

*“Considero más valiente al
que conquista sus deseos que
al que conquista a sus
enemigos, ya que la victoria
más dura es la victoria sobre
uno mismo.”*

ARISTÓTELES

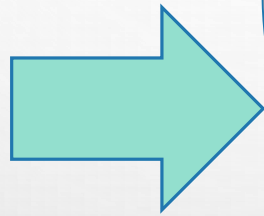
Proyecto

DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PILAHUÍN LTDA. MATRIZ SALCEDO PROVINCIA DE COTOPAXI, QUE PERMITA LA MAXIMIZACIÓN DE SUS UTILIDADES

María Gabriela Sánchez Hidalgo



OBJETIVO GENERAL



Desarrollar un Sistema de Gestión tanto Financiera como Administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín Ltda que tendrá como propósito la Maximización de sus utilidades, mediante la utilización de balances proyectados, indicadores proyectados y estrategias financieras - administrativas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar un análisis situacional, para así detectar el ambiente al que se enfrenta la Cooperativa enfocándonos de manera directa en los servicios que brinda la Institución

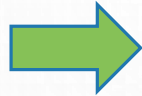
Desarrollar una reorganización de Gestión Administrativa, en cuanto al proceso, la planeación estratégica y la medición de la productividad

Diseño del modelo de gestión financiera afirmando fundamentalmente en el análisis de cuentas tanto del Balance General como del Estado de Resultados

Desarrollar el sistema de gestión financiera fundamentada en estrategias plateadas en base a debilidades detectadas

Contenido

CAPÍTULO I



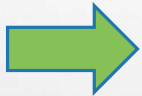
Análisis del Sistema Financiero, Antecedentes y del Micro Ambiente de La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín Ltda.”

