



# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

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

**“PROPUESTA DE ESTRUCTURACIÓN DE UNA LÍNEA DE  
CRÉDITO DESTINADA AL SECTOR TURÍSTICO EN LA  
AGENCIA TENA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA.”**

**AUTOR:**

**CRISTHIAN MARCELO LASCANO DALGO**

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

**INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR AUDITOR.**

**Año 2011**

*Declaración de Responsabilidad*

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**ESPECIALIDAD: FINANZAS, CONTADOR AUDITOR**  
**MODALIDAD PRESENCIAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**CRISTHIAN MARCELO LASCANO DALGO**

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado "PROPUESTA DE ESTRUCTURACIÓN DE UNA LÍNEA DE CRÉDITO DESTINADA AL SECTOR TURÍSTICO EN LA AGENCIA TENA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO 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, 9 de Marzo de 2.011*

  
Cristhian Lascano D.

*Certificado de tutoría*

*Autorización de publicación*

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**ESPECIALIDAD: FINANZAS, CONTADOR AUDITOR**  
**MODALIDAD PRESENCIAL**

**CERTIFICADO**

*Director ECO. LORENZO ARMIJOS y Codirector ING. ÁLVARO CARRILLO*


**CERTIFICAN**


Que el trabajo titulado "PROPUESTA DE ESTRUCTURACIÓN DE UNA LÍNEA DE CRÉDITO DESTINADA AL SECTOR TURÍSTICO EN LA AGENCIA TENA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA." realizado por CRISTHIAN MARCELO LASCANO DALGO, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que el presente estudio fue realizado en su totalidad por el Sr. Cristhian Lascano D., bajo la supervisión del Eco. Lorenzo Armijos e Ing. Álvaro Carrillo, sí recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Cristhian Marcelo Lascano Dalgo que lo entregue a Eco. Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera.

*Sangolquí, 9 de Marzo de 2.011*

  
\_\_\_\_\_  
**ECO. LORENZO ARMIJOS**  
**DIRECTOR**

  
\_\_\_\_\_  
**ING. ÁLVARO CARRILLO**  
**CODIRECTOR**

*Autorización de publicación*

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**ESPECIALIDAD: FINANZAS, CONTADOR AUDITOR**  
**MODALIDAD PRESENCIAL**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Cristhian Marcelo Lascano Dalgo.

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo "PROPUESTA DE ESTRUCTURACIÓN DE UNA LÍNEA DE CRÉDITO DESTINADA AL SECTOR TURÍSTICO EN LA AGENCIA TENA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA.", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

*Sangolquí, 9 de Marzo de 2.011*



*Cristhian Lascano D.*

## **DEDICATORIA**

*A mis hermanos Ronald y Diego Lascano, mi novia Rosita Toapanta, compañera y apoyo en este período tan importante para mi futuro, mi padre Marcelo Lascano, quien es mi ejemplo de profesional y mi guía en la vida, y a la mujer que me ha protegido y cuidado desde que nací y me ha enseñado a valorar lo maravilloso que es el amor, mi madre Marcia Dalgo; las personas que son mi luz, mi orgullo y mis ángeles de la guarda en este largo sendero que llamamos vida.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A mis dos asesores de Tesis; Eco. Lorenzo Armijos e Ing. Álvaro Carrillo, por su guía en el desarrollo de mi tesis, quienes han demostrado profesionalismo y un amplio conocimiento en lo referente a la estructuración de una línea de crédito, conocimiento gracias al cual la culminación del presente trabajo fue posible.*

*A la señora Ing. Edith Frías Gerente de la Agencia Tena de la Cooperativa San Francisca Ltda., quien hizo posible que trabajara con la institución a la cual representa para el desarrollo de mi Tesis.*

*Además a todas aquellas personas que directa o indirectamente colaboraron a que esta investigación pudiera ser concluida satisfactoriamente, ya que con su valioso aporte se pudo desarrollar el trabajo de campo parte importante para la Tesis realizada.*

## RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad proponer un Modelo de Estructuración de una Línea de Crédito para el segmento Turístico en la agencia Tena de la cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda., para así contribuir al desarrollo de la zona, del sector turístico, y contribuir al crecimiento económico mejorando el nivel de vida de los habitantes de la provincia de Napo.

Inicialmente se realizará un análisis situacional del entorno Macro económico del país, con sus principales indicadores económicos, para identificar la posición económica tanto a nivel interno, como también a nivel internacional; además se realizará un análisis del entorno Micro económico correspondiente a la situación interna de la cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda., en lo referente a sus clientes, competidores, proveedores, gestión administrativa y financiera, etc, para describir su situación actual.

En el capítulo siguiente se hablará de la cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda., desde su reseña histórica hasta los servicios que ofrece a sus clientes y socios, buscando conocer a la institución, base de la investigación y sus características principales.

En el tercer capítulo, se realizara un análisis financiero a la institución, para determinar su evolución en el tiempo y su situación actual, para ello se tendrá como soporte de decisión las razones financieras producto de la aplicación del método de evaluación CAMEL.

Posteriormente se dedicará un capítulo a la estructuración de la línea de crédito, donde se realizará una investigación de mercado, para conocer las necesidades y deseos de los clientes y potenciales clientes, que desean acceder al nuevo producto financiero; de la misma manera se definirán las características principales del producto, los parámetros de evaluación crediticia, así como también la estructura de procesos en lo relacionado a la línea de crédito, sus políticas de calidad, la gestión de recuperación y demás definiciones que esclarecerán la forma de gestionar el producto financiero que se propone.

Finalmente se estudiará el tema de la proyección y evaluación financiera, mediante el detalle de la inversión y capital inicial, necesario para la implementación del nuevo producto financiero; los aspectos generales, el retorno de una inversión, el valor actual neto de la inversión, la estructura del departamento de gestión de la línea de crédito, sus costos y una evaluación de los resultados esperados debido a la implementación del nuevo producto financiero.



## SUMMARY

The present investigation proposes an structural model of a new line of credit for the tourism industry for the San Francisco Cooperative at Tena's Province. This line of credit will contribute to the development of the area, economic growth and to improve the standard of living of their habitants.

At first instance, the situational analysis includes a study of the economic, political, social and technological variables of major incident and repercussion, external environment, for identify threats and opportunities; in addition will carry out an analysis of the internal situation of the Cooperative such as: clients, competitors, suppliers, administrative management and financial to describe his current situation.

In the following chapter it will speak about the San Francisco Cooperative; his history and the financial services that it offers to his clients and partners, seeking to know about the institution ,and his principal characteristics, as the base of the investigation.

In the third chapter, a financial analysis will be realized for the institution to determine his evolution. With the financial indexes and the results of CAMEL, Method of evaluation, the decision will be supported.

The structure of the credit line and the market investigation, in the fourth chapter, will be useful to give priority to the clients' needs , potential clients for the new financial product; in the same way it will be defined the principal characteristics of the product, the parameters of credit evaluation, procedures, management other definitions that will clarify the best way to administrate the financial product proposed.

Finally the financial projection, the capital investment, internal rate of return, present value of the investment , accounts managers, total costs, and the future economic results are used as a critical element for the implementation of the new financial product.

# INDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO I.....	20
1. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	20
1.1. Análisis del Macro ambiente.....	20
1.1.1. Factores Económicos .....	20
1.1.1.1 Situación Económica del País .....	21
1.1.1.2 Situación Actual del Sistema Cooperativo.....	36
1.1.2. Factores Políticos y Sociales.....	38
1.1.2.1 Impacto del apoyo crediticio del gobierno al sector turístico productivo. ....	38
1.1.3. Factores Tecnológicos.....	41
1.2. Análisis del Micro Ambiente .....	44
1.2.1. Clientes.....	44
1.2.2. Proveedores .....	46
1.2.3. Competidores .....	46
1.2.4. Procesos Administrativos.....	47
1.2.5. Gestión Financiera y de Servicios.....	48
1.2.6. Fortalezas y Debilidades .....	48
1.2.7. Matriz de Diagnóstico Institucional (Matriz Resumen).....	54
CAPITULO II .....	62
2. LA COOPERATIVA .....	62
2.1. Reseña Histórica .....	63
2.2. Normatividad .....	67
2.3. Estructura Cooperativa.....	67
2.4. Servicios Financieros .....	73
2.4.1. Colocaciones .....	73
2.4.1.1. Créditos Pymes .....	73
2.4.1.2. Créditos Consumo.....	74

2.4.1.3. Créditos Vivienda .....	74
2.4.1.4. Microcrédito de Subsistencia .....	75
2.4.1.5. Microcrédito de Acumulación Simple .....	76
2.4.1.6. Microcrédito de Acumulación Ampliada .....	77
2.4.2. Captaciones .....	77
2.4.2.1. Libretas de Ahorro .....	78
2.4.2.2. Cuenta de Ahorros Infanto Juvenil.....	78
2.4.2.2.1. Cuenta Ahorro Panchito.....	79
2.4.2.2.2. Ahorro Estudio Panchito.....	79
2.4.2.2.3. Plan Ahorro Especial.....	80
2.4.2.3. Cuenta Conmigo Ahorro Programado.....	81
2.4.2.4. Inversiones a Plazo Fijo .....	82
2.4.2.5. Efectiahorro.....	82
2.4.3. Otros Servicios Financieros .....	82
2.4.4. Servicios Asistenciales (No Financieros).....	83
CAPITULO III.....	84
3. ANÁLISIS FINANCIERO .....	84
3.1. Análisis de la Evolución Financiera.....	84
3.2. Estructura Financiera .....	103
3.3. Tendencias .....	112
3.4. Indicadores Financieros para Cooperativas de Ahorro y Crédito .....	117
3.5. Análisis de los Servicios Asistenciales .....	126
CAPITULO IV .....	129
4. ESTRUCTURACIÓN DE UNA LÍNEA DE CRÉDITO ENFOCADA AL SECTOR TURÍSTICO EN LA AGENCIA TENA DE LA COOPERATIVA FINANCIERA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LIMITADA.....	129
4.1. Estudio de Mercado .....	129
4.2. Objetivos de la propuesta de Estructuración de la Línea de Crédito.....	150

4.3. Estructuración de la Propuesta .....	151
CAPITULO V .....	187
5. ANÁLISIS DE VIABILIDAD.....	187
5.1. Elaboración de un modelo de implementación propuesto.....	187
5.1.1. Diseño de estructura departamental .....	187
5.2. Análisis de costos de implementación y operación.....	189
5.3. Análisis de resultados esperados y flujos proyectados.....	191
5.4. Evaluación financiera de los flujos de pagos .....	210
CAPITULO VI.....	219
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	219
6.1. Conclusiones .....	219
6.2. Recomendaciones.....	223
BIBLIOGRAFÍA .....	225
ANEXOS .....	229

## LISTADOS DE GRÁFICOS, TABLAS Y ANEXOS

Gráfico 1: Comparación de Inflación Anual internacional.....	23
Gráfico 2: Evolución de Captaciones del público 2009 - 2010.....	27
Gráfico 3: Comportamiento de la Deuda pública y privada. ....	29
Gráfico 4: Comportamiento de la Reserva Internacional de Libre Disponibilidad. ....	31
Gráfico 5: Remesas recibidas de trabajadores 2007 - 2010.....	32
Gráfico 6: Comportamiento del Índice de Precios del Consumidor (IPC). ....	35
Gráfico 7: Comportamiento del Mercado Laboral 2010. ....	36
Gráfico 8: Evolución del número de socios de la COAC San Francisco Ltda. (1963 – 2010).....	45
Gráfico 9: Logotipo COAC – Fan Francisco Ltda. ....	65
Gráfico 10: Organigrama Estructural de la COAC San Francisco Ltda.....	70
Gráfico 11: Organigrama Estructural de la Agencia Tena de la COAC San Francisco Ltda. ....	70
Gráfico 12: Evolución de Inversiones COAC SF, COAC JEP y Sector Cooperativo 2002 - 2010.....	88
Gráfico 13: Evolución de Cartera de Créditos de Consumo COAC SF, COAC JEP y Sector Cooperativo 2002 - 2010.....	89
Gráfico 14: Evolución de Cartera de Créditos Microempresa COAC SF, COAC JEP y Sector Cooperativo 2002 - 2010.....	90
Gráfico 15: Evolución de Depósitos a la Vista COAC SF, COAC JEP y Sector Cooperativo 2002 - 2010.....	92
Gráfico 16: Evolución de Depósitos a Plazo COAC SF, COAC JEP y Sector Cooperativo 2002 - 2010.....	94
Gráfico 17: Evolución de Reservas COAC SF, COAC JEP y Sector Cooperativo 2002 - 2010.....	95
Gráfico 18: Evolución de Cartera de Créditos Microempresa COAC SF, COAC JEP y Sector Cooperativo 2002 - 2010.....	100
Gráfico 19: Evolución de Obligaciones con el Público COAC SF, COAC JEP y Sector Cooperativo 2002 - 2010.....	101

Gráfico 20: Composición del Activo COAC San Francisco Ltda. ....	105
Gráfico 21: Composición de la Cartera de Crédito COAC San Francisco Ltda.....	107
Gráfico 22: Composición de las Obligaciones con el Público COAC San Francisco..	108
Gráfico 23: Análisis de tendencias del Activo COAC San Francisco Ltda.....	113
Gráfico 24: Análisis de tendencias del Pasivo COAC San Francisco Ltda. ....	114
Gráfico 25: Análisis de tendencias del Patrimonio COAC San Francisco Ltda.....	115
Gráfico 26: Evolución de las cuentas Gasto de Personal, Honorarios y Servicios Varios 2007 – Ago. 2010.....	128
Gráfico 27: Mapa de la República del Ecuador. ....	131
Gráfico 28: Mapa de la Provincia de Napo.....	132
Gráfico 29: Fotografía del Cantón Tena .....	133
Gráfico 30: Fotografía del Cantón Archidona. ....	134
Gráfico 31: Sexo de los propietarios y administradores de empresas turísticas de los cantones Tena y Archidona.....	138
Gráfico 32: Formación profesional de los propietarios y administradores de empresas turísticas de los cantones Tena y Archidona.....	139
Gráfico 33: Existencia de la necesidad de apoyo al sector turístico en los cantones Tena y Archidona.....	140
Gráfico 34: Conocimiento de la existencia de créditos para el sector turístico en los cantones Tena y Archidona.....	141
Gráfico 35: Instituciones que ofertan crédito turístico a nivel nacional. ....	142
Gráfico 36: Ha sido solicitante de crédito para financiar sus proyectos.....	143
Gráfico 37: Definición de la calidad de servicio crediticio. ....	143
Gráfico 38: Definición de la tasa de interés para la línea de crédito turístico. ....	144
Gráfico 39: Definición de la tasa de interés para la línea de crédito turístico. ....	145
Gráfico 40: Conocimiento sobre diseño de proyectos que poseen los administradores y propietarios de empresas turísticas. ....	146
Gráfico 41: Tipos de proyectos turísticos que se busca financiar.....	147
Gráfico 42: Destino del financiamiento.....	148

Gráfico 43: Definición del monto requerido para el financiamiento de proyectos turísticos.....	149
Gráfico 44: Estado de las vías de acceso al atractivo turístico. ....	150
Gráfico 45: Estructura de procesos.....	153
Gráfico 46: Niveles de Jerarquía de Procesos. ....	154
Gráfico 47: Organigrama propuesta de la estructura departamental de la línea de crédito. ....	188
Gráfico 48: Representación gráfica del comportamiento histórico del Margen Bruto Financiero de la COAC San Francisco Ltda.....	200
Gráfico 49: Resultado de la aplicación del método de pronóstico Promedios Móviles. ....	202
Gráfico 50: Resultado de la aplicación del método de pronóstico Promedios Móviles, escenario optimista. ....	204
Gráfico 51: Resultado de la aplicación del método de pronóstico Promedios Móviles, escenario medio. ....	206
Gráfico 52: Resultado de la aplicación del método de pronóstico Promedios Móviles, escenario pesimista. ....	208
Gráfico 53: Comparación del Margen Bruto Financiero en sus escenarios propuestos. ....	210

## TABLAS

Tabla 1: Producto Interno Bruto por clase de actividad económica. ....	22
Tabla 2: Evolución Inflacionaria 2010. ....	23
Tabla 3: Precios del barril de petróleo WTI y Ecuador 2010. ....	25
Tabla 4: Presupuesto del sector no financiero 2009 y 2010. ....	25
Tabla 5: Indicadores Macroeconómicos y su proyección a 2011. ....	33
Tabla 6: Análisis de Procesos Administrativos de la COAC San Francisco Ltda. ....	47
Tabla 7: Análisis de Gestión Financiera y de Servicios de la COAC San Francisco Ltda. .....	48
Tabla 8: Descripción y características del Crédito PYMES de la COAC San Francisco Ltda. ....	73
Tabla 9: Descripción y características del Crédito CONSUMO de la COAC San Francisco Ltda. ....	74
Tabla 10: Descripción y características del Crédito VIVIENDA de la COAC San Francisco Ltda. ....	75
Tabla 11: Descripción y características del Microcrédito de Subsistencia de la COAC San Francisco Ltda. ....	76
Tabla 12: Descripción y características del Microcrédito de Acumulación Simple de la COAC San Francisco Ltda. ....	76
Tabla 13: Descripción y características del Microcrédito de Acumulación Ampliada de la COAC San Francisco Ltda. ....	77
Tabla 14: Descripción y características del servicio de cuenta de ahorros de la COAC San Francisco Ltda. ....	78
Tabla 15: Descripción y características del servicio de Cuenta Ahorro Panchito de la COAC San Francisco Ltda. ....	79
Tabla 16: Descripción y características del servicio de Ahorro Estudio Panchito de la COAC San Francisco Ltda. ....	80
Tabla 17: Descripción y características del servicio de Plan Ahorro Especial de la COAC San Francisco Ltda. ....	81
Tabla 18: Descripción y características del servicio Cuenta Conmigo Ahorro Programado de la COAC San Francisco Ltda. ....	81



Tabla 19: Descripción y características del servicio de Inversión a Plazo Fijo de la COAC San Francisco Ltda. ....	82
Tabla 20: Análisis Horizontal de la COAC San Francisco Ltda., Períodos Dic. 2007, Dic. 2008, Dic. 2009 y Mayo 2010.....	86
Tabla 21: Análisis Horizontal cuenta Obligaciones con el Público 2007 – 2010.....	91
Tabla 22: Análisis Horizontal de la COAC San Francisco Ltda., Períodos Dic. 2007, Dic. 2008, Dic. Mayo 2009 y Mayo 2010. ....	97
Tabla 23: Análisis Horizontal de la COAC San Francisco Ltda., Períodos Dic. 2007, Dic. 2008, Dic. Mayo 2009 y Mayo 2010. ....	99
Tabla 24: Análisis Horizontal de la COAC San Francisco Ltda., Períodos Dic. 2007, Dic. 2008, Dic. Mayo 2009 y Mayo 2010. ....	102
Tabla 25: Análisis Vertical de la COAC San Francisco Ltda., Períodos Dic. 2005 - Mayo 2010. ....	104
Tabla 26: Proporción del Activo COAC San Francisco Ltda.....	106
Tabla 27: Análisis Vertical COAC San Francisco Ltda. ....	110
Tabla 28: Análisis de tendencias del Activo, Pasivo y Patrimonio COAC San Francisco Ltda., 2007 – 2010 y 2011 - 2013 (Proyectado). ....	116
Tabla 29: Indicadores Financieros COAC San Francisco 2007 – Sep. 2010 .....	125
Tabla 30: Análisis horizontal COAC San Francisco 2007 – Ago. 2010, cuentas de Ingresos por Servicios y Gastos de Operación. ....	127
Tabla 31: Inversión inicial en mobiliario y equipo de oficina.....	189
Tabla 32: Inversión inicial en sueldos de los funcionarios.....	190
Tabla 33: Datos históricos del Margen Bruto Financiero para el desarrollo del método de pronóstico Promedios Móviles.....	199
Tabla 34: Aplicación del método de pronóstico Promedios Móviles.....	201
Tabla 35: Resultado de la aplicación del método de pronóstico Promedios Móviles. .	202
Tabla 36: Aplicación del método de pronóstico Promedios Móviles, escenario optimista. ....	203
Tabla 37: Resultado de la aplicación del método de pronóstico Promedios Móviles, escenario optimista. ....	204
Tabla 38: Aplicación del método de pronóstico Promedios Móviles, escenario medio. ....	205

Tabla 39: Resultado de la aplicación del método de pronóstico Promedios Móviles, escenario medio. ....	206
Tabla 40: Aplicación del método de pronóstico Promedios Móviles, escenario pesimista. ....	207
Tabla 41: Resultado de la aplicación del método de pronóstico Promedios Móviles, escenario pesimista. ....	208
Tabla 42: Comparación del Margen Bruto Financiero en sus escenarios propuestos. .	209
Tabla 43: Resumen de indicadores de factibilidad y viabilidad de la propuesta, escenario optimista.....	214
Tabla 44: Resumen de indicadores de factibilidad y viabilidad de la propuesta, escenario medio. ....	215
Tabla 45: Resumen de indicadores de factibilidad y viabilidad de la propuesta, escenario pesimista. ....	215
Tabla 46: Resumen de análisis de sensibilidad de la propuesta, escenario optimista. .	217
Tabla 47: Resumen de análisis de sensibilidad de la propuesta, escenario medio. ....	217
Tabla 48: Resumen de análisis de sensibilidad de la propuesta, escenario pesimista. .	218

## ANEXOS

Anexo 1: Estado de Situación años 2002 – 2010.....	229
Anexo 2: Estado de Resultados años 2002 – 2010 .....	231
Anexo 3: CAMEL 2008.....	232
Anexo 4: CAMEL 2009.....	233
Anexo 5: Tabulación de datos .....	234
Anexo 6: Flujo Proyectado Escenario Optimista.....	237
Anexo 7: Flujo Proyectado Escenario Medio .....	238
Anexo 8: Flujo Proyectado Escenario Pesimista .....	239
Anexo 9: Análisis de Sensibilidad .....	240

# CAPITULO I

## 1. ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional contempla una evaluación integral de la realidad macro y microeconómica de la República del Ecuador y que influye en el entorno económico financiero como preámbulo al análisis profundo de la situación de lo COAC San Francisco Ltda.

### 1.1. Análisis del Macro ambiente

El análisis de macro ambiente se refiere a la evaluación del entorno general de la situación del país el cual permita poder comparar la situación nacional con el resto de naciones y mercados económicos del mundo y la región.

#### 1.1.1. Factores Económicos

Según publicaciones realizadas por organismos internacionales como el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI), a principios de año estos presagiaban un crecimiento del comercio mundial del 3,8% para el 2010, lo cual describe un aumento no muy importante después de la contracción del 10% que sufrió el comercio mundial en 2009; este crecimiento proyectado corresponde principalmente a un aumento del producto mundial del 2%, a razón de un 7% debido a la gran dinámica que soporta asía y a una modesta recuperación de apenas un 2% tanto de Europa como de Estados Unidos.

En lo referente al crecimiento de la región se prevé que Latinoamérica crecerá a razón de un 4% debido principalmente al beneficio que causará un aumento de los precios de los productos de exportación, principalmente las materias primas. En cuanto al Ecuador se espera una recuperación en cuanto a la llegada de las remesas y un aumento mediano de un 3% en las exportaciones tanto petroleras como no petroleras, pero el problema puntual radica en la evidente falta de financiamiento y los elevados costos del mismo sumado a la inestabilidad jurídica y a políticas controversiales de anejo de deuda.

Para abril del presente año el FMI a través de su informe “Perspectivas Económicas Mundiales” describe que Ecuador crecerá más de lo previsto en este 2010 esclareciendo

que la economía que mayor crecimiento tendrá en la región será la peruana en comparación con su informe publicado seis meses atrás.

**Análisis:**

A nivel macro se evidencia una **oportunidad** clave en lo que se refiere a la proyección de **crecimiento económico** tanto a nivel mundial, regional y nacional, evidenciado por analistas externos.

La **inestabilidad jurídica y el elevado costo del crédito** son virtuales **amenazas** que se deben contemplar en la república del Ecuador.

### **1.1.1.1 Situación Económica del País**

#### **Crecimiento Económico**

El Banco Central del Ecuador preveía que para el año 2010, el Producto Interno Bruto alcanzaría una tasa de 2% - 4%, sustentado básicamente en un mayor dinamismo de la inversión pública, especialmente en los sectores petroleros y de infraestructura. El crecimiento económico del Ecuador en el 2010 según publicaciones realizadas por el BM y el FMI fue de 2,5%, este crecimiento es producto del incremento del comercio de materias primas debido a la recuperación del comercio a nivel mundial en el 2010.

Dentro del sector Industrias manufactureras específicamente en el subsector Producción de madera y fabricación de productos de madera, se ha identificado un crecimiento importante ya que muestra en 2009 un decrecimiento de -25,7% y para 2010 se tiene un crecimiento de 6,2% lo cual muestra la recuperación que ha tenido el sector.

El sector de Servicios de intermediación financiera habría aumentado su tasa de crecimiento de 1,7% en 2009 a 5,8% en 2010, sustentado esto principalmente por la reducción en las tasas de interés sobre todo de Microcrédito de subsistencia y Microcrédito acumulada simple desde junio de 2009.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Tomado del Boletín Producto Interno Bruto por clase de actividad Económica del BCE.

**Tabla 1: Producto Interno Bruto por clase de actividad económica.**

**Distribución del PIB por clase de actividad económica.**

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA			
Tasas de variación			
Ramas de Actividad/Años	2008	2009	2010
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	5,4%	1,5%	2,7%
Explotación de minas y canteras	1,0%	-2,4%	-1,7%
Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	8,1%	-1,5%	3,6%
Suministro de electricidad y agua	20,2%	-12,2%	4,5%
Construcción de obras públicas	13,8%	5,4%	4,5%
Comercio al por mayor y menor	6,6%	-2,3%	4,1%
Transporte y almacenamiento	5,4%	3,7%	4,8%
Servicio de intermediación financiera	11,2%	1,7%	5,8%
Otros servicios	7,1%	1,7%	6,8%
Servicios gubernamentales	14,6%	5,4%	4,8%
Servicio doméstico	-5,5%	0,5%	0,0%
Servicios de intermediación financiera	-12,5%	-3,2%	-4,7%
Otros elementos del PIB	11,5%	0,3%	5,1%
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	<b>7,2%</b>	<b>0,4%</b>	<b>3,7%</b>

**Fuente:** Sitio web de la Comunidad Andina de Naciones (CAN)

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

En resumen el producto interno bruto presenta en el año 2010 (3,7%) un sólido aumento en comparación con el año 2009 (0,4%), esto debido principalmente a un aumento generalizado del comercio mundial, y a un crecimiento pronunciado de la exportación de materias primas, sin mencionar la recuperación que ha tenido el precio del petróleo y el aumento en el nivel de ingresos generado por la venta anticipada de petróleo, transacción realizada entre Ecuador y la estatal asiática petrochina.

**Análisis:**

La **reducción de las tasas de interés** es una **amenaza** latente, ya que no depende de la dinámica del entorno, sino de la intervención del Gobierno Central.

## Inflación

La inflación acumulada entre enero y septiembre del 2010 llegó a 2,26%, cifra inferior al 3,12% registrado en el cuarto trimestre del año 2009. El indicador de inflación anual (Septiembre 2009 – Septiembre 2010) fue de 3,44%, también por debajo del 4,31% registrado el año anterior. Con respecto a la inflación mensual, la misma obtuvo un ligero incremento ubicándose en 0,26%.

**Tabla 2: Evolución Inflacionaria 2010.**

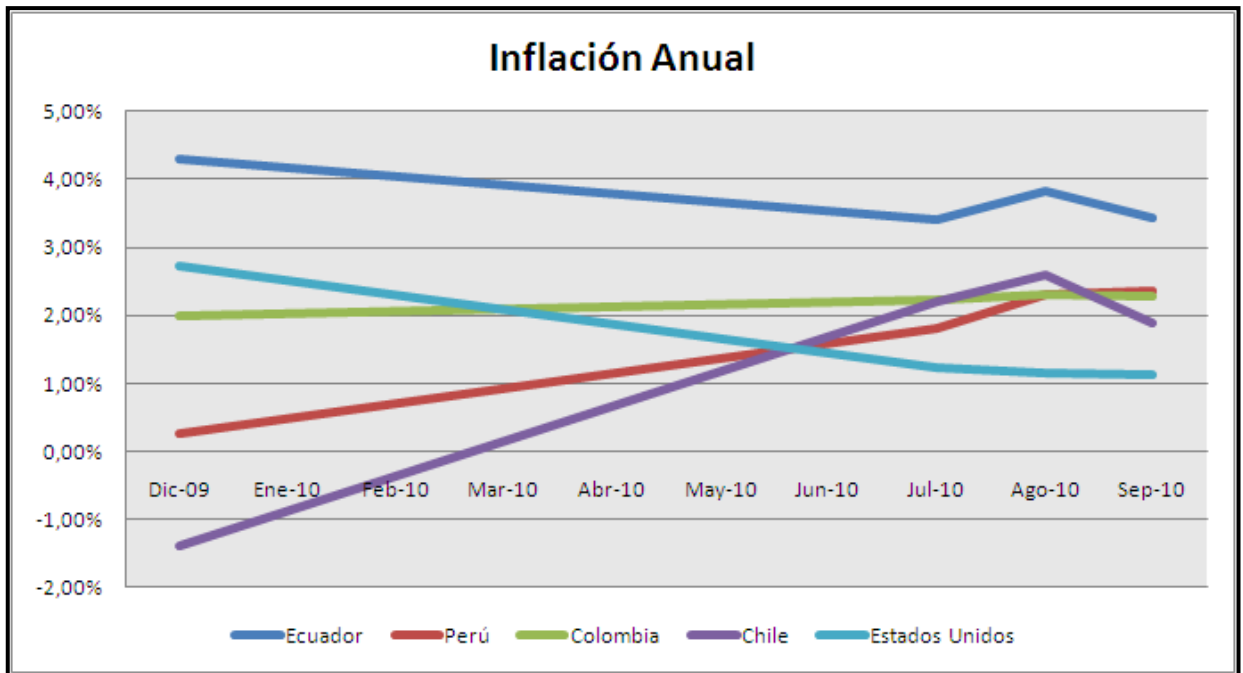
INFLACIÓN (Porcentajes)	MENSUAL			
	31-Dic-09	31-Jul-10	31-Ago-10	30-Sep-10
Inflación mensual	0,58	0,02	0,11	0,26
Inflación anual	4,31	3,40	3,82	3,44
Inflación acumulada	4,31	1,89	2,00	2,26
<b>INFLACIÓN RESTO DEL MUNDO</b>				
Inflación Anual Perú	0,25	1,82	2,31	2,37
Inflación Anual Colombia	2,00	2,24	2,31	2,28
Inflación Anual Chile	-1,40	2,20	2,60	1,90
Inflación Anual Estados Unidos	2,72	1,24	1,15	1,14

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

El comportamiento de la inflación se encuentra estrechamente vinculado a los incrementos mensuales del IPC como consecuencia del incremento de precios de la canasta de bienes y servicios.

Al evaluar el comportamiento inflacionario en 2010 vemos que la República del Ecuador presenta una tendencia a la baja desde diciembre del año 2009 de los 4,31% hasta los 3,40% en julio del año 2010, de ahí se evidenció un ligero aumento hasta los 3,82% en agosto de 2010 para nuevamente bajar en septiembre hasta los 3,44% manteniendo hasta el día de hoy una tendencia a la baja.

**Gráfico 1: Comparación de Inflación Anual internacional.**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

Al realizar una comparación con las naciones vecinas podemos aseverar que Ecuador desde diciembre de 2009 hasta septiembre de 2010 muestra el más alto índice inflacionario pero manteniendo una tendencia a la baja, siendo entre los países comparados Estados Unidos el que a septiembre presenta el menor índice de inflación y en el cual Chile muestra un aumento en su índice que va desde -1,40% en diciembre de 2009 hasta el 1,90% en septiembre de 2010. Podemos concluir que esto es muy beneficioso para el Ecuador y que de mantenerse esta tendencia a la baja la estabilidad económica y social será una condición palpable por el ciudadano ecuatoriano.

**Análisis:**

La **reducción de las tasas de interés** es una **amenaza** latente, ya que no depende de la dinámica del entorno, sino de la intervención del Gobierno Central.

**Situación Fiscal**



Para el periodo de enero a agosto del 2010, la Balanza Comercial presentó un déficit de \$862,96 millones; que comparado con el mismo periodo del 2009, registra un aumento en el déficit comercial del 176%.

La Balanza Comercial Petrolera para agosto del 2010, registró un saldo favorable de \$3.919 millones, un incremento del 37,40% frente al resultado obtenido en el mismo período del año anterior, variación que se debe producto del aumento en los precios del barril de petróleo crudo y sus derivados en un 53,17%.

**Tabla 3: Precios del barril de petróleo WTI y Ecuador 2010.  
Comportamiento del precio del barril de petróleo 2010.**

	Dic-09	Jul-10	Ago-10	Sep-10	Oct-10
<b>Precio Petróleo WTI (USD por barril)</b>	79,36	78,95	71,92	79,97	81,77
<b>Precio Petróleo Ecuador (USD por barril)</b>	73,86	70,95	64,52	73,72	75,02

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

La Balanza Comercial No Petrolera, registró un saldo negativo de \$4.782 lo que implica un aumento del déficit respecto al año 2009 en un 51,08%; explicado por un incremento en el valor FOB de las importaciones en el 35,45%, donde sobresalen los combustibles y lubricantes (70,80%), seguidos por los Bienes de Consumo (33,04%) y Materias Primas (28,61%).

**Tabla 4: Presupuesto del sector no financiero 2009 y 2010.**

<b>PRESUPUESTO SECTOR PUBLICO NO FINANCIERO</b> en millones de \$ y % del PIB				
	Valores Absolutos		Porcentaje del PIB	
	2009	2010	2009	2010
<b>INGRESOS</b>	12,920	13,738	25.1%	24.1%
Petroleros	3,083	3,492	6.0%	6.1%
No Petroleros	8,905	9,648	17.3%	16.9%
- Tributarios	7,595	8,219	14.8%	14.4%
- No Tributarios	1,310	1,429	2.6%	2.5%

De acuerdo al presupuesto realizado por el Banco Central del Ecuador se establece que en principal medida por la caída del precio del barril de petróleo en 2009 y otros eventos subsecuentes para el 2010 el déficit será de 633 millones de dólares.

**Análisis:**

El marcado déficit fiscal descrito en la balanza comercial no petrolera deja salir la clara **oportunidad** que despega en el sector financiero para **inyectar el financiamiento** para fomentar la reactivación económica e medida de lo posible.

**Situación del Sector Financiero**

Según el Boletín “Indicadores de Eficiencia de la Banca Privada, período Mayo 2009 – Mayo 2010” publicado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, los resultados financieros o económicos son, en último término, los determinantes del bienestar individual o colectivo, pues ellos motivan o reducen los incentivos para permanecer o abandonar una industria. En el mes de mayo de 2010, la banca privada, reflejó un rendimiento patrimonial de 13,46 por ciento, 1,81 puntos más que en mayo de 2009.

El rendimiento de la inversión total (activos) a mayo de 2010 se localizó en 1,4 por ciento, también superior en 0,21 puntos, respecto de mayo de 2009.

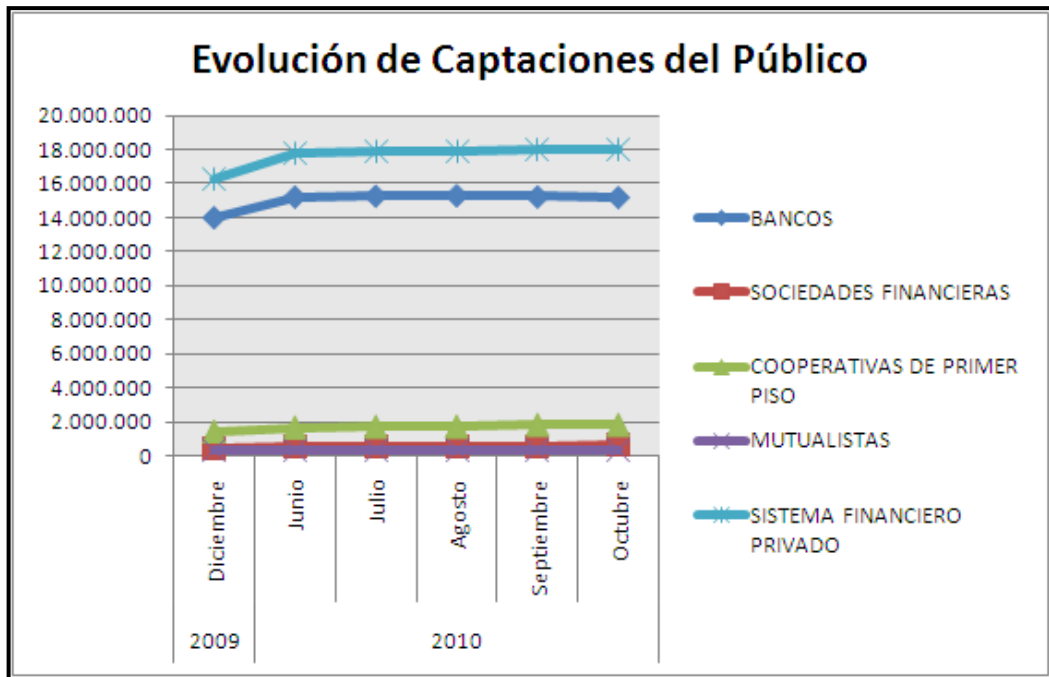
El éxito de la actividad de intermediación se puede comprender por la capacidad de recuperación de la cartera o, de otro modo, por la magnitud de la tasa de morosidad. En mayo de 2010 se incrementó la morosidad para la banca privada desde 3,15 a 3,66, la tasa se encuentra en límites normales. El comportamiento por tamaño, pone en desventaja a la banca pequeña frente a los otros dos; en efecto, sus índices subieron desde 5,43% a 6,23%, la ubica en un rango de mayor riesgo en consecuencia deberá trabajar para alcanzar un indicador igual o menor a 5%.

En lo que se refiere a la productividad de los gastos operacionales y de personal, la banca privada desmejora con relación al mes de mayo del 2009; en efecto, la primera cambia de 5,47% a 5,81% y la segunda varía de 1,83 a 1,88 %.

El uso del mecanismo de la reestructura de cartera ha sido muy bien aprovechado por la banca privada, pues además de ofrecer rendimientos razonables, contribuye a la cultura de pago de los distintos agentes, pero fundamentalmente a la creación de un ambiente de confianza en el sistema. La tasa de rendimiento de la cartera reestructurada subió de 10,37% a 11,85%.

La liquidez de la banca privada se incrementó desde 33,68% hasta 35,38%, a pesar de la existencia oficial del fondo de liquidez (Organismo creado con fondos de las instituciones financieras para fungir de respaldo para los mismos ante cualquier crisis). Por los resultados del mes de mayo de 2010 se puede concluir que ha sido política de la banca el aumento de la liquidez, reduciendo la posibilidad de colocar más créditos en las distintas líneas, sobretodo en el caso de los bancos pequeños.

## **Gráfico 2: Evolución de Captaciones del público 2009 - 2010.**



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.

Elaborado por: Cristhian Lascano D.

Entre el mes de julio y septiembre de 2010 los depósitos del público del sector financiero privado tuvieron un mediano incremento desde los 17,79 millones de dólares en julio hasta los 17,95 millones de dólares en septiembre; alcanzando en el mes de octubre del mismo año un valor de 17,99 millones de dólares y de allí tuviera una ligera caída hasta los 17,97 millones de dólares, permitiendo cerrar el último trimestre del año.

**Análisis:**

La **consolidación del cooperativismo y el crecimiento de la banca privada** evidencia una **oportunidad** plena sobre la cual trabajar para posicionar a la COAC San Francisco Ltda.

**Deuda Externa**

A fines de 2008 Ecuador declaró la moratoria los bonos globales 2012 y 2030. Las circunstancias fueron propicias para el éxito de la estrategia del gobierno nacional.

La crisis financiera internacional y la experiencia de los acreedores de los bonos argentinos (Durante la crisis de ese país sudamericano), dieron como resultado que la

mayor parte de los tenedores de dichos bonos haya accedido a venderlos al 35% de su valor nominal.

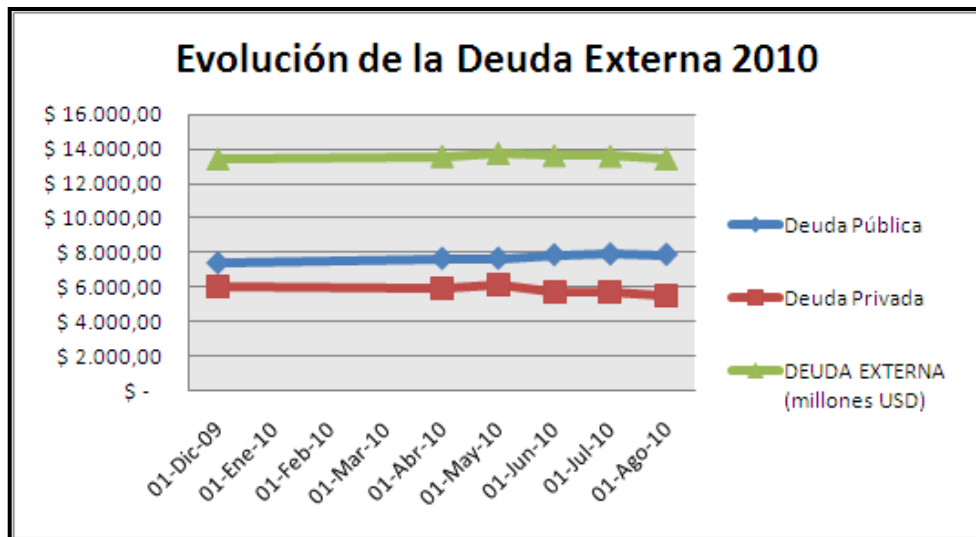
El resultado de esta operación permitió la reducción de 3,000 millones de pasivos internacionales con el pago de 1,000 millones de dólares en efectivo al estado ecuatoriano.

Esta operación, que permitió la reducción nominal de la deuda externa, afectó en el corto plazo el flujo de caja, en momentos en que el país se encontraba muy necesitado de efectivo por la caída en el precio del petróleo; por lo que fue necesario conseguir financiamiento externo, en este caso de Petrochina, a una tasa de interés que refleja el riesgo país.

La operación con Petrochina no se contabiliza como deuda externa, sino como venta anticipada de petróleo. Con lo que la deuda externa pública, que comenzó el año 2009 en \$10,028 millones, inicia el 2010 en aproximadamente \$7,500 millones.<sup>2</sup>

La relación de deuda externa a PIB baja de 14.6% en 2009 a 13,4 % en un año. El Ecuador ya no es un país de fuerte endeudamiento externo.

**Gráfico 3: Comportamiento de la Deuda pública y privada.**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

<sup>2</sup> Tomado de [www.diariocritico.com](http://www.diariocritico.com) y [www.oilwatchesudamerica.org](http://www.oilwatchesudamerica.org)

La Deuda externa ha llevado un comportamiento más que interesante ya que la deuda pública interna cerró hasta agosto de 2010 en aproximadamente \$7,878 millones, por lo que la deuda externa total alcanza \$13,431 millones, a la misma fecha.

**Análisis:**

El **aumento del riesgo país** hace que la inversión extranjera no llegue a cabalidad lo cual se traduce en una **oportunidad** para el financiamiento interno.

