necesarios con la finalidad de poder eliminarlos, y así conseguir mejor operatividad de la Cooperativa, lo cual nos permitirá elevar el nivel de excedentes de la misma.
- Evaluar el desempeño tanto de Directivos como Administradores de la Institución, con la finalidad de mejorar la gestión que hasta el momento se ha venido dando, con lo cual se permitirá dar total cumplimiento a las Disposiciones Gubernamentales existentes por Ley a más de lo propios, los mismos que rezan en los Estatutos de la Cooperativa.
- Considerar la puesta en marcha de las estrategias financieras propuestas en el presente proyecto de tesis para su aplicación en la Cooperativa, en virtud que las mismas muestran que se lograría reactivar la rentabilidad escasa que existe en la misma, logrando mayor confianza por parte de los socios hacia la Institución, pues es conveniente para las dos partes tomando en cuenta el alto grado riesgo existente en la Institución.

BIBLIOGRAFÍA

- ALIDE, La Banca de Fomento en la Promoción de Proyectos y Financiamiento Multinacionales, Editorial ALIDE.
- C.O.L.A.C., Funcionarios, Disciplinas Financieras para Cooperativas de Ahorro y Crédito, Edit. Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito, 2009.
- INFANTE Villarreal Arturo, Evaluación financiera de proyectos de inversión. Edit. NORMA 1997 400p
- LAWRENCE J, Gitman, Principios de Administración Financiera, 2007, Editorial Pearson.
- MENESES A Edilberto Eco., Diseño y Evaluación de Proyectos. Texto Guía .20022
- REVISTA EKOS, Economía y negocios.
- STEINER, Administración Empresarial, 1994: Pág. 130.
- TAYLOR George A, Ingeniería Económica Toma de decisiones económicas Edit. Noriega Limusa. 1991 640p
- Codificación de Regulaciones del Banco Central del Ecuador, Libro I: Política Monetaria Crediticia, Título Sexto: Sistema de Tasas de Interés, Artículo 8. Actualización de Junio 2.009.
- Estatutos Vigentes de la COAC. “Fray Manuel Salcedo Ltda.”
- Manual de Crédito COAC. “Fray Manuel Salcedo Ltda.”
- Informe de Auditoría COAC. “Fray Manuel Salcedo” Ltda. Periodo 2009
- JAIME ACOSTA ALTAMIRANO,
http://html.rincondelvago.com/analisis-financiero_2.html

- COLEGIO DE ECONOMISTAS DE VALENCIA,
http://www.economistaslarioja.com/info/boletin/2002/spf_1t.htm
- ING. JOSÉ LUIS HERNÁNDEZ,
<http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/anfinancier.htm>
- CARLOS JORDAN, <http://www.itecuador.com/2009/09/solo-el-25-de-los-ecuatorianos-ha-tenido-acceso-a-internet/>
- MILTON FRIEDMAN,
http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_inter%C3%A9s
- BYRON MAYORGA, <http://www.itecuador.com/2010/05/estudio-inec-hogares-73-7-posee-telefonía-movil-y-solo-el-7-7-acceso-a-internet/>
- http://www.derechoecuador.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=5199
- <http://www.me.gov.ar/efeme/cooperacion/principios.html>
- <http://www.transparencia.espol.edu.ec/Cuentas/docs/analisis.pdf>
- www.diario-expreso.com/.../economía/economía/fmi-anuncia-recuperacion-en-los-paises-andinos-que-exportan-materias-primas/
- http://www.indexmundi.com/es/ecuador/producto_interno_bruto_%28pib%29.html
- <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>
- <http://sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=284&external=>
- <http://www.monografias.com/trabajos15/mercadotecnia/mercadotecnia.shtml>
- <http://definicion.de/socio/>
- <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoAnálisisFinanciero>
- <http://www.gerencie.com/analisis-horizontal.html>
- <http://www.mitecnologico.com/Main/MetodosVerticalesAnálisisFinanciero>

- <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/porcentual-vertical>
- [http://www.scribd.com/doc/2941779/Indicadores financieros-Administraci3n-Contabilidad.](http://www.scribd.com/doc/2941779/Indicadores-financieros-Administraci3n-Contabilidad)
- [http://www.scribd.com/doc/2941779/Indicadores financieros-Administraci3n-Contabilidad.](http://www.scribd.com/doc/2941779/Indicadores-financieros-Administraci3n-Contabilidad)
- http://www.colombialink.com/01_INDEX/index_finanzas/36_indicadores_economicos.html
- http://servidorenlinea.com/colac/index.php?option=com_content&task=view&id=49