CAPÍTULO II



Reestructuración Administrativa

CAPÍTULO III



Desarrollo del Modelo de Gestión Financiera

CAPÍTULO IV

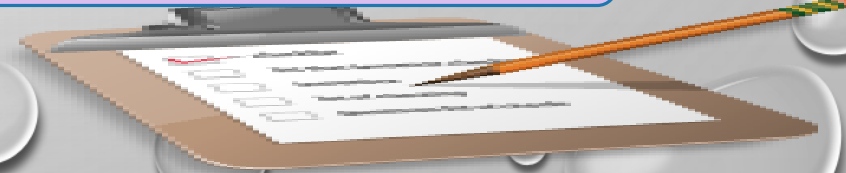


Diseño de Estrategias Financieras

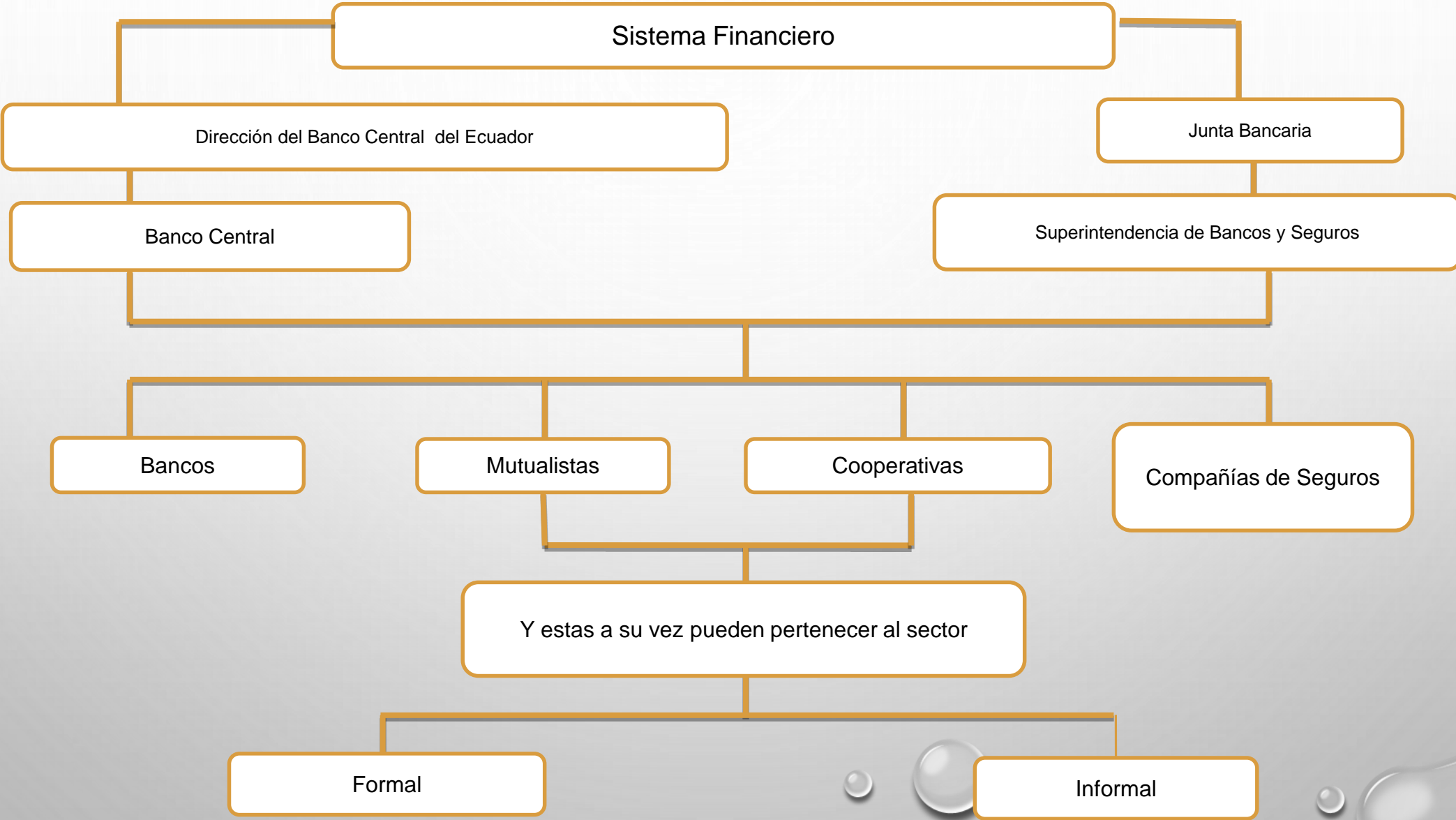
CAPÍTULO V



Conclusiones y Recomendaciones



Capítulo I



Capítulo I

Antecedentes

En el Ecuador el Cooperativismo ha medido esfuerzos en pro de optimizar indicadores de gestión y fortificar técnicamente su estructura

Reseña Histórica

La COAC "Pilahuín" Ltda, inicia sus funciones el 20 de mayo del 2006, la Institución empieza con 11 socios fundadores.

Agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín Ltda.