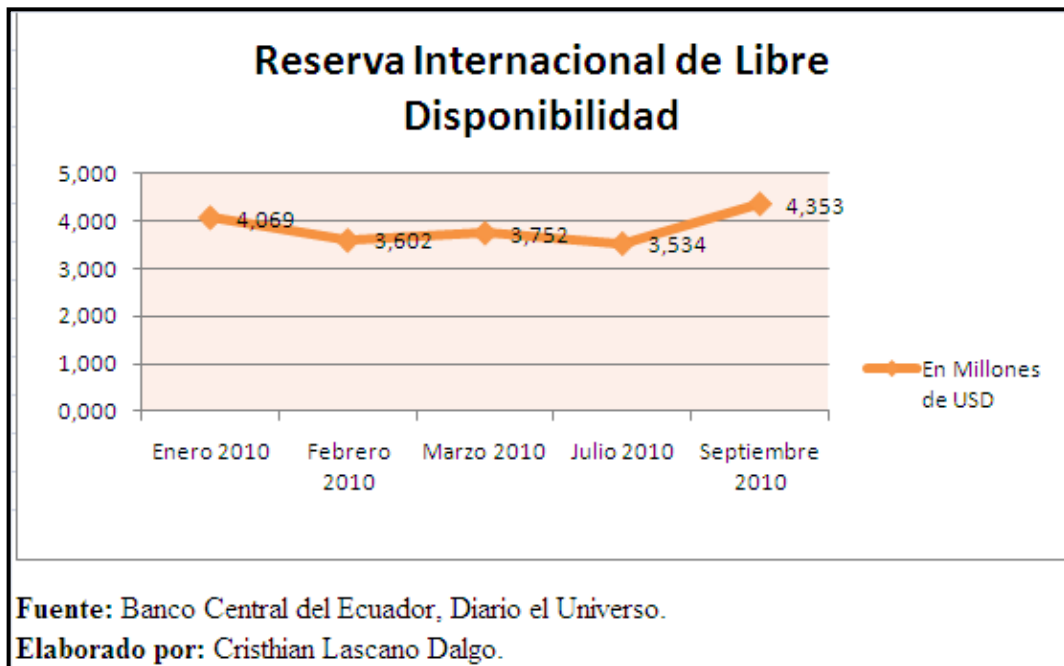
**Sector Externo**

La Reserva Internacional de Libre Disponibilidad (RILD) de Ecuador subió a 3.752,92 millones de dólares con relación a los 3.602,99 millones de dólares de febrero último, según datos del Banco Central del Ecuador.

La cuenta había comenzado febrero en 3.746,79 millones de dólares después de cerrar enero en 3.918,20 millones de dólares, según el informe estadístico del instituto emisor; y después de que esta se había establecido en los 4.044,59 millones de dólares el 15 de enero.

La Reserva Internacional de Libre Disponibilidad (RILD) del Ecuador se ubica para el mes de septiembre en 4.353 millones de dólares lo que representa una disminución del 5,87% con respecto al saldo de septiembre del 2009 de 4.624 millones de dólares.

**Gráfico 4: Comportamiento de la Reserva Internacional de Libre Disponibilidad.**

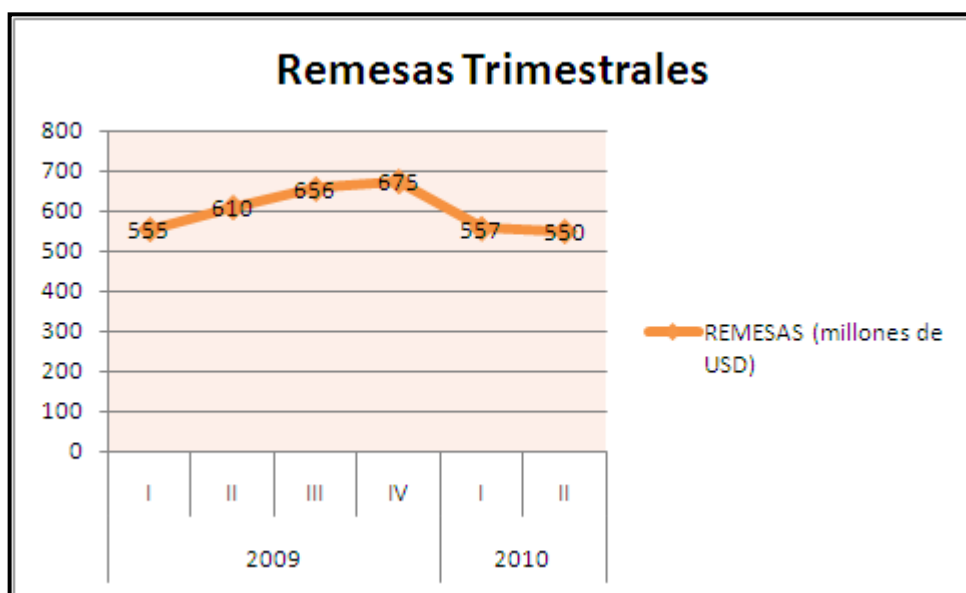


Durante el primer semestre de 2010 el flujo de remesas familiares recibidas ascendió a 1.106.4 millones de dólares, que representó una reducción del 5.0% con relación al primer semestre de 2009 (1.164.2 millones de dólares) y del 16.9% con respecto al segundo semestre de 2009 (1.330.9 millones de dólares).

La caída de los envíos de remesas de España, obedece en parte a la lenta recuperación de la economía ibérica que se traduce en un crecimiento del 0.2% en el segundo trimestre del año respecto al trimestre anterior, en el que el PIB creció un 0.1%, según el Instituto Nacional de Estadística (INE).

En el siguiente gráfico analizaremos las remesas que han llegado al Ecuador en su totalidad desde todas partes del mundo desde el año 2007 hasta el 2010.

**Gráfico 5: Remesas recibidas de trabajadores 2007 - 2010.**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

En el transcurso del año 2009 se evidenció una tendencia positiva a la llegada de remesas al Ecuador desde todo el mundo, pero para los primeros dos trimestres de 2010 se tiene una importante disminución de las mismas bajando de 675 millones de dólares en diciembre de 2009 hasta los 557 millones en el primer trimestre de 2010; además ha mantenido su tendencia a la baja en el segundo trimestre de 2010 hasta los 550 millones de dólares.

#### **Análisis:**

La **caída de las remesas** que llegan del exterior es una virtual **amenaza** en cuanto al nivel de captaciones que se tienen en el sector financiero privado.

#### **Perspectiva de Futuro**

La economía ecuatoriana según el publicado realizado por el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) crecerá en un 2,5% evidentemente superior al 1,5% previsto hace seis meses por el FMI y para el 2011 el crecimiento será de un 2,3% ligeramente menor; además se proyecta que la inflación para este año será del 4% y para el 2011 del 3,5%, ambas por debajo del 5,1% registrado en 2009.



Según el boletín publicado por el Centro de Estudios Latinoamericanos “Tendencias Latinoamericanas, Ecuador - Septiembre 2010”, la economía ecuatoriana continua con un lento despegue gracias al aumento del apoyo por parte del sector financiero privado lo cual se ha manifestado en un incremento de la producción; esto ha motivado que la demanda interna y las importaciones aumenten presionando a que el gobierno promueva la inversión privada, para mantener el crecimiento -que se ha podido evidenciar- en lo que decurre del presente año.

La principal limitante en el Ecuador es la escasez de financiamiento destinado al sector productivo y al fomento empresarial por parte del sector financiero público, debido a un ambicioso plan de gasto público que no contempla como objetivo general el crecimiento económico del Ecuador, lo cual limita el financiamiento que pueda llegar desde este sector, esto ha obligado al gobierno a hacer uso de reservas externas e internas para poder mantener su política. Adicionalmente se evidencia que la intervención del gobierno en los sectores estratégicos es errónea y que el déficit fiscal así como la incertidumbre legal sobre todo en el sector petrolero está agravando la situación y desmotivando de esta forma la inversión pública como la privada.

**Tabla 5: Indicadores Macroeconómicos y su proyección a 2011.**

**Indicadores Macroeconómicos**

	2009	2010	2011
Producto Interior Bruto (% Cto.)	0,4	2,4	2,5
Inflación (% promedio)	4,3	3,5	3,9
Balanza Cuenta Corriente (\$, bn)	-0,5	-0,3	-0,6
Tipo interés depósitos (% promedio)	9,2	9,1	9,0
Tasa Paro(% promedio)	8,5	7,9	8,2
Tipo de Cambio \$/€	1,39	1,26	1,19

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

Según el Banco Central del Ecuador en los indicadores macroeconómicos publicados se vaticina un crecimiento económico o al menos una tendencia de crecimiento que ratifica el período de estabilidad que hoy en día vive la república del Ecuador.

**Análisis:**

La **falta de financiamiento público** es una potencial **oportunidad** que crecimiento para el sector financiero privado.

## **Situación de Empleo**

El desempleo pasó de 7,9% en diciembre del 2009 a 9,1% en marzo del 2010, según un estudio del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). En marzo del año pasado este indicador se ubicó en 8,6%.

El estudio realizado por el INEC presenta la información obtenida en 127 centros urbanos, entre ellos Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato. De estas ciudades, Guayaquil es la que posee una mayor tasa de desempleo, con el 12,3%; luego se ubica Machala con 8% y Quito con 7,1%; lo cual según el analista económico, Marcos López, se debe a la falta de inversión que hay en el país, la cual a su vez no permite la generación de nuevas plazas de trabajo en los distintos sectores del país. Además, agregó que lo realmente preocupante es la reducción del porcentaje de empleo pleno, de 38,8% (diciembre del 2009) a 37,6% (marzo del 2010).

Aunque el experto indicó que en diciembre es un mes atípico porque la tasa de desempleo tiende a bajar debido al personal que se contrata por la temporada navideña, dijo que si se comparan los resultados de este trimestre con el mismo periodo del año anterior, de todos modos se registra una reducción en el porcentaje de personas empleadas.<sup>3</sup>

De acuerdo con el INEC, el subempleo también tuvo un incremento, ya que pasó de 50,5% a finales del 2009 a 51,3% en este primer trimestre.

Según el mencionado analista queda claro que más de la mitad de la población económicamente activa vive medianamente como puede del comercio informal. Añadió que uno de los principales problemas del país, es que sus leyes están diseñadas para proteger la estabilidad laboral que solo sirven en los lugares donde hay altos porcentajes de empleo pleno y no para generar nuevas plazas de trabajo para países como Ecuador, en donde la situación laboral no es la más óptima. El informe del Instituto de Estadística y Censos, muestra que las mujeres encabezan la tasa de desempleo con el 11,6% en tanto que los hombres registran el 7,2%. La población económicamente activa (PEA), en el primer trimestre de este año, está conformada por 4'601.165 personas de un total 14 millones de habitantes del Ecuador.

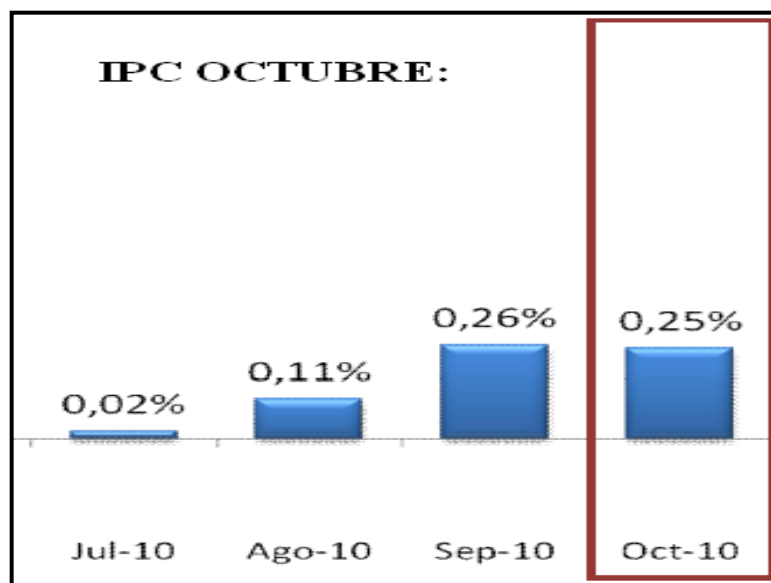
---

<sup>3</sup> Tomado de Diario el Universo en publicación de Abril de 2010.

Antes de hablar del IPC cabe señalar que este, el Índice de Precios al Consumidor (IPC), es un indicador económico que mide la evolución del nivel general de precios correspondiente al conjunto de artículos (bienes y servicios) de consumo, adquiridos por los hogares en un período determinado de tiempo.

**Gráfico 6: Comportamiento del Índice de Precios del Consumidor (IPC).**

**IPC Julio – Octubre de 2010.**



Fuente: INEC

Para el caso que abordamos cabe señalar que el IPC muestra en el mes de octubre un valor de 0,25% lo cual describe que la tendencia a la baja es real pero sumamente ligera en comparación con el mes de septiembre en el cual se obtuvo un 0,26%, de todas formas esto significa que los precios por ahora manejan un aumento significativo de los precios.

La proyección indica que la variación fue sumamente pequeña en julio y agosto del presente año, esto señala también la inflación que se ha tenido lo cual vaticina un período de estabilidad por lo menos hasta culminar el presente año.

El Índice de Precios al Productor (IPP) correspondiente al mes de Octubre 2010 es de 1544.66, si este índice se compara con septiembre 2010 (1536.40) se establece que los precios al productor subieron en (0.54%); si el mismo índice se relaciona con octubre 2009, (1410.32) se tiene que los precios al productor de bienes se incrementaron en (9.53%). En lo que va del año, los precios señalados aumentaron en (4.67%).

Según la Clasificación Central de Productos (CCP), todas las secciones de bienes producidas en el país que el IPP investiga, contribuyeron al alza del Índice de Precios al Productor del mes de octubre 2010 (0.54%).

El siguiente gráfico contempla el comportamiento general del mercado laboral en el año 2010.

**Gráfico 7: Comportamiento del Mercado Laboral 2010.**



Si se compara septiembre de 2009 y septiembre de 2010 en cuanto al desempleo se evidencia una contracción de la tasa en 1,67%, esto se ha traducido en un aumento en la tasa de empleo de 4,83% reduciendo a la vez la tasa de subempleo en 2,1%, lo cual muestra una tendencia positiva y un mercado laboral más activo y productivo.

**Análisis:**

Es alentador el índice de empleo el cual muestra un aumento interesante lo cual se traduce en una baja en los índices de subempleo y desempleo, lo interesante es que el subempleo es una **oportunidad** para fomentar la actividad económica a través del crédito.

**1.1.1.2 Situación Actual del Sistema Cooperativo**

El sector de las cooperativas de ahorro y crédito controladas por la SBS, se constituyeron hace alrededor de diez años en el segundo subsistema financiero.

Actualmente, este sector representa el 10% de los activos, 13% de la cartera y el 15% del patrimonio del sistema financiero nacional.

Las cifras de la Asociación de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador Controladas por la Superintendencia de Bancos (ACSB), muestran que en agosto de 2005 los activos de estas entidades superaban los 782,75 millones de dólares; cinco años más tarde (agosto 2010), aumentó a 2.304 millones de dólares.

Respecto a la cartera de crédito, en el 2005 se ubicó en 623,31 millones de dólares, a la fecha la cifra aumentó a 1.687,3 millones de dólares. El crecimiento también se evidencia en los depósitos, pues en el 2005 ese rubro alcanzaba los 545,19 millones de dólares; cinco años después, se ubica en 1.726,47 millones de dólares.<sup>4</sup>

Los microcréditos y los créditos de consumo son la columna de las cooperativas. Las cifras de la ACSB registran que en agosto, el 45,74% del total de la cartera es de créditos de consumo. “Esto se debe a la apertura que han brindado las cooperativas a sus socios y clientes, que no tienen acceso a la banca tradicional”, dice Peñaherrera.<sup>5</sup>

Mientras que en el segmento de microempresa - compuesto por personas que trabajan sin relación de dependencia y tienen negocios pequeños, con capitales limitados y no tienen acceso a la banca tradicional -, la participación dentro de la cartera total es de 41,61% (agosto 2010).

Pese a llegar a segmentos medios, medios bajos y bajos, los índices de morosidad de las cooperativas no superan el 4%. En los bancos privados ese índice se ubica en el 4,49% (julio 2010), según las cifras de la Superintendencia de Bancos.

El sistema cooperativo en Ecuador posee un considerable grado de atomización<sup>6</sup>; existen 39 cooperativas, que podrían dividirse en 4 grupos: 1) grandes, 2) medianas, 3) pequeñas y 4) muy pequeñas. El primero de los grupos concentra alrededor del 42% de los activos totales y la participación de San Francisco (considerada una cooperativa

---

<sup>4</sup> Tomado del sitio web Buró de Análisis Informativo en publicación de septiembre de 2010.

<sup>5</sup> Analista de la Asociación de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador Controladas por la Superintendencia de Bancos (ACSB).

<sup>6</sup> **Atomización:** Característica de un mercado en el que la oferta y la demanda las constituye un elevado número de compradores y vendedores sin que ninguno ejerza una posición que le permita influir en el equilibrio del mercado.

mediana) es de alrededor del 3%, ubicándose en el puesto 11 dentro del sistema. El posicionamiento de mercado de la institución no ha variado.<sup>7</sup>

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son parte del sistema financiero privado del Ecuador las mismas que según la Ley de Cooperativas en su artículo son registradas y aprobadas por la Dirección Nacional de Cooperativas y su principal organismo de control es la Superintendencia de Bancos y Seguros.

**Análisis:**

Se evidencia un pleno desarrollo y **posicionamiento del sector cooperativo** en el mercado financiero ecuatoriano de manera general siendo esto considerado como una **fortaleza**.

### **1.1.2. Factores Políticos y Sociales**

En lo referente a los factores políticos y la intervención del gobierno central en la economía y la realidad crediticia se sostiene el crecimiento del apoyo crediticio por parte de la banca privada, y en lo referente al fomento turístico cabe mencionar que el Ministerio de Turismo a través del Banco Nacional de Fomento ha puesto en marcha un interesante iniciativa desde el 23 de diciembre de 2009.

#### **1.1.2.1 Impacto del apoyo crediticio del gobierno al sector turístico productivo.**

Según informó el sitio web [sisepuedeecuador.com](http://sisepuedeecuador.com) el 26 de diciembre de 2009, en Quito el “23 de diciembre de 2009 emprendedores turísticos en operación o potenciales empresarios turísticos, se beneficiarán de los créditos que otorgará el Banco Nacional de Fomento, como resultado de un convenio suscrito con el Ministerio de Turismo.

El programa contempla brindar apoyo a la generación y fortalecimiento de emprendimientos que sean capaces de impulsar el desarrollo de micro, pequeños y

---

<sup>7</sup> Tomado de la calificación Global realizada por Bank Watch Ratings S.A. sobre la COAC San Francisco en 2009.

medianos proyectos turísticos de calidad, con alta posibilidad de acoplarse a la dinámica turística nacional, contribuyendo al desarrollo económico local, regional y nacional.

Este convenio se constituye como una de las propuestas más aterrizadas al desarrollo local, en su concepción se generó como un proceso íntegro tanto desde la estructuración de la propuestas de negocio, la orientación bajo criterio técnico especializado en el área turístico productiva hasta la guía para obtención de un crédito, a través del sistema financiero público nacional, como el Banco Nacional de Fomento.

Al mencionar que el proceso es íntegro nos referimos a la apertura de líneas de crédito específica para el sector, acompañadas del programa negocios turísticos productivos que a más de enfocarse en la obtención del crédito busca fortalecer el componente productivo, mediante la asesoría técnica especializada.

Apoyar al emprendedor en todas las fases desde la concepción, identificación de la mejor idea u oportunidad de negocio; en la elaboración del plan de negocios utilizando varios mecanismos como el Programa Nacional de Capacitación Turística y el acompañamiento por parte del personal técnico del Ministerio, constan dentro de los objetivos de este Convenio.

Para este fin se otorgará micro - créditos desde 100 hasta 7.000 dólares; créditos a partir de 7001 dólares hasta 300.000 dólares, también otorgará créditos asociativos para Turismo Comunitario y créditos asociativos para Asociaciones Empresariales”.

Según contempla el convenio estos son los objetivos generales que se busca cumplir, además cabe recalcar que es plenamente positivo el impulso que el gobierno busca dar al sector turístico con esta iniciativa.

**Objetivos principales del convenio:**

- Generar un marco de cooperación interinstitucional en el cual EL MINISTERIO de TURISMO y el BANCO NACIONAL DE FOMENTO, contribuirán de manera conjunta y sistémica a facilitar y promover los productos y servicios financieros y no financieros que presta EL BANCO y EL MINISTERIO TURISMO, a sus clientes y beneficiarios a los que brindan sus productos y servicios, en las diferentes provincias del país, promoviendo el fortalecimiento competitivo del sector turístico en el Ecuador.

- Facilitar y coordinar el acceso a los Emprendedores Turísticos para que sean calificados por el mismo, a las líneas de crédito como: créditos, micro-créditos y otros servicios financieros del Banco, emprendedores que pertenecen a los sectores de producción, comercio y servicios.

**El programa está dirigido a:**

- Nuevos emprendedores que deseen llevar a cabo su idea de negocios o proyecto turístico.
- Micro, pequeñas y medianas empresas turísticas que estén operando (registradas en el Ministerio de Turismo) y que deseen acceder a créditos para mejorar la capacidad productiva de sus negocios.

Continuando con el impacto de esta iniciativa se tiene que en junio del año en curso se entregó el primer crédito para Negocios Turísticos en la ciudad de Loja, el cual ascendió a \$49.967.26 dólares con el objetivo de implementación de cabañas en el sector.

Con esta entrega, el Ministerio de Turismo pone en práctica el proyecto “Negocios Turísticos Productivos”, que proporciona asistencia técnica especializada en gestión de proyectos de alojamiento, gastronomía, restaurantes, agencias de viajes, entre otros, para que nuevos emprendedores ecuatorianos contribuyan al fortalecimiento del componente productivo del país.

La iniciativa del gobierno se traduce en un punto de inflexión en cuanto al apoyo y fomento empresarial y productivo que se ha tenido sobre el sector turístico a nivel nacional, esta es la principal fuente de financiamiento enfocado al sector turístico que realiza el gobierno a través del Banco Nacional de Fomento por lo cual se convierte en nuestra principal competencia en lo que ha créditos productivos turísticos se refiere, el proyecto que se está desarrollando en la presente se convierte en una nueva alternativa que el sector privado ofrece para fomentar el desarrollo de este importante sector productivo del Ecuador y en eso se consolida su importancia.

**Análisis:**

El **apoyo financiero del sector público al fomento turístico** es una **amenaza** debido al enfoque que tiene el presente análisis siendo esta política el principal competidor de la iniciativa que proponemos.



### **1.1.3. Factores Tecnológicos**

Las innovaciones experimentadas en la tecnología de los cajeros automáticos que introdujo facilidad, comodidad y seguridad para beneficio de los clientes y se refiere también a la evolución reciente observada en los servicios bancarios por internet. Asimismo las mejoras tecnológicas sobre seguridad en cuanto a identificación personal el ámbito individual de los bancos y los sistemas desarrollados por bancos centrales son considerados avances importantes, por iniciativas privadas o esfuerzos conjuntos del gobierno-sector privado para dotar de mayor seguridad al mercado financiero como sistema. El tema del comercio electrónico y el papel que tendrían los bancos en cuanto en su desarrollo. Desde hace algunos años la industria bancaria viene haciendo uso de las nuevas tecnologías para mejorar sus procesos y servicios. Sería imposible pensar hoy en día que con todo el volumen de información que manejan, y los desarrollos tecnológicos alcanzados, los bancos no hubieran realizado innovaciones o diseñado nuevos productos, por más conservadores que pudiera considerárseles. Y aunque los procesos de innovación e incorporación de tecnología no han sido uniformes, grandes cantidades de dinero se siguen invirtiendo para hacer los sistemas más rápidos, ágiles y eficientes a la vez que ganar cuotas de mercado. Algunos rasgos de estas innovaciones sin embargo, son comunes a todos los procesos; en un principio las tecnologías han sido utilizadas con fines de automatización, reducción de costos e incremento del control y la seguridad. Posteriormente ellas vienen siendo utilizadas hacer innovaciones que generen ventajas competitivas. Algunos aspectos de la evolución reciente de esos procesos se citan en el presente artículo.

#### **Los cajeros automáticos.**

En los últimos años, aunque no nos hayamos detenido a pensarlo, todos hemos sido protagonistas de la automatización de las actividades bancarias. Amplias redes de cajeros automáticos que se distribuyen en todos los países nos facilitan operaciones que antes podían parecernos tediosas o muy consumidoras de tiempo. Y eso ha sido sólo el principio, porque con la llegada del internet banking, la administración y el manejo de las cuentas bancarias se ha hecho tarea sencilla.

En México, la instalación del primer cajero automático data de hace apenas 30 años. Según el presidente de la Asociación de Banqueros de México [1], en 1994 había 6000 máquinas de este tipo y para el 2000 su número ya superaba los 15 000. Vista esa

tendencia, se espera que el número de éstos siga incrementándose. Una de las claves del éxito de esas máquinas: la comodidad que de encontrarlas casi en todas partes y la facilidad de acceder a ellas con el sólo uso de una tarjeta, que conteniendo un chip o una banda magnética otorgan un buen nivel de seguridad en las operaciones.

Estimaciones efectuadas para el mercado mexicano señalan que el promedio diario de operaciones a través esas máquinas en todo el país asciende a dos millones, lo que significa 60 millones de operaciones al mes.

Con este panorama, los fabricantes que abastecen el mercado nacional de cajeros automáticos, (Diebold, NCR, Fujitsu y Olivetti) en la disputa por el mercado, han desatado una fuerte competencia en la que muestran lo mejor de sus desarrollos tecnológicos. Diebold por ejemplo, prepara el lanzamiento de sus kioscos de autoservicios en los que se podrán realizar pagos de recibo telefónico, cambio de billetes por moneda fraccionaria, venta de vales de despensa y gasolina, timbres y boletos a espectáculos. NCR por su parte, introducirá al mercado, en el corto plazo, una máquina de alta seguridad a la que los usuarios accederán a través de un procedimiento de identificación por medio de la lectura de sus pupilas en lugar del acostumbrado tecleado del número confidencial. Fujitsu, en tanto, ofrecerá un cajero multifunciones con un gran número de dispositivos opcionales como impresora de libretas de ahorro, dispensador de tickets, dispositivos multimedia, monedero electrónico y un sistema de reconocimiento del usuario a través de su huella digital.

### **Los servicios bancarios por Internet.**

Los portales bancarios aún no sustituyen a las sucursales bancarias; por ahora las complementan, pero es un hecho que la mayoría de bancos cuentan con sus respectivos websites que se han convertido en sus verdaderas vitrinas y constituyen, además, un nuevo medio para captar clientes.

La seguridad otorgada y la confianza de los clientes, nuevamente, son los factores claves a tomar en cuenta en el desarrollo de esta nueva forma de hacer banca. IDC-Select considera que, en relación con la banca en línea, ésta viene evolucionando a través de tres diferentes etapas:

- a) En la primera etapa, se ofrece funcionalidad, similar a la que ya está disponible a través de los sistemas de banca por teléfono tales como acceso a saldos de cuentas e información sobre transacciones. Este acceso se provee a través de un dial-up o un servicio basado en browser.
- b) En la segunda etapa, se enfatizan las tecnologías interactivas, tales como pagos de cuentas en línea y otros servicios personalizados.
- c) La tercera etapa, involucra el marketing directo de créditos y servicios de préstamo, asuntos de administración financiera personalizada y servicios tales como comercio de títulos y ofertas de seguros.

IDC-Select estima, también, que en los Estados Unidos el número de bancos que ofrece servicios de banca en línea se incrementará de 1 150 en 1998 a 15 845 en el 2003. Estas cifras representan el 6 por ciento y el 86 por ciento, respectivamente, de todos los bancos comerciales y las uniones de crédito del país norteamericano. No obstante, los cosas no están claras en cuanto a esa nueva forma de hacer banca; pues, por ejemplo, los bancos de sólo por internet actualmente están considerando abrir sucursales y agregar cuentas de ahorro, cuentas corrientes e hipotecas ya que no pueden competir por los principales clientes de los bancos llamados tradicionales.

Comparado con México, en el país la banca electrónica no tiene mucho tiempo de desarrollo y se observa poca participación de las instituciones, fundamentalmente Banamex y Bancomer. Los bancos mexicanos lanzaron sus portales desde 1995 y aunque al principio sólo brindaban información, hoy brindan servicios diversos tales como pagos a terceros, opciones de inversión, compra-venta de seguros, pagos a empresas, pagos de nóminas, asesoría, etc.

En cuanto al nivel de avance informático que posee la COAC San Francisco Ltda., esta utiliza el sistema SIFIZ sf, el mismo que maneja mediante la conexión de intranet toda la gestión administrativa de la cooperativa a nivel nacional y en todas sus agencias, la política de cero papel es mantenida gracias a la utilización de este sistema que es de fácil entendimiento y acceso para los funcionarios de la cooperativa, y les ayuda y facilita a diario la ejecución de su trabajo y la gestión de sus obligaciones, así como también el acceso a información actualizado e imprescindible, como son manuales, reglamentos internos, leyes de general aplicación así como también comunicados internos y demás información relevante.

Este sistema gestiona también el proceso de análisis de crédito solicitado por un cliente o socio de la cooperativa para llegar a la aprobación o no aprobación del mismo.

**Análisis:**

Una **fortaleza** identificada es la **buena gestión informática** y el uso de la tecnología que mantiene la cooperativa, la cual usa las herramientas que posee de la manera más eficiente, a través del sistema SIFIZ.sf.

## **1.2. Análisis del Micro Ambiente**

El análisis de microambiente consiste en determinar qué factores exógenos -más allá de la empresa- condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (generalmente denominados Oportunidades), como negativos (generalmente llamados Amenazas).

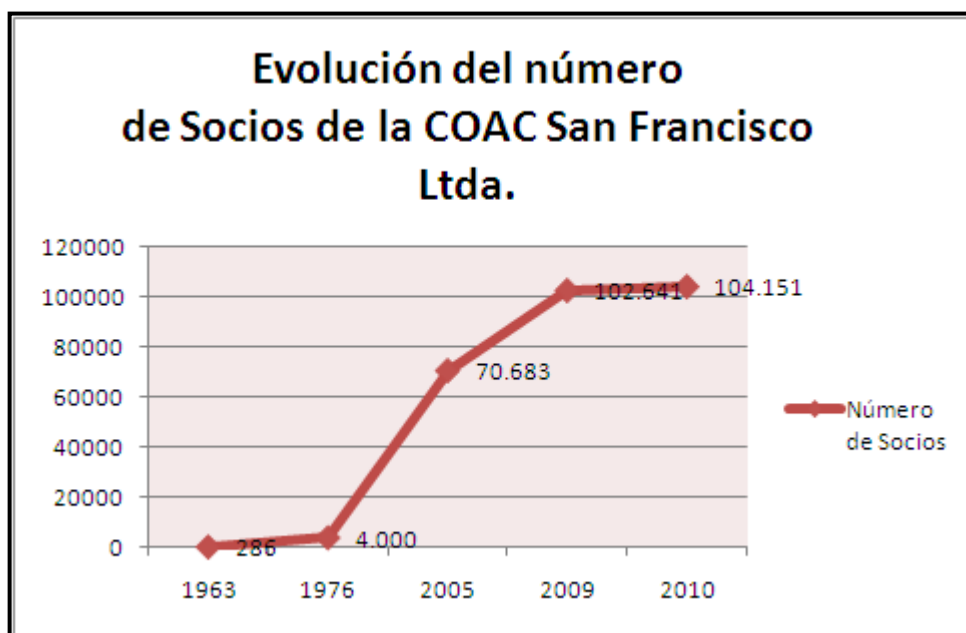
Este análisis permitirá definir con exactitud las ventajas competitivas que posee la cooperativa en ejes fundamentales como son administrativo, talento humano, gestión, clientes, proveedores, y demás que se traducen en factores críticos de éxito que son imprescindibles de identificar.

### **1.2.1. Clientes**

Los servicios de la Cooperativa financiera de ahorro y crédito San Francisco Ltda., se encuentran enfocados a todo ciudadano ecuatoriano que tenga la firme convicción de trabajo en equipo con el objetivo de brindar apoyo y crecer mancomunadamente de manera cooperativa, esta fue la filosofía con la cual la COAC San Francisco nació en la década de los 60's, el alcance de la institución está enmarcada principalmente en la región sierra – centro y gran parte de la región amazónica.

Los socios y clientes de la COAC San Francisco han ido aumentando paulatinamente conforme al crecimiento económico del país y de la institución, la cual desde su fundación en el año de 1963 con una cantidad de 286 socios ha ido creciendo hasta la actualidad como muestra el siguiente gráfico de evolución del número de socios de la cooperativa.

**Gráfico 8: Evolución del número de socios de la COAC San Francisco Ltda. (1963 – 2010)**



**Fuente:** Reseña histórica de la COAC San Francisco, análisis de riesgos realizados por Ecuability y Bank Watch Ratings S.A.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

A partir del año de creación de la cooperativa en 1963 con un total de 286 socios es evidente el gran trabajo que se ha realizado por parte de la cooperativa ya que once años después (1976) está ya se veía con más de 4.000 socios, pero a partir del año dos mil es que se evidencia una repuntada en lo referente a la cantidad de socios, esto debido a los servicios que esta ofrece y su característica de cooperativa abierta al público a tal punto que para el año 2010 está ya registra una cantidad de 104.151 socios a nivel nacional, cual plasma la buena acogida y la grandiosa labor que la cooperativa a realizado a lo largo de su existencia.

**Análisis:**

Una **fortaleza** identificada se traduce principalmente en un amplio **crecimiento evidenciado a lo largo de los años**, esto ratifica la posición de la cooperativa a nivel nacional y la muestra solida y con proyección de crecimiento futuro.

### 1.2.2. Proveedores

En cuanto a los proveedores que tiene la COAC San Francisco son considerados como tal aquellos que entregan servicios profesionales ya sea para el crecimiento propio de la cooperativa en la parte administrativa, tecnológica o financiera, así como también para brindar los servicios asistenciales que los socios y clientes reciben, esto se hace obviamente a través de alianzas estratégicas, entre los principales se tiene: Visa, BANRED, Caixa España, ONEX Estados Unidos, la Empresa Eléctrica Ambato y demás instituciones que trabajan en conjunto con la COAC San Francisco Ltda., para beneficio de sus clientes, socios y la ciudadanía en general.

#### Análisis:

A pesar de considerar que la COAC San Francisco cuenta con una amplia gama de empresas asociadas cabe recalcar que una **debilidad** es que estas **empresas** se encuentran **centralizadas** en una parte de la región Sierra y Amazonía lo cual es un limitante para el crecimiento de la cooperativa a nivel nacional.

### 1.2.3. Competidores

Siendo la COAC San Francisco Ltda., una de las cooperativas más importantes a nivel nacional es evidente la competitividad que esta tiene junto con las cooperativas consideradas grandes y sobre todo medianas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, organismo de control que regula a estas; para el caso se hará referencia a la situación de la institución en una de sus agencias como es la Agencia Tena, la cual se está adelantando en el mercado local lo cual no deja de ser una situación delicada.

En lo referente a la competencia en la zona se identifican varias cooperativas mejor posicionadas como son la CACPE Pastaza, Tena Ltda., Oscus Ltda., dentro de las más grandes; además del Banco Nacional de Fomento sobre todo con el nuevo enfoque crediticio de apoyo al sector turístico, este particular caso deja en evidencia el claro aumento de la oferta crediticia en la zona lo cual es susceptible de análisis en cuanto a la situación de la cooperativa.

### **Análisis:**

La cooperativa mantiene una evidente **debilidad** en cuanto a su posición particular en la provincia de Napo ya que por ser una **institución nueva en el mercado** es imprescindible el tener un adecuado tratamiento y apoyo a este período de introducción en el mercado local.

### **1.2.4. Procesos Administrativos**

En lo referente a los procesos administrativos es importante realizar una breve evaluación de cómo estos se encuentran establecidos para definir cuáles pueden ser las ventajas y desventajas que estos procesos significan para el posicionamiento y la competitividad de la COAC San Francisco Ltda., en la siguiente tabla revisamos los aspectos más importantes y definimos si estos son positivos o negativos – se han tomado variables consideradas por la Calificadora de riesgos Bank Watch Ratings S.A. en la evaluación realizada del año 2009 a l COAC San Francisco Ltda. –

**Tabla 6: Análisis de Procesos Administrativos de la COAC San Francisco Ltda.**

<b>Variable</b>	<b>Calificación</b>
Utilización del Sistema SIFIZ como herramienta de gestión.	Positivo
Aplicación de manuales e instructivos claros en el trabajo diario.	Positivo
Implementación de sistemas de gestión y servicios bancarios en proceso.	Negativo
Adecuado ambiente laboral.	Positivo
Capacitación integral ausente en el personal.	Negativo

**Fuente:** Bank Watch Ratings S.A.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

La tabla describe las ventajas y desventajas evidenciadas previas al breve análisis realizado del entorno administrativo de la cooperativa.

### 1.2.5. Gestión Financiera y de Servicios

Después de realizado un breve análisis del entorno y desempeño financiero de la COAC San Francisco Ltda. se ha realizado la siguiente tabla de análisis y evaluación de ventajas y desventajas que posee la cooperativa – se han tomado variables consideradas por la Calificadora de riesgos Bank Watch Ratings S.A. en la evaluación realizada del año 2009 a l COAC San Francisco Ltda. –

**Tabla 7: Análisis de Gestión Financiera y de Servicios de la COAC San Francisco Ltda.**

<b>Variable</b>	<b>Calificación</b>
Sistema de manejo de riesgos no implementado.	Negativo
Poca utilización de conceptos estadísticos para la toma de decisiones.	Negativo
Buena calidad de cartera de crédito.	Positivo
Portafolio de inversiones conservador.	Positivo
Subjetividad en el otorgamiento de microcréditos y baja practicidad en sus modalidades.	Negativo

**Fuente:** Bank Watc Ratings S.A.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

La tabla nos deja la base de análisis del desempeño de la gestión financiera y de servicios que ha mantenido la cooperativa en los últimos años.

### 1.2.6. Fortalezas y Debilidades

Después de realizado el respectivo análisis de las variables tanto del macro - entorno como del micro - entorno que posean cierto nivel de importancia para la COAC San Francisco se han desarrollado las siguientes matrices en las cuales ha nivel interno



Fortalezas y Debilidades, y a nivel externo Oportunidades y Amenazas se detalla cuales son las mismas.

**Interno:**

**Fortalezas**

<b>Análisis</b> <b>FORTALEZAS</b>		<b>IMPACTO</b>			
		<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
1	Lealtad de sus clientes - socios.	X			
2	Capacidad de crecimiento, debido a buenos índices de solvencia y exceso de patrimonio técnico.	X			
3	Buena Calidad de cartera de crédito.		X		
4	Bajos índices de morosidad.		X		
5	Variedad de productos y servicios.		X		
6	Portafolio de inversiones adecuado.	X			
7	Adecuado posicionamiento y rentabilidad.	X			
8	Importante nivel de Provisiones y de Patrimonio.		X		
9	Adecuado ambiente laboral.	X			
10	SIFIZ como herramienta de gestión.	X			
11	Aplicación de manuales e instructivos claros en el trabajo diario.	X			

## Debilidades

<b>Análisis</b> <b>DEBILIDADES</b>		<b>IMPACTO</b>			
		<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
1	Gestión de procesos internos y del riesgo operativo aún en etapa de desarrollo.		X		
2	Poca utilización de herramientas y conceptos estadísticos para la toma de decisiones.	X			
3	Falta de capacitación integral en el personal de la cooperativa, familiarización con el negocio.		X		
4	El sistema cooperativo, en general posee una limitada capacidad para recibir soporte de sus socios frente a escenarios de crisis.			X	
5	Excesivo número de clientes inactivos.			X	
6	Subjetividad en el otorgamiento de micro créditos y baja practicidad en sus modalidades.		X		
7	Centralización de las empresas aliadas de la Cooperativa		X		
8	Falta de posicionamiento de la Agencia Tena en el mercado local.	X			
9	Implementación de sistemas de gestión y servicios bancarios en proceso.	X			

En lo referente a las fortalezas y debilidades que se han identificado en la COAC San Francisco Ltda., posterior al análisis realizado, cabe resaltar que las mismas han sido ponderadas según el impacto que tienen sobre la organización y que estas hacen referencia a las características internas de la cooperativa y como estas afectan positiva o negativamente sobre el desempeño de la cooperativa en el mercado en el cual se desempeña.

**Externo:**

**Oportunidades**

<b>Análisis</b> <b>OPORTUNIDADES</b>		<b>IMPACTO</b>			
		<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
1	Darse a conocer Internacionalmente por medio del Internet.		X		
2	Mejora en la gestión y control integral de riesgos.	X			
3	Consolidación de los cambios en las metodologías e implantación de la mejora continúa como concepto habitual de trabajo.	X			
4	Amplio mercado objetivo.		X		
5	Crecimiento sostenido y consolidación del cooperativismo en los últimos años.		X		
6	Diversificación de negocios y desarrollo de nuevos productos.	X			
7	Ampliación de líneas de crédito, en particular con organismos públicos.		X		
8	Proyección de crecimiento económico tanto a nivel mundial, regional y nacional.		X		
9	La falta de financiamiento público deja la puerta abierta a que el sector financiero privado solvante la necesidad de crédito.		X		
10	El aumento del Riesgo País disminuye la inversión extranjera, siendo la única rueda un aumento en el financiamiento interno.			X	
11	Gran porcentaje de subempleo y desempleo acrecenta la oportunidad de crédito para el desarrollo de trabajo.		X		

## Amenazas

<b>Análisis</b> <b>AMENAZAS</b>		<b>IMPACTO</b>			
		<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
1	Incertidumbre política económica limita decisiones de inversión en el país.		X		
2	Control de tasas e intervención del Estado en el sector financiero ecuatoriano.	X			
3	Mercado altamente competitivo en todos sus segmentos (consumo, vivienda, micro empresa), con presencia de 'jugadores' no regulados.	X			
4	Sobreendeudamiento en el segmento de operaciones de consumo.		X		
5	Aparición de otra cooperativa con similar nombre en Pichincha.			X	
6	Discrepancias entre actores del sistema cooperativo.		X		
7	Inestabilidad jurídica y elevado costo del crédito.		X		
8	La reducción de las tasas de interés.	X			
9	La caída de las remesas.		X		
10	Apoyo del sector financiero público al sector turístico.		X		

En lo referente a las oportunidades y amenazas que se han identificado en la COAC San Francisco Ltda., posterior al análisis realizado, cabe resaltar que las mismas han sido ponderadas según el impacto que tienen sobre la organización y que estas hacen referencia a las características externas del entorno, sea este social, político, económico, financiero u otro, que tenga plena relación e injerencia sobre la cooperativa y su desempeño en el mercado.