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



Capítulo 1

Base Constitución
Legal

Objetivos

La Cooperativa tiene

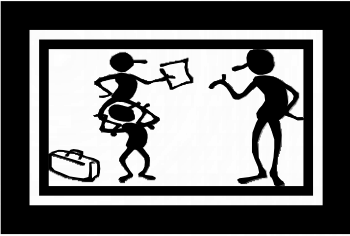
Normatividad

Estructura
Orgánica

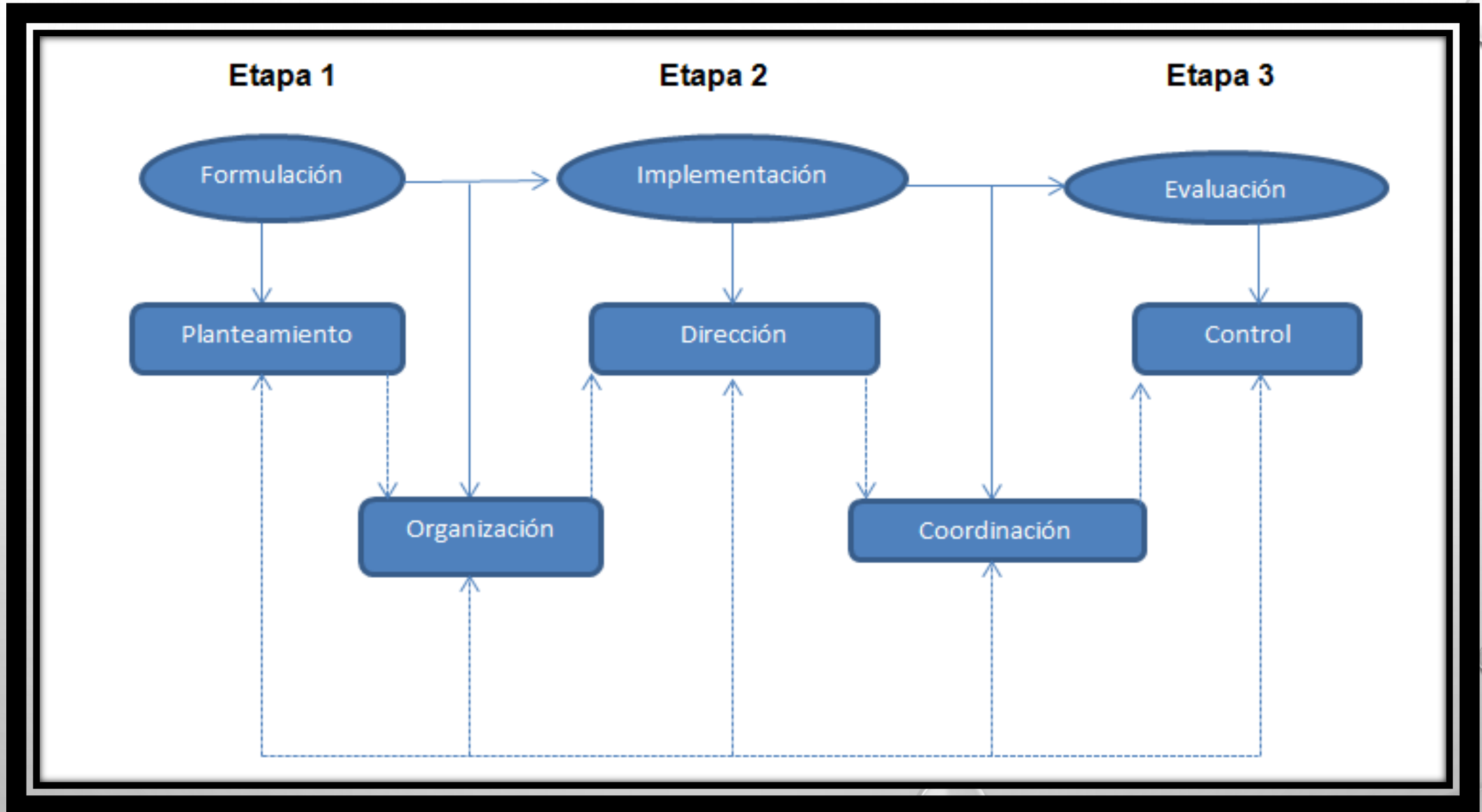
Capítulo I

**Análisis del
Microambiente**

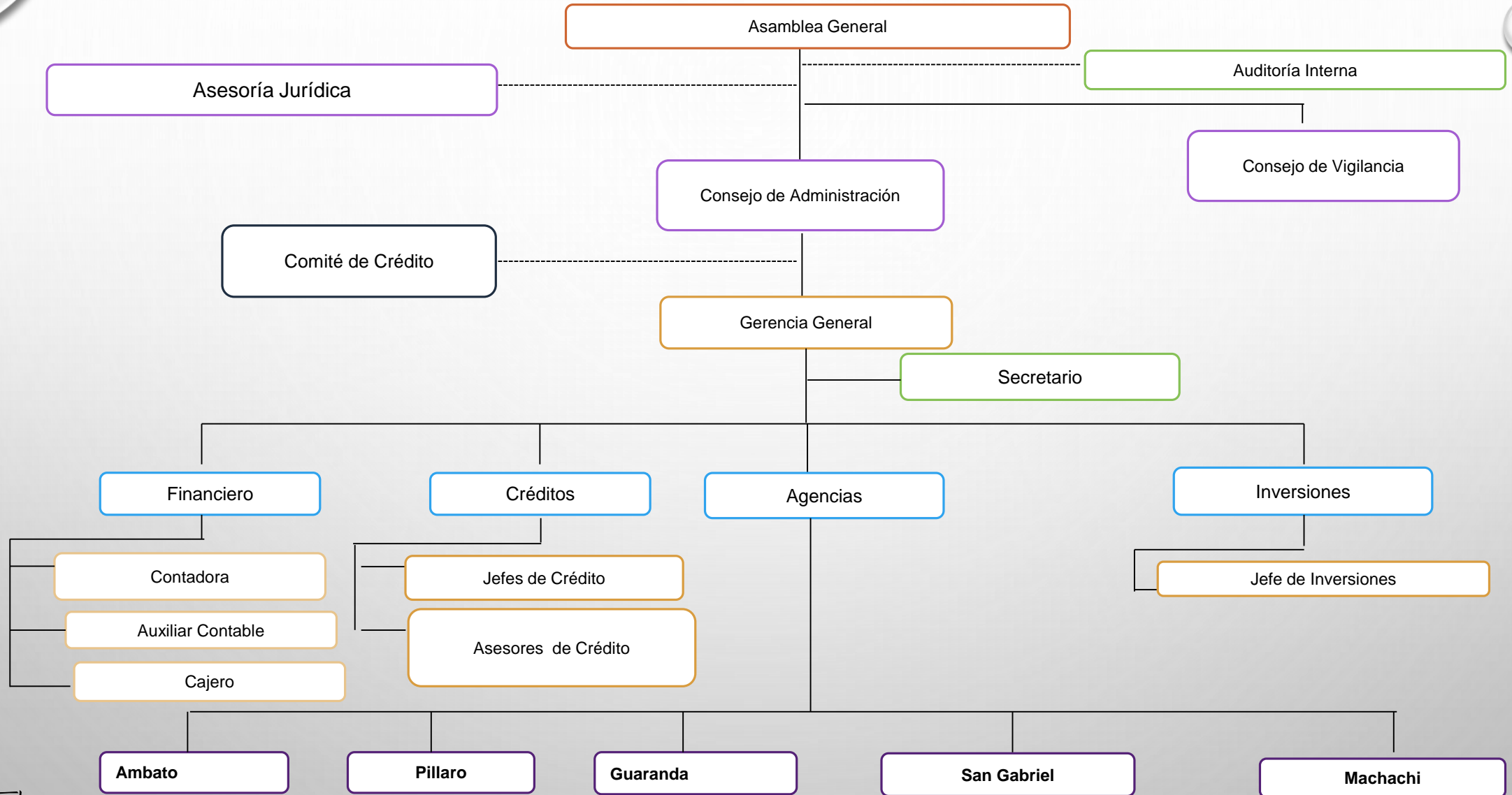
- Socios
- Competencia
- Proveedores
- Servicios
Financieros



CAPÍTULO II.- Restructuración Administrativa



CAPÍTULO II.- Restructuración Administrativa.



CAPÍTULO II.

Reestructuración Misión y Visión

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

Valores Centrales



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

CAPÍTULO II.

Análisis de oportunidades y amenazas externas

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

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

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

CAPÍTULO II. Análisis de fuerzas y debilidades internas.

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

Debilidades	Peso	Valor	Ponderación
5. No cumple con el Reglamento General de la Ley de Cooperativas, en el cual nos menciona en el artículo 35, que el consejo de Vigilancia será renovado cada dos años.	0,05	1	0,05
6. Para la selección de sus proveedores no realiza cotizaciones de acuerdo al tipo de producto que requiera.	0,03	2	0,06
7. Sus servicios financieros en cuanto al otorgamiento de créditos no es amplio y alternativo para el socio.	0,05	2	0,1
8. Administración deficiente	0,07	1	0,07
9. No existe información restringida todo es accesible para todo el personal de la Cooperativa.	0,07	1	0,07
10. No poseen un manual de crédito y procesos.	0,07	1	0,07
11. No llevan un registro de los créditos que han sido aprobados y rechazados.	0,08	1	0,08
Subtotal	0,61		0,74
Total	1		1,99

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

CAPÍTULO II

Objetivos a Largo Plazo

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

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

Estrategias

CAPÍTULO II Segunda Etapa

Objetivos a Corto Plazo

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

Políticas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

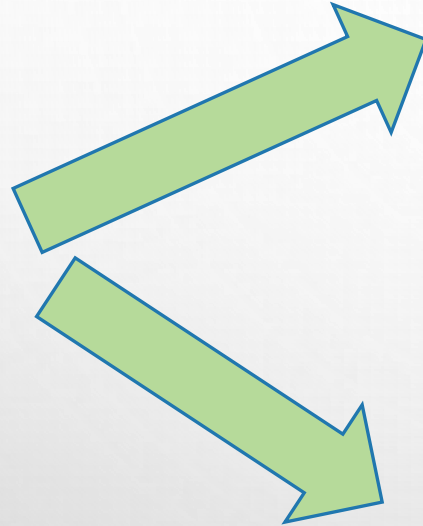
No.	Política
1	Alentar el desempeño del personal en todas sus áreas
2	Brindar capacitación constante y actualizada al personal
3	Promover nuestros servicios financieros mediante la comunicación de cada logro alcanzado.
4	Promover en el personal la generación de nuevas ideas
5	No desechar ninguna idea,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

CAPÍTULO II

Evaluación
Estratégicas

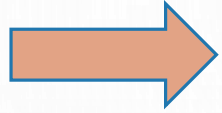
Acciones
Correctivas

Tercera
Etapa

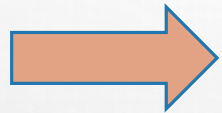


CAPÍTULO II

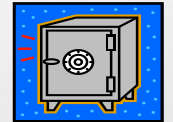
Procesos Fundamentales dentro de la Cooperativa



Créditos concedidos a los socios



Inversiones a plazo Fijo



Inversiones que realiza la Cooperativa
en otras instituciones financieras.



CAPÍTULO II

Análisis de la Productividad

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

Gastos Operacionales por Número de Socios



Los gastos operacionales incurridos, para dar atención a cada socio en el 2012, es de \$ 36,59,

CAPÍTULO II

Análisis de la Productividad

Gastos Operacionales por Número de Empleados



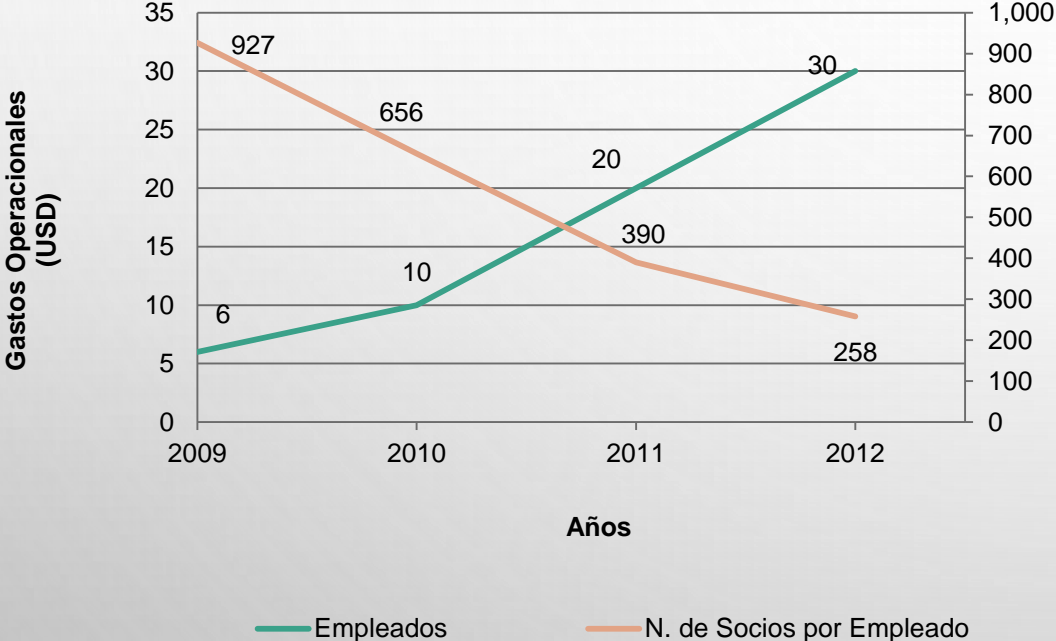
Gastos Operacionales por Número de Empleados			
Años	N. Empleados	Gasto Operacional (USD)	Gasto Operacional / N. de Empleados (USD)
2009	6	64.046,75	10.674,46
2010	10	97.241,07	9.724,11
2011	20	187.445,78	9.372,29
2012	30	283.147,37	9.438,25

Los gastos operacionales generados por cada uno de los empleados para dar atención a los requerimientos de los socios fueron de \$10.674,46 en el 2009.

CAPÍTULO II

Análisis de la Productividad

COAC "Pilahuín" Ltda
Número de Socios por Empleados



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

El número de socios que atiende cada empleado fue de 927 socios, en el 2009, siendo el más productivo en cuanto a los períodos siguientes.