### 1.2.7. Matriz de Diagnóstico Institucional (Matriz Resumen)

<b>ACTORES INTERNOS</b>	<b>Fortalezas</b>		<b>Debilidades</b>	
	<b>F1</b>	Lealtad de sus clientes - socios.	<b>D1</b>	Gestión de procesos internos y del riesgo operativo aún en etapa de desarrollo.
	<b>F2</b>	Capacidad de crecimiento, debido a buenos índices de solvencia y exceso de patrimonio técnico.	<b>D2</b>	Poca utilización de herramientas y conceptos estadísticos para la toma de decisiones.
	<b>F3</b>	Buena Calidad de cartera de crédito.	<b>D3</b>	Falta de capacitación integral en el personal de la cooperativa, familiarización con el negocio.
	<b>F4</b>	Bajos índices de morosidad.	<b>D4</b>	El sistema cooperativo, en general posee una limitada capacidad para recibir soporte de sus socios frente a escenarios de crisis.
	<b>F5</b>	Variedad de productos y servicios.	<b>D5</b>	Excesivo número de clientes inactivos.
	<b>F6</b>	Portafolio de inversiones adecuado.	<b>D6</b>	Subjetividad en el otorgamiento de micro créditos y baja practicidad en sus modalidades.
	<b>F7</b>	Adecuado posicionamiento y rentabilidad.	<b>D7</b>	Centralización de las empresas aliadas de la Cooperativa
	<b>F8</b>	Importante nivel de Provisiones y de Patrimonio.	<b>D8</b>	Falta de posicionamiento de la Agencia Tena en el mercado local.
	<b>F9</b>	Adecuado ambiente laboral.	<b>D9</b>	Implementación de sistemas de gestión y servicios bancarios en proceso.
	<b>F10</b>	SIFIZ como herramienta de gestión.	<b>D10</b>	
<b>F11</b>	Aplicación de manuales e instructivos claros en el trabajo diario.	<b>D11</b>		

		<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>01</b>	Darse a conocer Internacionalmente por medio del Internet.	<b>A1</b> Incertidumbre política económica limita decisiones de inversión en el país.
	<b>02</b>	Mejora en la gestión y control integral de riesgos.	<b>A2</b> Control de tasas e intervención del Estado en el sector financiero ecuatoriano.
	<b>03</b>	Consolidación de los cambios en las metodologías e implantación de la mejora continua como concepto habitual de trabajo.	<b>A3</b> Mercado altamente competitivo en todos sus segmentos (consumo, vivienda, micro empresa), con presencia de ‘jugadores’ no regulados.
	<b>04</b>	Amplio mercado objetivo.	<b>A4</b> Sobreendeudamiento en el segmento de operaciones de consumo.
	<b>05</b>	Crecimiento sostenido y consolidación del cooperativismo en los últimos años.	<b>A5</b> Aparición de otra cooperativa con similar nombre en Pichincha.
	<b>06</b>	Diversificación de negocios y desarrollo de nuevos productos.	<b>A6</b> Discrepancias entre actores del sistema cooperativo.
	<b>07</b>	Ampliación de líneas de crédito, en particular con organismos públicos.	<b>A7</b> Inestabilidad jurídica y el elevado costo del crédito.
	<b>08</b>	Proyección de crecimiento económico tanto a nivel mundial, regional y nacional.	<b>A8</b> La reducción de las tasas de interés.
	<b>09</b>	La falta de financiamiento público deja la puerta abierta a que el sector financiero privado solvente la necesidad de crédito.	<b>A9</b> La caída de las remesas.
	<b>010</b>	El aumento del Riesgo País disminuye la inversión extranjera, siendo la única rueda un aumento en el	<b>A10</b> Apoyo del sector financiero público al sector turístico.

		financiamiento interno.		
	<b><i>OII</i></b>	Gran porcentaje de subempleo y desempleo acrescente la oportunidad de crédito para el desarrollo de trabajo.	<b><i>AII</i></b>	

La presente matriz contiene según su nivel de importancia todas aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que caracterizan la situación actual de la COAC San Francisco y que servirán como el punto de partida del análisis de aprovechabilidad y vulnerabilidad que se realizará.



## Matriz de Priorización de Fortalezas y Oportunidades

**MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES**

INCIDENCIA														
5	Fuerte	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11		
3	Medio	Darse a conocer internacionalmente por medio del Internet.												
1	Debil	Mejora en la gestión y control integral de riesgos. Consolidación de los cambios en las metodologías e implantación de la mejora continua como concepto habitual de trabajo. Ampio mercado objetivo. Crecimiento sostenido en los últimos años. Diversificación de negocios y desarrollo de nuevos productos. Ampliación de líneas de crédito, en particular con organismos públicos. Proyección de crecimiento económico tanto a nivel mundial, regional y nacional. La falta de financiamiento público deja la puerta abierta a que el sector financiero privado solvante la necesidad de crédito. El aumento del Riesgo País disminuye la inversión extranjera, siendo la única rueda un aumento en el financiamiento interno. Gran porcentaje de subempleo y desempleo acrecienta la oportunidad de crédito para el desarrollo de trabajo.												
F1	Lealtad de sus clientes - socios.	1	1	1	1	5	5	3	1	1	1	1	21	
F2	Capacidad de crecimiento, debido a buenos índices de solvencia y exceso de patrimonio técnico.	3	3	1	1	5	1	1	3	3	1	1	23	3
F3	Buena Calidad de cartera de crédito.	3	1	1	3	5	1	3	1	1	1	1	21	
F4	Bajos índices de morosidad.	1	5	1	1	3	1	1	1	1	1	1	17	
F5	Variedad de productos y servicios.	3	1	1	3	3	5	5	1	3	3	3	31	2
F6	Portafolio de inversiones adecuado.	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	15	
F7	Adecuado posicionamiento y rentabilidad.	5	1	1	5	5	3	3	5	3	3	1	35	1
F8	Importante nivel de Provisiones y de Patrimonio.	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	
F9	Adecuado ambiente laboral.	1	1	5	1	3	1	1	1	1	1	1	17	
F10	SIFIZ como herramienta de gestión.	1	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	17	
F11	Aplicación de manuales e instructivos claros en el trabajo diario.	1	3	5	1	3	1	1	3	1	1	1	21	
	<b>TOTAL</b>	21	25	23	21	35	21	21	21	17	15	13	<b>TOTAL</b>	
	<b>Posición</b>		2	3		1								<b>Posición</b>

Esta matriz nos ayuda a determinar cuáles constituyen las ventajas (fortalezas) o posiciones a favor que posee la organización y que pueden ayudar aprovechar las oportunidades más relevantes.<sup>8</sup>

### MATRIZ DE INICIATIVAS

<b>Fortalezas- Oportunidades</b>	<b>Iniciativas</b>
F7/O5	Utilizar el posicionamiento de la cooperativa como una iniciativa de mercadeo para ganar, en cuanto al posicionamiento de la cooperativa en la agencia Tena y potencializar la rentabilidad.

<sup>8</sup> Tomado de Trabajo Final de Planificación Estratégica, Sexto nivel ESPE

F5/O2	Tener un mayor cuidado en el diseño de manuales, instructivos y políticas de manejo de cada producto para dar un mayor control ya en la ejecución de cada uno.
-------	--

### Matriz de Priorización de Debilidades y Amenazas

<b>MATRIZ DE PRIORIZACION DE DEBILIDADES Y AMENAZAS</b>													
<b>INCIDENCIA</b>		Incertidumbre política económica limita decisiones de inversión en el país. Control de tasas e intervención del Estado en el sector financiero ecuatoriano. Mercado altamente competitivo en todos sus segmentos (consumo, vivienda, micro empresas), con presencia de 'jugadores' no Sobrendudamiento en el segmento de operaciones de consumo. Aparición de otra cooperativa con similar nombre en Pichincha. Discrepancias entre actores del sistema cooperativo. Inestabilidad jurídica y elevado costo del crédito. La reducción de las tasas de interés. La caída de las rentas. Apoyo del sector financiero público al sector turístico.											
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10		
D1	Gestión de procesos internos y del riesgo operativo aún en etapa de desarrollo.	1	3	1	5	1	1	3	3	1	3	22	1
D2	Poca utilización de herramientas y conceptos estadísticos para la toma de decisiones.	1	1	5	5	1	1	1	1	3	3	22	2
D3	Falta de capacitación integral en el personal de la cooperativa, familiarización con el negocio.	1	1	5	1	1	3	1	1	1	5	20	
D4	El sistema cooperativo, en general posee una limitada capacidad para recibir soporte de sus socios frente a escenarios de crisis.	3	3	1	3	1	3	1	1	1	1	18	
D5	Excesivo número de clientes inactivos.	1	1	5	3	1	1	1	1	1	1	16	
D6	Subjetividad en el otorgamiento de micro créditos y baja practicidad en sus modalidades.	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	16	
D7	Centralización de las empresas aliadas de la Cooperativa	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	12	
D8	Falta de posicionamiento de la Agencia Tena en el mercado local.	1	1	5	3	1	1	1	1	1	5	20	3
D9	Implementación de sistemas de gestión y servicios bancarios en proceso.	3	1	3	1	1	1	1	1	1	3	16	
<b>TOTAL</b>		13	13	31	25	9	15	11	11	11	23	<b>TOTAL</b>	
<b>Posición</b>				1	2						3		<b>Posición</b>

Esta matriz puede definir cuáles son las debilidades más importantes y que constituyen un problema al momento de combatir las amenazas inminentes.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Tomado de Trabajo Final de Planificación Estratégica, Sexto nivel ESPE

**MATRIZ DE INICIATIVAS**

<b>Debilidades - Amenazas</b>	<b>Iniciativas</b>
D1/A3	Acelerar el proceso de diseño, prueba piloto e implementación de un sistema integral de gestión de riesgos por procesos.
D2/A4	Implementar un adecuado sistema de indicadores basados en información estadística que de soporte a las decisiones a tomarse en la cooperativa.
D8/A10	Poner prioridad en la fase de introducción al mercado local de la Agencia Tena mediante la libre y destacada participación de la marca COAC San Francisco en la zona a través de herramientas como el mercadeo.

**Matriz de Priorización de Fortalezas y Amenazas**

<b>MATRIZ DE PRIORIZACION DE FORTALEZAS Y AMENAZAS</b>													
		<b>INCIDENCIA</b>											
		5	3	1									
		<b>Fuerte</b>	<b>Medio</b>	<b>Debil</b>									
		A1 Incertidumbre política económica limita decisiones de inversión en el país. A2 Control de tasas e intervención del Estado en el sector financiero ecuatoriano. A3 Mercado altamente competitivo en todos sus segmentos (consumo, vivienda, micro empresa), con presencia de "jugadores" no Sobredimensionamiento en el segmento de operaciones de consumo. A4 Aparición de otra cooperativa con similar nombre en Pichincha. A5 Discrepancias entre actores del sistema cooperativo. A6 Inestabilidad jurídica y elevado costo del crédito. A7 La reducción de las tasas de interés. A8 La caída de las remesas. A9 Apoyo del sector financiero público al sector turístico. A10											
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10		
F1	Lealtad de sus clientes - socios.	1	1	5	1	5	1	1	1	1	3	20	
F2	Capacidad de crecimiento, debido a buenos índices de solvencia y exceso de patrimonio técnico.	1	1	5	1	1	1	3	1	3	3	20	
F3	Buena Calidad de cartera de crédito.	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	16	
F4	Bajos índices de morosidad.	1	1	3	5	1	1	1	1	1	3	18	
F5	Variedad de productos y servicios.	3	1	5	1	3	1	3	1	3	3	24	1
F6	Portafolio de inversiones adecuado.	1	1	3	3	1	1	1	1	3	1	16	
F7	Adecuado posicionamiento y rentabilidad.	3	1	5	1	3	1	1	1	3	3	22	2
F8	Importante nivel de Provisiones y de Patrimonio.	3	1	5	3	1	1	1	1	3	3	22	3
F9	Adecuado ambiente laboral.	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	14	
F10	SIFIZ como herramienta de gestión.	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	14	
F11	Aplicación de manuales e instructivos claros en el trabajo diario.	1	1	5	3	1	1	1	1	1	1	16	
<b>TOTAL</b>		17	13	45	23	21	11	15	11	21	25	<b>TOTAL</b>	
<b>Posición</b>				1	3						2		<b>Posición</b>

Esta matriz sirve para determinar cómo podemos mediante los puntos fuertes de la empresa enfrentar a las amenazas más relevantes.<sup>10</sup>

**MATRIZ DE INICIATIVAS**

<b>Fortalezas - Amenazas</b>	<b>Iniciativas</b>
F5/A3	Explotar las iniciativas y estrategias con nuevos productos, beneficios y ofertas que consoliden el posicionamiento de la cooperativa.
F7/A10	Trabajar con nuestra imagen corporativa y buen nombre para introducir y consolidar nuestro producto de crédito turístico en el mercado.
F8/A4	Continuar o mantener un adecuado nivel de reservas y provisiones que mitiguen los riesgo de sobre endeudamiento de la cartera de consumo.

**Matriz de Priorización de Debilidades y Oportunidades**

<b>MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES</b>														
<b>INCIDENCIA</b>		<small>Darse a conocer internamente por medio del internet.  Mejora en la gestión y control integral de riesgos.  Consolidación de los cambios en las metodologías e implantación de la mejora continua como concepto habitual de trabajo.  Amplio mercado objetivo.  Crecimiento sostenido en los últimos años.  Diversificación de negocios y desarrollo de nuevos productos.  Aplicación de líneas de crédito, en particular con organismos públicos.  Proyección de crecimiento económico tanto a nivel mundial, regional y nacional.  La falta de financiamiento público deja la puerta abierta a que el sector financiero privado solvente la necesidad de crédito.  El aumento del Riesgo País disminuye la inversión extranjera, siendo la única rueda un aumento en el financiamiento interno.  Gran porcentaje de subempleo y desempleo acrecenta la oportunidad de crédito para el desarrollo de trabajo.</small>												
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11		
D1	Gestión de procesos internos y del riesgo operativo aún en etapa de desarrollo	1	3	3	3	1	1	1	3	3	3	1	23	3
D2	Poca utilización de herramientas y conceptos estadísticos para la toma de decisiones.	1	1	3	3	1	3	1	3	3	1	1	21	
D3	Falta de capacitación integral en el personal de la cooperativa, familiarización con el negocio.	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	1	25	2
D4	El sistema cooperativo, en general posee una limitada capacidad para recibir soporte de sus socios frente a escenarios de crisis.	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	15	
D5	Excesivo número de clientes inactivos.	1	1	1	3	3	3	1	1	3	1	1	19	
D6	Subjetividad en el otorgamiento de micro créditos y baja practicidad en sus modalidades.	1	3	3	1	1	3	1	1	3	3	1	21	
D7	Centralización de las empresas aliadas de la Cooperativa.	1	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	17	
D8	Falta de posicionamiento de la Agencia Tena en el mercado local.	1	1	1	3	3	1	1	1	3	1	3	19	
D9	Implementación de sistemas de gestión y servicios bancarios en proceso.	3	3	3	5	3	3	3	3	1	1	1	29	1
<b>TOTAL</b>		13	17	19	23	17	17	15	17	23	17	11	<b>TOTAL</b>	
<b>Posición</b>				3	1					2			<b>Posición</b>	

Esta matriz sirve para determinar cuáles son los puntos menos fuertes de la organización y que deben ser mejorados para poder aprovechar al máximo las oportunidades más notables que se presentan.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Tomado de Trabajo Final de Planificación Estratégica, Sexto nivel ESPE

**MATRIZ DE INICIATIVAS**

<b><i>Debilidades - Oportunidades</i></b>	<b><i>Iniciativas</i></b>
D9/O4	Concluir con los procesos de implementación del sistema de gestión de servicios bancarios mejorando los productos financieros en oferta por parte de la cooperativa.
D3/O9	Capacitar al personal idóneo en lo referente a asesoría financiero con el objetivo de incentivar el enfoque de crédito con el fin de crear microempresas y plazas de trabajo con la ejecución de los proyectos financiados.
D1/O3	Acelerar el desarrollo e implementación de un sistema de gestión de riesgos a fin de implementar junto con este, políticas de mejora continua en esta y todas las áreas de la cooperativa.

---

<sup>11</sup> Tomado de Trabajo Final de Planificación Estratégica, Sexto nivel ESPE

## CAPITULO II

### 2. LA COOPERATIVA

#### **Definición de Cooperativa**

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

#### **Valores Cooperativistas**

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.

#### **Principios Cooperativos**

- **Adhesión abierta y voluntaria:** Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y a aceptar las responsabilidades que conlleva la adhesión, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.
- **Control democrático de los asociados:** Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus asociados y asociadas, quienes participan activamente de la definición de políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los asociados y asociadas. En las cooperativas de base, los asociados y asociadas tienen igual derecho de voto (un socio, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.
- **Participación económica de las y los asociados:** Este principio afirma: “Las y los asociados contribuyen equitativamente y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es prioridad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que hay, sobre el capital suscrito como condición de adhesión. Las y los asociados asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa, posiblemente en la creación de reservas, parte de la

cual será indivisible; los beneficios a las y los asociados e proporción con sus transacciones con la cooperativa; y al apoyo a otras actividades según lo apruebe la asamblea.

- **Autonomía e independencia:** Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus asociados y asociadas. Si entran de acuerdos con otras organizaciones, (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de los asociados y asociadas y mantengan la autonomía de la cooperativa.
- **Educación, formación e información:** Las cooperativas proporcionan educación y formación a sus asociados y asociadas, representantes electos, dirigentes y empleados que puedan contribuir eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Éstas le informan al público en general, en particular a los jóvenes y a los líderes de opinión, sobre la naturaleza y los beneficios de la cooperación.
- **Cooperación entre cooperativas:** “Las cooperativas sirven a sus asociados y asociadas más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando en conjunto o mediante las estructuras locales, nacionales e internacionales”.
- **Compromiso con la comunidad:** La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus asociados y asociadas.<sup>12</sup>

## 2.1. Reseña Histórica

En Tungurahua en 1962, se asume una campaña nacional de fomento para el incipiente movimiento cooperativo, tomando como ejemplo el éxito desarrollado en otras latitudes del mundo. En estas circunstancias surgen varias cooperativas organizadas por los Padres Franciscanos con las madres de familia del tradicional Barrio la Yahaira de la ciudad de Ambato.<sup>13</sup>

La primera reunión para organizar la cooperativa se llevó a cabo en el templo San Francisco la noche del 28 de Enero de 1962, convocada por el Padre Juan José Díaz, Superior de Comunidad Franciscana.

---

<sup>12</sup> Información entregada por la COAC – San Francisco Ltda.

<sup>13</sup> Fuente: Gerencia de la agencia Tena de la COAC – San Francisco Ltda.

El 28 de Mayo mediante Acuerdo Ministerial No. 6317 se emite la Aprobación de estatutos de la ya nombrada "Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco de Madres Pobres Ltda.", por parte de la Dirección nacional de Cooperativas, inscribiéndose en el Registro general con el No.916, se registra un total de socios de 286 y un capital de 38.940 sucres (balance al 30 de junio de 1963). Este momento marca inicio de la vida Jurídica de esta cooperativa.

En 1976, ya con más de cuatro mil socios y un activo de 40.000 sucres, para dar un mejor servicio a los clientes decide cambiarse de local ubicado en la intersección de las calles Montalvo y 12 de Noviembre, iniciándose de esta manera la separación de la comunidad franciscana.

En 1982, con el deseo de ofrecer mayor cobertura se establece una Sucursal en Salcedo.

En 1985, la visión futurista de sus directivos se hace realidad, al extender una Sucursal más en la ciudad del Puyo con el objetivo de impulsar la confianza cooperativista de un sector productivo que ha permitido el progreso sostenido de sus asociados, para octubre del mismo año la cooperativa pasa a ser controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

Nuestra responsabilidad empresarial personal es honrar a través de una gestión excelente los sueños de nuestras fundadoras, concebir el principio básico de solidaridad y responsabilidad que tengan un efecto directo de satisfacción y bienestar de nuestros socios.

Hoy la cooperativa cuenta con más de cien mil personas de distintos estratos sociales y económicos que forman parte de la cooperativa entre clientes, socios y niños que tienen firme la promesa de cambio; entonces debemos entender que pobreza no es sinónimo de no tener acceso a obtener dinero que fue a inicios la motivación de sus fundadoras, hoy pobreza es no tener instituciones que se preocupen por el bienestar de las personas, debemos saber y comprender que nuestros socios no son un simple elemento de la interacción mercantil que facilita la transacción comercial de intermediación, sino la razón de ser y de estar de nuestra cooperativa.

Debemos entender que nuestro negocio principal es la intermediación financiera de largo plazo y sustentable, de mucha paciencia, de resistencia, donde los resultados siempre van a enfocarse al bienestar a largo plazo de nuestros socios, no pretendemos



ser los más veloces en asumir el cambio, sino prudentes en términos financieros, queremos un negocio de calidad y no de cantidad y que nos permita estar MAS CERCA de nuestra gente con resultados que nos brinde siempre una solidez financiera, que nos permita anticiparnos al entorno y que juntos caminemos la ruta del cambio, donde todos observen que nuestro negocio es con socios y para socios.

Ser una cooperativa diferente, pionera en servicios ha permitido que la misma crezca constantemente y sustentablemente. Debemos entender que nuestras bases de ser la empresa financiera cooperativa que mejore el bienestar de nuestros socios se sustentará en ser mejores en cuanto al capital intelectual, capital tecnológico, capital organizativo y capital relacional.

En los últimos años se han creado nuevas sucursales en la Zona Sierra Centro en Tungurahua Píllaro, Pelileo Izamba y el Oriente Macas y Tena.

La COAC San Francisco Ltda., es una entidad financiera legalmente establecida y vigilada por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. Con calificación de Riesgo A+.

**Gráfico 9: Logotipo COAC – Fan Francisco Ltda.**



**Fuente:** COAC – San Francisco Ltda.

### **Misión**

“Somos una EMPRESA SIMENTADA EN PRINICIPIOS cooperativos, orientada a ofrecer servicios financieros y no financieros ejecutados con calidad, para contribuir al BIENESTAR de nuestros socios, clientes y la sociedad”.

## **Visión**

“Ser el mejor aliado DE NUESTROS SOCIOS, generando soluciones financieras integrales de calidad, basadas en prácticas éticas, transparentes y rentables”.

### **ADN<sup>14</sup> de la Visión:**

**Afiliado:** Lograr que nuestros socios nos consideren un amigo dentro de la gestión cotidiana.

**Soluciones financieras integrales de calidad:** Anticiparnos a las necesidades de nuestros cliente no solo en la parte financiera sino también en la contraparte social.

**Ética:** Ser y parecer.

**Transparencia:** Como parte de una gestión equilibrada sin privilegios, honrada. Cuando uno no es transparente se pierde la credibilidad, lo cual origina caos, tanto personal como empresarial.

**Rentabilidad:** Como rol principal de la cooperativa se tiene la intermediación financiera, y es obligación de la cooperativa la generación de una utilidad que permita el crecimiento patrimonial, estructural y de cobertura de la misma.

**Principio cooperativo:** Gestión empresarias que debe tener como base los principios cooperativos.

**Bienestar:** Tomando en el sentido de prosperidad tanto en el aspecto social como económico – financiero de nuestros socios.

**Liderazgo:** Para ser mejor aliado también debemos ser mejores y tener un liderazgo que genere orgullo para nuestros socios y clientes. Que seamos un modelo positivo a seguir. Ser una entidad innovadora, que durante el tiempo tomen la delantera en algún ámbito.

**Slogan:** “MÁS CERCA DE TI”

### **Valores San Francisco Ltda.**

- Responsabilidad Social
- Ética
- Confianza
- Transparencia

---

<sup>14</sup> ADN de la Visión (ADN Organizacional), este concepto define el código genético de una organización el cuál reza que a partir de 4 bases o razas de la organización, combinadas de múltiples formas definen los rasgos únicos de cada organización.

- Amabilidad
- Compromiso

## **2.2. Normatividad**

La normatividad es la base de la libertad de operación que pueda tener una institución en cualquier ámbito o tipo de actividad económica, en este punto mencionamos las leyes, reglamentos y normativas generales que repercuten en el libre desempeño de la COAC San Francisco Ltda.

La Cooperativa se rige por las disposiciones establecidas en:

- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y su Reglamento de Aplicación.
- Ley de Cooperativas y su Reglamento de Aplicación.
- Resoluciones de los distintos Consejos, Comisiones y Asamblea de la COAC San Francisco Ltda.

En lo referente a reglamentos y manuales de operación se tienen los siguientes:

- Manual de Funciones Vigente.
- Manual de Originación del Microcrédito vigente.
- Manual de Políticas Comerciales.
- Manual de Procedimientos Comerciales.
- Manual de Políticas de Crédito.
- Manual de Políticas de Recuperación.
- Manual de Procedimientos de Recuperación.

## **2.3. Estructura Cooperativa**

### **GOBIERNO CORPORATIVO**

Tomando en consideración la evaluación realizada por la calificadora de riesgos Bank Watch Ratings S.A. (BWR) la cual describe que la cooperativa atraviesa por un proceso de cambio que intenta relevar los procesos críticos y redefinir los sistemas de gestión operativa y de riesgos. La administración de la entidad no supera los dos años de

antigüedad en su cargo, y está fuertemente dedicado a la implementación de los cambios estratégicos antedichos.

Si bien este proceso se encuentra “en curso” y requerirá de mayores esfuerzos por parte de la Dirección y de las áreas claves del negocio, BWR evalúa positivamente las gestiones realizadas por la Gerencia en llevar adelante los cambios, pero le gustaría contar con una evaluación cuantitativa de dichos esfuerzos.

La capacitación del personal constituirá una pieza fundamental en el proceso de cambio, y debería ser extensiva, dado que la entidad tiene un fuerte desafío en cuanto a cambios culturales en sus recursos humanos, que permitan consolidar un sistema basado en la gestión de procesos e incluya la utilización de indicadores de gestión y la mejora continua. BWR seguirá cuidadosamente este punto, que considera muy importante para el futuro desarrollo de la cooperativa.

## **ESTRUCTURA ACCIONARIAL Y SOPORTE**

El capital social de las Cooperativas Financieras creadas antes de julio del 2005, como es el caso de SAN FRANCISCO LTDA., se compone de aportes comunes y obligatorios de los socios. No obstante, los socios son responsables hasta el monto máximo de sus certificados de aportación obligatorios, que a la fecha, en sus estatutos, está establecido en USD 100 dólares por socio.

Lo dicho en el párrafo anterior limita a las cooperativas, en general, de recibir soporte por parte de sus asociados frente a un escenario de crisis. De ahí la importancia de la ampliación gradual del número de socios.

El capital social de la COAC a dic-09 suma USD 5MM, de los cuales el 43.5% corresponden a certificados obligatorios<sup>1</sup> y el resto a aportes comunes. El 29 de diciembre del 2009 se autorizó la promulgación del Decreto Ejecutivo No. 194, como reglamento sustitutivo del Decreto 354, a través del cual se eliminó cualquier tipo de clasificación de certificados de aportación y se terminó con el esquema de desincorporación de certificados comunes. Ello rige a partir de 2010.

La composición de socios a la fecha de análisis fue la siguiente:

Socios activos: 41.759

Socios inactivos: 60.892

Total de socios: 102.651

Cabe aclarar que los socios inactivos son aquellos que no tuvieron movimientos en sus cuentas durante los últimos 6 meses. Dada la elevada cantidad de este tipo de socios, BWR considera que la cooperativa tiene un buen potencial de operaciones a desarrollar con los mismos.

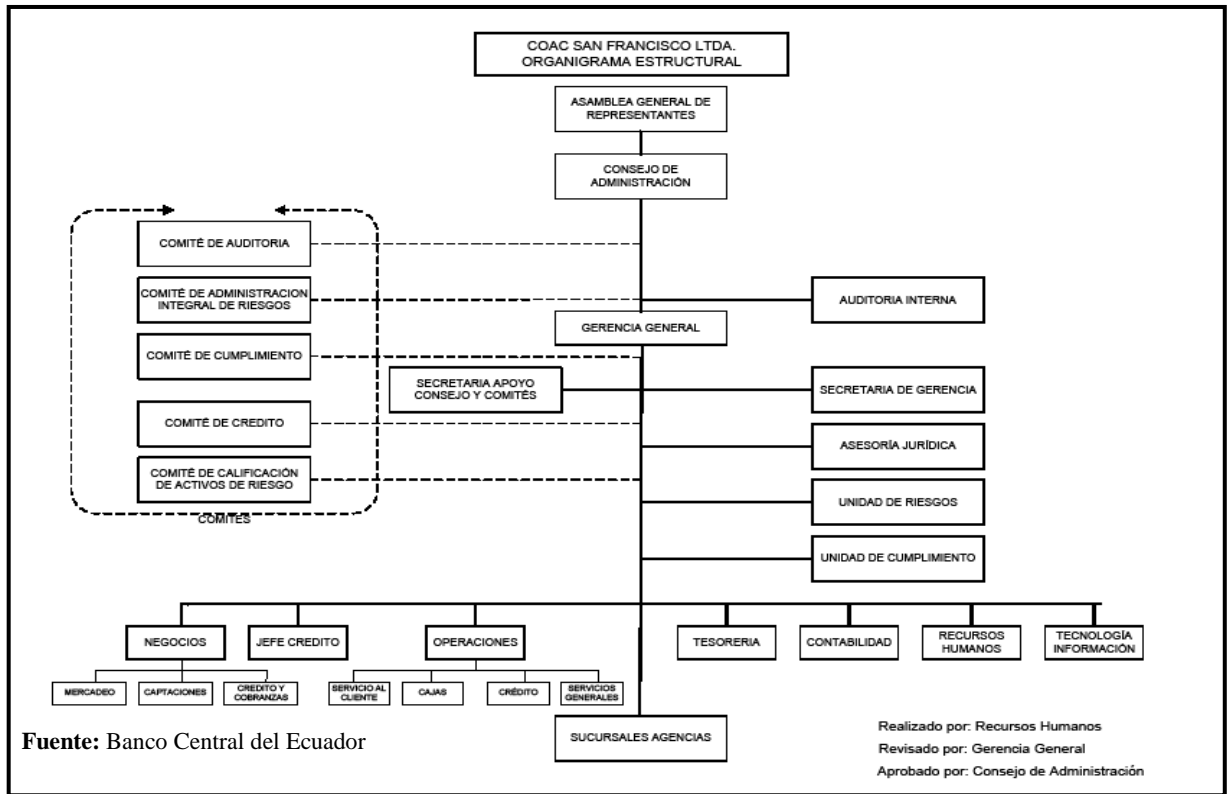
## **ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

La dirección de la cooperativa está a cargo de la Asamblea de Socios, que en septiembre'08 aprobó una nueva estructura para la cooperativa. En la misma se establece la presencia de cinco comités, a saber:

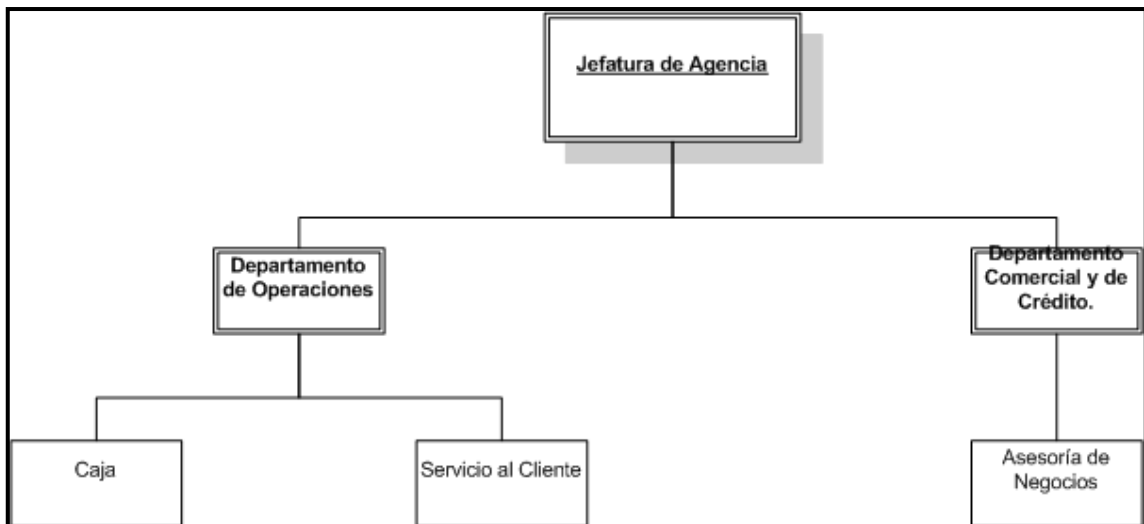
- Comité de auditoria
- Comité de Administración Integral de Riesgos
- Comité de Cumplimiento
- Comité de Crédito
- Comité de Calificación de Activos de Riesgo

Uno de los principales cambios que establece la nueva estructura, es la limitación en cuanto a la colocación de créditos y la separación específica entre quienes otorgan créditos y quienes controlan los riesgos. BWR evalúa favorablemente la nueva estructura, aunque espera la evolución en los próximos ejercicios para verificar su consolidación y el grado de efectividad de los cambios.

**Gráfico 10: Organigrama Estructural de la COAC San Francisco Ltda.**



**Gráfico 11: Organigrama Estructural de la Agencia Tena de la COAC San Francisco Ltda.**



**Fuente:** Gerencia de Agencia Tena de la COAC San Francisco Ltda.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

## **DESCRIPCION DEL NEGOCIO Y ESTRATEGIAS**

Los negocios principales de la cooperativa están relacionados al micro crédito y al crédito al consumo. Se destaca el sostenido crecimiento que la cooperativa ha obtenido en las financiaciones de micro crédito, en particular a partir del año 2005.

San Francisco se ha enfocado tradicionalmente en micro crédito y consumo, las 2 categorías de mayor riesgo, por ello requiere fortalecer las instancias operativas generadoras y de análisis de riesgo, para preservar los niveles de calidad de activos que actualmente se observan en balance Durante 2009, la Administración trabajó bajo el sistema de fábricas de crédito, con el fin de reducir el riesgo de crédito. La estrategia de la cooperativa paralelamente al tipo de productos comercializados, prevé un fuerte trabajo de capacitación de recursos humanos.

Para 2010, la estrategia contempla: maximizar fuentes de ingresos y fuentes de fondeo dando prioridad a pasivos de bajo costo; y el mantenimiento del liderazgo en indicadores de gestión. También se contempla: incrementar el nivel de satisfacción de clientes y socios con el fin de incentivar su participación activa en el largo plazo; en cuanto a procesos sus estrategias son: implementar un sistema de gestión de calidad para mejorar los tiempos de respuesta y fortalecer la administración integral de riesgos.

En la perspectiva de recursos humanos - tecnológico sus estrategias son: contar con personal con perfiles y competencias adecuadas para mejorar la productividad, generar un clima laboral amigable, y contar con una infraestructura tecnológica moderna y flexible para mejorar tiempo de respuestas y facilitar operaciones.

El fondeo de la cooperativa proviene mayoritariamente de los depósitos captados por su casa matriz, dado que las demás agencias, si bien logran ser rentables, aún tienen la tarea pendiente de ser autosuficientes.

Diversificar geográficamente el fondeo y que las agencias alcancen la auto sustentabilidad sería evaluado positivamente por la calificadora.

### **Factores Críticos de Éxito**

Son aquellos elementos y actividades vitales que deben ser realizados o establecer para asegurar el cumplimiento de la misión y visión.

- Tecnología de punta.
- Calidad de servicio.
- Tener personal amable, ágil, ético.
- Excelente calidad de cartera.
- Satisfacción de socios y clientes.
- Procesos de gestión e información transparentes.
- Productos y servicios oportunos y útiles.
- Liderazgo en indicadores de gestión CAMEL.
- Personal con cultura de ejecución (competencias).
- Excelente clima laboral.

### **Objetivos Estratégicos**

- Maximizar nuestras fuentes de ingresos, fortaleciendo nuestro crecimiento en la cartera de microcrédito aplicando la estrategia de penetración o participación en el mercado.
- Maximizar nuestra fuente de fondeo, dando prioridad a la generación del pasivo con bajo costo. Estrategia de retención e incremento de saldos promedios (reciprocidad).
- Mantener nuestro liderazgo en indicadores de gestión. Estrategia CAMEL.
- Incrementar el nivel de satisfacción de nuestros clientes y socios que permitan su participación activa a largo plazo.
- Apoyar e incentivar una gestión sustentable de nuestros grupos de intereses para generar un cambio positivo en la sociedad donde nos desenvolvemos.
- Implementar un sistema de gestión de calidad para mejorar nuestros tiempos de respuesta.
- Fortalecer la cultura y la metodología de la administración integral de riesgos a fin de minimizar los riesgos inherentes a la actividad de intermediación financiera.
- Contar con un personal con perfiles y competencias adecuadas a fin de mejorar la productividad.
- Genera un clima laboral amigable.
- Generar canales de motivación al personal.
- Contar con contingente e infraestructura tecnológica moderna y flexible.



## 2.4. Servicios Financieros

Los servicios financieros son aquellos que la cooperativa brinda a sus socios y clientes para cubrir con las principales necesidades de estos, ya sea en lo referente a captaciones, colocaciones o servicios asistenciales, etc.

### 2.4.1. Colocaciones

Dentro de los servicios financieros que ofrece la Cooperativa financiera de ahorro y crédito San Francisco Ltda., se tienen en la clasificación de colocaciones las mismas que contienen una cantidad de productos financieros o diversos tipos de créditos dedicados a tanto socios y clientes como se describe en los siguientes puntos.

#### 2.4.1.1. Créditos Pymes

##### CONCEPTO

Créditos dirigidos a actividades de comercialización y prestación de bienes y servicios cuya fuente de pago son las ventas o ingresos brutos generados por la actividad financiada.

Operaciones de Crédito dirigidas a pequeña y mediana empresa cuyas rentas anuales superan o igualan los \$100.000,00.

**Tabla 8: Descripción y características del Crédito PYMES de la COAC San Francisco Ltda.**

Tipo de Crédito	Grupo Objetivo	Destino	Requisitos		
Créditos Pymes	Socios y clientes (Personas naturales o jurídicas)	Actividades productivas Artesanía, Pecuario, Comercio en general, Agricultura, Transporte, etc	Cuenta activa, copias de documentos personales, justificativos de ingresos económicos, llenar solicitud, presentar balances, justificar ingresos, completar los requisitos que exige el reglamento general de crédito y especiales, \$100 en certificados de aportación Ingresos brutos mayores a \$40, Llevar contabilidad.		
Garantía	Monto	Interes	Seguro	Nivel de Aprobación	Forma de Pago
Personal, Hipotecaria	Hasta \$ 20.000,00 dólares	18%	Seguro de desgravamen obligatorio para deudor y codeudor.	Comité de Crédito	Mensual
<b>Fuente:</b>	Página Web de la COAC - San Francisco Ltda.				
<b>Elaborado por:</b>	Cristhian Marcelo Lascano Dalgo				

Considerado un crédito comercial este mantiene como plazos de pago desde 3 meses hasta 24 meses.

### 2.4.1.2. Créditos Consumo

#### CONCEPTO

Para adquisición de bienes o pago de servicios cuya fuente de repago es el ingreso del deudor más cónyuge, de fuentes estables como sueldos, salarios o rentas promedios, honorarios.

**Tabla 9: Descripción y características del Crédito CONSUMO de la COAC San Francisco Ltda.**

Tipo de Crédito	Grupo Objetivo	Destino	Requisitos		
Créditos Consumo	Socios y clientes (Personas naturales, asalariados, rentistas)	Destinado a la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios.	Cuenta activa, copias de documentos personales, justificativos de ingresos económicos, llenar solicitud, completar los requisitos que exige el reglamento general de crédito y especiales, justificar ingresos,		
Garantía	Monto	Interes	Seguro	Nivel de Aprobación	Forma de Pago
Personal, Hipotecaria	Más de \$ 1.500,00 dólares	13,4%	Seguro de desgravamen obligatorio para deudor y codeudor.	Comité de Crédito	Mensual
Fuente: Página Web de la COAC - San Francisco Ltda.					
Elaborado por: Cristhian Marcelo Lascano Dalgo					

El crédito de consumo tiene según la normatividad legal vigente mantienen como plazos de pago al igual que el crédito anterior desde 3 meses hasta 24 meses.

### 2.4.1.3. Créditos Vivienda

#### CONCEPTO

Créditos otorgados para la adquisición, construcción, reparación, mejoramiento de vivienda propia con garantía hipotecaria cuya fuente de pago proviene de sueldos, salarios, honorarios, rentas, contratos de arrendamiento, pensiones jubilares.

**Tabla 10: Descripción y características del Crédito VIVIENDA de la COAC San Francisco Ltda.**

Tipo de Crédito	Grupo Objetivo	Destino	Requisitos		
Créditos Vivienda	Socios y clientes (Personas naturales)	Crédito para financiar necesidades de vivienda unifamiliar previa evaluación de peritos de la cooperativa.	Cuenta activa, copias de documentos personales, justificativos de ingresos económicos, llenar solicitud, completar los requisitos que exige el reglamento general de crédito y especiales, Certificado gravámenes, Avalúo, \$100 en certificados de aportación.		
Garantía	Monto	Interes	Seguro	Nivel de Aprobación	Forma de Pago
Hipotecaria	Desde \$ 5.000,00 hasta \$ 20.000,00	10,7%	Seguro de desgravamen obligatorio para deudor y codeudor.	Comité de Crédito	Mensual
Fuente: Página Web de la COAC - San Francisco Ltda.					
Elaborado por: Cristhian Marcelo Lascano Dalgo					

El crédito de vivienda contempla un plazo mayor que los anteriores por el hecho de tratarse de créditos que financian la adquisición de viviendas, los plazos de pago en este caso van desde los 6 meses hasta los 60 meses.

#### **2.4.1.4. Microcrédito de Subsistencia**

##### **CONCEPTO**

Operaciones de crédito cuyo monto de operación y saldo adeudado a la Institución, no supere \$600,00, se otorgan a microempresarios que no superan ingresos de \$100.000,00 anuales.

**Tabla 11: Descripción y características del Microcrédito de Subsistencia de la COAC San Francisco Ltda.**

Tipo de Crédito	Grupo Objetivo	Destino	Requisitos		
Microcrédito de Subsistencia	Socios y clientes (Personas naturales no asalariados, informales)	Transporte, servicio pequeña industria, agricultura pecuario, otros.	Cuenta activa, copias de documentos personales, justificativos de ingresos económicos, llenar solicitud, completar los requisitos que exige el reglamento general de crédito y especiales, justificar ingresos, \$100 en certificados de aportación.		
Garantía	Monto	Interes	Seguro	Nivel de Aprobación	Forma de Pago
Personal, Hipotecaria	Hasta \$600 dependiendo de la capacidad de pago y endeudamiento y fuente de repago.	20%	Seguro de desgravamen obligatorio para deudor y codeudor.	Comité de Crédito	Mensual
<b>Fuente:</b> Página Web de la COAC - San Francisco ltda.					
<b>Elaborado por:</b> Cristhian Marcelo Lascano Dalgo					

El microcrédito de subsistencia se encuentra enmarcado dentro de la clase de microcréditos, el plazo para estos depende de la capacidad de pago pero generalmente van desde los 3 meses hasta los 12 meses.

#### **2.4.1.5. Microcrédito de Acumulación Simple**

##### **CONCEPTO**

Operaciones de crédito cuyo monto adeudado no supera de \$3.000,00 a \$10.000,00, otorgados a microempresarios que no generan más de \$100.000,00 anuales.