Capítulo III Desarrollo del Modelo de Gestión Financiera

Análisis Horizontal

Cooperativa de Ahorro y Crédito Pihahuín Ltda									
Balance General									
Valores en USD.									
Cod.	Cuenta	Años 2010	Año 2011	Var. Absoluta	Var. Relativa	Año 2011	Año 2012	Var. Absoluta	Var. Relativa
1	Activos	\$ 461.914,87	\$ 1.335.518,97	\$ 873.604,10	189,13%	\$ 1.335.518,97	\$ 1.996.012,90	\$ 660.493,93	49,46%
11	Fondos Disponibles	\$ 40.615,48	\$ 241.087,93	\$ 200.472,45	493,59%	\$ 241.087,93	\$ 117.197,42	\$ (123.890,51)	-51,39%
14	Cartera de Créditos	\$ 324.523,78	\$ 817.502,74	\$ 492.978,96	151,91%	\$ 817.502,74	\$ 1.402.206,30	\$ 584.703,56	71,52%
16	Cuentas por Cobrar	\$ 6.156,33	\$ 33.004,93	\$ 26.848,60	436,11%	\$ 33.004,93	\$ 57.802,30	\$ 24.797,37	75,13%
18	Propiedad y Equipo	\$ 53.284,25	\$ 96.664,05	\$ 43.379,80	81,41%	\$ 96.664,05	\$ 120.889,67	\$ 24.225,62	25,06%
19	Otros Activos	\$ 37.335,03	\$ 147.259,32	\$ 109.924,29	294,43%	\$ 147.259,32	\$ 297.917,21	\$ 150.657,89	102,31%
	Total Activos	\$ 461.914,87	\$ 1.335.518,97	\$ 873.604,10	189,13%	\$ 1.335.518,97	\$ 1.996.012,90	\$ 660.493,93	49,46%
Cod	Pasivo y Patrimonio	Años 2010	Año 2011	Var. Absoluto	Var. Relativa	Año 2011	Año 2012	Var. Absoluta	Var. Relativa
2	Pasivos	\$ 374.804,50	\$ 1.198.376,07	\$ 823.571,57	219,73%	\$ 1.198.376,07	\$ 1.873.938,80	\$ 675.562,73	56,37%
21	Obligaciones Con el Público	\$ 308.116,84	\$ 901.660,26	\$ 593.543,42	192,64%	\$ 901.660,26	\$ 1.492.410,74	\$ 590.750,48	65,52%
22	Operaciones Intercambiarías		\$ 97.500,00	\$ 97.500,00	100,00%	\$ 97.500,00		\$ (97.500,00)	-100,00%
25	Cuentas por Pagar	\$ 9.479,40	\$ 20.253,70	\$ 10.774,30	113,66%	\$ 20.253,70	\$ 33.482,01	\$ 13.228,31	65,31%
26	Obligaciones Financieras	\$ 29.247,99	\$ 42.979,11	\$ 13.731,12	46,95%	\$ 42.979,11	\$ 64.268,26	\$ 21.289,15	49,53%
29	Otros Pasivos	\$ 27.960,27	\$ 135.983,00	\$ 108.022,73	386,34%	\$ 135.983,00	\$ 283.777,79	\$ 147.794,79	108,69%
Cod.	Pasivo y Patrimonio	Años 2010	Año 2011	Var. Absoluto	Var. Relativa	Año 2011	Año 2012	Var. Absoluta	Var. Relativa
3	Patrimonio	\$ 87.110,37	\$ 137.142,90	\$ 50.032,53	57,44%	\$ 137.142,90	\$ 122.074,10	\$ (15.068,80)	-10,99%
31	Capital Social	\$ 75.958,83	\$ 121.078,77	\$ 45.119,94	59,40%	\$ 121.078,77	\$ 102.082,89	\$ (18.995,88)	-15,69%
33	Reservas	-	-			-	-		
36	Resultados	\$ 11.151,54	\$ 16.064,13	\$ 4.912,59	44,05%	\$ 16.064,13	\$ 19.991,21	\$ 3.927,08	24,45%
	Total Pasivo y Patrimonio	\$ 461.914,87	\$ 1.335.518,97	\$ 873.604,10	189,13%	\$ 1.335.518,97	\$ 1.996.012,90	\$ 660.493,93	49,46%

Capítulo III

Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín Ltda

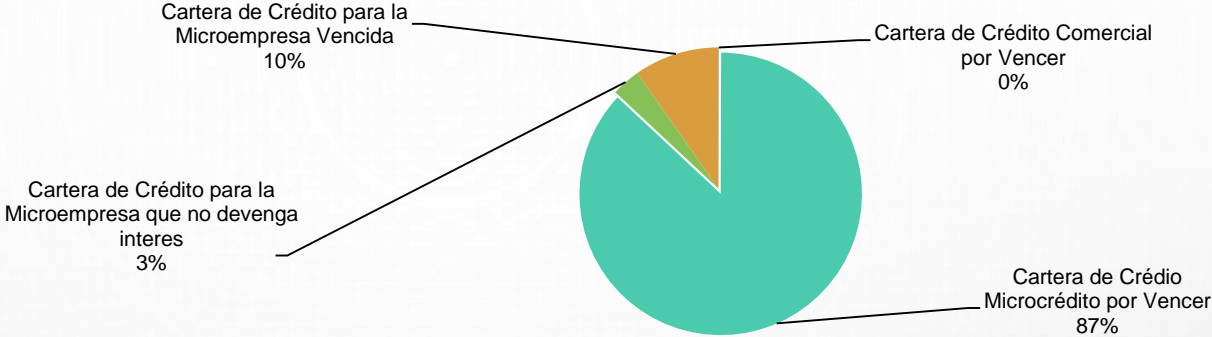
Valores (USD)

Estado de Resultados

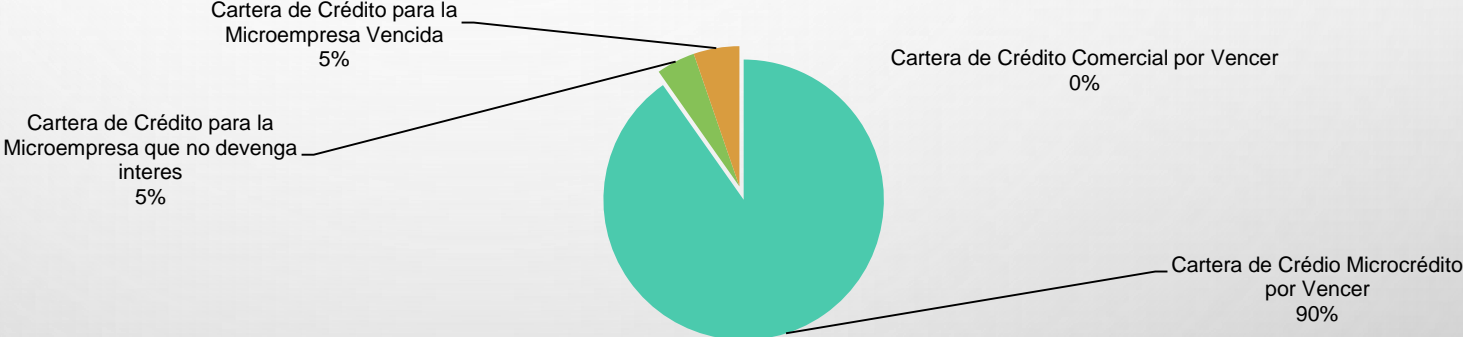
Cód	Cuenta	Años 2010 (USD)	Año 2011 (USD)	Var Absoluto (USD)	Val. Rela %	Año 2011 (USD)	Año 2012 (USD)	Var Absoluto (USD)	Val. Rela %
5	Ingresos	136.170,61	249.411,11	113.240,50	83,16	249.411,11	398.599,23	149.188,12	59,82
51	Intereses y Descuentos Ganados	51.195,49	108.914,92	57.719,43	112,74	108.914,92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