**Tabla 12: Descripción y características del Microcrédito de Acumulación Simple de la COAC San Francisco Ltda.**

Tipo de Crédito	Grupo Objetivo	Destino	Requisitos		
Microcrédito de Acumulación Simple	Socios y clientes (Personas naturales no asalariados, informales)	Transporte, servicio pequeña industria, agricultura pecuario, y empresarios que presentan un nivel ingresos anuales inferior a los \$ 100.000,00 dólares.	Cuenta activa, copias de documentos personales, justificativos de ingresos económicos, llenar solicitud, completar los requisitos que exige el reglamento general de crédito y especiales, justificar ingresos, \$100 en certificados de aportación.		
Garantía	Monto	Interes	Seguro	Nivel de Aprobación	Forma de Pago
Personal, Hipotecaria	Desde \$ 3.000,00 hasta \$10.000,00 dólares	20%	Seguro de desgravamen obligatorio para deudor y codeudor.	Comité de Crédito	Mensual
<b>Fuente:</b> Página Web de la COAC - San Francisco ltda.					
<b>Elaborado por:</b> Cristhian Marcelo Lascano Dalgo					

El microcrédito de acumulación simple se encuentra destinado a la potencialización del capital de trabajo de empresarios que superen los \$ 100.000,00 dólares de ingresos, el plazo de pago generalmente van desde los 3 meses hasta los 24 meses.

### 2.4.1.6. Microcrédito de Acumulación Ampliada

#### CONCEPTO

Operaciones de crédito cuyo monto adeudado supera \$10.000,00, otorgados a microempresarios que no generan más de \$100.000,00 anuales.

**Tabla 13: Descripción y características del Microcrédito de Acumulación Ampliada de la COAC San Francisco Ltda.**

Tipo de Crédito	Grupo Objetivo	Destino	Requisitos		
Microcrédito de Acumulación Ampliada	Socios y clientes (Personas naturales no asalariados, informales)	Transporte, servicio pequeña industria, agricultura pecuario, y empresarios que presentan un nivel ingresos anuales inferior a los \$ 100.000,00 dólares.	Cuenta activa, copias de documentos personales, justificativos de ingresos económicos, llenar solicitud, completar los requisitos que exige el reglamento general de crédito y especiales, justificar ingresos, \$100 en certificados de aportación.		
Garantía	Monto	Interes	Seguro	Nivel de Aprobación	Forma de Pago
Personal, Hipotecaria	Superior a \$ 10.000,00 dólares	18%	Seguro de desgravamen obligatorio para deudor y codeudor.	Comité de Crédito	Mensual
Fuente: Página Web de la COAC - San Francisco ltda.					
Elaborado por: Cristhian Marcelo Lascano Dalgo					

El microcrédito de acumulación ampliada se encuentra destinado a la potencialización del capital de trabajo de empresarios que superen los \$ 100.000,00 dólares de ingresos, el plazo de pago generalmente van desde los 3 meses hasta los 24 meses.

### 2.4.2. Captaciones

En la clasificación de captaciones se encuentran aquellos servicios financieros que guardan como principal objetivo al interior de la Cooperativa el conseguir que tanto socios como clientes puedan ahorrar, y crecer tanto en su administración financiera, en su conocimiento de cooperativismo y en una amplia gama de beneficios que ofrece la Cooperativa financiera de ahorro y crédito San Francisco Ltda., los mismos serán descritos en los siguientes puntos.

### 2.4.2.1. Libretas de Ahorro

#### Concepto.

Modalidad de captación que brinda a los cuenta ahorristas “el más alto interés del mercado – 3% anual sobre saldos, acceso a directo a nuestros servicios financieros y sociales, apertura de cuenta sin tediosos trámites, cero costos de mantenimiento y acceso a nuestra tarjeta de débito.”<sup>15</sup>

**Tabla 14: Descripción y características del servicio de cuenta de ahorros de la COAC San Francisco Ltda.**

Tipo de Servicio	Interes	Beneficios	Requisitos
Cuenta de Ahorro	3%	Alta rentabilidad, seguridad, cero costos de mantenimiento, acceso a información web del estado de su cuenta, atención de departamento médico.	Copia de cédula de ciudadanía. Copia de papeleta de votación. Pago de servicios básicos. Apertura con \$25 dólares.
<b>Fuente:</b>	Página Web de la COAC - San Francisco ltda.		
<b>Elaborado por:</b>	Cristhian Marcelo Lascano Dalgo		

Siendo la cuenta de ahorros uno de los principales servicios que tiene la cooperativa es importante recalcar que este se divide en varios segmentos adicionales que son los siguientes.

### 2.4.2.2. Cuenta de Ahorros Infanto Juvenil

Esta rama de los servicios que oferta la COAC San Francisco sirve para diversificar un segmento objetivo importante para la cooperativa el cual tiene tres clases como son:

- Cuenta Ahorro Panchito
- Ahorro Estudio Panchito
- Plan Ahorro Especial

<sup>15</sup> Tomado de la página web <http://www.COAC-sanfra.com/pagina.php?id=3&id1=1&id2=1>

### 2.4.2.2.1. Cuenta Ahorro Panchito

#### Concepto

Una forma sana y divertida de enseñarles a ahorrar a los niños los pequeños ahorristas se convierten en los “Panchitos”, los cuales inician con su aprendizaje de la vida del cooperativismo y el ahorro bajo esta modalidad propuesta por la COAC San Francisco

**Tabla 15: Descripción y características del servicio de Cuenta Ahorro Panchito de la COAC San Francisco Ltda.**

Tipo de Servicio	Interes	Beneficios	Requisitos
Cuenta Ahorro Panchito	3%	Escuelas deportivas y cursos de arte vacacionales, premios, incentivos, servicio médico odontológico gratuito, cero costos de mantenimiento.	Copia de cédula de ciudadanía. Copia de papeleta de votación de los representantes. Apertura con \$25 dólares.
<b>Fuente:</b>	Agencia Tena de la COAC - San Francisco Ltda.		
<b>Elaborado por:</b>	Cristhian Marcelo Lascano Dalgo		

Esta cuenta fomenta sobre todo valores de ahorro en los niños y jóvenes para planificar su futuro.

Los Panchitos, tienen varios beneficios adicionales como becas estudiantiles, sorteos, tómbolas, acceso directo a los servicios sociales, etc.<sup>16</sup>

### 2.4.2.2.2. Ahorro Estudio Panchito

#### Concepto

Es una cuenta de ahorros especial que le permite al padre de familia ahorrar y planificar a mediano o largo plazo los estudios secundarios y/o universitarios de su hijo. El Plan de “Ahorro Estudio Panchito” tiene como finalidad construir un capital con los depósitos realizados por los padres, tutores o cualquier persona en favor de un menor de

<sup>16</sup> Tomado de la página web <http://www.COAC-sanfra.com/pagina.php?id=3&id1=1&id2=3>

edad, para que cuando alcance la mayoría de edad, o cuando el padre lo disponga, el niño/joven disponga de un capital para sus estudios.<sup>17</sup>

**Tabla 16: Descripción y características del servicio de Ahorro Estudio Panchito de la COAC San Francisco Ltda.**

Tipo de Servicio	Interes	Beneficios	Requisitos
Ahorro Estudio Panchito	3%, incremento de acuerdo al tiempo de ahorro.	Premios, incentivos, servicio médico odontológico gratuito, cero costos de mantenimiento.	Copia de cédula de ciudadanía. Copia de papeleta de votación de los representantes. El cliente fija el valor mensual a depositar.
<b>Fuente:</b>	Agencia Tena de la COAC - San Francisco Ltda.		
<b>Elaborado por:</b>	Cristhian Marcelo Lascano Dalgo		

Este servicio es un ahorro programado, donde el niño o joven decide cual será el aporte mensual y sobre todo es una excelente experiencia acerca de planificación de futuro.

#### **2.4.2.2.3. Plan Ahorro Especial**

##### **Concepto**

El presente plan ha sido diseñado para dar rentabilidad al ahorro que realizan los comités de padres de familia de escuelas y colegios, con el objetivo de brindar asesoría y acrecentar los ahorros que estos manejan.

<sup>17</sup> Tomado de la página web <http://www.COAC-sanfra.com/pagina.php?id=3&id1=1&id2=27>



**Tabla 17: Descripción y características del servicio de Plan Ahorro Especial de la COAC San Francisco Ltda.**

Tipo de Servicio	Interes	Beneficios	Requisitos
Plan Ahorro Especial	3%, una vez realizado el convenio entre la cooperativa y el comité de padres de familia.	Facilidad de recaudación de fondos, incentivos al finalizar el año escolar.	Copia de cédula de ciudadanía. Copia de papeleta de votación de los representantes. Planificación y decisión de los padres de familia sobre el monto mensual.
<b>Fuente:</b> Agencia Tena de la COAC - San Francisco ltda.			
<b>Elaborado por:</b> Cristhian Marcelo Lascano Dalgo			

Se convierte en una muy buena herramienta de administración y recaudación de fondos de los comités de padres de familia de escuelas y colegios, con el objetivo de cumplir con las metas planificadas a inicio de año.

### 2.4.2.3. Cuenta Conmigo Ahorro Programado.

#### Concepto

Este servicio busca convertir los excedentes financieros de los socios y clientes en inversión para lo cual se tiene una tasa de interés ajustada, con esto se evita que dichos excedentes se conviertan en gastos.

**Tabla 18: Descripción y características del servicio Cuenta Conmigo Ahorro Programado de la COAC San Francisco Ltda.**

Tipo de Servicio	Interes	Beneficios	Requisitos
Cuenta Conmigo Ahorro Programado	3%, 6% hasta 7%	Linea de crédito en base al ahorro	Copia de cédula de ciudadanía. Copia de papeleta de votación. Copia de pagos de servicios. El cliente decide el monto de inversión mensual.
<b>Fuente:</b> Agencia Tena de la COAC - San Francisco ltda.			
<b>Elaborado por:</b> Cristhian Marcelo Lascano Dalgo			

El objetivo es brindar una rentabilidad superior a la que ofrece una cuenta de ahorros por lo cual se manejan montos fijos de inversión a tasa diferenciadas que potencializan la rentabilidad de las inversiones realizadas por los clientes.

#### 2.4.2.4. Inversiones a Plazo Fijo

Este tipo de inversión es un título emitido por la Cooperativa financiera de ahorro y crédito San Francisco Ltda., el mismo que paga un in valor de interés en función de un plazo y un monto determinados, la base de inversión es de \$500,00 dólares.

**Tabla 19: Descripción y características del servicio de Inversión a Plazo Fijo de la COAC San Francisco Ltda.**

Tipo de Servicio	Interes	Beneficios	Requisitos
Inversiones a Plazo Fijo	Depende del plazo la tasa a utilizarse.	Atención médica, odontológica y farmacia.	Copia de cédula de ciudadanía. Copia de papeleta de votación. Copia de pagos de servicios. Inversión desde \$ 500,00.
<b>Fuente:</b> Agencia Tena de la COAC - San Francisco ltda.			
<b>Elaborado por:</b> Cristhian Marcelo Lascano Dalgo			

Las inversiones a plazo fijo son un producto tradicional en las instituciones financieras, estas buscan mejorar la rentabilidad del inversionista a cambio de un monto estipulado de inversión a un plazo determinado.

#### 2.4.2.5. Efectiahorro

Dispone de una base extensa de clientes y socios de la Cooperativa San Francisco poseedores de una calificación “A”, con el fin de evitar el riesgo de mantener altos niveles de efectivo en el negocio. Este servicio contiene el efectivo más seguro para sus transacciones comerciales y órdenes de pago, similar a una chequera, servicio sin costo.

#### 2.4.3. Otros Servicios Financieros

Dentro de los servicios financieros cabe señalar que existen otros tipos de servicios los cuales son complementarios a los antes mencionados, estos facilitan el nivel de vida de

los socios y brindan comodidades las cuales las aprovechan, los siguientes son los servicios adicionales:

- **Transferencias:** Principalmente desde Caixa en España y desde Onex en Estados Unidos.
- **Pago de Servicios:** Agua, luz, teléfono.
- **Tarjeta de crédito:** Visa Electron y BANRED.
- **Cuenta Chequera:** Gira cheques como medio de pago sobre fondos.
- **Pagos de Nómina:** Servicios de acreditación de sueldos.
- **Pago de Pensiones:** Se receipta el pago de pensiones mediante convenio de instituciones educativas.

#### **2.4.4. Servicios Asistenciales (No Financieros)**

Estos servicios son aquellos complementarios considerados no financieros que brindan asistencia y seguridad a los clientes y socios, estos son los siguientes:

- **Medicina General:** Este servicio permite al socio u cliente acceder a esta especialidad de la medicina que atiende los problemas de cualquier persona, sexo u otra condición, sin diferencia de edad y relacionados con la salud, sobre los que resolverá, decidirá y aconsejará lo más conveniente.
- **Odontología:** El socio tendrá acceso también a servicios de odontología, rama de la medicina que se ocupa del estudio y tratamiento de las enfermedades de la cavidad oral, de los dientes, etc.
- **Descuentos de farmacia:** Los socios y clientes podrán acceder a descuentos en farmacias que tengan alianzas estratégicas con la cooperativa para todas sus compras de medicinas.
- **Seguro de Desgravamen:** El seguro de desgravamen es un servicio que garantiza en el caso de muerte del deudor la cancelación total de la deuda, este servicio no tiene ningún costo adicional y se encuentra en vigencia con cada crédito que se otorga.
- **Fondo Mortuario:** El Fondo Mortuario es el beneficio que reciben los socios y clientes de la cooperativa, este permite la entrega de valores en efectivo a los familiares del socio y acceder a otros servicios funerarios.

## CAPITULO III

### 3. ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero según lo describe Pedro Rubio Domínguez en su libro “Manual de Análisis Financiero”; se trata de un proceso de reflexión con el fin de evaluar la situación financiera actual y pasada de la empresa, así como los resultados de sus operaciones, con el objetivo básico de determinar, del mejor modo posible, una estimación sobre la situación y los resultados futuros.

El proceso de análisis consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos a los estados financieros para deducir una serie de medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones. En consecuencia, la función esencial del análisis de los estados financieros, es convertir los datos en información útil, razón por la que el análisis de los estados financieros debe ser básicamente decisional.

#### 3.1. Análisis de la Evolución Financiera

En lo referente a la evolución financiera de la COAC San Francisco Ltda., es importante el realizar un análisis breve pero conciso del comportamiento en el crecimiento que ha tenido la cooperativa a los largo del tiempo.

Durante una entrevista que se sostuvo con la Jefe de la Agencia Tena de la COAC San Francisco Ing. Edith Frías en esa ciudad el día jueves 18 de noviembre del año 2010 se dejó claramente expuesto que la cooperativa a vivido en los últimos tres años un marcado crecimiento sobre todo en cuanto a la apertura de nuevas agencias y sucursales, así como también de sus captaciones en conjunto con el aumento en la cantidad de socios, esto marca el crecimiento que mantiene la cooperativa para lo cual se profundizará en el análisis.

Para el análisis de evolución se realizará un análisis horizontal que de manera conceptual busca determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro.

## **Estado de Situación Financiera**

Se puede definir como un estado que refleja la situación patrimonial de la empresa en un momento determinado, en la medida en que dicha situación se pueda expresar en términos monetarios. Tiene carácter estático, ya que es un resumen de la situación de la empresa en un momento dado.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Tomado de Rubio Domínguez, P.: (2007) Manual de análisis financiero, Edición electrónica.

**Tabla 20: Análisis Horizontal de la COAC San Francisco Ltda., Períodos Dic. 2007, Dic. 2008, Dic. 2009 y Mayo 2010.**

ESTADO DE SITUACIÓN CONSOLIDADO													
COOPERATIVA SAN FRANCISCO													
Análisis Horizontal													
( en miles de dólares)													
CÓDIGO	CUENTA	2007-12-31	2008-12-31	Var. Abs.	Var. Rel.	2008-12-31	2009-12-31	Var. Abs.	Var. Rel.	2009-12-31	2010-05-31	Var. Abs.	Var. Rel.
1	<b>ACTIVO</b>												
11	FONDOS DISPONIBLES	2.991	2.915	-76	-3%	2.915	9.717	6.802	233%	9.717	11.057	1.340	14%
12	OPERACIONES INTERBANCARIAS	-	100	100	-	100	247,5	148	148%	247,5	1980	1.733	700%
13	INVERSIONES	4.022	5.222	1.200	30%	5.222	7.889	2.667	51%	7.889	11.982	4.093	52%
14	CARTERA DE CREDITOS	33.370	43.019	9.649	29%	43.019	47.257	4.237	10%	47.257	53.722	6.465	14%
16	CUENTAS POR COBRAR	239	307	68	29%	307	452	145	47%	452	492	40	9%
17	BIENES REALIZABLES, ADJUD POR PAGO, DE ARREN MERC Y NO UTILIZADOS POR LA INSTIT.	15	21	6	38%	21	16	-5	-24%	16	13	-3	-20%
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	1.237	1.256	19	2%	1.256	1.397	140	11%	1.397	1.473	76	5%
19	OTROS ACTIVOS	319	443	124	39%	443	830	387	87%	830	508	-322	-39%
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>42.194</b>	<b>53.285</b>	<b>11.091</b>	<b>26%</b>	<b>53.285</b>	<b>67.805</b>	<b>14.521</b>	<b>27%</b>	<b>67.805</b>	<b>81.227</b>	<b>13.421</b>	<b>20%</b>
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	24.353	30.708	6.354	26%	30.708	43.409	12.701	41%	43.409	55.604	12.195	28%
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	6	8	3	48%	8	6	-2	-29%	6	-	-6	-
25	CUENTAS POR PAGAR	1.154	1.539	385	33%	1.539	1.619	80	5%	1.619	1.474	-145	-9%
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	5.014	8.025	3.012	60%	8.025	8.032	7	0%	8.032	8.782	749	9%
27	VALORES EN CIRCULACION	76	71	-5	-7%	71	65	-6	-9%	65	65	-	0%
29	OTROS PASIVOS	497	478	-19	-4%	478	520	43	9%	520	60	-460	-88%
	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>31.099</b>	<b>40.828</b>	<b>9.729</b>	<b>31%</b>	<b>40.828</b>	<b>53.651</b>	<b>12.823</b>	<b>31%</b>	<b>53.651</b>	<b>65.984</b>	<b>12.333</b>	<b>23%</b>
31	CAPITAL SOCIAL	4.677	4.921	244	5%	4.921	5.034	112	2%	5.034	5.030	-4	-0,07%
33	RESERVAS	4.241	5.280	1.040	25%	5.280	6.440	1.160	22%	6.440	8.260	1.820	28%
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	1.045	1.045	-	0%	1.045	1.143	98	9%	1.143	1.143	-	0%
36	RESULTADOS	1.131	1.210	78	7%	1.210	1.538	328	27%	1.538	-	-1.538	-
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>11.094</b>	<b>12.457</b>	<b>1.362</b>	<b>12%</b>	<b>12.457</b>	<b>14.155</b>	<b>1.698</b>	<b>14%</b>	<b>14.155</b>	<b>14.434</b>	<b>279</b>	<b>2%</b>
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>42.194</b>	<b>53.285</b>	<b>11.091</b>	<b>26%</b>	<b>53.285</b>	<b>67.805</b>	<b>14.521</b>	<b>27%</b>	<b>67.805</b>	<b>81.227</b>	<b>13.421</b>	<b>20%</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, boletín anual.

Elaborado por: Cristhian Lascano D.

## ACTIVOS

La Cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda., evidencia un marcado crecimiento en los últimos años, tomando como punto de partida el año 2007 se establece que desde diciembre de este año y comparado con diciembre del año 2008 el activo en su totalidad ha crecido de \$ 42,194 mil a \$53,285 mil (un crecimiento del 26%), hasta el año 2009 el crecimiento fue similar llegando a \$ 67,805 mil es decir un crecimiento de 27%; al realizar un corte a mayo de 2009 y compararlo con mayo 2010 la tendencia se mantuvo y el valor del activo aumento de \$ 56,204 mil a \$ 81,227 mil es decir un crecimiento del 45%.

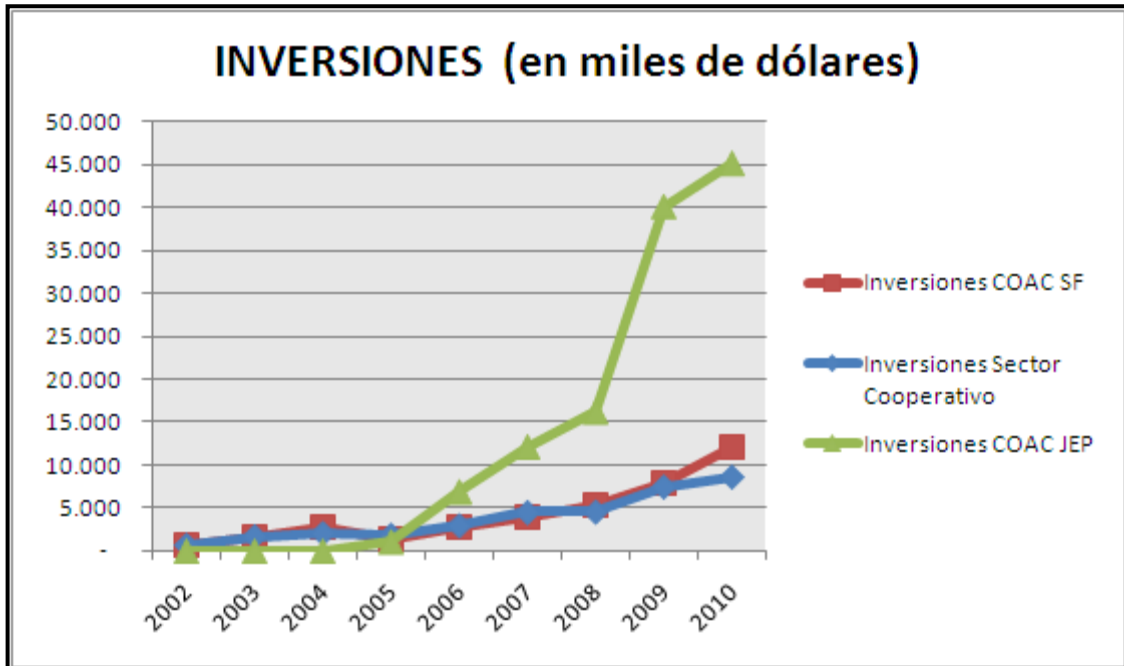
Los fondos disponibles han tenido una contracción del – 3% al comparar el año 2007 con el año 2008, hasta el año 2009 se tienen un incremento del 233% debido al crecimiento de la cooperativa en este período sobre todo con la apertura de nuevas agencias lo cual acrecentó el número de socios y clientes de la COAC San Francisco y las solicitudes de créditos, para mayo de 2010 el crecimiento fue del 14% lo cual deja como conclusión que la tendencia creciente se mantiene pero que no es tan marcada como en los años previos.

Otro punto de análisis es la cuenta de inversiones la cual mantiene una interesante tendencia de crecimiento siendo el mismo de un 30% entre el año 2007 y el año 2008, para el año 2009 el crecimiento fue aun mayor con un 51% lo cual indica que el crecimiento de la cooperativa también tiene que ver con la cantidad de inversiones productivas que se han ido realizando, esto para mayo del año 2010 mantiene su tendencia la cual alcanza el 52% consolidando las políticas de inversión de la institución.

En el siguiente gráfico se tiene como referencia la evolución que ha tenido la COAC San Francisco Ltda., en la cuenta de inversiones desde el año 2002 hasta el año 2010 y hacemos una breve comparación con el promedio del sector y la empresa líder del mercado (Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista –JEP-) identificada gracias a su participación en el mismo.

Adicionalmente se tiene que la COAC San Francisco Ltda., se encuentra clasificada por la Superintendencia de Bancos y Seguros como una cooperativa mediana por debajo de las denominadas grandes como la mencionada en el párrafo anterior.

**Gráfico 12: Evolución de Inversiones COAC SF, COAC JEP y Sector Cooperativo 2002 - 2010.**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros, boletín anual.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

Como se observa el comportamiento de la COAC San Francisco en cuanto a sus inversiones se encuentra desde el año 2002 hasta el año 2009 a la par del promedio del sector para lograr en mayo del año 2010 por fin superar esa línea siendo \$ 11.982 mil el rubro de inversiones de la cooperativa y \$ 8.674 mil el valor del promedio del sector lo cual nos deja la posición de inversiones de la cooperativa en un nivel adecuado si se realiza una comparación con el sector; pero ese no es todo el resultado que arroja este análisis ya que si se compara el rubro alcanzado por la COAC San Francisco con el alcanzado por la COAC JEP nos podemos dar cuenta que estamos muy por debajo de esa línea ya que para el año 2010 esta llega a tener \$ 45.158 mil en sus inversiones siendo sumamente superior a la COAC San Francisco; con esto podemos concluir que si bien la COAC San Francisco Ltda., se encuentra bien posicionada no llega a ser considerada como una cooperativa top lo cual limita un tanto el nivel de competencia que pueda alcanzar con las empresas líderes del mercado.

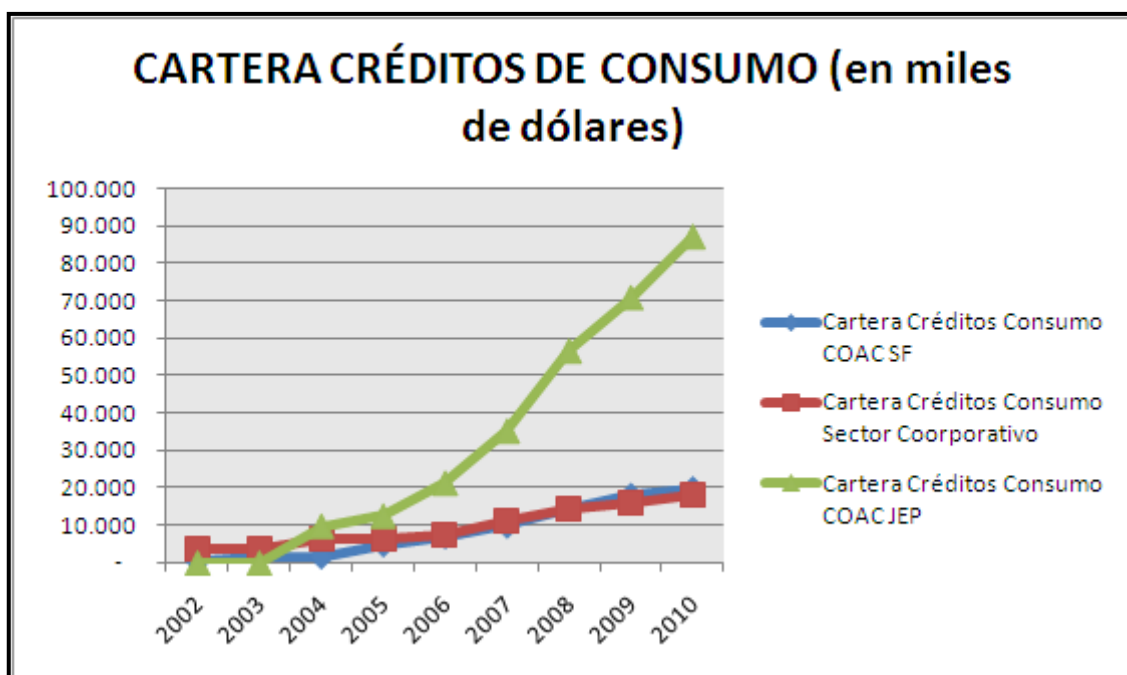
Entrando al análisis de la cuenta más significativa del activo como es cartera de créditos esta mantiene una solida tendencia de crecimiento lo cual concuerda con el



comportamiento de otras cuentas; esta cuenta al realizar la comparación entre el año 2007 y 2008 mantienen un crecimiento del 29% (unos \$ 9,649 mil de crecimiento), período de mayor crecimiento dentro de nuestro análisis, para el año 2009 el crecimiento fue menor, de un 10% y para mayo del año 2010 el crecimiento fue del 14% lo cual deja claro que la tendencia creciente se mantiene.

En el siguiente gráfico tomamos como referencia la evolución que ha tenido la COAC San Francisco Ltda., en la cuenta de cartera de crédito en una de las subcuentas más importantes como es la de cartera de consumo desde el año 2002 hasta el año 2010 y hacemos una breve comparación con el promedio del sector y la empresa líder del mercado (Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista –JEP-) identificada gracias a su participación en el mismo.

**Gráfico 13: Evolución de Cartera de Créditos de Consumo COAC SF, COAC JEP y Sector Cooperativo 2002 - 2010.**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros, boletín anual.

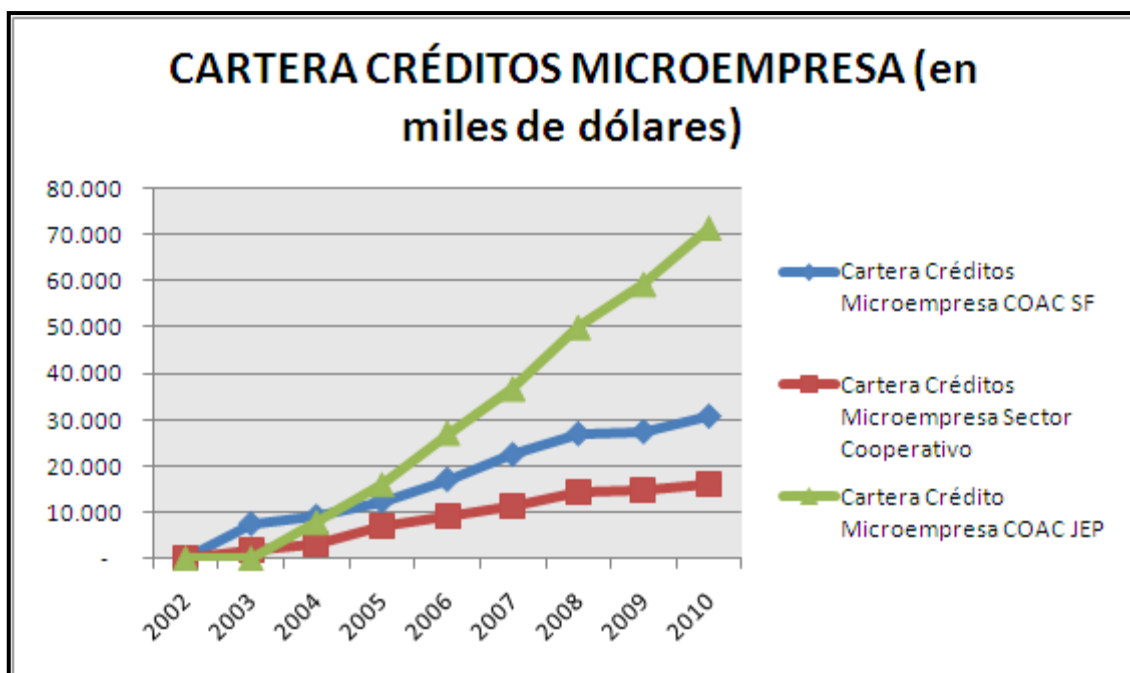
**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

Al compara la cartera de créditos de consumo de la COAC San Francisco con el promedio del sector nos damos cuenta que esta se encuentra prácticamente a la par hasta

finis del año 2008 y de allí hasta mayo del 2010 la cooperativa a superado ligeramente el promedio del mercado teniendo en su cartera un total de \$ 19.715 mil a esta fecha mientras que el promedio del sector cooperativo se ubica en \$ 17.947 mil; esto se traduce en que la COAC San Francisco efectivamente se ha ido consolidando y creciendo en el mercado lo cual es evidente por esta tendencia creciente mostrada en los últimos años; ahora la situación varía un poco si la comparación la realizamos con el líder del mercado ya que la diferencia es mayúscula y deja claro que si la COAC San Francisco quiere estar a la vanguardia del mercado el trabajo debe ser mucho mayor y la planificación tener una clara orientación de futuro para que esta se pueda consolidar.

Continuando con el análisis de las subcuentas de Cartera analizaremos en el siguiente gráfico tomamos como referencia la evolución que ha tenido la COAC San Francisco Ltda., en la cuenta de cartera de crédito en una de las subcuentas más importantes como es la de cartera de microempresas desde el año 2002 hasta el año 2010 y hacemos una breve comparación con el promedio del sector y la empresa líder del mercado (Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista –JEP-) identificada gracias a su participación en el mismo.

**Gráfico 14: Evolución de Cartera de Créditos Microempresa COAC SF, COAC JEP y Sector Cooperativo 2002 - 2010.**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros, boletín anual.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

En lo referente al crédito enfocada al fomento micro empresarial nos damos cuenta que la COAC San Francisco se encuentra muy por encima del promedio del sector lo cual consolida el trabajo que la misma realiza para colocar estos créditos en función de la confianza y relación de esta con sus socios y clientes, la COAC San Francisco tiene a mayo de 2010 un total de \$ 30.715 mil en su cartera de créditos para la microempresa mientras que el sector llega apenas a los \$ 15.969 mil siendo la posición de la cooperativa privilegiada con respecto al promedio del sector; pero nuevamente si se compara la posición de la COAC San Francisco con el líder del sector como es la COAC JEP queda claro que la diferencia sigue siendo amplia ya que la empresa líder mantiene un total de cartera de crédito para la microempresa de \$ 71.527 mil lo cual es importante tomar en cuenta para identificar la real posición de la cooperativa en el mercado.

## PASIVOS

Continuando con el análisis de evolución de la COAC San Francisco en referencia a los pasivos podemos decir que la cooperativa también ha tenido un incremento ya que tomando como referencia el año 2007 los pasivos fueron de \$ 31.099 mil y para el año 2008 fueron \$ 40.828 mil (un incremento del 31%), de allí para diciembre del año 2009 el pasivo fue de \$ 53.651 mil siendo esta vez el incremento de 31% nuevamente consolidando la consistencia y paridad en la proporción del crecimiento del pasivo y para mayo del año 2010 el valor fue de \$ 65.984 significando esto un incremento del 23% en el pasivo a partir de diciembre de 2009.

**Tabla 21: Análisis Horizontal cuenta Obligaciones con el Público 2007 – 2010.**

CÓDIGO	CUENTA	2007	2008	VAR. ABS.	VAR.REL.	2008	2009	VAR. ABS.	VAR.REL.	2009	2010	VAR. ABS.	VAR.REL.
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	24.353	30.708	6.354	26%	30.708	43.409	12.701	41%	43.409	55.604	12.195	28%
2101	DEPÓSITOS A LA VISTA	14.795	18.010	3.214	22%	18.010	23.663	5.653	31%	23.663	26.711	3.048	13%
2102	OPERACIONES DE REPORTO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2103	DEPÓSITOS A PLAZO	3.281	5.833	2.552	78%	5.833	12.526	6.692	115%	12.526	21.835	9.310	74%
2104	DEPÓSITOS DE GARANTÍA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros, boletín anual.

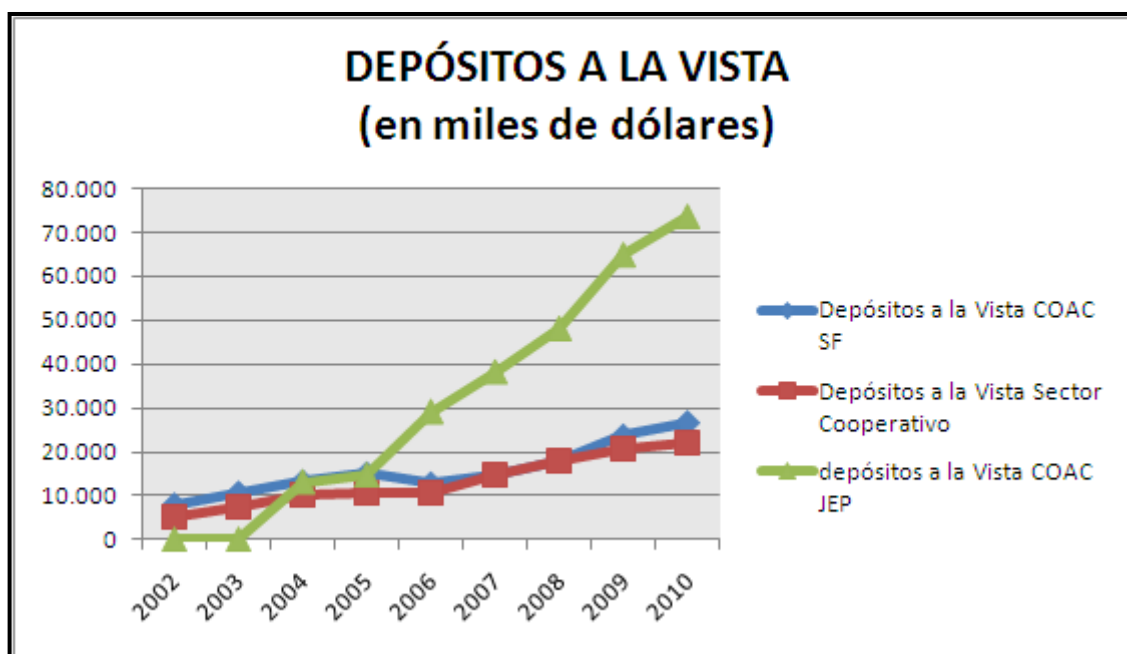
**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

En lo referente a las obligaciones con el público se identifica que se ha mantenido una tendencia creciente y desde diciembre del año 2007 a diciembre del año 2008 se ha tenido un incremento de \$ 6.354 mil lo que significa un crecimiento de 26%, a diciembre del año 2009 en cambio se identifica un crecimiento de \$12.701 mil correspondiente a un 41% para terminar en mayo de 2010 con un valor de \$ 55.604 mil lo cual significa un crecimiento del 28% a partir de diciembre del año 2009.

Ahora revisaremos las subcuentas más importantes a considerar dentro de la cuenta obligaciones con al público.

Los depósitos a la vista describen un incremento como ha sido característica del pasivo en los análisis previos, entre el año 2007 y 2008 se identifica un incremento del 22% ubicándose a diciembre del 2008 en \$ 18.010 mil, en diciembre de 2009 el valor de depósitos a la vista es de \$23.663 mil lo cual significa un incremento del 31% y finalmente a mayo del 2010, \$ 26.711 mil lo cual significa un incremento de 13%.

**Gráfico 15: Evolución de Depósitos a la Vista COAC SF, COAC JEP y Sector Cooperativo 2002 - 2010.**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros, boletín anual.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

Se va a realizar una comparación de la situación de la COAC San Francisco, el promedio del sector cooperativo y el líder del sector como es la COAC JEP.

La evolución de los depósitos a la vista ha sido realmente congruente si se lo compara con el promedio del sector incluso la COAC San Francisco a partir del año 2009 se muestra ligeramente sobre este promedio con un total de \$ 23.663 mil en 2009 y de \$ 26.711 mil en mayo del año 2010 siendo el promedio del sector de \$ 20.678 mil en el 2009 y \$ 21.897 mil en 2010 lo cual describe que la empresa se encuentre estable en cuanto a sus depósitos, ahora al comparar la situación de la COAC San Francisco con la COAC JEP líder del mercado es evidente que esta se encuentra muy por debajo del nivel de la líder en cuanto a depósitos a la vista, esto significa que la se encuentra por debajo de esta.

La subcuenta de depósitos a plazo goza de mucha importancia en el pasivo, este ha ido creciendo al igual que el pasivo en su totalidad; a partir del año 2007 y para el año 2008 el incremento ha sido de un 78% y para el año 2009 de 115% este mayúsculo incremento principalmente debido al trabajo realizado por la cooperativa en cuanto a la motivación a sus socios y clientes a ahorrar en un período de crisis lo cual consolidó el crecimiento de la cooperativa en este período.

Ahora analicemos cual es la realidad al compararla con el promedio del sector cooperativo y con la cooperativa líder.

**Gráfico 16: Evolución de Depósitos a Plazo COAC SF, COAC JEP y Sector Cooperativo 2002 - 2010.**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros, boletín anual.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

Para este análisis cabe recalcar que los depósitos a plazo a principios del año 2002 no eran representativos para la cooperativa pero a partir del año 2008 estos sin duda han crecido y están casi a la par de los depósitos a la vista para mayo del año 2010.

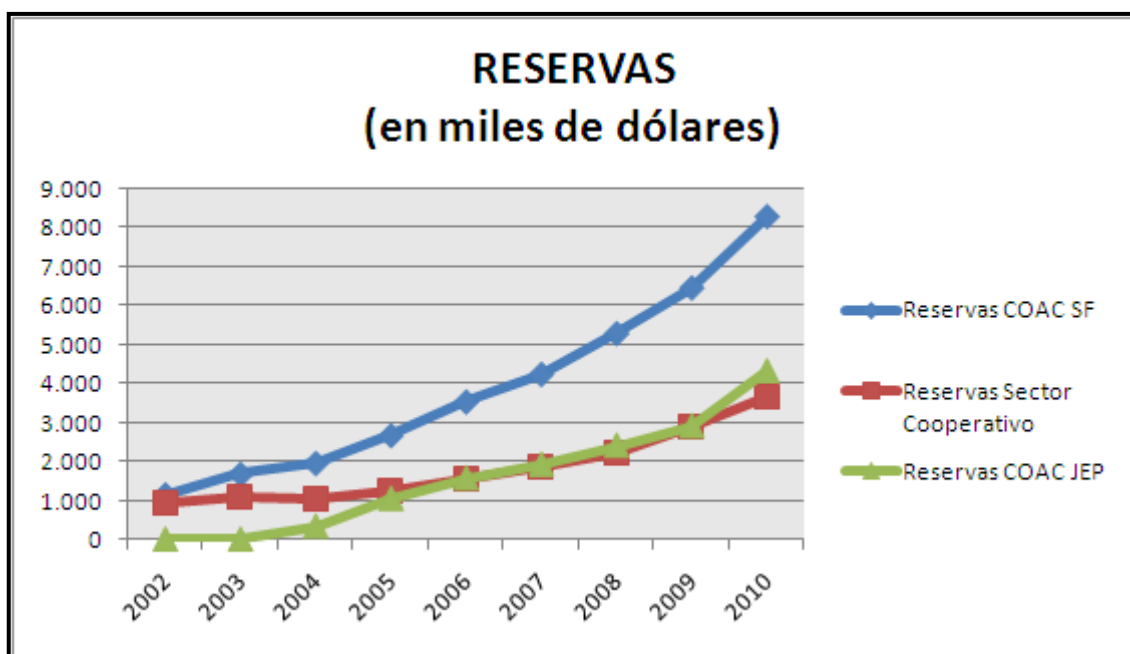
Ahora al comparar la posición de los depósitos a plazo de la COAC San Francisco con el promedio del sector estos son prácticamente los mismos lo cual deja a la cooperativa en una posición de vulnerabilidad ante las entidades que se encuentran en crecimiento, para el año 2010 la COAC San Francisco es de \$21.835 mil y el valor del promedio del sector es de \$ 18.049 mil lo cual indica una ligera ventaja, al comparar este valor con los \$ 126.393 mil en depósitos a plazo de la COAC JEP ha mayo del año 2010 podemos deducir que el nivel de captaciones que tiene esta cooperativa es muy superior y que la COAC San Francisco tendrá que diseñar políticas que permitan atraer más socios y clientes.

## PATRIMONIO

El capital social de la COAC San Francisco presenta un crecimiento si se confronta diciembre del año 2007 y 2008 este crecimiento ha sido del 5%, a diciembre del 2009 el crecimiento fue de apenas un 2% y para mayo del año 2010 se tiene una contracción de - 0,07% situación delicada ya que se evidencia una disminución del aporte en cuanto a certificados de aportación en la COAC San francisco.

Para hablar de las reservas es evidente identificar que estas son sumamente altas y con tendencia plenamente creciente, para el año 2008 el incremento fue de 25% en relación al año 2007, para el año 2009 el incremento llego a ser del 22% para culminar en mayo del año 2010 con un 28% en relación al último diciembre; esto debido a políticas internas de la institución para así protegerse a futuro y tener una adecuada administración patrimonial.