Capítulo III Composición de la Cartera de Crédito

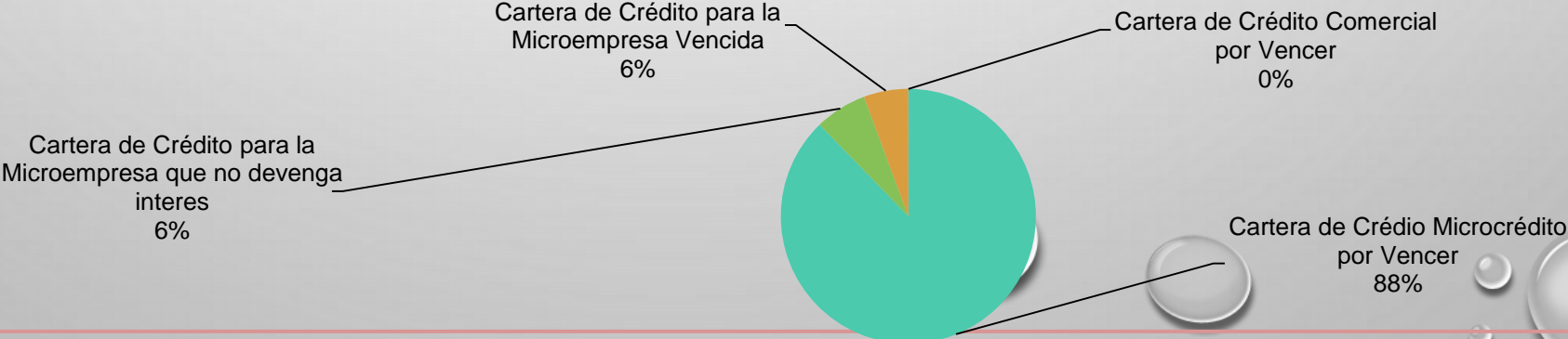
2010



2011

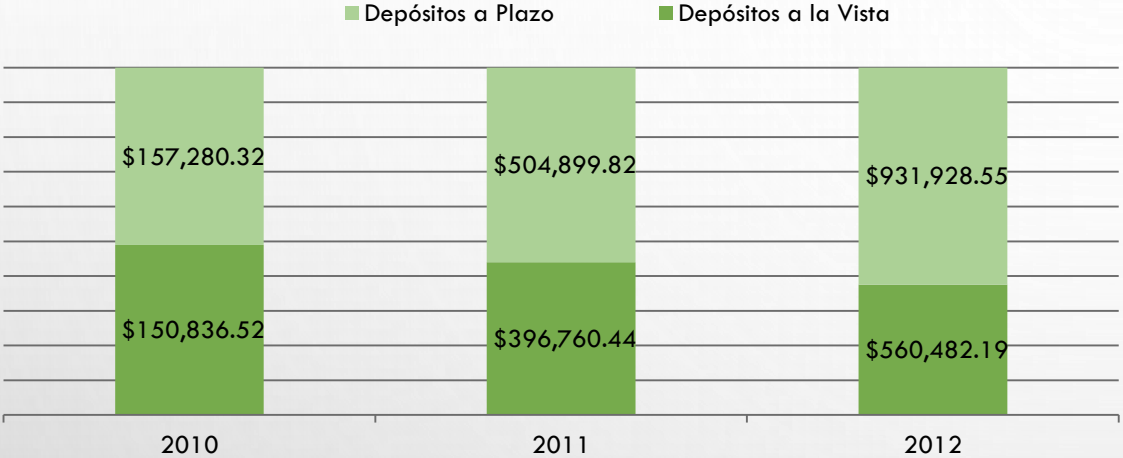


2012



Capítulo III

Composición de Obligaciones

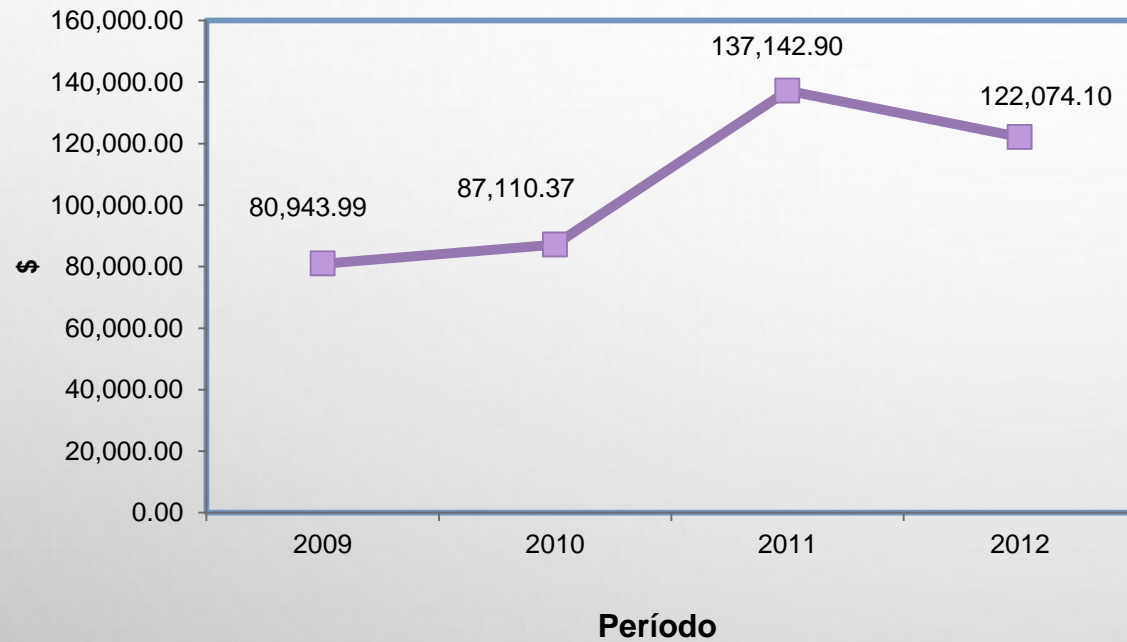


Composición del Patrimonio



Capítulo III

Tendencia del Patrimonio Valores en USD



Tendencia del Patrimonio

Capítulo III

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

Capítulo III

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

Capítulo IV

Diseño de Estrategias Financieras

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

Capítulo IV

Proyecciones

Se aplicó el método de Mínimos Cuadrados para la Proyección de las Cuentas más importantes como son Cartera de Crédito , Depósitos a Plazo y de Ahorro.

Fórmula

$$\begin{aligned}\sum Y &= an + b\sum x^2 \\ \sum x^2 y &= a\sum x^2 + b\sum x^4\end{aligned}$$

Cartera de Crédito

Proyección de la Concesión de Crédito 2013

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

Proyección de Recuperaciones de la Cartera de Crédito por Vencer

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

Transferencias de Cartera No Recuperada en la fecha de Vencimiento

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

Recuperación de las Carteras Vencidas y que no Devengan Intereses en la Proyección de la Cartera de Crédito

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

Provisión para Cuentas Incobrables como Resultado de la Proyección de la Cartera de Crédito

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

Captaciones

Promedio de Ahorro del Socio para el 2013

Proyección
Depósitos a la
Vista



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



Proyección de los Depósitos a la Vista.

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

Proyección Depósitos a Plazo

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

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

Proyección Certificados de Aportación

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

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

Cuentas del Estado de Resultados Projectados

Intereses Ganados.

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

Interés Ganado por Mora

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

Intereses Causado

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

Reducción de los Gastos Operativos

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

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

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

Incremento Fondos Disponibles

Decrece la Cartera de Crédito

Ascienden las Captaciones

Crece el capital Social

Estado de Resultados Proyectado COAC PILAHUÍN LTDA

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

Crecieron los intereses Ganados

Incrementó la Provisión

Disminuyó Gastos de Operación

Se ha maximizado la utilidad

Indicadores Financieros Proyectados

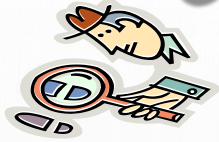
Mejorado

Nombre del Indicador	2012	2013
Suficiencia Patrimonial		
(Patrimonio+Resultados) /Activos Inmovilizados	18.93%	28.65%
Calidad del Activo		
Activos Productivos / Total Activos	63.14%	51.11%
Activos Improductivos/Total Activos	33.94%	46.80%
Activos Productivos/Pasivos con Costo	80.97%	61.82%
Índices de Morosidad		
Morosidad de la Cartera de Crédito Vencida Microempresarial	5.66%	1.52%
Morosidad de la Cartera de Crédito Improductiva Microempresarial	12.25%	4.00%
Morosidad de la Cartera de Crédito Vencida Total	5.66%	1.52%
Morosidad de la Cartera de Crédito Improductiva Total	12.24%	4.00%
Cobertura de la Cartera		
Provisión para créditos incobrables/Cartera Improductiva	0.30%	5.08%
Provisión para Créditos Incobrables/Créditos Vencidos	0.32%	5.21%
Eficiencia Microeconómica		
Gastos de Operación/ Total Activo Promedio	14.19%	9.50%
Gastos de Operación/ Margen Financiero	95.15%	69.94%
Gastos de Personal/Activo Promedio	5.07%	2.73%
Nombre del Indicador		
Rentabilidad		
Resultados del Ejercicio/Patrimonio Promedio	3.22%	20.90%
Resultado del Ejercicio/Activo Promedio	0.20%	1.07%
Eficiencia Financiera		
Margen de Intermediación Estimado/ Patrimonio Promedio	11.83%	28.83%
Margen Intermediación Estimado/Activo Promedio	0.72%	6.90%
Intermediación Financiera		
Cartera Bruta/(Depósitos a la Vista+Depósitos a Plazo)	94.22%	65.05%
Liquidez		
Fondos Disponibles/Total Depósitos a corto plazo	9.77%	64.29%
Vulnerabilidad del Patrimonio		
Cartera Improductiva/ Patrimonio	141.04%	40.86%

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

**Liquidez
mejorada**

Conclusiones



La falta de organización, de distribución de funciones, el desconocimiento de las áreas donde laboran los distintos empleados de la Cooperativa, y la falta de capacitación, ha traído como consecuencia que la Institución, presente fuertes debilidades reflejadas no solo en el área administrativa, sino también que se vea afectada la financiera, el caso más evidente es la falta de conocimiento en las prácticas contables, como se evidenció en el tratamiento que se realiza a las Provisiones, para Cuentas Incobrables, ya que en el año 2011 y 2012 refleja el mismo valor de \$3.934,39, dando una cobertura intrascendental tanto a la Cartera por Vencer como la que se encuentra en riesgo.

La Falta de liquidez, reflejada en el año 2012 en el cual alcanzó el 9,77% descendiendo de manera brusca ya que al año anterior, este indicador se ubicó en el 33,28%, detectado de esta manera una debilidad dentro de la organización, comprobando que la Cooperativa no pueda enfrentarse ante posibles riesgos de retiros de dinero, e incluso se limite a realizar colocaciones.

- La Estimación Financiera determina una utilidad al final de período, de \$ 27.738,20 esto como consecuencia de cada una de las tácticas bien formuladas y proyectadas basadas en datos históricos, el cual sirve para determinar cuánto se debe presupuestar, y cuantas operaciones se tenían que efectuar en el año para alcanzar a cumplir las estrategias enunciadas.



Recomendaciones

La reestructuración administrativa permitirá no solo, redefinir funciones y fijar procesos, aprobará también el logro de saber que persiguen en el corto plazo y que desean alcanzar en el futuro, basándonos en políticas, valores y objetivos institucionales, logrando de esta manera no solo redefinir la organización, sino también logrando, la motivación de todas y cada una de las personas que laboran dentro de la Cooperativa; proyectando confianza y solidez

Constituir un nivel de provisiones continuo y adecuado con el total de la Cartera de Crédito que mantiene la Cooperativa, ya que éste rubro es prácticamente nulo, y en una Institución Financiera siempre existirá el riesgo de que existan créditos incobrables, mismos que estarán respaldados en esta cuenta, el porcentaje adecuado en el caso de la Cooperativa luego de su análisis es del 5%, alcanzado el saldo de \$67.732,05, cifra prudente que cubre dichos créditos, que se encuentran en función de las colocaciones realizadas.



La Institución debe mejorar la productividad; tanto de la matriz como de sus cinco Agencias tal como se lo evidenció en el capítulo dos del presente proyecto ,y de esta manera determinar las agencias más eficientes y las menos también, para de esta manera mejorar el trabajo a través de más captaciones de depósito, y esto se conseguirá imponiéndose como objetivo realizar durante cada mes del año un cierto número de captaciones y de esta manera trabajar por objetivos, y diseñando nuevas estrategias para incorporar nuevos socios, que se sientan seguros no solo en invertir sino también en formar parte del engrandecimiento institucional de la Cooperativa

Si la Cooperativa pone en práctica las proyecciones notará que es una gran herramienta, que tiene por objeto plantear no solo estrategias, sino metas, que se pueden cumplir bajo medidas de compromiso y esfuerzo, encaminadas a alcanzar objetivos, los mismos que se dan como pauta para empezar con el proceso de cambio.