**Gráfico 17: Evolución de Reservas COAC SF, COAC JEP y Sector Cooperativo 2002 - 2010.**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros, boletín anual.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

El gráfico muestra por primera ocasión en este análisis que la COAC San Francisco se muestra como una de las empresas que mayores reservas mantiene incluso pasando por

encima al promedio del sector cooperativo y a la entidad líder con un valor de \$ 8.260 mil a mayor del año 2010.

Para finalizar el análisis en el Estado de Situación se tiene la cuenta de resultados donde se evidencia un crecimiento del año 2007 con \$ 1.131 mil a los \$1.210 mil del año 2008 lo cual compone un crecimiento del 7% en este período; en el año 2009 el crecimiento es mayor aún con un 27% llegando a los \$ 1.538 mil lo cual es resultado del servicio de intermediación financiera que entrega la COAC San Francisco a nivel nacional.



## Estado de Pérdidas y Ganancias

Se presenta el análisis horizontal del Estado de Resultados Consolidado de la COAC San Francisco Ltda., para el análisis comparativo.

**Tabla 22: Análisis Horizontal de la COAC San Francisco Ltda., Períodos Dic. 2007, Dic. 2008, Dic. Mayo 2009 y Mayo 2010.**

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO COOPERATIVA SAN FRANCISCO Análisis Horizontal ( en miles de dólares)													
CÓDIGO	CUENTA	2007 12-31	2008 12-31	V.ABS.	V.REL.	2008 12-31	2009 12-31	V.ABS.	V.REL.	2009 5-31	2010 5-31	V.ABS.	V.REL.
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	4.784	6.358	1.574	33%	6.358	8.020	1.662	26%	3.165	3.875	711	22%
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	4.197	6.193	1.996	48%	6.193	7.789	1.596	26%	3.065	3.756	691	23%
41	INTERESES CAUSADOS	932	1.387	455	49%	1.387	1.853	466	34%	685	1.126	441	64%
	<b>MARGEN NETO INTERESES</b>	3.265	4.806	1.541	47%	4.806	5.936	1.130	24%	2.381	2.630	250	10%
52	COMISIONES GANADAS	476	-	-476	-100%	-	-	-	-	-	-	-	-
54	INGRESOS POR SERVICIOS	64	80	16	26%	80	98	18	23%	60	35	-25	-41%
	<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	3.805	4.886	1.081	28%	4.886	6.034	1.148	23%	2.441	2.666	225	9%
44	PROVISIONES	325	599	273	84%	599	809	210	35%	238	433	195	82%
	<b>MARGEN NETO FINANCIERO</b>	3.479	4.287	808	23%	4.287	5.226	938	22%	2.203	2.233	30	1%
45	GASTOS DE OPERACION	1.769	2.345	576	33%	2.345	3.187	842	36%	1.106	1.276	169	15%
	<b>MARGEN DE INTERMEDIACION</b>	1.711	1.943	232	14%	1.943	2.038	96	5%	1.097	957	-140	-13%
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	4	4	1	24%	4	4	-0	-6%	1	0	-1	-96%
	<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	1.714	1.947	233	14%	1.947	2.043	96	5%	1.098	957	-141	-13%
56	OTROS INGRESOS	44	80	37	83%	80	129	49	61%	37	83	46	122%
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	4	7	3	75%	7	8	1	15%	7	11	4	60%
	<b>GANANCIA O (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTO</b>	1.754	2.020	266	15%	2.020	2.164	143	7%	1.129	1.029	-99	-9%
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	623	811	188	30%	811	626	-185	-23%	0	220	220	-
	<b>GANANCIA O (PERDIDA) DEL EJERCICIO</b>	1.131	1.210	78	7%	1.210	1.538	328	27%	1.129	809	-319	-28%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, boletín anual.

Elaborado por: Cristhian Lascano D.

## **INGRESOS**

Los ingresos obtenidos por la COAC San Francisco muestran un crecimiento a diciembre del 2008 de \$1.574 mil (es decir un crecimiento del 33%) en relación a diciembre del año 2007, para diciembre del año 2009 el crecimiento identificado es del 26% (\$ 1.662 mil), y viniendo hasta mayo del año 2010 haciendo un corte comparativo desde mayo de 2009 se evidencia de la misma forma un crecimiento del 22% (\$ 711 mil), esto solventado principalmente por un crecimiento pleno de la cuenta de intereses ganados en un 23% y la cuenta de interés causados en 64%.

El incremento del ingreso por intereses ganados va de la mano con el incremento en los créditos otorgados los cuales se respaldan por la apertura de nuevas agencias las cuales acrecentaron las solicitudes de crédito y el número de socios y clientes de la cooperativa a nivel nacional, las agencias principalmente se han abierto en distintos cantones y parroquias de la provincia de Tungurahua, así como también en varios cantones de las provincias amazónicas como son la provincia de Zamora y la provincia de Napo como ejemplos breves, en estas circunscripciones geográficas se ha identificado la necesidad crediticia y el servicio que ha sabido entregar la COAC San Francisco ha sido ideal para satisfacer esa necesidad insatisfecha identificada en estas zonas del país.

A continuación se realiza el análisis horizontal de la composición de las cuentas de Intereses Ganados e Intereses Causados para su respectivo análisis, de estas se desagregarán las más importantes subcuentas de cada una para realizar un análisis un tanto más profundo.

**Tabla 23: Análisis Horizontal de la COAC San Francisco Ltda., Períodos Dic. 2007, Dic. 2008, Dic. Mayo 2009 y Mayo 2010.**

**Análisis Horizontal Composición de las Cuentas Intereses y Descuentos ganados, e Intereses Causados.**

CÓDIGO	CUENTA	2007 12-31	2008 12-31	V.ABS.	V.REL.	2008 12-31	2009 12-31	V.ABS.	V.REL.	2009 5-31	2010 5-31	V.ABS.	V.REL.
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	4.197	6.193	1.996	48%	6.193	7.789	1.596	26%	3.065	3.756	691	23%
5101	DEPÓSITOS	17	17	0	2%	17	17	-0	-1%	7	8	1	20%
5102	OPERACIONES INTERBANCARIAS	-	1	1	-	1	2	1	169%	0	2	1	297%
5103	INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONE	199	287	88	44%	287	374	88	31%	137	195	58	42%
5104	INTERESES DE CARTERA DE CRÉDITOS	3.981	5.888	1.907	48%	5.888	7.395	1.507	26%	2.921	3.552	630	22%
510405	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL	10	49	39	398%	49	59	11	22%	24	35	11	43%
510410	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO	1.089	1.649	560	51%	1.649	2.048	398	24%	791	1.032	241	31%
510415	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA	310	280	-31	-10%	280	295	15	6%	125	156	32	25%
510420	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEI	2.540	3.880	1.340	53%	3.880	4.944	1.064	27%	1.969	2.307	338	17%
510430	DE MORA	32	30	-2	-7%	30	49	18	62%	13	22	9	71%
41	INTERESES CAUSADOS	932	1.387	455	49%	1.387	1.853	466	34%	685	1.126	441	64%
4101	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	638	937	300	47%	937	1.306	369	39%	460	876	416	90%
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	288	443	156	54%	443	541	98	22%	225	250	25	11%
4104	VALORES EN CIRCULACIÓN Y OBLIGACION	6	6	-	-	6	6	-	-	-	-	-	-

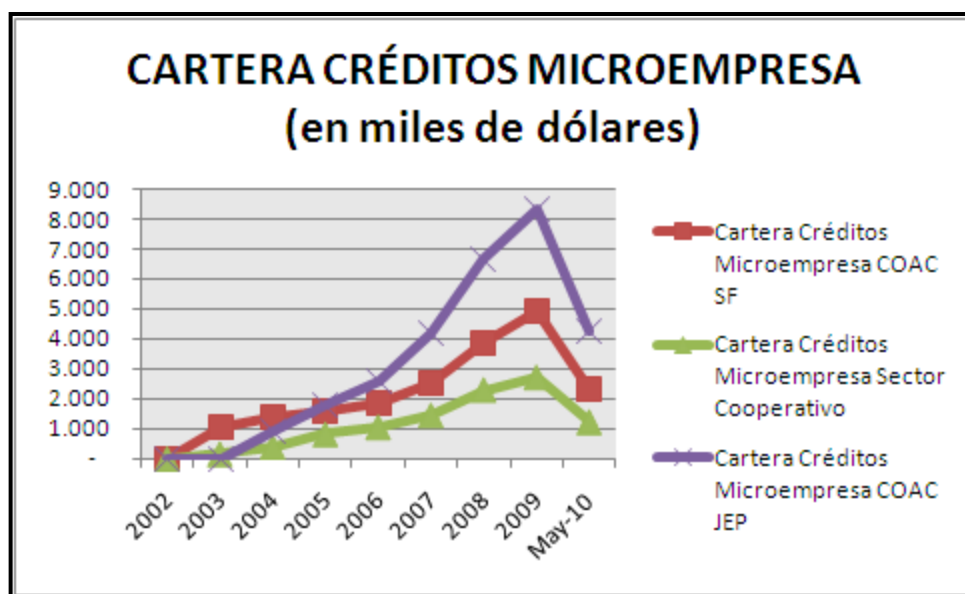
**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros, boletín anual.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

Tomamos la cuenta cartera de créditos para la microempresa, esta presenta a diciembre del año 2008 un crecimiento del 53% (\$ 1.340 mil) con respecto a diciembre del año 2007, para diciembre del año 2009 el crecimiento llegó a ser del 27% (\$ 1.064 mil) y finalmente al comparar mayo del 2009 con mayo del 2010 el crecimiento identificado alcanza el 17% (\$ 416 mil), siendo esta cartera la más significativa para los intereses ganados.

En cuanto a la cuenta de obligaciones con el público para diciembre del año 2008 esta creció en un 47% (\$ 300 mil), para diciembre del año 2009 el crecimiento fue de 39% (\$ 369 mil), y sorprendentemente al realizar la comparación entre mayo del 2009 y mayo del 2010 el incremento es del 90% (\$ 416 mil), esta es la más representativa de la cuenta de intereses causados.

**Gráfico 18: Evolución de Cartera de Créditos Microempresa COAC SF, COAC JEP y Sector Cooperativo 2002 - 2010.**

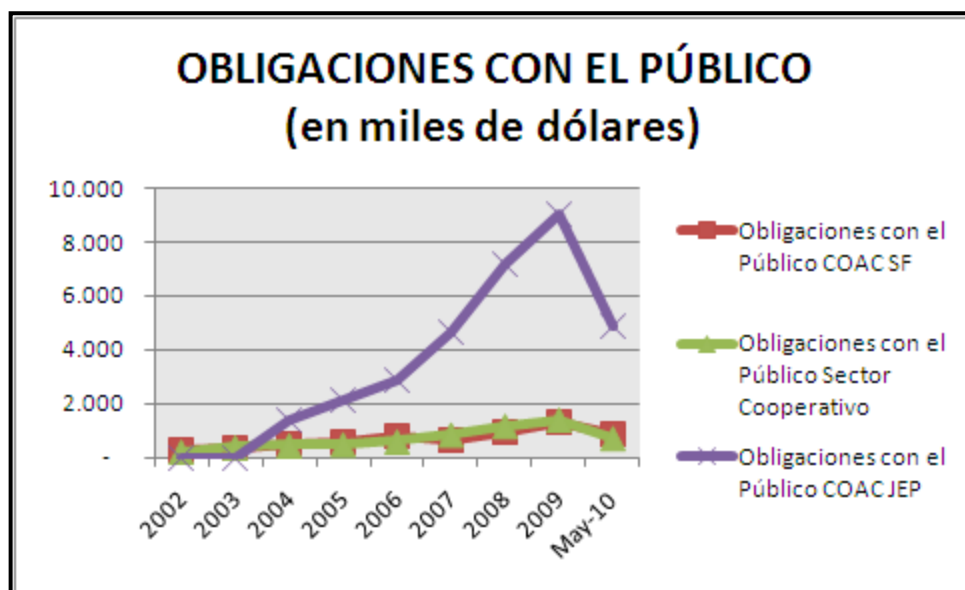


**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros, boletín anual.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

En relación a la cartera de créditos para la microempresa identificamos que la COAC San Francisco supera desde el año 2003 al promedio general del sector con una evidente tendencia de crecimiento, esta para mayo del año 2010 es de \$ 2.307 mil superando claramente al promedio del sector cooperativo \$ 1.219 mil, lo que quiere decir que el producto ofrecido es sumamente aceptado por socios y clientes; pero al comparar este valor con al líder del sector \$ 4.271 nos damos cuenta que la COAC JEP mantiene su liderazgo y que su participación en el mercado es claramente superior.

**Gráfico 19: Evolución de Obligaciones con el Público COAC SF, COAC JEP y Sector Cooperativo 2002 - 2010.**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros, boletín anual.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

En relación a la cuenta obligaciones con el público identificamos que la COAC San Francisco desde el año 2003 se encuentre virtualmente a la par del promedio general del sector con una tendencia estable sin mayor crecimiento, esta para mayo del año 2010 es de \$ 876 mil mientras que el promedio del sector cooperativo es de \$ 733 mil, lo que quiere decir que el valor en el que la cooperativa incurre en pago del uso de los valores depositados por socios y clientes es superior al promedio del sector; pero al comparar este valor con al líder del sector \$ 4.888 nos damos cuenta que la COAC JEP mantiene su liderazgo y que su participación en el mercado sigue siendo superior y por ende el valor de gasto en el que esta incurre es acorde al número de socios y transacciones que esta maneja.

## GASTOS

Los gastos de operación tuvieron un crecimiento del 33% (\$ 576 mil) a diciembre 2007 – 2008 mientras que a diciembre del año 2009 el crecimiento evidenciado aumenta al 36% (\$ 842 mil), a mayo 2009 – 2010 el crecimiento es menor de 15% (\$ 169 mil) esta contracción se da debido a que el gasto de personal evidencia un decrecimiento del 8% lo cual afecta al gasto de manera general.

**Tabla 24: Análisis Horizontal de la COAC San Francisco Ltda., Períodos Dic. 2007, Dic. 2008, Dic. Mayo 2009 y Mayo 2010.**

### Análisis Horizontal Composición de la Cuenta Gasto de Operación.

CÓDIGO	CUENTA	2007 12-31	2008 12-31	V.ABS.	V.REL.	2008 12-31	2009 12-31	V.ABS.	V.REL.	2009 5-31	2010 5-31	V.ABS.	V.REL.
45	GASTOS DE OPERACION	1.769	2.345	576	33%	2.345	3.187	842	36%	1.106	1.276	169	15%
4501	GASTOS DE PERSONAL	898	1.181	283	32%	1.181	1.556	375	32%	558	516	-42	-8%
4502	HONORARIOS	110	194	83	75%	194	244	50	26%	69	81	12	17%
4503	SERVICIOS VARIOS	186	317	131	71%	317	411	94	30%	162	195	33	20%
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	186	237	52	28%	237	307	70	29%	112	178	66	58%
4505	DEPRECIACIONES	88	129	41	47%	129	117	-13	-10%	45	56	11	24%
4506	AMORTIZACIONES	32	23	-9	-27%	23	39	16	69%	15	18	4	25%
4507	OTROS GASTOS	269	263	-6	-2%	263	513	250	95%	145	232	86	60%

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros, boletín anual.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

De este punto tomamos la cuenta gastos de personal para continuar el análisis ya que esta es la más significativa de las cuentas de gasto de operación, dicha cuenta en los períodos de diciembre 2007 – 2008 y diciembre 2008 – 2009 mantiene el mismo nivel de crecimiento 32%, es decir \$ 283 mil y \$375 mil respectivamente, para el período mayo 2009 – 2010 se tiene un raro evento ya que se presenta una contracción del 8% (-\$ 42 mil), esto debido principalmente a un ligero ajuste de personal por temporalidad y por la época del año en la que desemboca nuestro análisis.

### **3.2. Estructura Financiera**

El análisis de estructura consiste en observar cual ha sido la estructura del balance general en un período de tiempo determinado, con el objetivo de conocer donde se concentra la inversión, si los activos han sido productivos o no productivos, al comparar cada cuenta con un grupo de cuentas a fin de evaluar si el desempeño de la organización ha sido equilibrado o no.

Tomando en consideración la información histórica de la COAC San Francisco Ltda., se realizará una evaluación de la estructura financiera con el fin de describir como ha sido la misma a lo largo de ese período.

Para el desarrollo se aplicará un análisis vertical debido a que este permite evaluar la participación de cada cuenta dentro de un total establecido.

**Tabla 25: Análisis Vertical de la COAC San Francisco Ltda., Períodos Dic. 2005 - Mayo 2010.**

ESTADO DE SITUACIÓN CONSOLIDADO COOPERATIVA SAN FRANCISCO (en miles de dólares)													
CÓDIGO	CUENTA	2005-12-31	%	2006-12-31	%	2007-12-31	%	2008-12-31	%	2009-12-31	%	2010-05-31	%
1	ACTIVO	-		-		-		-		-		-	
11	FONDOS DISPONIBLES	2.766	10%	2.570	8%	2.991	7%	2.915	5%	9.717	14%	11.057	14%
12	OPERACIONES INTERBANCARIAS	-	0%	-	0%	-	0%	100	0%	247,5	0%	1980	2%
13	INVERSIONES	1.411	5%	2.871	9%	4.022	10%	5.222	10%	7.889	12%	11.982	15%
14	CARTERA DE CREDITOS	21.407	81%	26.288	78%	33.370	79%	43.019	81%	47.257	70%	53.722	66%
15	DEUDORES POR ACEPTACIONES	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
16	CUENTAS POR COBRAR	173	1%	171	1%	239	1%	307	1%	452	1%	492	1%
17	BIENES REALIZABLES, ADJUD POR PAGO, DE ARREN MERC Y NO UTILIZADOS POR LA INSTIT.	-	0%	6	0%	15	0%	21	0%	16	0%	13	0%
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	428	2%	1.354	4%	1.237	3%	1.256	2%	1.397	2%	1.473	2%
19	OTROS ACTIVOS	298	1%	269	1%	319	1%	443	1%	830	1%	508	1%
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>26.483</b>	<b>100%</b>	<b>33.529</b>	<b>100%</b>	<b>42.194</b>	<b>100%</b>	<b>53.285</b>	<b>100%</b>	<b>67.805</b>	<b>100%</b>	<b>81.227</b>	<b>100%</b>
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	16.445	62%	19.156	57%	24.353	58%	30.708	58%	43.409	64%	55.604	69%
22	OPERACIONES INTERBANCARIAS	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	-	0%	-	0%
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	0	0%	6	0%	6	0%	8	0%	6	0%	-	0%
24	ACEPTACIONES EN CIRCULACION	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	-	0%	-	0%
25	CUENTAS POR PAGAR	850	3%	857	3%	1.154	3%	1.539	3%	1.619	2%	1.474	2%
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	432	2%	2.852	9%	5.014	12%	8.025	15%	8.032	12%	8.782	11%
27	VALORES EN CIRCULACION	0	0%	81	0%	76	0%	71	0%	65	0%	65	0%
28	OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES Y APORTES PARA FUTURA CAPITALIZACION	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	-	0%	-	0%
29	OTROS PASIVOS	512	2%	485	1%	497	1%	478	1%	520	1%	60	0%
	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>18.240</b>	<b>69%</b>	<b>23.436</b>	<b>70%</b>	<b>31.099</b>	<b>74%</b>	<b>40.828</b>	<b>77%</b>	<b>53.651</b>	<b>79%</b>	<b>65.984</b>	<b>82%</b>
31	CAPITAL SOCIAL	4.365	16%	4.643	14%	4.677	11%	4.921	9%	5.034	7%	5.030	6%
32	PRIMA O DESCUENTO EN COLOCACION DE ACCIONES	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	-	0%	-	0%
33	RESERVAS	2.682	10%	3.539	11%	4.241	10%	5.280	10%	6.440	9%	8.260	10%
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	-	0%	-	0%
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	339	1%	1.144	3%	1.045	2%	1.045	2%	1.143	2%	1.143	1%
36	RESULTADOS	856	3%	768	2%	1.131	3%	1.210	2%	1.536	2%	-	0%
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>8.244</b>	<b>31%</b>	<b>10.094</b>	<b>30%</b>	<b>11.094</b>	<b>26%</b>	<b>12.457</b>	<b>23%</b>	<b>14.155</b>	<b>21%</b>	<b>14.434</b>	<b>18%</b>
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>26.483</b>	<b>100%</b>	<b>33.529</b>	<b>100%</b>	<b>42.194</b>	<b>100%</b>	<b>53.285</b>	<b>100%</b>	<b>67.805</b>	<b>100%</b>	<b>80.417</b>	<b>100%</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, boletín anual.

Elaborado por: Cristhian Lascano D.



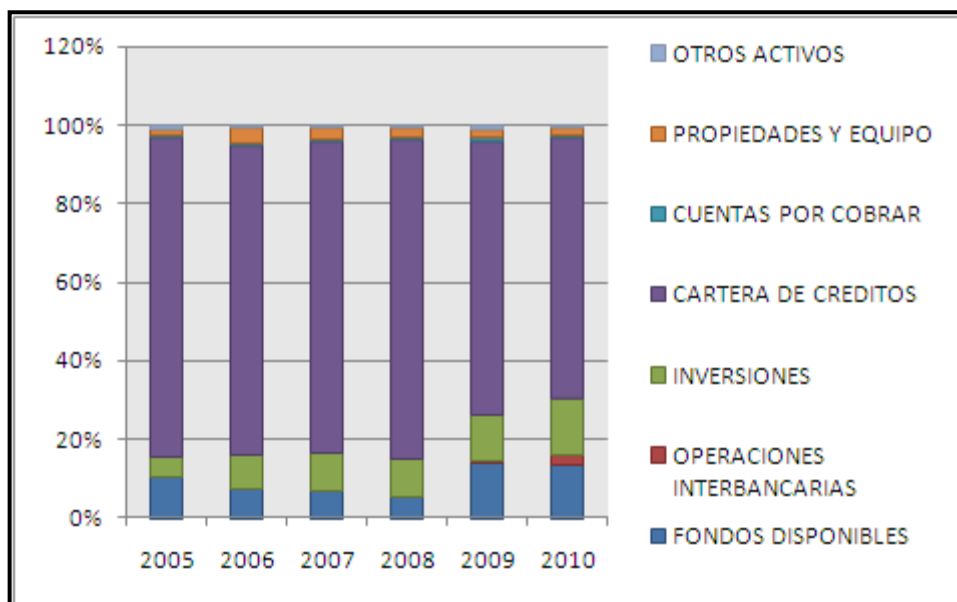
## BALANCE GENERAL CONSOLIDADO

Para dar inicio al análisis de estructura se va a describir la composición de los grandes grupos de cuentas del Estado de Situación Consolidado como son Activo, Pasivo y Patrimonio en el período del año 2005 al 2010.

### ACTIVOS

El gráfico presenta la composición general del activo para el análisis de cada una de las cuentas en función de su importancia y su participación en el activo.

**Gráfico 20: Composición del Activo COAC San Francisco Ltda.**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros, boletín anual.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

Las cuentas más significativas del activo se identifican en el gráfico anterior, como resultado de esa representación se tiene que la estructura del activo guarda la siguiente proporción:

**Tabla 26: Proporción del Activo COAC San Francisco Ltda.**

		2005	2006	2007	2008	2009	2010
CÓDIGO	CUENTA	%	%	%	%	%	%
1	<b>ACTIVO</b>						
11	FONDOS DISPONIBLES	10%	8%	7%	5%	14%	14%
12	OPERACIONES INTERBANCARIAS	0%	0%	0%	0%	0%	2%
13	INVERSIONES	5%	9%	10%	10%	12%	15%
14	CARTERA DE CREDITOS	81%	78%	79%	81%	70%	66%
16	CUENTAS POR COBRAR	1%	1%	1%	1%	1%	1%
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	2%	4%	3%	2%	2%	2%
19	OTROS ACTIVOS	1%	1%	1%	1%	1%	1%
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros, boletín anual.

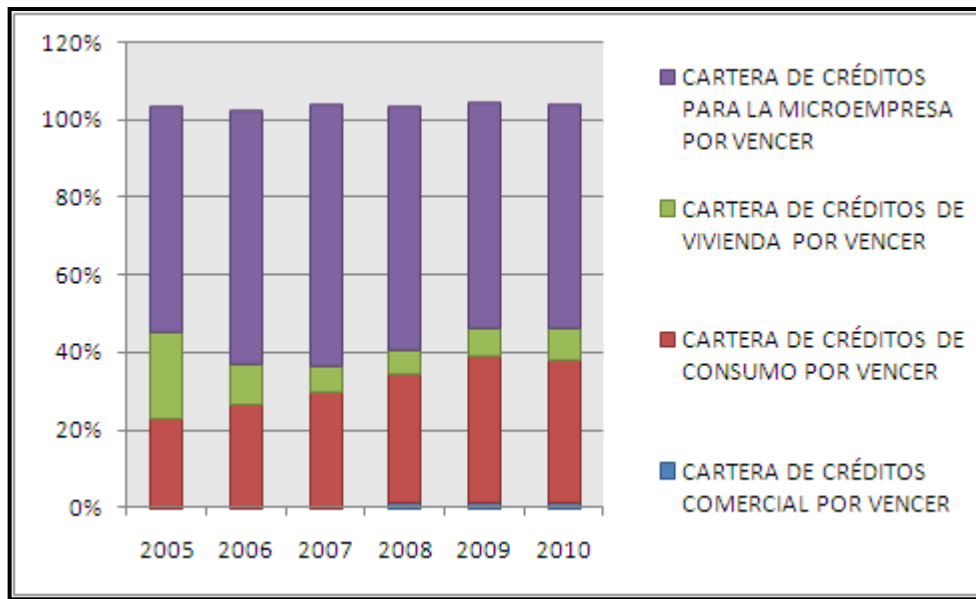
**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

De esta proporción identificada tomaremos las más significativas para analizarlas, así los fondos disponibles disponen una participación del 10% en el 2005, 8% en el 2006, 7% en el 2007, 5% en el 2008, y un 14% en el 2009 y hasta mayo del año 2010; una cuenta interesante en este análisis es la de inversiones, esta describe que la cooperativa mantiene interesantes valores destinados a la inversión, estos valores mantienen una tendencia ascendente en 2005 la participación fue de 5%, 9% para el 2006, 10% para los años de 2007 y 2008, 12% para el año 2009 y a mayo del año 2010 un 15%.

Ahora tomando en cuenta que la intermediación financiera es la actividad principal de la COAC San Francisco Ltda., se evidencia que la cartera de crédito tuvo una participación del 81% en 2005, del 78% en el año 2006, un 79% para el año 2007, 81% en el año 2008, un 70% en el año 2009 y ha mayo del 2010 un 66%, teniendo esta cuenta siempre el mayor peso en cuanto a la estructura del activo.

El siguiente gráfico describe la estructura de la cartera de crédito e identifica las subcuentas que gozan de la mayor participación en su composición.

**Gráfico 21: Composición de la Cartera de Crédito COAC San Francisco Ltda.**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros, boletín anual.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

Del análisis de participación de la cartera se identifican tres grandes cuentas que son las de mayor participación y son las que se van a analizar.

La primera y más importante es la cartera de créditos para la microempresa por vencer, esta cuenta ocupaba una participación del 58% en el año 2005, para el año 2006 del 65%, para el 2007 fue del 67%, en el año 2008 la participación fue del 63%, ya en el 2009 el porcentaje de participación fue del 58% y para mayo del 2010 esta es del 57%, debido principalmente a un interés muy atractivo para los socios y clientes y sobre todo al incentivo al desarrollo empresarial que tiene la entidad.

La segunda cuenta en importancia es la cartera de créditos de consumo por vencer la cual tuvo un participación del 23% en el año 2005, 27% en el año 2006, 30% en el año 2007, para el año 2008 fue del 34%, en el año 2009 la participación fue del 38% y para mayo del año 2010 es del 37%; la tercera y última cuenta en importancia es la cartera de créditos de vivienda por vencer, cuenta que ha tenido un participación del 22% en el 2005, el 11% en el 2006, del 6% tanto en el año 2007 como el 2008, para el año 2009 la participación fue del 7% finalizando en mayo del 2010 con una participación del 8%,

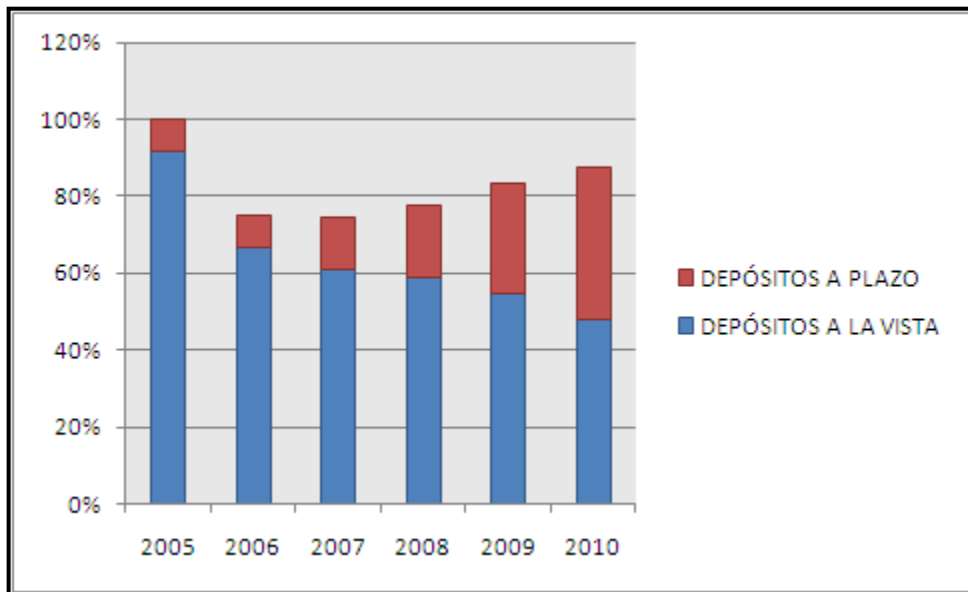
quedando esta como la tercera en importancia lo cual deja una clara oportunidad de crecimiento si se aplican las leyes y se maneja una adecuada estrategia.

## PASIVO

El pasivo tiene una participación muy importante en cuanto a la estructura financiera del Estado de Situación, en este sentido el pasivo representa un 69% (2005), 70% (2006), 74% (2007), 77% (2008), 79% (2009) y un 82% (mayo 2010), esta estructura obedece a la condición general de una institución financiera.

El siguiente gráfico describe la estructura de la cuenta de obligaciones con el público la cual es la más significativa del pasivo.

**Gráfico 22: Composición de las Obligaciones con el Público COAC San Francisco.**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros, boletín anual.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

Dentro de la cuenta de obligaciones con el público salen a relucir dos cuentas muy importantes como son los depósitos a plazo y a la vista, de estas cuentas la primera en importancia es la de depósitos a la vista la cual mantiene una participación del 91% (2005), 67% (2006), 61% (2007), 59% (2008), 55% (2009) y un 48% (mayo 2010), lo cual obedece al comportamiento de los socios y clientes y limita la disponibilidad de fondos en el mediano y largo plazo.

Los depósitos a plazo son la segunda cuenta en importancia, estos mantienen una participación de 9% (2005), 8% (2006), 13% (2007), 19% (2008), 29% (2009) y 39% (mayo 2010), los cuales mantienen ya cierta equidad en lo referente a los depósitos a la vista.

## **PATRIMONIO**

Por último el patrimonio representa en proporción un 31% (2005), 30% (2006), 26% (2007), 23% (2008), 21% (2009) y un 18% (mayo 2010), con relación al activo; teniendo a las reservas como variable importante en cuanto a su participación junto con el aporte de los socios al capital social, la reserva mantiene una participación de 10% (2005, 2007, 2008, 2010), 11% (2006) y un 9% (2009), por norma de la cooperativa descrita en sus estatutos.

## **ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

A continuación se complementa el estudio con la presentación del análisis vertical del Estado de Pérdidas y Ganancias Consolidado de la COAC San Francisco Ltda., desde el año 2007 hasta mayo del año 2010.

**Tabla 27: Análisis Vertical COAC San Francisco Ltda.**

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO COOPERATIVA SAN FRANCISCO ( en miles de dólares)													
CÓDIGO	CUENTA	2005 12-31	%	2006 12-31	%	2007 12-31	%	2008 12-31	%	2009 12-31	%	2010 5-31	%
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>3.757</b>	<b>100%</b>	<b>4.229</b>	<b>100%</b>	<b>4.784</b>	<b>100%</b>	<b>6.358</b>	<b>100%</b>	<b>8.020</b>	<b>100%</b>	<b>3.875</b>	<b>100%</b>
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	3.112	83%	3.521	83%	4.197	88%	6.193	97%	7.789	97%	3.756	97%
41	INTERESES CAUSADOS	593	16%	871	21%	932	19%	1.387	22%	1.853	23%	1.126	29%
	<b>MARGEN NETO INTERESES</b>	<b>2.519</b>	<b>67%</b>	<b>2.649</b>	<b>63%</b>	<b>3.265</b>	<b>68%</b>	<b>4.806</b>	<b>76%</b>	<b>5.936</b>	<b>74%</b>	<b>2.630</b>	<b>68%</b>
52	COMISIONES GANADAS	4	0%	606	14%	475	10%	-	0%	0	0%	0	0%
54	INGRESOS POR SERVICIOS	620	17%	45	1%	64	1%	80	1%	98	1%	35	1%
	<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>3.149</b>	<b>84%</b>	<b>3.305</b>	<b>78%</b>	<b>3.805</b>	<b>80%</b>	<b>4.886</b>	<b>77%</b>	<b>6.034</b>	<b>75%</b>	<b>2.666</b>	<b>69%</b>
44	PROVISIONES	178	5%	285	7%	325	7%	599	9%	809	10%	433	11%
	<b>MARGEN NETO FINANCIERO</b>	<b>2.970</b>	<b>79%</b>	<b>3.020</b>	<b>71%</b>	<b>3.479</b>	<b>73%</b>	<b>4.287</b>	<b>67%</b>	<b>5.226</b>	<b>65%</b>	<b>2.233</b>	<b>58%</b>
45	GASTOS DE OPERACION	1.689	45%	1.809	43%	1.769	37%	2.345	37%	3.187	40%	1.276	33%
	<b>MARGEN DE INTERMEDIACION</b>	<b>1.282</b>	<b>34%</b>	<b>1.211</b>	<b>29%</b>	<b>1.711</b>	<b>36%</b>	<b>1.943</b>	<b>31%</b>	<b>2.038</b>	<b>25%</b>	<b>957</b>	<b>25%</b>
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	1	0%	2	0%	4	0%	4	0%	4	0%	0	0%
	<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>1.282</b>	<b>34%</b>	<b>1.213</b>	<b>29%</b>	<b>1.714</b>	<b>36%</b>	<b>1.947</b>	<b>31%</b>	<b>2.043</b>	<b>25%</b>	<b>957</b>	<b>25%</b>
56	OTROS INGRESOS	14	0%	51	1%	44	1%	80	1%	129	2%	83	2%
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	-	0%	34	1%	4	0%	7	0%	8	0%	11	0%
	<b>GANANCIA O (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>1.296</b>	<b>34%</b>	<b>1.230</b>	<b>29%</b>	<b>1.754</b>	<b>37%</b>	<b>2.020</b>	<b>32%</b>	<b>2.164</b>	<b>27%</b>	<b>1.029</b>	<b>27%</b>
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	440	12%	462	11%	623	13%	811	13%	626	8%	220	6%
	<b>GANANCIA O (PERDIDA) DEL EJERCICIO</b>	<b>856</b>	<b>23%</b>	<b>768</b>	<b>18%</b>	<b>1.131</b>	<b>24%</b>	<b>1.210</b>	<b>19%</b>	<b>1.538</b>	<b>19%</b>	<b>809</b>	<b>21%</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, boletín anual.

Elaborado por: Cristhian Lascano D.

Para el período de análisis del año 2007 del total de ingresos la cuenta de interés y descuentos ganados tiene una participación del 88%, de la cual la cuenta más importante con una participación del 83% es la cuenta de intereses de cartera de créditos y dentro de esta la cartera de créditos para la microempresa como la más importante con un 53% de participación; las comisiones ganadas representan un 10% y los ingresos por servicios apenas un 1%, las provisiones en este año alcanzan un valor del 7%; en cuanto a los gastos, el gasto de operación representa un 37% del cual el gasto de personal es el más significativo con un 19%, con todo esto se tiene finalmente una ganancia antes de impuestos del 37%.

Continuando con el año 2008 se tiene que del total de ingresos la cuenta de interés y descuentos ganados tienen una participación del 97%, de la cual la cuenta más importante con una participación del 93% es la cuenta de intereses de cartera de créditos y dentro de esta a la cartera de créditos para la microempresa como la más importante con un 61% de participación; las comisiones ganadas en esta ocasión son nulas es decir con un 0% y los ingresos por servicios siguen siendo un 1%, las provisiones en este año alcanzan un valor del 9%; en cuanto a los gastos el gasto de operación se mantiene en un 37% del cual el gasto de personal es el más significativo con un 19%, con todo esto se tiene finalmente una ganancia antes de impuestos del 32%.

Ya para el año 2009 del total de ingresos la cuenta de intereses y descuentos ganados tiene una participación del 97%, de la cual la cuenta más importante con una participación del 92% es la de intereses de cartera de créditos y dentro de esta a la de intereses de cartera de créditos para la microempresa como la más importante con un 62% de participación; las comisiones ganadas representa un 0% nuevamente y los ingresos por servicios se mantienen en 1%, las provisiones en este año alcanzan un valor del 10%; en cuanto a los gastos, el gasto de operación representa un 40% del cual el gasto de personal es el más significativo con un 19%, con todo esto se tiene finalmente una ganancia antes de impuestos del 27%.

Finalizando con el análisis para mayo del año 2010 del total de ingresos la cuenta de intereses y descuentos ganados tiene una vez más la mayor participación con un 97%, de la cual la cuenta más importante con una participación del 92% es la de intereses de cartera de créditos y dentro de esta a la de intereses de cartera de créditos para la microempresa como la más importante con un 60% de participación al igual que en el

período del año 2009; las comisiones ganadas representan un 0% nuevamente y los ingresos por servicios se mantienen en 1%, las provisiones en este año alcanzan un valor del 11%; en cuanto a los gastos, el gasto de operación representa un 33% del cual el gasto de personal es el más significativo con un 13%, con todo esto se tiene finalmente una ganancia antes de impuestos para mayo del año 2010 del 27%, contando que el año aun no culmina y las variables pueden cambiar.

### **3.3. Tendencias**

Para el presente análisis de tendencias se usa un análisis horizontal en la cual se identifica un año base y se verifican los porcentajes de tendencia del resto de años en relación a ese año base, adicionalmente se va a realizar una proyección utilizando un promedio de crecimiento identificado en el período enero del 2006 y diciembre del 2009, donde las cooperativas registraron un crecimiento de 23,3% de sus activos, un 24,5% de sus pasivos y un 18,1% de su patrimonio<sup>19</sup>, para conseguir una proyección adecuada de los valores estimados en el período 2011 – 2013.

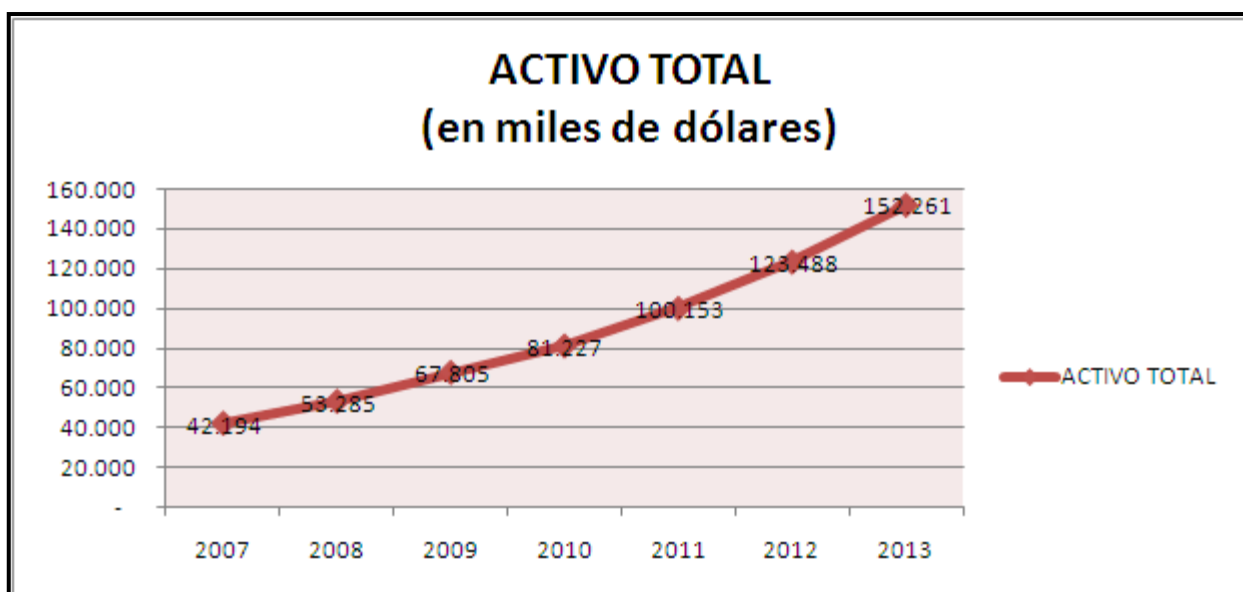
En este análisis se toma como referencia el Estado de Situación para evaluar el comportamiento del activo, pasivo y patrimonio de la COAC San Francisco y se definirá cual es la tendencia y los estimados valores para los años de 2011, 2012 y 2013.

---

<sup>19</sup> Tomado de cre.com.ec en publicación del 04/03/2010 | 16:26 “Sistema cooperativo ecuatoriano lidera el crecimiento en la región andina”



**Gráfico 23: Análisis de tendencias del Activo COAC San Francisco Ltda.**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros, boletín anual.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

El activo presenta una tendencia positiva siendo el año 2007 la base, en este el valor del activo de \$ 42.194 mil ha crecido en un 23,3% en promedio desde el año 2007 hasta mayo del año 2010 (\$ 81.227 mil), esta tendencia de crecimiento se justifica principalmente por el posicionamiento y crecimiento que la COAC San Francisco ha mantenido en los últimos años, así como también el aumento de sus agencias, socios y clientes lo cual es positivo para la institución, una vez aplicado el porcentaje de crecimiento se tiene que el valor del activo seguirá creciendo y definimos que los valores a futuro serán de \$ 100.153 mil (2011), \$ 123.488 mil (2012) y \$ 152.261 mil (2013) lo cual se traduce en un crecimiento sostenido del 261% si tomamos como referencia el año base 2007.

**Gráfico 24: Análisis de tendencias del Pasivo COAC San Francisco Ltda.**

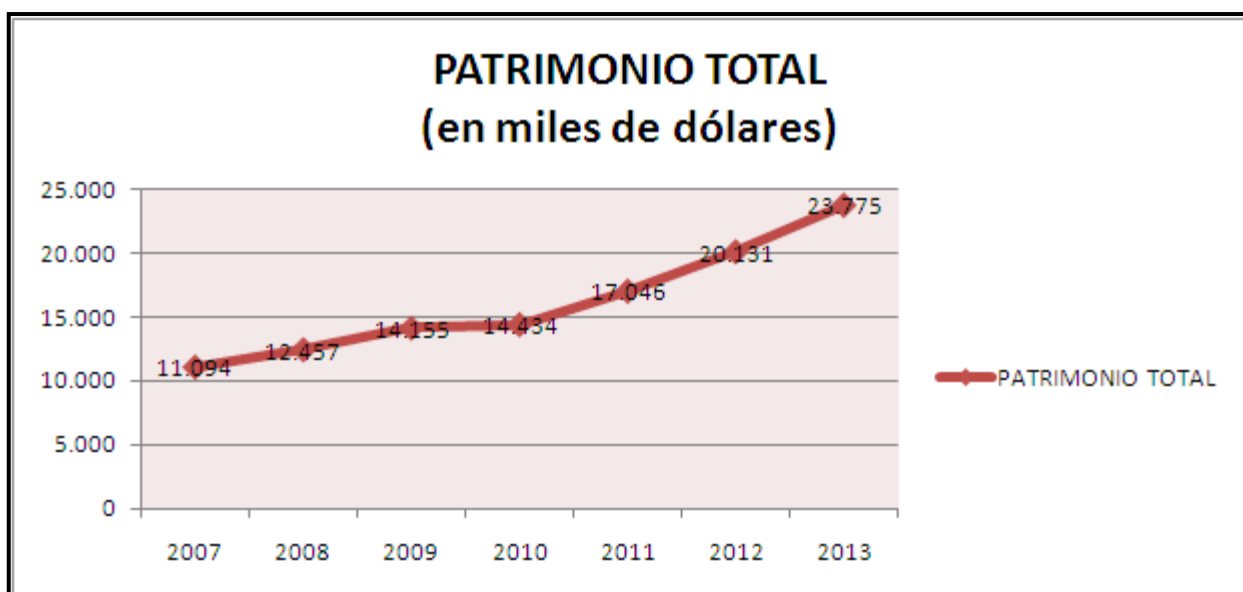


**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros, boletín anual.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

En lo que se refiere al pasivo de la misma forma existe una tendencia creciente al tomar como punto de partida el año 2007, se identifica que el valor del pasivo de \$ 31.099 mil ha crecido en un 24,5% en promedio anual, desde el año 2007 hasta mayo del año 2010 (\$ 65.984 mil), cabe recalcar que para el caso del pasivo el crecimiento depende del gran número de socios que hoy en día maneja la cooperativa a nivel nacional en las regiones sierra y oriente del Ecuador, ahora que se ha identificado el crecimiento y aplicado en las proyecciones hasta el año 2013 se establece que el pasivo seguirá creciendo y que los valores a futuro serán de \$ 82.150 mil (2011), \$ 102.277 mil (2012) y \$ 127.334 mil (2013) lo cual se traduce en un crecimiento sostenido del 309% si tomamos como referencia el año base 2007.

**Gráfico 25: Análisis de tendencias del Patrimonio COAC San Francisco Ltda.**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros, boletín anual.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

Culminando el análisis, en el patrimonio de la misma forma se ha identificado una tendencia creciente si se toma como punto de partida el año 2007, se tiene que el valor del patrimonio de \$ 11.094 mil ha crecido en un 18,1% en promedio anual, desde el año 2007 hasta mayo del año 2010 (\$ 14.434 mil), esta tendencia creciente cabe recalcar que para el caso del patrimonio el crecimiento depende del gran número de socios y de certificados de aportación que han ido incrementando el capital social, y sobre todo una marcada política de reservas que se han mantenido en un 10% de promedio anual desde el año 2006, una vez identificado el crecimiento y aplicado en las proyecciones hasta el año 2013 resulta que el patrimonio seguirá creciendo y los valores a futuro serán de \$ 17.046 mil (2011), \$ 20.131 mil (2012) y \$ 23.775 mil (2013) lo cual se traduce en un crecimiento sostenido del 114% si tomamos como referencia el año base 2007.

La siguiente tabla resume los valores de cada una de las cuentas a analizadas y su relación de tendencia y crecimiento en función del año base.

**Tabla 28: Análisis de tendencias del Activo, Pasivo y Patrimonio COAC San Francisco Ltda., 2007 – 2010 y 2011 - 2013 (Proyectado).**

CÓDIGO	CUENTA	2007-12-31	%	2008-12-31	%	2009-05-31	%	2010-05-31	%	2011-05-31	%	2012-05-31	%	2013-05-31	%
1	ACTIVO TOTAL	42.194	100%	53.285	126%	67.805	161%	81.227	193%	100.153	237%	123.488	293%	152.261	361%
2	PASIVO TOTAL	31.099	100%	40.828	131%	53.651	173%	65.984	212%	82.150	264%	102.277	329%	127.334	409%
3	PATRIMONIO TOTAL	11.094	100%	12.457	112%	14.155	128%	14.434	130%	17.046	154%	20.131	181%	23.775	214%

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros, boletín anual.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

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

Los indicadores financieros que se van a evaluar son un punto de análisis importante debido principalmente a la relevancia que sus resultados arrojan sobre la situación financiera de la cooperativa, antes de entrar en análisis es importante hacer un preámbulo con la metodología de general aplicación por la Superintendencia de Bancos y seguros como es el método CAMEL.

#### **Método CAMEL<sup>20</sup>**

El método de evaluación de CAMEL, consiste en medir y analizar cinco parámetros fundamentales: Capital, Activos, Manejo Corporativo, ingresos y Liquidez.

Dicha evaluación es utilizada principalmente en el sector financiero para hacer mediciones de riesgo corporativo.

Fue un método adoptado por los entes reguladores de la Banca Norteamericana, con el fin de evaluar la solidez financiera y gerencial de las principales entidades comerciales de los Estados Unidos. CAMEL hace la revisión y calificación de cinco áreas de desempeño financiero y gerencial: Idoneidad de Capital, Idoneidad de Activos, Manejo Gerencial, Estado de Utilidades, y Liquidez Administrativa.

Generalmente para llevar a cabo una evaluación tipo CAMEL se requiere la siguiente información:

(1) estados financieros; (2) presupuestos y proyecciones de flujo de efectivo; (3) tablas de amortización de cartera ; (4) fuentes de financiamiento; (5) información relativa a la junta de directores; (6) operaciones/patronos de personal; y (7) información macro-económica.

Los estados financieros constituyen la base del análisis cuantitativo que realiza CAMEL. Se precisa que las empresas presenten estados financieros debidamente auditados, correspondientes a los últimos tres años, así como estados interinos para el

---

<sup>20</sup> Tomado del sitio web especializado gestiopolis.

último período de 12 meses. Los demás materiales requeridos proporcionan información de planificación y muestran la evolución que ha tenido la institución. Estos documentos demuestran a los analistas de CAMEL el nivel y estructura de las operaciones de préstamo, Detalles:

### **Calificación Otorgada por CAMEL**

Basándose en los resultados de los estados financieros debidamente ajustados, y las entrevistas con el personal ejecutivo y operativo de las empresas CAMEL asigna una calificación comprendida del uno al cinco, para cada uno de los 21 índices identificados por CAMEL, los cuales se sopesan concordantemente. A continuación se presenta una definición para cada área y la gama de criterios que determinan cada calificación:

### **Idoneidad de Capital.**

El objetivo que persigue el análisis de la idoneidad de capital es el de medir la solvencia financiera de una empresa o institución financiera, mediante la determinación de si los riesgos en los que ha incurrido están adecuadamente equilibrados con el capital y reservas necesarios para absorber posibles pérdidas.

Un índice es el apalancamiento que ilustra la relación que existe entre los activos de la IMF y sus riesgos y su equidad. Otro índice, la capacidad para captar equidad constituye una evaluación cualitativa de la capacidad que posea la IMF para responder ante la necesidad de reponer o incrementar su equidad en cualquier momento dado. Un tercer índice, la idoneidad de reservas constituye una medida cuantitativa de las reservas que posea la empresa para confrontar pérdidas de cartera y la medida en que la institución pueda absorber posibles pérdidas de cartera.

### **Calidad de los Activos.**

El análisis que se hace sobre la calidad de los activos se divide en tres componentes: calidad de la cartera, sistema de clasificación de cartera, y activos fijos. La calidad de cartera incluye dos índices cuantitativos: cartera en riesgo, que determina el monto de

cartera vencida más allá de 30 días; y política de sanciones/anulaciones, que determina cuáles son las anulaciones y sanciones introducidas por la empresa basándose en criterios CAMEL. El sistema de clasificación de cartera conlleva la revisión de las tablas de amortización de cartera y la evaluación de las políticas que tiene la institución con respecto a la evaluación de riesgos de cartera.

Bajo los activos fijos, un índice constituye la productividad de los activos a largo plazo, que evalúan las políticas de la empresa con respecto a inversiones en bienes fijos. El otro índice tiene que ver con la infraestructura institucional, que se evalúa para determinar si es que cumple con las necesidades tanto del personal como de los clientes.

### **Administración Gerencial.**

Son cinco los índices comprendidos en este aspecto del análisis: administración, recursos humanos, procesos, controles y auditoría; sistema de tecnología informática; y planificación estratégica y presupuestos. Administración se centra en torno a cuán bien funciona el directorio o junta directiva de la institución, incluyendo la diversidad de su destreza técnica, su independencia de la gerencia, y su capacidad de adoptar decisiones de manera flexible y efectiva. El segundo índice, recursos humanos evalúa si es que el departamento de recursos humanos proporciona una guía clara y presta el apoyo indispensable para el personal operativo, incluyendo contratación y capacitación de nuevo personal, sistemas de incentivos para el personal, y sistema de evaluación de desempeño. El tercer índice, procesos, controles y auditoría se centra en torno al grado al que la empresa ha formalizado sus procesos claves y la eficacia con la que controla sus riesgos abarcando toda la organización, según se deduce por su ambiente de control y la calidad de su auditoría interna y externa. El cuarto índice, sistema de tecnología informática evalúa los sistemas de información computarizada y si es que están funcionando eficaz y eficientemente, si se generan informes para fines gerenciales de manera oportuna y exacta. Estos análisis revisan el ambiente tecnológico de la información, así como la magnitud y calidad de los controles específicos introducidos en la tecnología de informática. El quinto índice, planificación estratégica y elaboración de presupuestos indaga el hecho de si la institución lleva a cabo un proceso comprensivo y participativo para generar proyecciones financieras en el corto y largo

plazo, y si es que el plan es actualizado de acuerdo a las necesidades, y empleado dentro del proceso de tomar decisiones.

### **Utilidades.**

CAMEL elige tres índices cuantitativos y uno cualitativo para medir el rendimiento de la empresa créditos ajustados sobre equidad, eficiencia operativa, réditos ajustados sobre activos, y la política aplicada a la tasa de interés. Rédito ajustado sobre equidad (ROE) mide la capacidad que tiene la institución de mantener e incrementar su valor neto a través de las utilidades que le genera sus operaciones. Eficiencia Operativa determina la eficiencia que ha alcanzado la institución y guía su progreso hacia lograr una estructura de costos que se acerca al nivel logrado por instituciones financieras formales. Réditos ajustados sobre activos (ROA) mide cuán bien han sido utilizados los activos de la empresa o la capacidad institucional para generar utilidades sobre una base de activos definida. Los analistas CAMEL también estudian la política aplicada a tasas de interés que ha adoptado la empresa o institución financiera a fin de evaluar el grado al que la administración analiza e introduce ajustes a las tasas de interés de la institución con relación a préstamos micro-empresariales (y depósitos, de aplicar), basándose en el costo de los fondos, metas de utilidad, y ambiente macro-económico.

### **Manejo de Liquidez.**

La quinta área que evalúa CAMEL tiene que ver con la capacidad que tiene la institución para manejar las disminuciones en las fuentes de fondos e incrementos en activos, así como para cubrir gastos a un costo razonable. Los índices en este aspecto se basan en estructura de pasivos, disponibilidad de fondos para satisfacer la demanda de crédito, proyecciones de efectivo, y productividad de otros activos corrientes. Bajo estructura de pasivos, los analistas de CAMEL revisan la composición de los pasivos de la institución, incluyendo su tendencia, tasa de interés, condiciones de pago y sensibilidad a los cambios que se dan en el ambiente macro-económico. Los tipos de garantías que precisan las facilidades de crédito, fuentes de crédito de que dispone y la medida en que se analiza de buena forma la diversificación de recursos. Este índice también se centran en torno a la relación se mantiene con la banca en términos de apalancamiento logrado sobre la base de garantías, nivel de credibilidad que maneja la



institución con respecto al sector bancario, y la facilidad con la que la institución puede obtener fondos cuando lo precisa.

Ahora se va a desarrollar el análisis CAMEL para la COAC San Francisco Ltda., tomando como referencias de análisis los años 2008, 2009 y septiembre del año 2010.

### **COBERTURA PATRIMONIAL DE ACTIVOS**

La proporción del patrimonio que ejecuta la cobertura sobre los activos inmovilizados de la COAC San Francisco en el año 2008 fue de 2.849%, para el año 2009 fue de 2.427%, llegando finalmente al mes de octubre del año 2010 con un índice de 2.319,04 %, indicando este que la cobertura patrimonial de activos es en extremo adecuada ya que por concepto mientras más elevado es el índice será mejor el posicionamiento de la misma; adicionalmente cabe resaltar que el indicador supera con creces al promedio del sector cooperativo, el cual a mayo del año 2010 es de 505,96%, dejando a la cooperativa en una posición privilegiada.

### **CALIDAD DE ACTIVOS**

Siguiendo con el análisis se tiene que los activos productivos representan el 80,74% del total de activos, de allí sufre una contracción para el año 2009 en el cual el indicador tienen un valor de 69,69%; ya llegando a septiembre del año 2010 el indicador muestra un incremento magnifico ubicándose en un 99,04% lo cual supera incluso el promedio total del sector cooperativo que tiene un valor de 95,68% indicando que la calidad de activos que se manejan en la institución es sumamente elevada.

En lo referente en cambio a los activos improductivos se tiene que en el año 2008 este valor fue de 1,89% con relación al total de activos; para el año 2009 el porcentaje incluso fue ligeramente menor con un 1,86% para posteriormente contraerse aún más en septiembre del año 2010 con un valor de apenas un 0,96%, valor mucho menor que el del promedio del sector que bordea el 4,32%, este indicador consolida el concepto de que la calidad de los activos de la COAC San Francisco es muy buena.

De igual forma en el 2008 los activos productivos cubrían en un 135,50% a los pasivos con costo; en un 129,51% al cierre del año 2009 y en un 124,29% en el tercer período a septiembre del año 2010, sin embargo se aspira que al finalizar el año este valor se estabilice ya que demuestra la eficiencia en el manejo y colocación de los recursos captados que tiene la cooperativa, sabiendo incluso que dicho indicador es superior que el del sector 118,07% en el mismo período.

### **ÍNDICE DE MOROSIDAD**

El índice de morosidad de la cartera de créditos de microempresa que ofrece la COAC San Francisco se incrementó del 2,73% al 3,48% del 2008 al 2009 mientras que hasta septiembre del año 2010 se presenta una contracción leve 3,08%, la cual es baja en relación al sector el mismo que con un 5,01% deja sentado que las políticas de recuperación funcionan adecuadamente.

### **COBERTURA DE PROVISIONES DE LA CARTERA IMPRODUCTIVA**

En el año 2008 la provisión para cuentas incobrables constituida con respecto a la cartera improductiva bruta fue de 218,59%, esta proporción ha incrementado paulatinamente en los períodos posteriores del 2009 y hasta septiembre del año 2010 a 227,88% y 234,49% respectivamente. Este valor corrobora el funcionamiento del sistema de provisiones de la COAC San Francisco ya que este indicador supera con creces al del sector cooperativos que apenas maneja un 133,7%.

### **EFICIENCIA MICROECONÓMICA**

Los indicadores de este grupo miden cuanto representan los gastos de operación con respecto al total activo<sup>21</sup>, la proporción del margen financiero y del monto de activos promedio que se consume en gastos operacionales y gastos del personal. La proporción de gastos operacionales con respecto al promedio del activo que maneja la entidad para el 2008 fue de 4,95%, incrementándose en el año 2009 a 5,44% y finalmente en

---

<sup>21</sup> Tomado del Libro "Las Operaciones Financieras" Lorenzo Armijos 2011.

septiembre del año 2010 reduciéndose a 4,46% la cual en este caso describe una adecuada proporción en cuanto a la relación gastos de operación con el activo siendo este incluso menor que el promedio del sector con un 5,81% a la misma fecha.

El 54,59% del margen financiero del año 2008 se consumió en gastos de operación; valor que se incremento hasta 60,99% en el 2009 y al mes de septiembre del año 2010 se contrajo hasta el 59,62%. Similar comportamiento tiene la relación de los gastos de personal con el activo promedio ya que para el 2008 representó el 2,49% incrementándose a 2,66% en el 2009 y decreciendo nuevamente a 1,93% el 2010. Sin duda que estos valores reflejan una mayor eficiencia en la generación de ingresos financieros dentro de la operación regular de la Cooperativa este indicador es menor que el del sector 2,78%.

## **RENTABILIDAD**

La rentabilidad sobre los activos en el año 2008 y en el 2009 se mantuvo en el 2,27%; y a septiembre del año 2010 se tiene un 2,33% superior de marcada manera al 1,83% del promedio del sector.

Con respecto a la rentabilidad sobre el patrimonio se aprecia una tendencia similar: 10,76%; 12,19% y 12,73% para cada respectivo período; tomando en cuenta que aun no se cierra el año 2010 se aspira a que el indicador se mejor aún que ahora, sobre todo al compararnos con el sector en el cual es evidente que nuestra posición supera en 11,44% de este.

## **INTERMEDIACIÓN FINANCIERA**

La relación de la cartera bruta y las obligaciones con el público (depósitos a la vista y depósitos a plazo) presenta el siguiente comportamiento: 190,53% (2008); 139,37% (2009); 126,97% (septiembre 2010), lo que indica un crecimiento en mayor proporción de los créditos concedidos en comparación a las captaciones efectuadas en dichos períodos y de igual forma un desempeño superior como ha sido característica en el presente análisis que el promedio del sector 103,65% a septiembre del año 2010.

## **EFICIENCIA FINANCIERA**

En el primer período analizado, el margen de intermediación de la Cooperativa representa el 17,29% del patrimonio promedio; para el segundo período año 2009 se reduce al 14,40% y para septiembre del año 2010 alcanza el 16,30%. Esto responde a que el margen financiero sigue aumentando y evidencia eficiencia con respecto al patrimonio de la COAC San Francisco.

Al comparar el margen de intermediación con el activo promedio se tiene que este al año 2008 es de 4,10%, y mantiene una tendencia decreciente llegando a 3,01% (2009) y 2,72% en septiembre del año 2010 situándose sobre el promedio del sector con un 1,72% a la misma fecha.

## **RENDIMIENTO DE LA CARTERA**

El rendimiento de la cartera, obtenido por la relación de los intereses ganados en la cartera de créditos de microempresa y la cartera promedio por vencer, presenta un crecimiento en los tres períodos de análisis como es 15,76% (2008), 18,78% (2009) y 19,57% (septiembre 2010). Cabe resaltar que el indicador obtenido supera ligeramente al promedio del sector (19,27%) lo cual deja a la cooperativa relativamente estable en este sentido.

## **LIQUIDEZ**

La liquidez de una IFI se evalúa por la capacidad para atender los requerimientos de efectivo de sus depositantes de mayor exigibilidad (Depósitos a la Vista). Este indicador en los períodos de análisis ha tenido 12,77% (2008), 29,44% (2009) y 13,45% (septiembre 2010); creando un problema de liquidez a la fecha final ya que el promedio del sector se ubica en un 17,97% lo que virtualmente deja a la cooperativa con una necesidad de liquidez para afrontar sus obligaciones.

## VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO

La cartera improductiva constituye un 7,41% del total del patrimonio del año 2008; el 8,31% fue alcanzado en el año 2009 y finaliza a septiembre del año 2010 en un 10,28%, lo que evidencia que la vulnerabilidad ha ido en aumento por el incremento de cartera de créditos vencida dejando una lección a la cooperativa pero sin mayor consecuencia ya que comparándolo con el promedio del sector 19,80%, éste es inferior.

El siguiente gráfico contiene los indicadores analizados a manera de resumen.

**Tabla 29: Indicadores Financieros COAC San Francisco 2007 – Sep. 2010**

<b>BALANCE CONSOLIDADO</b>				
<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Sep-10</b>	<b>SECTOR COOP. Sep-2010</b>
<b>SUFICIENCIA PATRIMONIAL</b>				
(PATRIMONIO + RESULTADOS)/ACTIVOS INMOVILIZADOS	2849,00%	2427,00%	5473,19%	519,44%
<b>CALIDAD DE ACTIVOS</b>				
ACTIVOS PRODUCTIVOS/TOTAL DE ACTIVOS	80,74%	69,69%	99,04%	95,68%
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS/TOTAL DE ACTIVOS	1,89%	1,86%	0,96%	4,32%
ACTIVOS PRODUCTIVOS/PASIVOS CON COSTO	135,50%	129,51%	124,29%	118,07%
<b>ÍNDICES DE MOROSIDAD</b>				
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS MICROEMPRESA	2,73%	3,48%	3,08%	5,01%
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	2,03%	2,33%	2,22%	4,01%
<b>COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA</b>				
COBERTURA DE LA CARTERA PARA MICROEMPRESA	218,59%	227,88%	234,49%	133,70%
<b>EFICIENCIA MICROECONÓMICA</b>				
GASTOS DE OPERACIÓN/ACTIVO PROMEDIO	4,95%	5,44%	4,46%	5,81%
GASTOS DE OPERACIÓN/MARGEN FINANCIERO	54,59%	60,99%	59,62%	75,67%
GASTOS DE PERSONAL/ACTIVO PROMEDIO	2,49%	2,66%	1,93%	2,78%
<b>RENTABILIDAD</b>				
RESULTADOS DEL EJERCICIO/PATRIMONIO PROMEDIO	10,76%	12,19%	12,73%	11,44%
RESULTADOS DEL EJERCICIO/ACTIVO PROMEDIO	2,27%	2,27%	2,33%	1,83%
<b>INTERMEDIACIÓN FINANCIERA</b>				
CARTERA BRUTA/(DEPÓSITOS A LA VISTA + DEPÓSITOS A PLAZO)	190,53%	139,37%	126,97%	103,65%
<b>EFICIENCIA FINANCIERA</b>				
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN/PATRIMONIO PROMEDIO	17,29%	14,40%	16,30%	11,46%
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN/ACTIVO PROMEDIO	4,10%	3,01%	2,72%	1,72%
<b>RENDIMIENTO DE LA CARTERA</b>				
CARTERA DE CRÉDITOS MICROEMPRESA POR VENCER	15,76%	18,78%	19,57%	19,27%
<b>LIQUIDEZ</b>				
FONDOS DISPONIBLES/TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	12,77%	29,44%	13,45%	17,97%
<b>VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO</b>				
CARTERA IMPRODUCTIVA/PATRIMONIO	7,41%	8,31%	10,28%	19,80%

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros, boletín anual.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

### 3.5. Análisis de los Servicios Asistenciales

Tomamos nuevamente el concepto general de los servicios asistenciales para dar una breve introducción en lo referente a que son y cómo funcionan en la COAC San Francisco Ltda.

Estos servicios son aquellos complementarios considerados no financieros que brindan asistencia y seguridad a los clientes y socios, estos son los siguientes:

- **Medicina General:** Este servicio permite al socio u cliente acceder a esta especialidad de la medicina que atiende los problemas de salud de las personas, de cualquier sexo, condición y edad, sobre los que el médico resolverá, decidirá y aconsejará lo más conveniente.
- **Odontología:** El socio tendrá acceso también a servicios de odontología, rama de la medicina que se ocupa del estudio y tratamiento de las enfermedades de la cavidad oral, de los dientes y otros órganos relacionados.
- **Descuentos de farmacia:** Los socios y clientes podrán acceder a descuentos en farmacias que tengan alianzas estratégicas con la cooperativa para todas sus compras de medicinas.
- **Seguro de Desgravamen:** El seguro de desgravamen es un servicio que garantiza en el caso de muerte del deudor la cancelación total de la deuda, este servicio no tiene ningún costo adicional y se encuentra en vigencia con cada crédito que se otorga.
- **Fondo Mortuario:** El Fondo Mortuario es el beneficio que reciben los socios y clientes de la cooperativa, este permite la entrega de valores en efectivo a los familiares del socio y acceder a otros servicios funerarios.

Estos ya fueron nombrados en el capítulo uno de este trabajo; ahora se procede a dar un breve análisis de cómo estos afectan a la situación financiera de la cooperativa y su importancia en relación a otros ingresos mayúsculos como son los de cartera de crédito.

Para el análisis tomaremos en cuenta que los servicios asistenciales no tienen ningún costo, son un derecho de los socios y clientes de la cooperativa al cual acceden por la confianza depositada en la misma de manera que en lo relacionado con los ingresos por servicios estos no tienen mayor peso por la condición descrita anteriormente.

La siguiente describe la participación de las cuentas relacionadas con los servicios asistenciales.

**Tabla 30: Análisis horizontal COAC San Francisco 2007 – Ago. 2010, cuentas de Ingresos por Servicios y Gastos de Operación.**

	2008	2009	Var.Abs.	Var.Rel.	Ago-09	Ago-10	Var.Abs.	Var.Rel.
54 INGRESOS POR SERVICIOS	80,02	98,19	18,17	23%	68,00	60,88	(7,12)	-10%
5403 AFILIACIONES Y RENOVACIONES	-	-	-	-	-	-	-	-
5404 MANEJO Y COBRANZAS	-	-	-	-	-	-	-	-
5406 POR ASESORAMIENTO FINANCIERO	-	-	-	-	-	-	-	-
5490 OTROS SERVICIOS	80,02	98,19	18,17	23%	68,00	60,88	(7,12)	-10%
549005 TARIFADOS CON COSTO MAXIMO	-	-	-	-	-	59,29	59,29	-
549010 TARIFADOS DIFERENCIADOS	-	-	-	-	-	1,59	1,59	-
549090 OTROS PARA USO DE CORPORACIONES DE TIT.HIP Y ALMAC GEN. DEPOSITO	-	-	-	-	-	-	-	-
45 GASTOS DE OPERACION	2.344,74	3.187,10	842,37	36%	1.855	7.327,04	5.472,29	295%
4501 GASTOS DE PERSONAL	1.181,03	1.555,91	374,88	32%	883	2.997,88	2.115,38	240%
4502 HONORARIOS	193,57	243,93	50,36	26%	144	188,34	44,34	31%
4503 SERVICIOS VARIOS	316,84	410,74	93,90	30%	261	2.150,23	1.889,15	724%
4504 IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	237,19	306,94	69,75	29%	190	959,98	770,10	406%
4505 DEPRECIACIONES	129,27	116,61	(12,66)	-10%	74	347,92	273,80	369%
4506 AMORTIZACIONES	23,39	39,49	16,10	69%	25	178,80	154,09	624%
4507 OTROS GASTOS	263,44	513,49	250,05	95%	278	503,89	225,43	81%

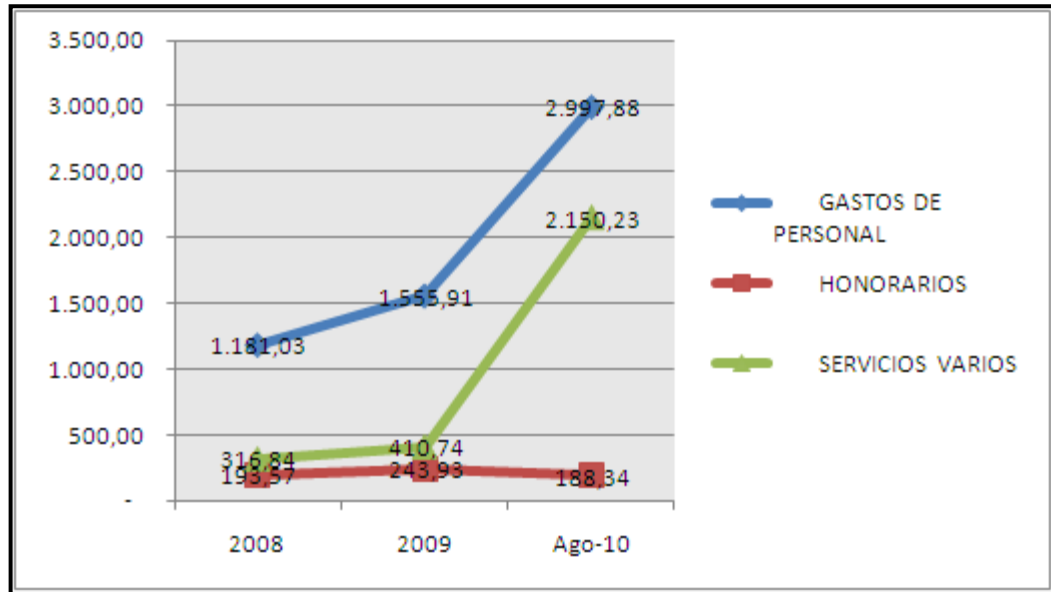
**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros, boletín anual.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

Los ingresos por servicios describen un crecimiento ligero entre el año 2008 y 2009 del 23% (\$18,17 mil) lo cual daba a entender que la participación mantenía una tendencia creciente; pero al realizar la comparación con el corte entre agosto del 2009 y 2010 se observa que el valor sufre una contracción 10% (-\$ 7,12 mil) estando ya a puertas de cerrarse el año, lo cual corrobora que los servicios asistenciales no generan ingresos adicionales.

En cuanto a los gastos de operación estos tienen un crecimiento del 30% entre el año 2008 y 2009, y al hacer el mismo corte de agosto del 2009 a agosto del 2010 el crecimiento es de un impresionante 724% lo cual confirma que la empresa ha crecido también en cuanto a sus obligaciones y estas incluyen los honorarios, gastos de personal y servicios varios que mostramos en el siguiente gráfico.

**Gráfico 26: Evolución de las cuentas Gasto de Personal, Honorarios y Servicios Varios 2007 – Ago. 2010.**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros, boletín anual.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

Ahora según el gráfico queda claro que los gastos se han incrementado como mencionamos antes y de este incremento se identifica que tanto gastos de personal como servicios varios crecieron debido al crecimiento integral de la institución lo cual incluye los sueldos y salarios de los profesionales y empresas aliadas a la cooperativa que brindan los servicios asistenciales a los socios y clientes, los cuales pasan a formar parte de la nómina de la cooperativa, dicho esto y para concluir se identifica que la cuenta gastos de personal creció de \$ 155,92 mil en diciembre de 2009 hasta los \$ 2.997,88 mil en agosto del año 2010 y la cuenta de servicios varios de \$ 410,74 mil en diciembre del año 2009 a \$ 2.150,23 mil en agosto del año 2010.



## **CAPITULO IV**

### **4. ESTRUCTURACIÓN DE UNA LÍNEA DE CRÉDITO ENFOCADA AL SECTOR TURÍSTICO EN LA AGENCIA TENA DE LA COOPERATIVA FINANCIERA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LIMITADA.**

#### **4.1. Estudio de Mercado**

El estudio de mercado conceptualmente es la función que vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado; para generar, refinar y evaluar las medidas de mercadeo y para mejorar la comprensión del proceso del mismo.

Dicho de otra manera el estudio de mercado es una herramienta de mercadeo que permite y facilita la obtención de datos, resultados que de una u otra forma serán analizados, procesados mediante herramientas estadísticas y así obtener como resultados la aceptación o no y sus complicaciones de un producto dentro del mercado.

Antecedentes del estudio de mercados

El estudio de mercado surge como un problema del marketing y que no podemos resolver por medio de otro método. Al realizar un estudio de éste tipo resulta caro, muchas veces complejos de realizar y siempre requiere de disposición de tiempo y dedicación de muchas personas.

Para tener un mejor panorama sobre la decisión a tomar para la resolución de los problemas de marketing se utilizan una poderosa herramienta de auxilio como lo son los estudios de mercado, que contribuyen a disminuir el riesgo que toda decisión lleva consigo, pues permiten conocer mejor los antecedentes del problema.

El estudio de mercado es pues, un apoyo para la dirección superior, no obstante, éste no garantiza una solución buena en todos los casos, más bien es una guía que sirve

solamente de orientación para facilitar la conducta en los negocios y que a la vez tratan de reducir al mínimo el margen de error posible.

### Ámbito de Aplicación del Estudio de Mercado

Con el estudio de mercado pueden lograrse múltiples de objetivos y que puede aplicarse en la práctica a cuatro campos definidos, de los cuales mencionaremos algunos de los aspectos más importantes a analizar, como son<sup>22</sup>:

#### El consumidor

- Sus motivaciones de consumo
- Sus hábitos de compra
- Sus opiniones sobre nuestro producto y los de la competencia.
- Su aceptación de precio, preferencias, etc.

#### El producto

- Estudios sobre los usos del producto.
- Tests sobre su aceptación
- Tests comparativos con los de la competencia.
- Estudios sobre sus formas, tamaños y envases.

#### El mercado

- Estudios sobre la distribución
- Estudios sobre cobertura de producto en tiendas
- Aceptación y opinión sobre productos en los canales de distribución.
- Estudios sobre puntos de venta, etc.
- La publicidad
- Pre-tests de anuncios y campañas
- Estudios a priori y a posteriori de la realización de una campaña, sobre actitudes del consumo hacia una marca.
- Estudios sobre eficacia publicitaria, etc.

---

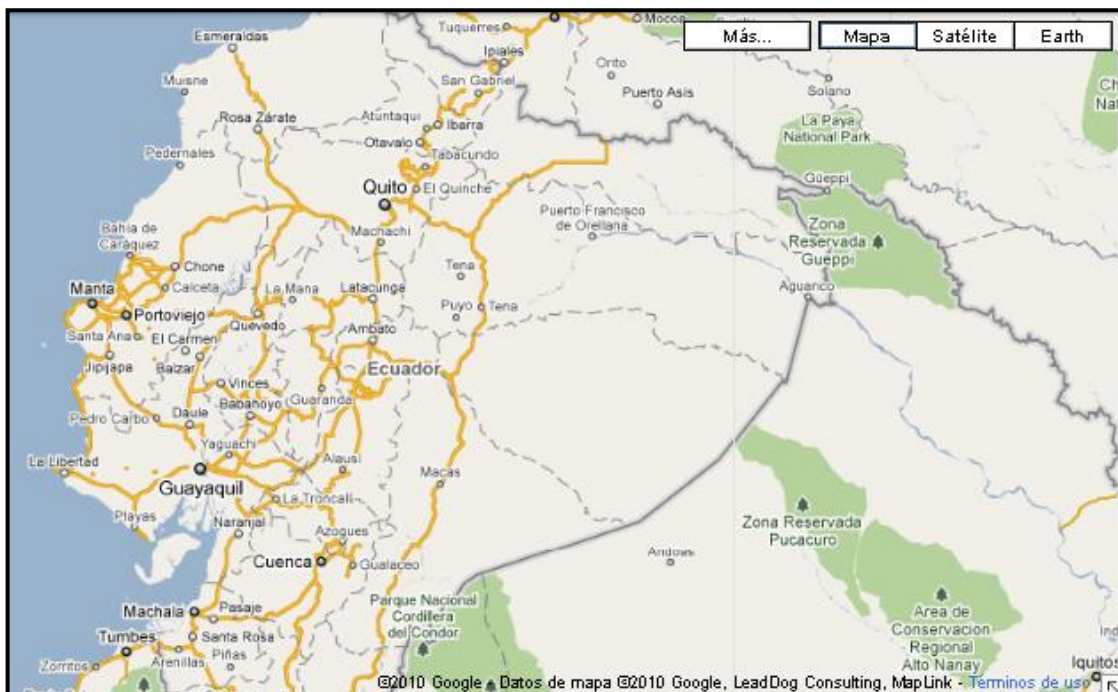
<sup>22</sup> Tomado de sitio web Monografías.com

## Localización

### Macro-localización

La propuesta que se desarrolla en el presente trabajo busca trascender en el contexto local y nacional, esta se realizará en la República del Ecuador, país ubicado en el sur del continente Americano, en la región dos de la distribución Política realizada por el gobierno actual.

**Gráfico 27: Mapa de la República del Ecuador.**



**Fuente:** Google Maps.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

### Micro-localización

La provincia de Napo se encuentra en la zona oriental del país, incluyendo parte de las laderas de los Andes, hasta las llanuras amazónicas. Toma su nombre del río Napo. De la misma forma dentro de la provincia serán los cantones de Tena y Archidona los lugares donde se realizará el trabajo, cabe resaltar que la ciudad de Tena es la capital de

la provincia y además es la capital de la región dos de la división política de la república del Ecuador.

**Gráfico 28: Mapa de la Provincia de Napo**



**Fuente:** Google Maps.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

La provincia de Napo tiene una superficie total de 12.483,4 Km<sup>2</sup> en los cuales se estima una población de 79.139 hab. Aproximadamente; de este número se tiene como los cantones más importantes a los de Tena con un total de 51.640 hab. Y Archidona con 18.551 hab. Se estima que de esta población alrededor del 20% vive en los polos de desarrollo urbano quedando el 80% de la población en el sector rural.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Tomado de Wikipedia.org

## Gráfico 29: Fotografía del Cantón Tena



**Fuente:** Google Earth.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

El 32% de la población económicamente activa se dedica a las actividades agrícolas y pecuarias. La prestación de servicios en calidad de funcionarios, empleados públicos, de la pequeña industria y manufactura siguen en importancia.

En la ciudad de Tena se concentra la administración pública provincial, en la cual existe buena actividad económica que se a verbera en la instalación de diferentes tipos de comercio como tiendas, almacenes, restaurantes, hoteles, cooperativas de taxis, camionetas, farmacias, etc.

**Gráfico 30: Fotografía del Cantón Archidona.**



**Fuente:** Google Earth.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

En cuanto al turismo Tena, Archidona, las Cavernas de Jumandy, y las Playas de Misahuallí, son sus más cercanos atractivos, pero la selva sigue siendo su mayor atractivo turístico.

Además la población de Tena se dedica a la elaboración de adornos en mazapán, y la confección de artículos en cuero y pieles de animales.

### **Metodología**

El estudio de mercado en este caso hace referencia a la aplicación de una encuesta dirigida a los gerentes, administradores o dueños de establecimientos turísticos con el objetivo de que estos provean de información válida y que genere un aporte para el trabajo que se está desarrollando.

El Universo se encuentra definido en aproximadamente 20 establecimientos los cuales en medida de lo posible serán todos partícipes del mismo, adicionalmente la muestra calculada define que el valor adecuado con un margen de error del 5% es de 19 entrevistados; a continuación se presenta el modelo de encuesta a utilizar:

**Formato 1: Modelo de encuesta a utilizar en el estudio de mercado.**

**ENCUESTA**

**OBJETIVO:** Recopilar información válida y real que establezca las necesidades, fuentes y destinos financieros del sector turístico en la provincia de Napo.

• **DATOS PERSONALES:**

**Nombre:** \_\_\_\_\_ **Edad:** \_\_\_\_\_ **Sexo:** \_\_\_\_\_

**Empresa:**

\_\_\_\_\_

**Cargo:**

\_\_\_\_\_

**Formación Profesional:**

\_\_\_\_\_

• **DESARROLLO:**

1. ¿Cree usted que existe una necesidad de inversión y apoyo al desarrollo del sector turístico?

SI

NO

2. ¿Conoce usted de la existencia de créditos destinados al sector turístico?

SI

NO

3. ¿De qué institución financiera conoce la existencia de este tipo de créditos?

BNF  CFN  Banco Pichincha  Banco Guayaquil

Otro (Nómbrelo) \_\_\_\_\_

4. ¿Ha sido usted sujeto de crédito o solicitante de algún tipo de crédito para el desarrollo de su negocio o microempresa en el sector turístico?

SI  NO

5. ¿Cómo define el tiempo de espera y la complejidad de trámite para la aprobación del crédito que ha solicitado?

Excelente  Bueno  Malo  Pésimo

6. ¿Cuál es la tasa de interés anual que paga o estaría dispuesto a pagar por un crédito turístico?

15 - 17%  17 - 19%  19 - 21%  Otra \_\_\_\_

7. ¿Cuál es el plazo estimado que le gustaría tener para el pago de su crédito?

1 - 3 años  3 - 5 años  5 - 10 años  Otro \_\_\_\_

8. ¿Qué tipo de conocimientos sobre elaboración de proyectos posee?

Excelente  Bueno  Malo  Ninguno

9. ¿Qué tipo de proyecto turístico es el que desea financiar?

Balneario	
Hotel, hostel, hostería	
Complejo turístico	



Complejo eco-turístico	
Cabañas	
Agencia de viajes, operador de turismo	
Transporte turístico	
Otro (Escríballo):	

**10. ¿Cuál sería el destino principal del financiamiento solicitado?**

Financiamiento de Capital de Trabajo	
Adquisición de Activos Fijos Tangibles	
Otro (Escríballo):	

**11. ¿Cuál es el monto estimado de financiamiento que necesita para poner en marcha su proyecto turístico?**

10.000 – 25.000 USD     25.000 – 50.000 USD     50.000 – 100.000 USD

Más de 100.000 USD     Otro \_\_\_\_\_

**12. ¿Cómo define las vías de acceso al atractivo turístico o terreno en el cual se construirá el mismo?**

Excelentes     Buenas     Regulares     Malas

**13. ¿Cuál es la dirección de su atractivo turístico?**

---



---

---

---

## GRACIAS POR SU TIEMPO

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

En la siguiente sección se presenta el resultado obtenido de la aplicación de la encuesta a los propietarios, administradores y gerentes de los establecimientos turísticos privados que colaboraron con el propósito de este trabajo en los cantones Tena y Archidona en la provincia de Napo.

**Gráfico 31: Sexo de los propietarios y administradores de empresas turísticas de los cantones Tena y Archidona.**



**Fuente:** Aplicación de encuesta.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

Según muestra el resultado de la aplicación de la encuesta, la mayor parte de empresas turísticas en los cantones Tena y Archidona de la provincia de Napo están administrados por hombres (82%), mientras que las mujeres lo hacen en un porcentaje menor (18%).

**Gráfico 32: Formación profesional de los propietarios y administradores de empresas turísticas de los cantones Tena y Archidona.**

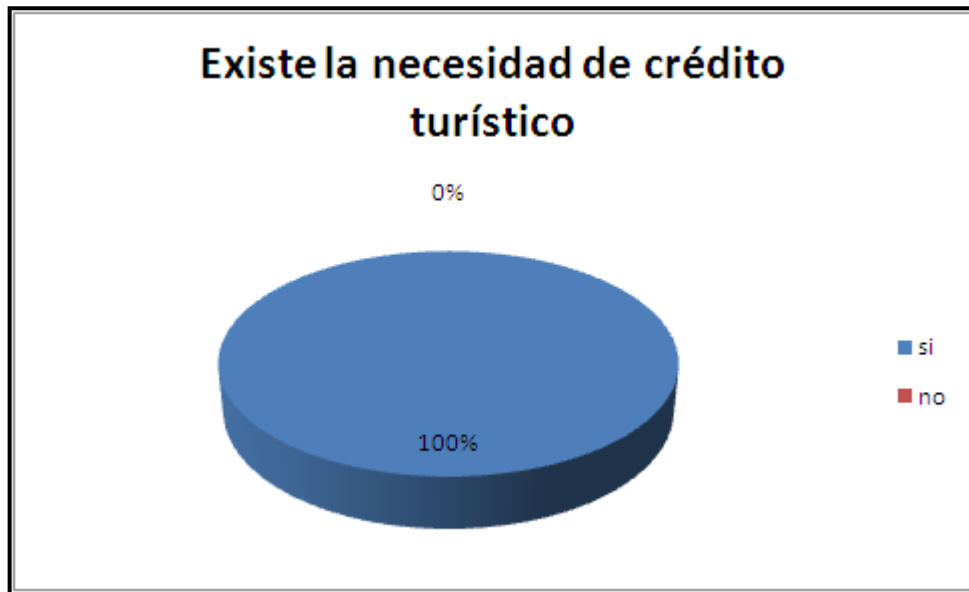


**Fuente:** Aplicación de encuesta.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

En su mayoría se tiene que los administradores y propietarios de empresas turísticas mantienen una formación profesional de nivel Superior (50%), mientras que el 40% se enmarca en formación a nivel de Secundaria, y apenas un 10% de las empresas turísticas han podido llegar al nivel de primaria en su formación profesional.

**Gráfico 33: Existencia de la necesidad de apoyo al sector turístico en los cantones Tena y Archidona.**



**Fuente:** Aplicación de encuesta.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

Es indiscutible el 100% de los encuestado mantienen la idea de que es necesario un mayor apoyo al sector turístico en los cantones Tena y Archidona en la provincia de Napo.

Además se sostiene que estos empresarios están plenamente interesados en participar de programas de financiamiento para el sector turístico en la zona, más aclaran que las condiciones de los mismos deben ser adecuadas para que los empresarios y emprendedores puedan cumplir con sus obligaciones.

**Gráfico 34: Conocimiento de la existencia de créditos para el sector turístico en los cantones Tena y Archidona.**

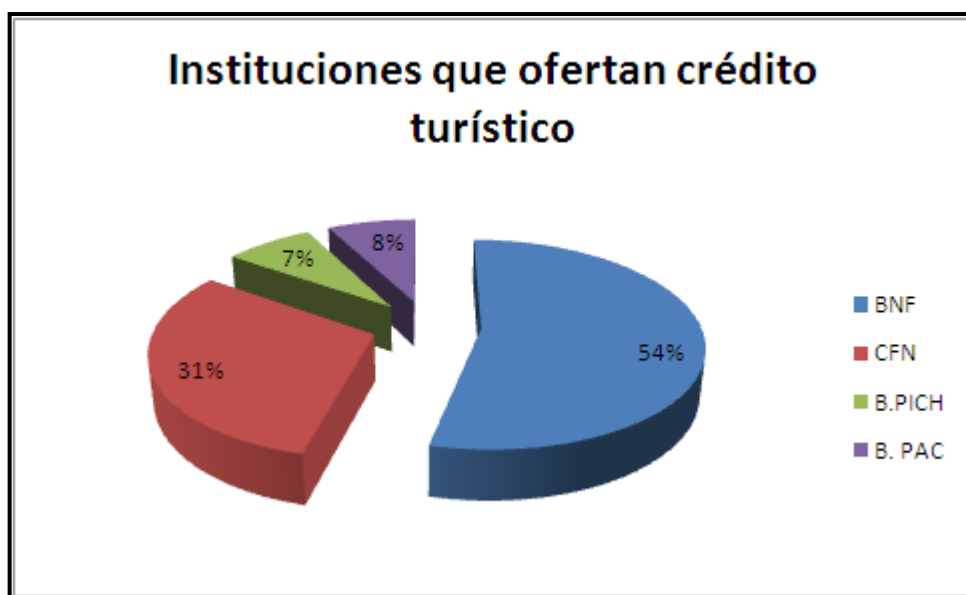


**Fuente:** Aplicación de encuesta.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

Un 82% de los encuestados mantiene conocimiento pleno de la existencia de créditos y programas de financiamiento destinados al sector turístico sean estos provenientes de instituciones financieras públicas o privadas, de la misma forma apenas el 18% de los encuestados no tiene conocimiento alguno de la existencia de este tipo de créditos y fuentes de financiamiento a nivel nacional.

**Gráfico 35: Instituciones que ofertan crédito turístico a nivel nacional.**

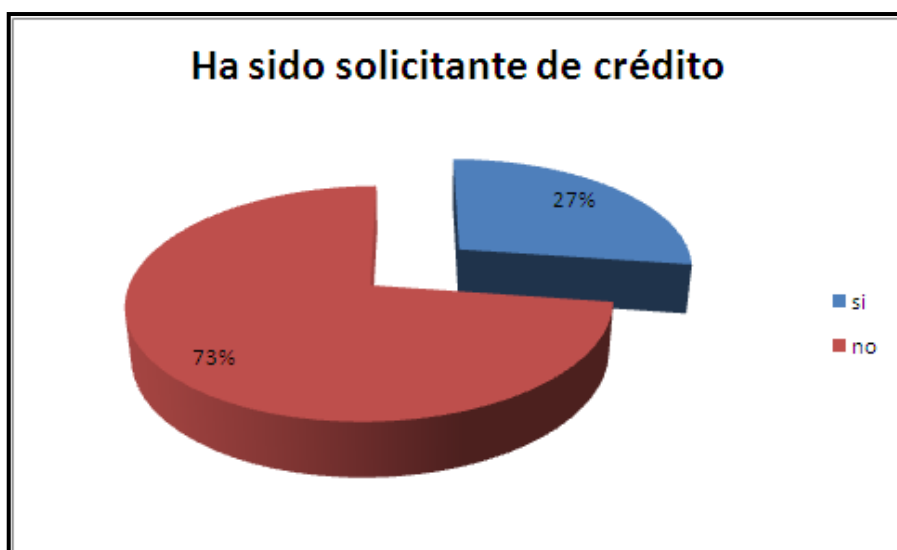


**Fuente:** Aplicación de encuesta.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

Dentro de las instituciones que ofrecen créditos para el sector turístico se tiene que la institución más importante es el Banco Nacional de Fomento (BNF) con un 54%, seguido de la Corporación Financiera Nacional (CFN) con un 31 %, posteriormente se encuentra El Banco del Pacífico con un 8% y finalmente el Banco Pichincha con una participación del 7%; cabe resaltar que los encuestados se inclinan y conocen que los créditos del BNF y la CFN son más accesibles debido a sus bajas tasa de interés.

**Gráfico 36: Ha sido solicitante de crédito para financiar sus proyectos.**

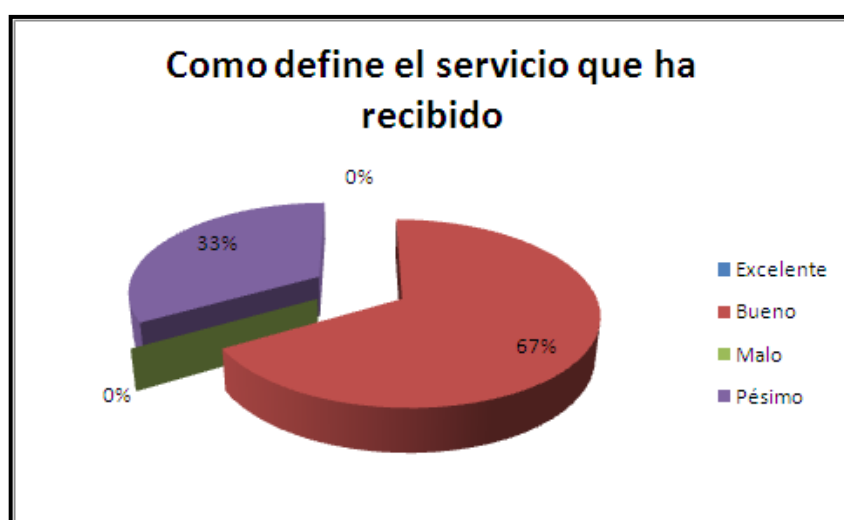


**Fuente:** Aplicación de encuesta.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

La gran mayoría de los encuestados (73%) resaltan que a pesar de conocer acerca de la existencia de créditos y de tener la necesidad no han realizado solicitudes de crédito sobre todo por las condiciones de los mismos, mientras que el 27% si lo ha hecho.

**Gráfico 37: Definición de la calidad de servicio crediticio.**



**Fuente:** Aplicación de encuesta.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

Los encuestados manifiestan que en un 67% el servicio y la complejidad del trámite para solicitar créditos es buena, mientras que el 33% asevera que es pésima y que por esa razón no han vuelto a solicitar créditos, esto se refiere principalmente al tiempo de espera que se debe mantener y el de entrega del dinero, así como también a las garantías que se deben entregar y al plazo del pago de las obligaciones.

En este sentido recomiendan que debe existir un período de gracia de aproximadamente un año para que el proyecto se ponga en marcha y pueda generar los flujos adecuados para poder solventar las obligaciones.

**Gráfico 38: Definición de la tasa de interés para la línea de crédito turístico.**



**Fuente:** Aplicación de encuesta.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

Según los encuestados en una gran mayoría (73%), se establece que la tasa de interés que están dispuestos a pagar se encuentra en un rango del 8 al 11%, mientras que la diferencia (27%), sostiene que la tasa de interés que se debe pagar debe estar entre el 15 y el 17%, esto debido a que la mayoría de los encuestados identifican que tanto el BNF como la CFN cobran una tasa que oscila entre el 9 y el 10% y que no estaría dispuestos a pagar una tasa más elevada.



**Gráfico 39: Definición de la tasa de interés para la línea de crédito turístico.**

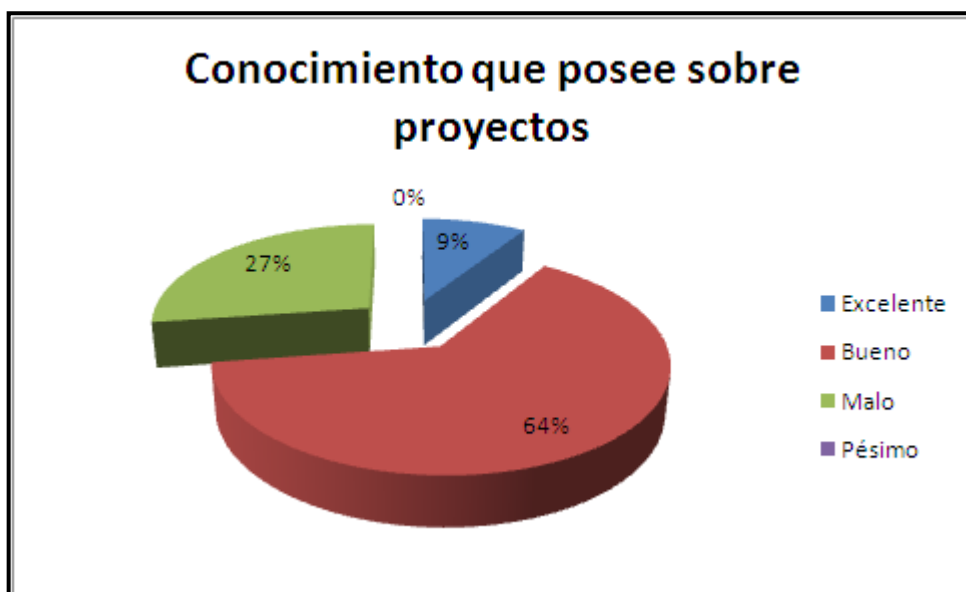


**Fuente:** Aplicación de encuesta.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

En lo referente al plazo que necesitan para pagar sus créditos sostienen los encuestados que el más adecuado se tiene dentro del rango de 3 a 5 años (37%), entre 5 y 10 años, así como también el plazo de más de 10 años tienen una participación del 27%, mientras que el rango de 1 a 3 años apenas alcanza una participación del 9%, pero cabe recalcar que todo esto depende del monto total del crédito.

**Gráfico 40: Conocimiento sobre diseño de proyectos que poseen los administradores y propietarios de empresas turísticas.**

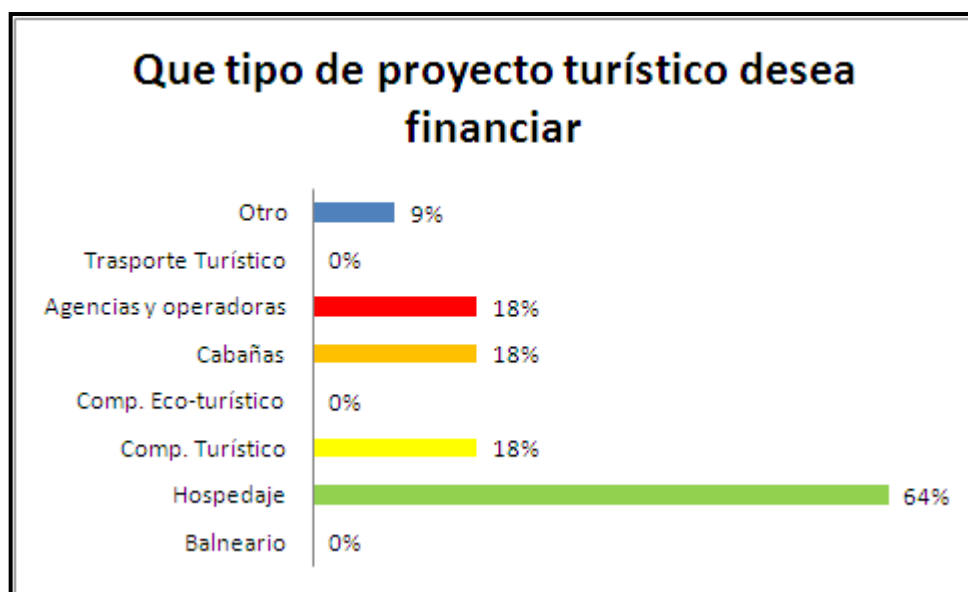


**Fuente:** Aplicación de encuesta.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

El 64 % de los encuestados sostienen que poseen un buen conocimiento sobre el diseño de proyectos, el 27% sostienen que su conocimiento sobre proyectos es malo mientras que el 9% de los encuestados sostienen que el conocimiento sobre diseño de proyectos que poseen es excelente.

**Gráfico 41: Tipos de proyectos turísticos que se busca financiar.**



**Fuente:** Aplicación de encuesta.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

En lo referente a los tipos de proyectos que se pretende financiar con la línea de crédito turística los encuestados sostienen en un 64% que los proyectos relacionados con hospedaje son los más necesarios, mientras que los proyectos relacionados con Agencias y operadoras turísticas, Cabañas, Complejos turísticos con un 18% son la siguiente categoría y finalmente con 9% los encuestados sostienen que proyectos no tradicionales como centros de rescate animal, albergues y jardines botánicos son necesarios también.

**Gráfico 42: Destino del financiamiento.**



**Fuente:** Aplicación de encuesta.

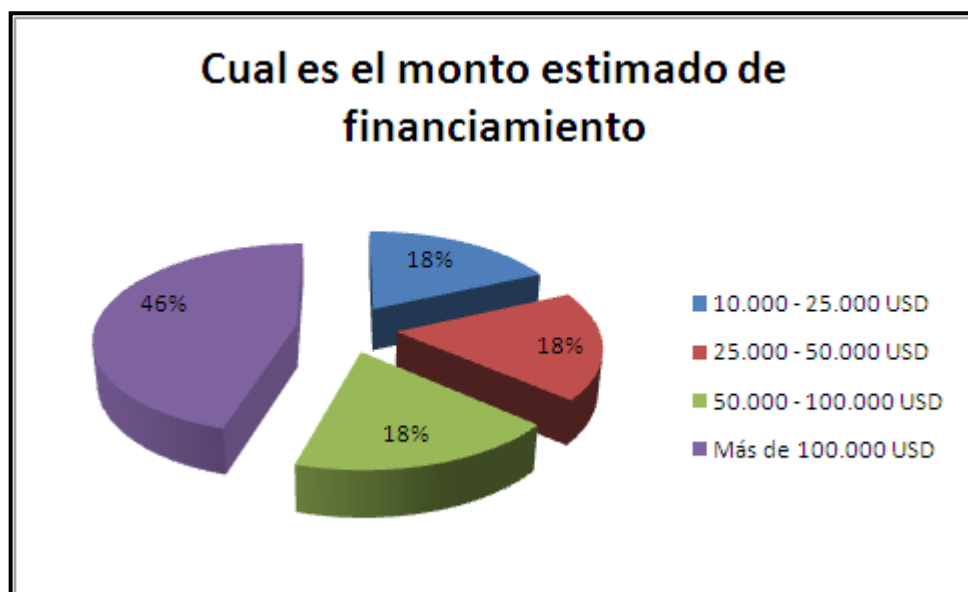
**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

En un 92% los encuestados sostienen que el destino final del financiamiento que se consiga será destinado a la adquisición de Activos fijos tangibles<sup>24</sup>, mientras que el 8% sostiene que este dinero también será utilizado para financiar el Capital de trabajo <sup>25</sup>de los proyectos.

<sup>24</sup> **Activos Fijos Tangibles:** Obras civiles (Proyectos Nuevos, Ampliación, Mejoramiento y Remodelación), Adquisición de Terrenos en zonas rurales, Maquinaria, Equipos, Menaje, Mobiliario, Muebles y Enseres, Elementos decorativos, Transporte turístico, Semovientes, Adecuación de locales turísticos en sitios propios o arrendados.

<sup>25</sup> **Financiamiento de capital de trabajo:** Adquisición de insumos, materia prima, materiales, mercaderías, suministros, pago de mano de obra y servicios (incluye promoción y asistencia técnica especializada - Sistemas de mejoramiento de procesos, certificaciones de calidad, asesoría técnica para la elaboración de herramientas técnicas de gestión, investigación de mercado, marketing, comercialización y afines).

**Gráfico 43: Definición del monto requerido para el financiamiento de proyectos turísticos.**

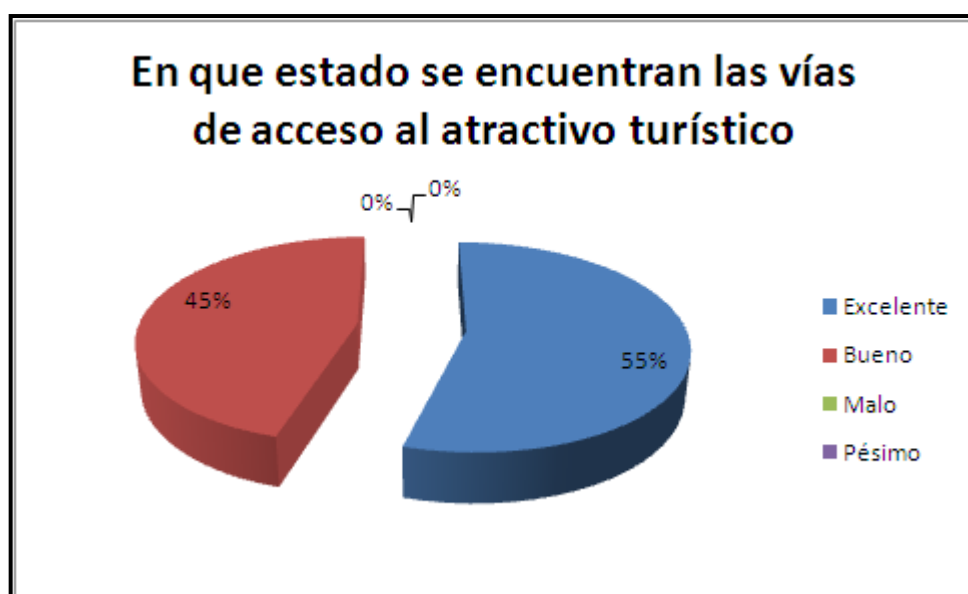


**Fuente:** Aplicación de encuesta.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

Los encuestados sostienen en un 46% que el monto necesario para financiar sus proyectos turísticos es de más de 100.000 USD, mientras que el 18% de los mismos sostiene que los rangos de financiamiento de 10.000 a 25.000 USD, de 25.000 a 50.000 USD y de 50.000 a 100.000 USD son los adecuados, además es importante mencionar que el monto requerido también tiene que ver directamente con el tipo de proyecto que se quiera emprender.

**Gráfico 44: Estado de las vías de acceso al atractivo turístico.**



**Fuente:** Aplicación de encuesta.

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

Un 55% de los encuestados sostiene que las vías de acceso a los atractivos turísticos se encuentran en excelentes condiciones debido al trabajo del gobierno nacional y del gobierno local, mientras que el 45% de los encuestados sostiene que las vías de acceso a sus atractivos turísticos son buenas lo cual deja como conclusión que las mismas son apropiadas para el entorno turístico en la zona y describe que es sencillo el acceso a los respectivos atractivos turísticos.

## **4.2. Objetivos de la propuesta de Estructuración de la Línea de Crédito.**

Las líneas de crédito son una facilidad que se otorga a un cliente hasta por un límite determinado y que le permite, durante el período de vigencia de la facilidad, solicitar el financiamiento de varias operaciones de naturalezas semejantes e independientes entre sí. El monto de la línea de crédito y las condiciones de cada operación serán establecidos por la Institución durante el proceso de evaluación.

Las líneas de crédito pueden ser de corto plazo (1 año), mediano plazo (de 1 a 5 años) y excepcionalmente de largo plazo (más de 5 años).

Existe también la posibilidad de actuar como banca de segundo piso, otorgando líneas de crédito a instituciones financieras de desarrollo, la banca comercial privada o empresas calificadas de los sectores productivos de la región, a fin de que éstas luego le ofrezcan financiamiento a grupos específicos, como por ejemplo las pequeñas y medianas empresas (PyMEs).

Se considerarán susceptibles de financiamiento las operaciones presentadas por instituciones financieras o gobiernos de los países accionistas, así como por empresas del sector privado o mixto, de una amplia gama de sectores económicos.<sup>26</sup>

### **Objetivos de la Propuesta:**

#### **Objetivo General**

Determinar la estructura, políticas y características de la propuesta de línea de crédito, a través de adecuada planificación e implementación de herramientas técnicas en el diseño de la línea de crédito; con el fin de que esta sea implementada por la COAC San Francisco Ltda.

#### **Objetivos Específicos**

- Diseñar políticas de manejo y administración adecuadas para la línea de crédito.
- Identificar los participantes en el proceso crediticio.
- Diseñar las características y mercado objetivo del crédito.
- Estructurar el procedimiento crediticio para el caso de la línea de crédito enfocada al sector turístico.

## **4.3. Estructuración de la Propuesta**

### **Destino del crédito**

En lo referente a la propuesta de la línea de crédito turístico cabe mencionar que la misma tendrá una base en su diseño la cual será el convenio firmado por el Ministerio de Turismo y el Banco Nacional de Fomento en Diciembre del año 2009 en la cual se mantienen una serie de políticas y condiciones destinadas al fomento y crecimiento del

---

<sup>26</sup> Tomado del sitio web [www.caf.com](http://www.caf.com)

sector turístico, en el cual con el presente trabajo se busca aprovechar y alinearse con la política de gobierno con el objetivo de explotar este sector y brindar las oportunidades necesarias para que empresarios y emprendedores de este sector puedan hacer realidad sus proyectos.

Dicho financiamiento está enfocado a los siguientes aspectos:

**Financiamiento de capital de trabajo:** Adquisición de insumos, materia prima, materiales, mercaderías, suministros, pago de mano de obra y servicios (incluye promoción y asistencia técnica especializada - Sistemas de mejoramiento de procesos, certificaciones de calidad, asesoría técnica para la elaboración de herramientas técnicas de gestión, investigación de mercado, marketing, comercialización y afines).

**Activos Fijos Tangibles:** Obras civiles (Proyectos Nuevos, Ampliación, Mejoramiento y Remodelación), Adquisición de Terrenos en zonas rurales, Maquinaria, Equipos, Menaje, Mobiliario, Muebles y Enseres, Elementos decorativos, Transporte turístico, Semovientes, Adecuación de locales turísticos en sitios propios o arrendados.

## **TASA DE INTERÉS**

De la misma forma la tasa de interés que se ha planteado se basa en la propuesta que hace el Ministerio de Turismo en conjunto con el Banco Nacional de Fomento, además se establece que posterior a la realización del estudio de mercado se ha identificado que los potenciales clientes están dispuestos a pagar una tasa de interés de entre el 8 y el 11%, lo cual sostiene la tasa que se propone la cual es similar a la del mencionado convenio de fomento turístico abordado por el gobierno en representación de sus dos instituciones antes mencionadas, la tasa es del 10%.<sup>27</sup>

En la siguiente sección del presente trabajo se muestra la propuesta en sí, plasmada en los manuales que se han visto necesarios para que esta pueda funcionar y ser implementada en el futuro, los mencionados manuales responden a una estructuración por procesos la cual se describe a continuación.

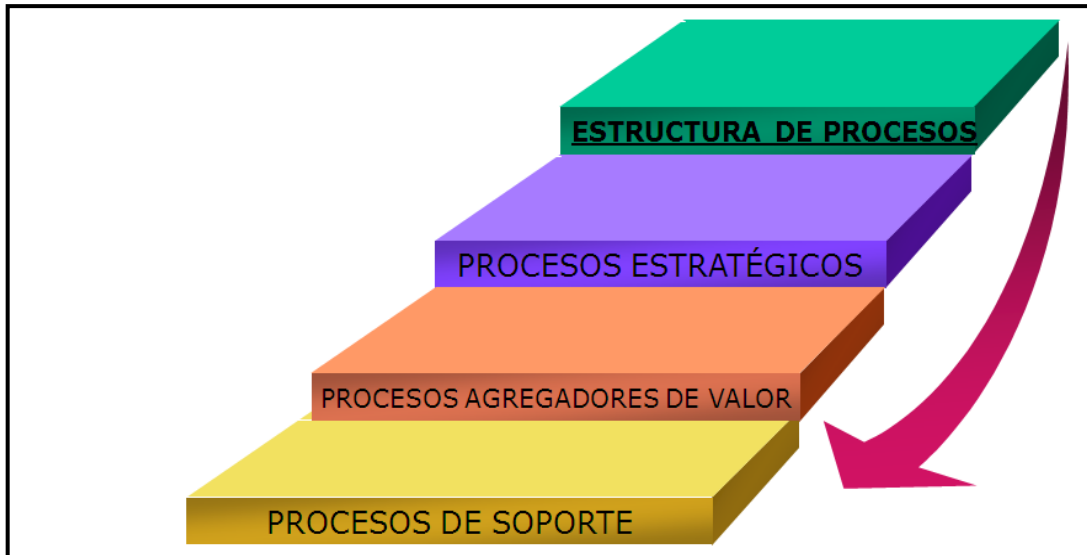
---

<sup>27</sup> Tomado del sitio web oficial del Ministerio de Turismo, apartado crédito de fomento turístico BNF - Mintur.



La estructuración por procesos define niveles los cuales se definen en el siguiente gráfico.

**Gráfico 45: Estructura de procesos.**

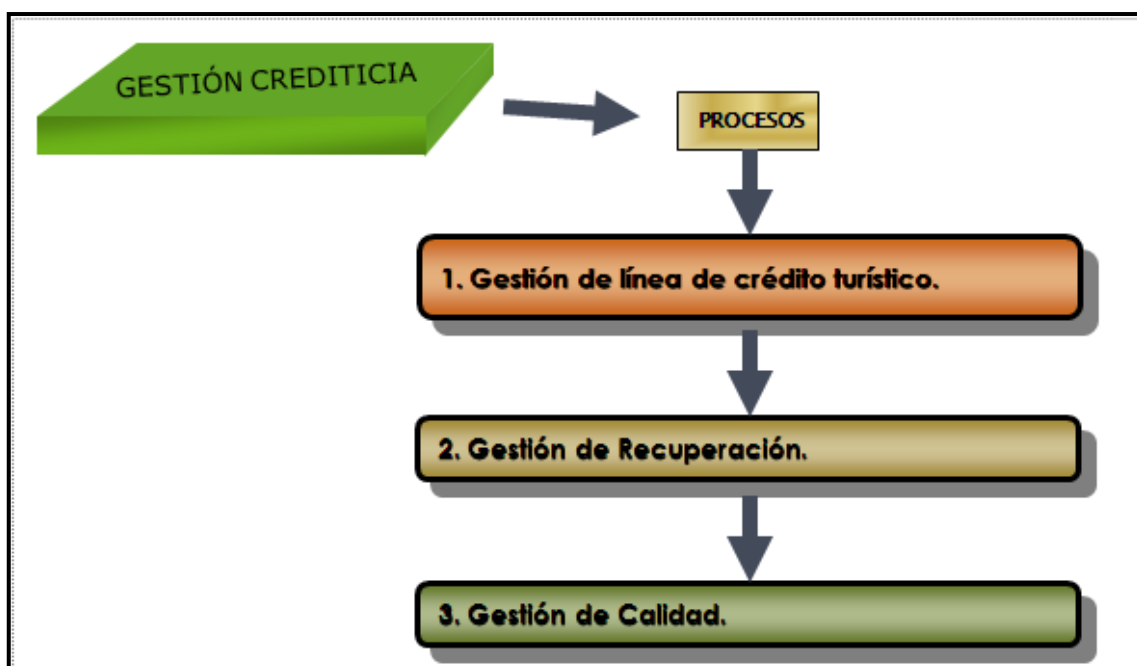


**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

La estructura por procesos define el nivel de interacción y jerarquía que tienen los procesos en una organización los mismos que guardan niveles de correspondencia, estos se definen en tres grandes grupos como son los procesos Estratégicos que son los procesos grandes que diseñan y aplican las directrices generales de un modelo de negocio; los siguientes son los procesos Agregadores de Valor los mismos que son la razón de ser del modelo de negocio estos definen las actividades de transformación de entrega del bien o servicio al cliente y el último grupo de procesos son los denominados de soporte los cuales definen aquellos que permiten asistir y facilitar la tarea de los procesos nombrados anteriormente completando así el ciclo.

En cuanto a la definición de los procesos que son parte de la propuesta se tiene primordialmente a la definición de niveles de jerarquía de los mismo tomando los macro-procesos o proceso de primer nivel como los más grandes, los procesos denominados de segundo nivel y los sub-procesos o de tercer nivel, según esta estructura tenemos el siguiente gráfico.

**Gráfico 46: Niveles de Jerarquía de Procesos.**



**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

En este gráfico se define el macro-proceso o proceso de primer nivel Gestión Crediticia, dentro del cual se tiene tres procesos de segundo nivel como son Gestión de línea de crédito turístico, Gestión de recuperación y Gestión de calidad; los mismos que se van a detallar en los manuales que se van a presentar enseguida; cada proceso tiene tres componentes como son un diagrama de caracterización, un procedimiento documentado y un flujograma, el proceso de primer nivel solo tendrá un diagrama de caracterización.

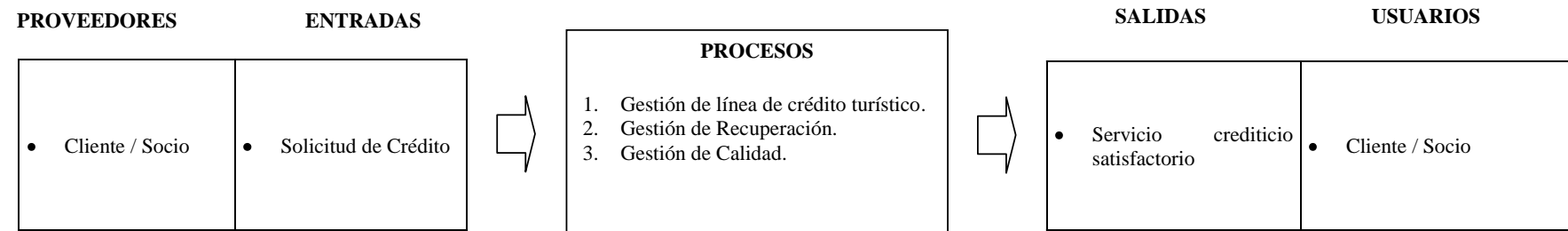
### **CARACTERIZACIONES:**

Resumen de proceso a manera de un mapa que describe el proceso a breves rasgos.

## MACROPROCESO: GESTIÓN CREDITICIA

**OBJETIVO:** Definir el proceso adecuado para administrar y gestionar una línea de crédito en la COAC San Francisco Ltda.

**ALCANCE:** Desde la recepción de la solicitud de crédito hasta la recuperación de los fondos y la ejecución del servicio en los parámetros de calidad adecuados.



**RESPONSABLE DEL PROCESO:**

- Jefe de Agencia

**INVOLUCRADOS:**

- Toda la Institución

**PARÁMETROS/MEDICIÓN/SEGUIMIENTO**

- Nivel de satisfacción del cliente

**DOCUMENTOS**

- Informes de evaluación del cliente.
- Informes de recuperación de cartera.
- Orden de desembolso del dinero.
- Contrato.
- Pagaré.
- SLA's.
- Informes de cumplimiento de políticas de calidad.
- Historial de crédito del cliente.

**PROCESOS/ACTIVIDADES DE SOPORTE**

- Todos los que posea la Institución

**RECURSOS**

- **Humanos:** Personal Involucrado
- **Tecnología:** Hardware y Software, financieros
- **Materiales:** Suministros de Oficina

**REQUISITOS A CUMPLIR**

- Manual de Gestión de Calidad.
- Leyes y reglamentos de la cooperativa.
- Leyes y reglamentos del sistema financiero nacional aplicables a la cooperativa.

## PROCESO: GESTIÓN DE LÍNEA DE CRÉDITO TURÍSTICO

**OBJETIVO:** Establecer políticas adecuadas para el manejo y administración de la línea de crédito turístico de la COAC San Francisco Ltda.

**ALCANCE:** Desde la recepción de la solicitud del crédito hasta la entrega de los fondos al solicitante del crédito en la COAC San Francisco Ltda.

### PROVEEDORES

### ENTRADAS

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de crédito.</li> <li>• Información y requisitos necesarios.</li> </ul>
---	---



### ACTIVIDADES

1. Se encuentran detalladas en el Procedimiento documentado.



### SALIDAS

### USUARIOS

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartera e historial del cliente</li> <li>• Desembolso de los fondos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de Recuperación</li> <li>• Cliente</li> </ul>
--	--

### RESPONSABLE DEL PROCESO:

- Jefe de Agencia
- Unidad de Operaciones

### INVOLUCRADOS:

- Toda la Institución

### PARÁMETROS/MEDICIÓN/SEGUIMIENTO

- Tiempo de duración del proceso.

### DOCUMENTOS

- Diseño de la línea de crédito.
- Manual de la línea de crédito.
- Contrato.
- Documentos legales.
- Checklist

### PROCESOS/ACTIVIDADES DE SOPORTE

- Gestión de Calidad
- Procesos de Soporte Tecnológico

### RECURSOS

- **Humanos:** Personal Involucrado
- **Tecnología:** Hardware y Software, financieros
- **Materiales:** Suministros de Oficina

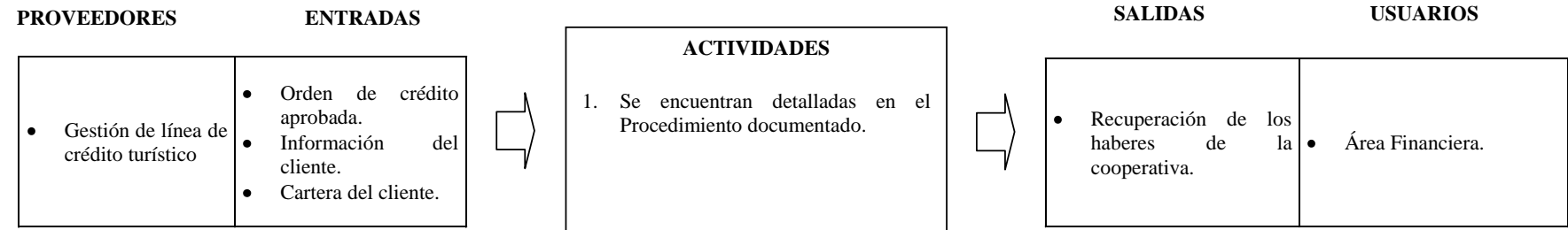
### REQUISITOS A CUMPLIR

- Manual de Gestión de Calidad.
- Leyes y reglamentos de la cooperativa.
- Leyes y reglamentos del sistema financiero nacional aplicables a la cooperativa.

## PROCESO: GESTIÓN DE RECUPERACIÓN

**OBJETIVO:** Definir las políticas y procesos de de cobranza que garanticen la recuperación efectiva de la cartera de la Línea de crédito turístico de la COAC San Francisco Ltda.

**ALCANCE:** Desde la fase de cobranza preventiva hasta la recuperación total del crédito.



**RESPONSABLE DEL PROCESO:**

- **Unidad de Riesgos**
  - Monitor de Servicios Financieros
  - Ejecutor de Cobro
  - Abogado

**INVOLUCRADOS:**

- Jefe de Agencia
- Unidad de Calidad

**PARÁMETROS/MEDICIÓN/SEGUIMIENTO**

- Porcentaje de recuperación de cartera efectiva

**DOCUMENTOS**

- Informes de evaluación del cliente.
- Informes de recuperación de cartera (Estado de Cartera).
- Contrato.
- Pagaré.

**PROCESOS/ACTIVIDADES DE SOPORTE**

- Gestión de Calidad
- Procesos de Soporte Tecnológico

**RECURSOS**

- **Humanos:** Personal Involucrado
- **Tecnología:** Hardware y Software, financieros
- **Materiales:** Suministros de Oficina

**REQUISITOS A CUMPLIR**

- Manual de Gestión de Calidad.
- Leyes y reglamentos de recuperación de la cooperativa.

## PROCESO: GESTIÓN DE CALIDAD

**OBJETIVO:** Definir las políticas y procesos de calidad que garanticen el buen y oportuno servicio a los clientes de la Línea de crédito turístico de la COAC San Francisco Ltda.

**ALCANCE:** Desde la fase recepción de la carpeta de solicitud de crédito hasta la recuperación total del crédito.

### PROVEEDORES

- Cliente

### ENTRADAS

- Necesidades de servicio financiero de calidad.



### ACTIVIDADES

1. Se encuentran detalladas en el Procedimiento documentado.



### SALIDAS

- Servicio que satisfaga las necesidades del cliente.

### USUARIOS

- Cliente

### RESPONSABLE DEL PROCESO:

- Unidad de Calidad

### INVOLUCRADOS:

- Toda la Institución

### PARÁMETROS/MEDICIÓN/SEGUIMIENTO

- Nivel de cumplimiento de las políticas de calidad

### DOCUMENTOS

- Informes de cumplimiento de políticas de calidad
- Checklist.
- Acuerdos de Servicio (SLA's)

### PROCESOS/ACTIVIDADES DE SOPORTE

- Proceso de Soporte Tecnológico

### RECURSOS

- **Humanos:** Personal Involucrado
- **Tecnología:** Hardware y Software, financieros
- **Materiales:** Suministros de Oficina

### REQUISITOS A CUMPLIR

- Políticas y manuales de calidad de la cooperativa.
- Normativa internacional aplicable a la gestión de calidad de la cooperativa.

## **PROCEDIMIENTOS:**

Se adjunta los procedimientos documentados de cada uno de los procesos como complemento de la propuesta.

## **PROCESO: GESTIÓN DE LÍNEA DE CRÉDITO TURÍSTICO<sup>28</sup>**

### **DEFINICIÓN**

Este procedimiento define la Política de Administración y Manejo de la Línea de Crédito enfocada al sector turístico de la COAC San Francisco Ltda.

### **OBJETIVO**

Establecer políticas adecuadas para el manejo y administración de la línea de crédito turístico de la COAC San Francisco Ltda.

### **ALCANCE**

Desde la recepción de la solicitud del crédito hasta la entrega de los fondos al solicitante del crédito en la COAC San Francisco Ltda.

## **ROLES Y RESPONSABILIDADES**

### **Unidad Financiera:**

- Responsable por la conceptualización de la línea de crédito, elaboración del Manual de la línea de crédito, la coordinación de su implementación para su correcta comercialización en el Negocio, el seguimiento a la evolución del producto en el mercado y la implantación de mejoras requeridas por el negocio.

---

<sup>28</sup> El presente manual ha sido diseñado en base a manuales de varias instituciones financieras los mismos que han sido archivados y encontrados a lo largo de la investigación y desarrollo del presente trabajo.

**Unidad de Ventas:**

- Responsable del acercamiento con los clientes que tengan una necesidad de financiamiento para emprendimiento turístico y del manejo de la relación con el mismo.
- Es responsable del asesoramiento, comercialización y de ejecutar el proceso de pre-evaluación con el cliente, solicitando la documentación necesaria para el crédito, y notificar los resultados de aprobación / negación al cliente.
- Responsable de la venta adecuada de la línea de crédito, del seguimiento del mismo y de la calidad de información receptada del cliente.
- Son los primeros responsables de la recuperación del crédito.

**Unidad de Riesgos:**

- Responsable de la definición de los parámetros de riesgo para la calificación de los clientes. Revisión del riesgo operativo del proceso y del producto.
- Responsable de realizar el análisis de crédito en base a las políticas de Riesgo del producto, aprobar o negar las solicitudes.
- Responsable del monitoreo de la cartera.
- Responsable de la gestión de cobro, una vez que el Negocio haya agotado la primera instancia de recuperación.

**Unidad de Operaciones:**

- Responsable del visado del crédito de acuerdo a los requisitos establecidos, revisar la documentación versus las listas de chequeo (checklist), para crédito preciso, en caso que esté correcto realizar el desembolso.
- Responsable de verificar que se encuentren todos los documentos necesarios que respalden la información proporcionada por el cliente.
- Los roles y responsabilidades estarán a cargo de aquellos funcionarios y áreas de trabajo descritos en los manuales de operación y funcionales de la COAC San Francisco.



## **POLÍTICAS GENERALES DEL PRODUCTO**

- La comercialización del producto se realizará a nivel local en la agencia Tena de la cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda., y posteriormente se ampliara a nivel nacional según lo decida la administración de la cooperativa.
- Todo documento, llámese a este contrato, solicitudes o afines que intervengan en el proceso por ningún motivo deben ser alterados de su información original, cualquier cambio o modificación lo invalida y no se procederá con dicha operación.
- Todo documento habilitante (contrato, pagaré, etc.) debe estar sin tachones o enmendaduras, en caso de existidos serán devueltos al gestor responsable.
- La cuenta del cliente donde se hará el desembolso del crédito así como los débitos automáticos de la cuota mensual debe encontrarse activa.
- El Monitor de Servicios Financieros es responsable de recopilar la firma de autorización del cliente (deudor, codeudor y garantes) para realizar las consultas crediticias.
- Toda información que se realice a los clientes sobre lista de observados y bureau de crédito, no debe ser entregada por ningún motivo al cliente, únicamente se podrá ser comunicado verbalmente al cliente para que proceda a su regularización.
- El Jefe de Servicios Financieros tiene la obligación de verificar y validar que toda la información que se encuentra en el sistema o proceso del crédito corresponda a las características del cliente y del producto antes de realizar el desembolso.
- Previo al desembolso todo contrato deberá tener todas las firmas tanto del deudor como del garante.
- El desembolso de crédito se debe hacer única y exclusivamente previa la revisión de los documentos soporte del crédito y verificación de los datos en el sistema.
- Los desembolsos de crédito los harán únicamente el Jefe de la agencia Tena de la COAC San Francisco Ltda., en donde se generarán las operaciones en principio.

- La tasa de interés del crédito será la vigente al día del desembolso (10%).
- En la solicitud de crédito el cliente debe señalar la fecha de pago.
- Todo Monitor de Servicios Financieros previo la aprobación del crédito deberá observar estrictamente las políticas de evaluación de clientes.
- Toda la información presentada en las solicitudes será verificada, previa la aprobación del crédito.
- Es responsabilidad del asesor realizar el seguimiento de la operación hasta el desembolso de la misma.
- Los impuestos del crédito se financiarán por el plazo del crédito (siempre y cuando sea suficiente la capacidad de pago).

### **CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO**

Es una operación puntual que cubre las necesidades financieras de proyectos de emprendimiento turístico, consolidación de micros, pequeñas, medianas empresas y fundamentalmente el fortalecimiento local y nacional empresarial, orientado a generar actividades productivas dentro del marco de la Ley de Turismo.

Todas las personas naturales o jurídicas privadas legalmente constituidas, que se encuentren relacionadas con la producción, comercio o servicios relacionados con el turismo.

#### **Responsabilidades del Personal:**

- Es responsabilidad del asesor entregar obligatoriamente a todo cliente deudor, un documento de notificación de negación de operaciones crediticias por duplicado y firmado al Jefe de la respectiva agencia.
- Es responsabilidad del asesor hacer firmar a clientes que van a constituirse en deudores y en garantes, además del documento de obligación, un Adendum de aceptación en el que indiquen haber sido informados de todas las implicaciones y consecuencias jurídicas de cada una de las cláusulas de tales documentos y de tener la calidad de deudor o garante. Este documento debe ser firmado antes de la firma del contrato.
- Es responsabilidad del asesor ó ejecutivo de negocios a la firma de contratos de crédito, leer al cliente deudor y garantes, el detalle de las implicaciones de

firmar el contrato respectivo, ser deudor o garante, y los criterios para calificación y clasificación de riesgo. El texto a ser leído lo pueden encontrar en intranet tanto para el caso de firma previa de contrato como para firma previa de pagaré.

## **POLÍTICAS DE RIESGO:**

### **Destino:**

Financiamiento de capital de trabajo y activos fijos tangibles de personas naturales o jurídicas privadas legalmente constituidas, que se encuentren relacionadas con la producción, comercio o servicios afines con el turismo.

### **Monto de financiamiento y Plazo:**

#### **Modalidad I**

Monto mínimo \$ 500,

Hasta 36 meses, monto máximo \$25.000

#### **Modalidad II**

Monto mínimo \$ 25.001,

Hasta 48 meses, monto máximo \$50.000

### **Tasa:**

- Tasa de interés fija por el plazo del crédito.
- Se cobrará una tasa de mora que corresponde a: 1,1 veces la tasa vigente en que cae en mora (o la regulación legal vigente a la fecha de desembolso).

### **Garantía:**

Se puede presentar cualquiera de las que se detallan a continuación:

- Personal, en cuyo caso el ingreso del garante debe corresponder al 10% con respecto al monto de crédito solicitado (en caso de

que el destino del crédito sea capital de trabajo), además debe existir un respaldo patrimonial.

- En el caso de pedir garantía hipotecaria al cliente se debe considerar las siguientes características:
  - a. Será reconocido como Garantía Hipotecaria el bien inmueble objeto del crédito es decir el grupo de activos fijos tangibles.
  - b. Porcentaje de financiamiento máximo con hipoteca: 80% bajo la Modalidad I, 70% bajo la Modalidad II, El avalúo tiene una vigencia de 2 años.

### **Avalúo de los bienes hipotecados o prendados**

Los avalúos deben ser realizados por Profesionales calificados por la Superintendencia de Bancos y Seguros, habilitados por la COAC San Francisco Ltda., para realizar avalúos externos, para poder determinar el precio justo y real de mercado realizado por peritos evaluadores. El costo del avalúo lo asume el cliente previa pre-calificación

### **Seguros:**

Obligatorio seguro de desgravamen (1 x mil sobre el saldo adeudado, mensual), se cancela en forma mensual conjuntamente con la cuota del crédito.

### **Forma de pago:**

- Periodicidad de pago: cada 30 días.
- El débito es automático de la cuenta del deudor definido para el efecto.
- Día de pago fijo seleccionado por el cliente.

### **Abonos:**

- Se aceptan abonos, mínimo por el valor de una cuota mensual.
- Se aceptan pre-cancelaciones en cualquier momento, sin penalización.

### **Beneficios del producto para el cliente**

- Flexibilidad para el financiamiento de necesidades enmarcadas en el fomento turístico de la zona según el requerimiento del cliente.

- Comodidad para el pago ya que se realiza a través de débito automático de su cuenta.
- Cuotas fijas, al conocer el cliente durante todo el plazo del crédito, su cuota de pago le permite manejar adecuadamente sus presupuestos.
- Día de pago fijo seleccionado por el cliente; permite planificar al cliente su cuota de pago, sin ningún cambio durante el plazo de la operación.
- Impuestos y costos financiados, recibe el monto líquido, sin deducciones fiscales, facilitando el uso del dinero solicitado (siempre y cuando sea suficiente la capacidad de pago).
- Seguridad y tranquilidad de que su familia está protegida, al tener un seguro de desgravamen.
- Flexibilidad en cuanto a las garantías.

#### **Beneficios del producto para la COAC San Francisco Ltda.**

- Incremento de la participación en el mercado.
- Incremento en el número de operaciones y monto de la cartera de créditos de consumo.
- Generación de ingresos de cartera de riesgo controlado.

#### **Riesgos del producto para el cliente que no son cubiertos por la institución**

- En caso de cancelación anticipada del crédito, no se devuelve el seguro pagado.
- Un mal asesoramiento al cliente le puede generar problemas posteriores al no poder cancelar sus deudas.

#### **Riesgos del producto para la institución**

- Pérdidas por falta de pago.
- Demoras en la concesión del crédito generan malestar en el cliente y mala imagen para la COAC San Francisco Ltda.
- Problemas políticos y económicos en el país pueden generar falta de pago de los clientes.

### **Precio del producto para el cliente.**

<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTOS</b>
Tasa de interés	Se aplicará la Tasa Vigente Referencial.
Seguro de desgravamen	1 x mil sobre el saldo adeudado mensual, de acuerdo a políticas de seguro para cartera de crédito.
Tasa de mora	1,1 veces la tasa vigente en que cae en mora (o la regulación legal vigente a la fecha del desembolso).

### **Documentación habilitante y requisitos para entrega del producto**

Solicitud de crédito a la que se adjuntará los siguientes documentos:

1. Copias a color de cédulas de ciudadanía y de la papeleta de votación actualizadas del solicitante, del garante y de sus cónyuges.
2. Copia de la planilla de servicios básicos, luz, agua, teléfono, tanto para el cliente como el garante.
3. Copia del Registro Único de Contribuyentes (RUC) o del Régimen Impositivo Simplificado (RISE).
4. Declaración del impuesto a la renta del último año de los que legalmente deban hacerlo.
5. Estado de Situación Financiera Personal o copia del Balance presentado a la Superintendencia de Compañías o al SRI del último año.
6. Proformas de las casas comerciales y/o proveedores de los bienes a invertirse con el crédito.
7. Apertura de la cuenta de ahorros en la COAC San Francisco Ltda.
8. En caso de que el lugar de la inversión sea arrendado se requerirá un contrato de arrendamiento debidamente legalizado.

9. Para préstamos con garantía hipotecaria, certificado del registrador de la propiedad, copia de la escritura de propiedad del bien y copia del pago del impuesto predial actualizado.
10. Copia certificada del registro del establecimiento en el Ministerio de Turismo, para proyectos en marcha.
11. Certificado actualizado de aval técnico del Ministerio de Turismo, para proyectos nuevos y en marcha.
12. Como documentos habilitantes para esta modalidad de crédito el cliente deberá presentar un plan de inversión con su correspondiente flujo de caja; se utilizará el Manual de Proyectos Turísticos del Ministerio de Turismo como la base para su elaboración.

En el caso de personas jurídicas, deberán adjuntar la Escritura de Constitución de la empresa; los nombramientos de los representantes legales de la empresa; los balances actualizados, certificados de la Superintendencia de Compañías y comprobante del último pago al SRI, además de los que señala el Reglamento General de Crédito Vigente.

### **PROCEDIMIENTO**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Conceptualizar y diseñar la línea de crédito	Realizan el diseño integro de la línea de crédito para cualquier nueva unidad de negocio que la cooperativa este interesada en desarrollar.	Unidad Financiera
Elaborar el manual de la línea de crédito	Desarrollan el manual de la línea de crédito diseñada con todas sus condiciones y características más	Unidad Financiera

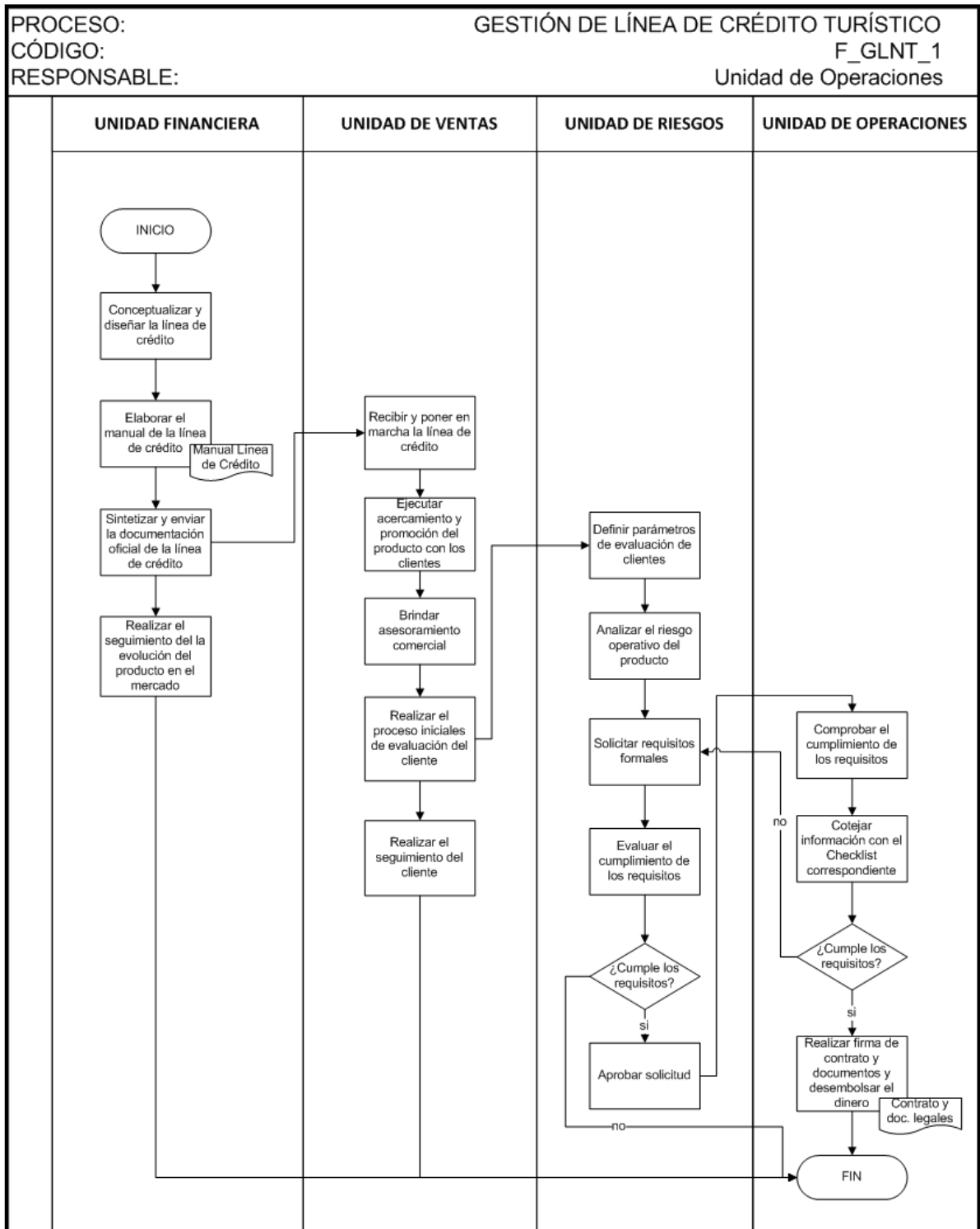
	importantes.	
Sintetizar y enviar la documentación oficial de la línea de crédito	Elaboran la información necesaria para que el proceso continúe y lo envían a la siguiente unidad parte del proceso.	Unidad Financiera
Realizar el seguimiento de la evolución del producto en el mercado	Se debe mantener un seguimiento de la evolución del nuevo producto para su evaluación posterior.	Unidad Financiera
Recibir y poner en marcha la línea de crédito	Reciben la nueva línea de crédito y la ponen en marcha y a disposición de los clientes.	Unidad de Ventas
Ejecutar acercamiento y promoción del producto con los clientes	Promocionan la nueva línea de crédito y la difunden a todos los clientes o socios interesados.	Unidad de Ventas
Brindar asesoramiento comercial	Brindan asesoría comercial relacionada con las posibilidades de financiamiento existentes en función de las necesidades de los clientes.	Unidad de Ventas
Realizar el proceso iniciales de evaluación del cliente	Se realiza una evaluación primario del cliente con datos generales y referencias sin mayor complejidad.	Unidad de Ventas



Realizar el seguimiento del cliente	El cliente pasa a formar parte de la base de datos de la cooperativa y sobre este se realiza un seguimiento por si este necesita o está interesado a algún producto que se le haya ofertado.	Unidad de Ventas
Definir parámetros de evaluación de clientes	Definen los parámetros de evaluación de clientes en un nivel más técnico aplicando metodologías adecuadas que satisfagan los parámetros principales necesarios para que estos sean sujetos de crédito.	Unidad de Riesgos
Analizar el riesgo operativo del producto	Proceden a realizar una evaluación del riesgo operativo del producto y del cliente que está interesado en el mismo.	Unidad de Riesgos
Solicitar requisitos formales	Solicita al cliente los requerimientos necesarios para continuar con el proceso.	Unidad de Riesgos
Evaluar el cumplimiento de los requisitos	Se evalúa si el cliente cumple con los requisitos y se procede a informar sobre el resultado de dicha evaluación.	Unidad de Riesgos
Aprobar solicitud	Se aprueba la solicitud de ser el caso que el cliente	Unidad de Riesgos

	cumpla con todos los requisitos.	
Comprobar el cumplimiento de los requisitos	Se realiza una nueva evaluación para comprobar si todo está en orden con la solicitud y los requisitos de cumplimiento obligatorio por parte del cliente.	Unidad de Operaciones
Cotejar información con el Checklist correspondiente	Se compara la información con el checklist y se observa si todo está en orden.	Unidad de Operaciones
Realizar firma de contrato y documentos y desembolsar el dinero	Se concluye el proceso con la firma de los documentos pertinentes y legales, y se procede a realizar el desembolso del dinero.	Unidad de Operaciones

# FLUJO DE PROCESO



## **CONTROLES**

Este proceso presente diversos niveles de control y evaluación mediante la revisión de requisitos con el uso de checklist adecuados, además de la aplicación de las políticas de calidad que se aplican a lo largo del proceso.

## **HISTORIAL DE REVISIONES**

<b>Versión/Revisión #</b>	<b>Versión o Revisión</b>	<b>Fecha</b>	<b>Escrito/Revisado por</b>

## **PROCESO: GESTIÓN DE RECUPERACIÓN<sup>29</sup>**

### **DEFINICIÓN**

Este procedimiento define la Política de Recuperación de la Línea de Crédito enfocada al sector turístico de la COAC San Francisco Ltda.

### **OBJETIVO**

Definir las políticas y procesos de cobranza que garanticen la recuperación efectiva de la cartera de la Línea de crédito turístico de la COAC San Francisco Ltda.

### **ALCANCE**

Desde la fase de cobranza preventiva hasta la recuperación total del crédito.

### **ROLES Y RESPONSABILIDADES**

#### **Monitor de Servicios Financieros:**

- Instruir al cliente sobre la importancia de la puntualidad en los pagos así como las consecuencias de no realizarlo.
- Realizar cobranza preventiva con el cliente desde el quinto día hasta el día treinta.

#### **Ejecutor de Cobro:**

- Apoyar al Monitor de Servicios Financieros en caso de requerirlo durante la gestión preventiva.
- Realizar cobranza operativa a partir del día 31.
- Realizar cobranza pre-legal hasta el día 181

#### **Abogado:**

- Realizar gestiones de cobranza judicial desde el día 181.

---

<sup>29</sup> El presente manual ha sido diseñado en base al Manual de recuperación original de la COAC San Francisco Ltda.

## **POLÍTICAS GENERALES DE RECUPERACIÓN**

- Las carpetas de crédito que hayan sido traspasadas al área de cobranzas, deberán contener un informe de seguimiento de cobro, en el que se detalla de manera cronológica las gestiones realizadas.
- Los monitores de servicios financieros como los gestores de cobro, deben procurar tener un compromiso de pago extrajudicial con el cliente en cualquier período de mora. Una vez formalizado un compromiso de pago extrajudicial, las gestiones de cobranza estarán encaminadas a seguir las condiciones y el cumplimiento de este compromiso.
- Los compromisos de pago con clientes y socios solo afectarán a las cuotas vencidas, no pudiendo el ejecutor de la cobranza pactar o negociar pagos de cuotas con vencimientos futuros.
- Los costos que generen las gestiones de cobranza serán cubiertos por la COAC San Francisco Ltda., sin recargo para el cliente.
- Para los casos demandados judicialmente, el socio o cliente asumirá todos los costos incurridos en procesos legales.

## **TRASPASOS DE CARTERA**

Los traspasos de cartera se realizarán mediante sistema, el primer día hábil posterior al cierre de mes de acuerdo a la edad de la misma. Una vez vencidos los plazos para gestionar los créditos, los colaboradores deben entregar mediante un Acta Entrega – Recepción las carpetas de los clientes, con un informe de las acciones de cobranza gestionadas y documentos generados durante el proceso.

Las edades y traspasos de cartera se manejarán de acuerdo a la siguiente tabla:

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PERÍODO</b>	<b>GESTIÓN DE COBRO</b>
Monitor de Servicios Financieros	Desde día 6 hasta día 30.	Cobranza Preventiva, Cobranza Operativa.
Ejecutor de Cobro	Desde día 31 hasta día 180.	Cobranza Pre-legal.
Abogado	Desde día 181 en adelante.	Cobranza Judicial.

Los traspasos se deben realizar dentro de los 4 días hábiles del mes.

### **PRESUPUESTO PARA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA**

Los presupuestos del área de cobranzas se realizaran en base a los datos de la siguiente tabla:

<b>GESTIÓN DE COBRO</b>	<b>PRESUPUESTO (%)</b>
Cobranza Operativa	60%
Cobranza Pre-legal	20%
Cobranza Judicial	20%

### **PROCEDIMIENTO**

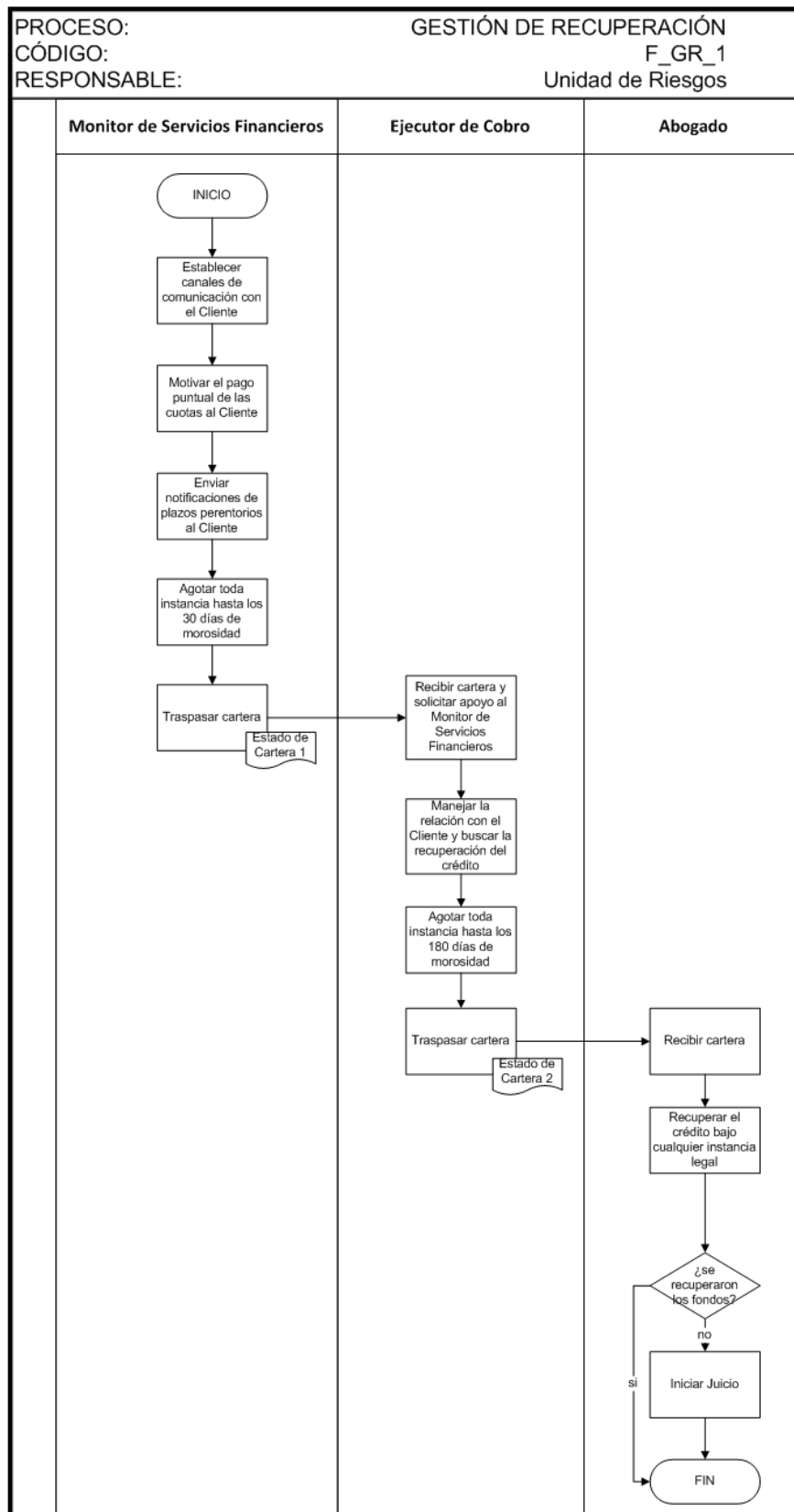
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Establecer canales de comunicación con el Cliente	Toma contacto con el cliente para iniciar el proceso de cobro de los fondos.	Monitor de Servicios Financieros
Motivar el pago puntual de las cuotas al Cliente	Incita al cliente a que se iguale con las cuotas que tiene pendientes.	Monitor de Servicios Financieros
Enviar notificaciones de plazos perentorios al Cliente	Redacta y envía notas de advertencia acerca del vencimiento inminente de los plazos.	Monitor de Servicios Financieros
Agotar toda instancia hasta los 30 días de morosidad	Realiza cualquier actividad dentro de lo posible para intentar recuperar los fondos antes de que el	Monitor de Servicios Financieros

	plazo concluya.	
Traspasar cartera	Pasa el proceso al siguiente funcionario involucrado.	Monitor de Servicios Financieros
Recibir cartera y solicitar apoyo al Monitor de Servicios Financieros	Se empapa del cliente en mora e inicia una nueva puja por conseguir recuperar los fondos atrasados.	Ejecutor de Cobro
Manejar la relación con el Cliente y buscar la recuperación del crédito	Gestiona con el cliente y trata de convencerlo y visitarlo con el fin de recuperar los fondos en mora.	Ejecutor de Cobro
Agotar toda instancia hasta los 180 días de morosidad	Realiza cualquier actividad dentro de lo posible para intentar recuperar los fondos antes de que el plazo concluya.	Ejecutor de Cobro
Traspasar cartera	Pasa el proceso al siguiente funcionario involucrado.	Ejecutor de Cobro
Recibir cartera	Se pone en conocimiento del caso e inicia el trámite de recuperación de los fondos en el ámbito legal.	Abogado
Recuperar el crédito bajo cualquier instancia legal	Utiliza la ley como herramienta para exigir el pago adeudado y negociar el mismo.	Abogado
Iniciar Juicio	Da inicio a un litigio legal	Abogado



	que implica todo el proceso judicial en busca de la recuperación de los fondos.	
--	---	--

## FLUJO DE PROCESO



## **MOROSIDAD PERMITIDA**

Los porcentajes de morosidad serán definidos por la COAC San Francisco Ltda., el tendrá que ser como **máximo del 2,5%**; de esta manera se pretende controlar el nivel de morosidad bajos, adicionalmente el Monitor de Servicios Financieros tendrá que tener un conocimiento pleno del socio o cliente y tendrá que realizar un seguimiento detenido y muy cercano del mismo.

## **ACTIVIDADES NO PERMITIDAS**

Las siguientes actividades son prohibidas en la fase de mora:

- Relaciones comerciales con los clientes.
- Cobros adicionales a los establecidos en los reglamentos de la COAC San Francisco Ltda.
- Manejo inescrupuloso de valores por concepto de pago.
- Confiscar bienes de los clientes sin que exista una orden judicial previamente aprobada para que se realice la actividad.
- El personal no podrá recibir valores correspondientes a cuotas vencidas o por vencer, sin que tenga aprobación previa del Jefe Técnico de Crédito y Cobranzas.
- Los asesores de servicios financieros, gestores de cobros y Abogados no podrán realizar gestiones de cobro que no tengan que ver con sus carteras.
- Los valores recuperados no podrán ser depositados en las cuentas personales de ningún funcionario de la cooperativa.

## **POLÍTICAS DE REFINANCIAMIENTO**

Los créditos podrán ser refinanciados en los siguientes casos:

- Robo del negocio (siempre que existan posibilidades de que el negocio pueda ser recuperado).

- Enfermedad grave del cliente.
- Desastres naturales.

Dado el caso se establecerá un comité de refinanciamiento que preparará un informe que debe ser presentado en la asamblea, quien es el único organismo facultado para aprobar o rechazar los refinanciamientos.

El comité estará conformado según lo establecen los manuales de la COAC San Francisco.

### **INFORMES DE GESTIÓN**

Es responsabilidad del Monitor de Servicios Financieros, Ejecutor de Cobros y Abogado, llevar un reporte de gestión de la cartera de cobranzas asignada, el reporte se lo realizará al finalizar cada mes, y cada finalización de su gestión, ya sea por traspaso o recuperación del crédito.

### **CONTROLES**

Los indicadores de eficiencia de gestión de cobros se realizarán con una periodicidad mensual según lo establezca la COAC San Francisco en sus manuales y los indicadores a utilizarse serán los que la institución priorice.

### **HISTORIAL DE REVISIONES**

<b>Versión/Revisión #</b>	<b>Versión o Revisión</b>	<b>Fecha</b>	<b>Escrito/Revisado por</b>

## **PROCESO: GESTIÓN DE CALIDAD**

### **DEFINICIÓN**

Este procedimiento define la Política de Calidad de la Línea de Crédito enfocada al sector turístico de la COAC San Francisco Ltda.

### **OBJETIVO**

Definir las políticas y procesos de calidad que garanticen el buen y oportuno servicio a los clientes de la Línea de crédito turístico de la COAC San Francisco Ltda.

### **ALCANCE**

Desde la fase recepción de la carpeta de solicitud de crédito hasta la recuperación total del crédito.

### **ROLES Y RESPONSABILIDADES**

#### **Personal de la COAC San Francisco Ltda.**

##### **Unidad de Ventas:**

- Responsable del acercamiento con los clientes que tengan una necesidad de financiamiento para emprendimiento turístico y del manejo de la relación con el mismo.
- Es responsable del asesoramiento, comercialización y de ejecutar el proceso de pre-evaluación con el cliente, solicitando la documentación necesaria para el crédito, y notificar los resultados de aprobación / negación al cliente.
- Responsable de la venta adecuada de la línea de crédito, del seguimiento del mismo y de la calidad de información receptada del cliente.
- Son los primeros responsables de la recuperación del crédito.

### **Unidad de Riesgos:**

- Responsable de la definición de los parámetros de riesgo para la calificación de los clientes. Revisión del riesgo operativo del proceso y del producto.
- Responsable de realizar el análisis de crédito en base a las políticas de Riesgo del producto, aprobar o negar las solicitudes.
- Responsable del monitoreo de la cartera.
- Responsable de la gestión de cobro, una vez que el Negocio haya agotado la primera instancia de recuperación.
- Esta unidad incluye funcionarios como son Monitor de Servicios Financieros, Ejecutor de Cobro, Abogado.

### **Unidad de Operaciones:**

- Responsable del visado del crédito de acuerdo a los requisitos establecidos. Revisar la documentación versus las listas de chequeo (checklist), para crédito Preciso, en caso que esté correcto realizar el desembolso.
- Responsable de verificar que se encuentren todos los documentos necesarios que respalden la información proporcionada por el cliente.

### **Unidad de Calidad:**

- Responsable por el cumplimiento de los estándares de servicio, indicadores de gestión del producto en impacto con el cliente y la firma de SLA's (acuerdos de servicio).

## **POLÍTICAS CALIDAD**

- Tipo de atención: La atención para los clientes que acceden a este crédito es personalizada en la agencia Tena de la COAC San Francisco Ltda., el trato al mismo debe ser amable, cordial y sobre todo se debe atender a sus necesidades de manera adecuada y oportuna.

- Tiempo de respuesta: La pre-evaluación permitirá conocer en pocos minutos si el crédito es viable o no, siempre y cuando se haya cumplido con los requisitos básicos.
- Una vez entregada la solicitud y los documentos necesarios la COAC San Francisco Ltda., en máximo 72 horas hará el desembolso en la cuenta del cliente.
- El asesor debe solicitar y generar la información correcta para evitar futuras regularizaciones y re procesos.
- El asesor debe mantener la información del cliente siempre actualizada.
- La recuperación de los fondos debe realizarse de la manera más cordial y con los métodos y diálogos más adecuados, brindando información adecuado al cliente acerca de lo que significa el estado de mora y advirtiéndole las consecuencias del mismo.

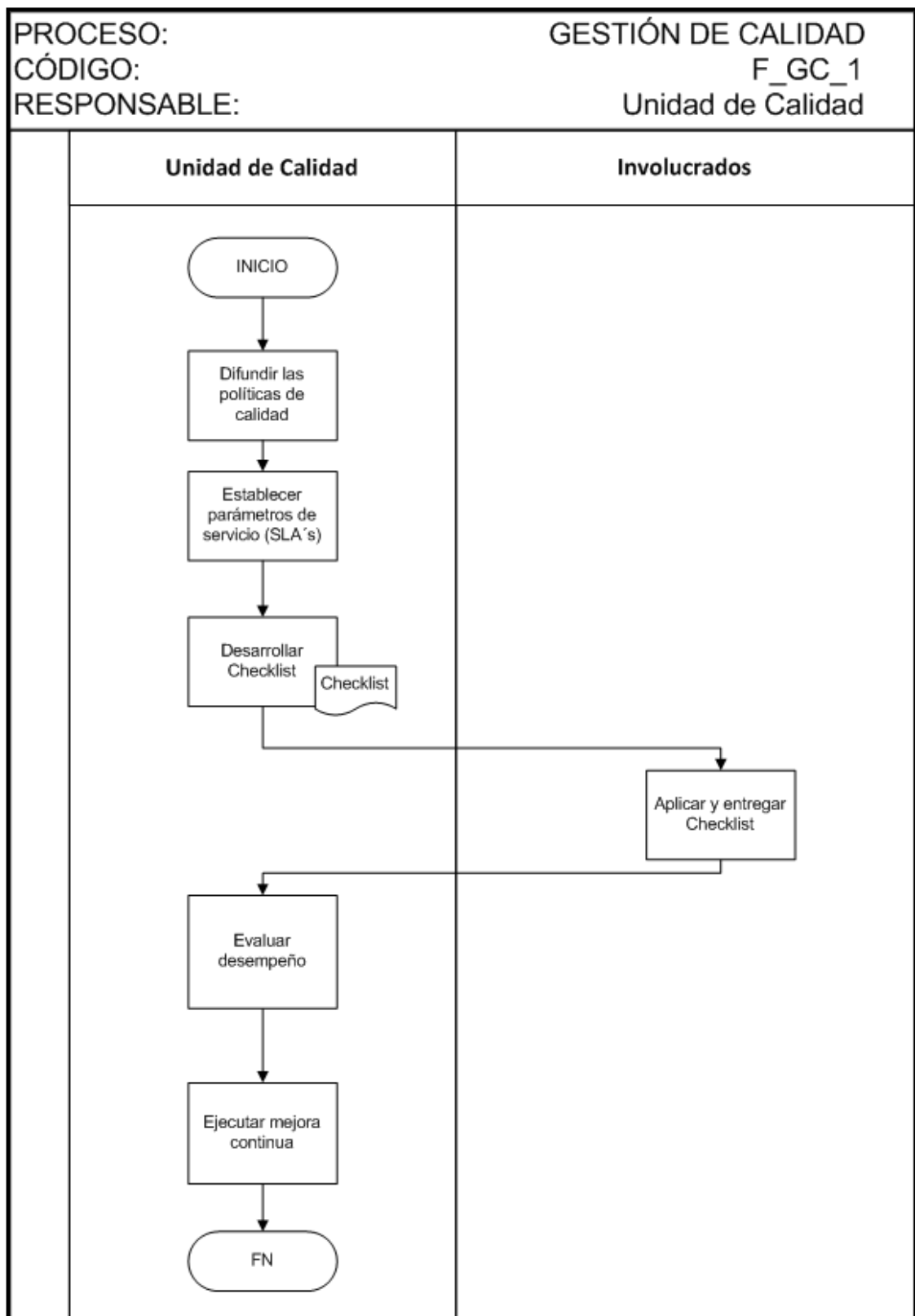
## PROCEDIMIENTO

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Difundir las políticas de calidad	Se dan a conocer las políticas de calidad a los involucrados en el proceso.	Unidad de Calidad
Establecer parámetros de servicio (SLA's)	Se definen los parámetros aceptables de servicio a través de acuerdos de servicio (SLA's) y se los comunica a los involucrados en el proceso.	Unidad de Calidad
Desarrollar Checklist	Diseña los contenidos de los Checklist en función de los requerimientos para cada actividad y proceso	Unidad de Calidad

	involucrado.	
Aplicar y entregar Checklist	Se entrega a los involucrados en el proceso el formato de informe de calidad para evaluar el desempeño y recopilar las iniciativas de mejora. Los involucrados aplican el checklist y lo entregan a la Unidad de calidad.	Involucrados
Evaluar desempeño	Se evalúan los resultados de los informes y las iniciativas de mejora con el objetivo de crear mejoras que puedan ser implementadas al sistema de gestión de la línea de crédito turístico.	Unidad de Calidad
Ejecutar mejora continua	Aplica las mejoras adecuadas junto con el jefe de agencia previa revisión del mismo.	Unidad de Calidad



## FLUJO DE PROCESO



## **CONTROLES**

El diseño y aplicación de Checklist son la metodología de evaluación y mejora que se va a utilizar en este proceso, según se detalla en la descripción del procedimiento.

## **HISTORIAL DE REVISIONES**

<b>Versión/Revisión #</b>	<b>Versión o Revisión</b>	<b>Fecha</b>	<b>Escrito/Revisado por</b>

## **CAPITULO V**

### **5. ANÁLISIS DE VIABILIDAD.**

El presente análisis permite que se evalúe financieramente y se integre la inversión inicial que se tendrá que realizar para la puesta en marcha del proyecto sobre todo en su parte operativa, por lo cual en el presente capítulo se presenta esta propuesta y la correspondiente evaluación financiera.

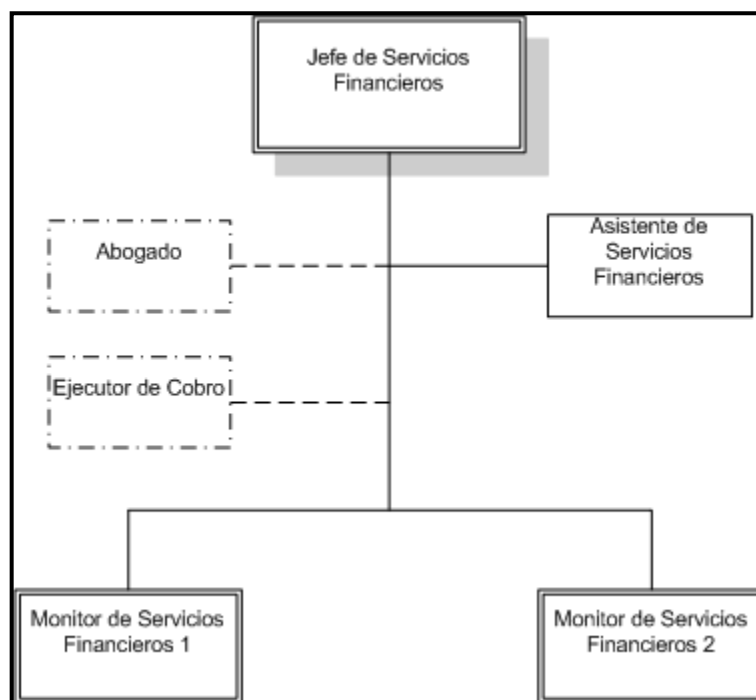
#### **5.1. Elaboración de un modelo de implementación propuesto**

En el modelo de implementación que se propone consta la estructura que tendrá el departamento de gestión de la línea de crédito la cual tendrá que ser tomada en consideración en el caso de una eventual implementación en la COAC San Francisco Ltda.

##### **5.1.1. Diseño de estructura departamental**

La propuesta consiste en estructurar el esquema funcional y de jerarquía que tendrá el departamento que maneje la línea de crédito para lo cual se ha desarrollado el respectivo organigrama que describe la participación y los niveles de jerarquía, así:

**Gráfico 47: Organigrama propuesta de la estructura departamental de la línea de crédito.**



Elaborado por: Cristhian Lascano Dalgo.

### **Funcionarios y Responsabilidades.**

**Jefe de Servicios Financieros:** Será la cabeza del departamento y será quien debe asumir la responsabilidad de la gestión íntegra del proceso, en tal virtud es el encargado de verificar y validar que toda la información que se encuentra en el sistema o proceso del crédito corresponda a las características del cliente y del producto antes de realizar el desembolso. Este tendrá que supervisar la gestión realizada por los Monitores de Servicios Financieros.

**Monitores de Servicios Financieros:** Encargados de la ejecución del proceso de según como se establece en el respectivo manual de procesos, así como también manejar la relación con el cliente, el cumplimiento de los requisitos por parte de este y de monitorear el cumplimiento en el pago de los valores una vez que se haya puesto en marcha la relación y realizado el desembolso del dinero; son los primeros encargados de la recuperación del crédito una vez cumplido el primer nivel de morosidad.

**Asistente de Servicios Financieros:** Responsable de cumplir con funciones de asistencia a los requerimientos de los Monitores de Servicios Financieros y el Jefe de Servicios Financieros en tareas relacionadas con comunicaciones, coordinación, logística, etc., en lo referente a papelería, materiales de oficina y gestiones relacionadas con la administración de la línea de crédito.

Adicionalmente se tiene dos funcionarios que serán contratados eventualmente según se presente niveles elevados de morosidad para buscar la recuperación de los valores adeudados por los clientes entre el día 31 y el día 180 de morosidad en el caso del funcionario **Ejecutor de Cobro** y a partir del día 181 de morosidad con el inicio de un trámite legal en el caso del **Abogado**.

## 5.2. Análisis de costos de implementación y operación

La implementación del departamento implica la introducción de nuevos costos sobre todo en la parte operativa, en este apartado se presentan los costos e implementos necesarios para que se inicie con el funcionamiento y gestión del nuevo producto como es la Línea de Crédito Turístico.

**Tabla 31: Inversión inicial en mobiliario y equipo de oficina.**

<u>Cantidad</u>	<u>Requerimiento</u>	<u>Costo Unitario</u>	<u>Costo Total</u>
1	Sillón ejecutivo gerencial	199,00	199,00
1	Sillas tándem de 3 cuerpos	107,00	107,00
3	Sillas ergonómicas	142,00	426,00
7	Sillas operativas	30,00	210,00
1	Mesa de centro	70,00	70,00
2	Sillas tándem de 2 cuerpos	85,00	170,00
4	Teléfonos fijos	60,00	240,00
3	Impresoras	270,00	810,00
4	Computadores de escritorio	550,00	2.200,00

1	Escritorio ejecutivo	300,00	300,00
3	Puestos de trabajo	190,00	570,00
3	Archivadores	138,00	414,00
1	Armario	200,00	200,00
1	Servicio de internet	50,00	50,00
1	Estación de red	230,00	230,00
<b>TOTAL</b>			<b>6.196,00</b>

**Elaborado por:** Cristhian Lascano Dalgo.

Los materiales de oficina que se han descrito son exclusivamente para el uso de 4 funcionarios los cuales forman parte del departamento propuesto en la presente.

En lo referente a los salarios de los funcionarios de la misma manera se hace una propuesta que se describe en la siguiente tabla:

**Tabla 32: Inversión inicial en sueldos de los funcionarios.**

<b>Funcionario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Jefe de Servicios Financieros	1	950,00	950,00
Monitor de Servicios Financieros	2	650,00	1.300,00
Asistente de Servicios Financieros	1	450,00	450,00
<b>SUBTOTAL</b>		<b>Valor mensual de pago</b>	<b>2.700,00</b>
Ejecutor de Cobro	1	500,00	500,00
Abogado	1	800,00	800,00
<b>TOTAL</b>		<b>Valor mensual de pago</b>	<b>4.000,00</b>

**Elaborado por:** Cristhian Lascano Dalgo.

Los funcionarios resaltados con color azul no son considerados en el pago de nómina ya que sus servicios profesionales serán esporádicos según el requerimiento de la cooperativa y serán contratados libremente según sea necesario.

### **5.3. Análisis de resultados esperados y flujos proyectados**

Para proceder con el análisis de resultados y flujos esperados es importante mencionar que se utilizará el método de pronósticos con mayor detalle y para eso se va a generar la siguiente información.

Pronosticar es proyectar hacia el futuro el comportamiento de una variable, teniendo como base sus tendencias históricas y las intuiciones o juicios sobre el comportamiento que tendrá el futuro. “Pronosticar involucra una mezcla de ciencia y arte.” El aspecto científico radica en el conocimiento y aplicación de conceptos y métodos estadísticos de pronóstico, mientras que la parte de arte se refiere a la habilidad para emitir juicios y utilizar intuiciones, así como al manejo óptico de la información disponible para la elaboración del pronóstico.<sup>30</sup>

Aunque los pronósticos no son seguros, constituyen una herramienta que permite visualizar nuevas situaciones o escenarios y elaborar planes sobre bases más confiables. Por lo tanto, el propósito principal de elaborar un pronóstico es obtener información sobre acontecimientos inciertos, controlables y no controlables por parte de una organización, pero que sean relevantes para definir cursos de acción y tomar decisiones en el presente.

Para que un pronóstico funcione es necesario tomar en cuenta todos los factores que puedan afectar las tendencias futuras de la variable que se pretende pronosticar.

Las técnicas de **pronósticos** disminuyen la incertidumbre sobre el futuro, permitiendo estructurar planes y acciones congruentes con los objetivos de la organización y permiten también tomar acciones correctivas apropiadas y a tiempo cuando ocurren situaciones fuera de lo pronosticado.

Pronosticar vs. Planear

---

<sup>30</sup> Capítulo 2 “Modelos Financieros en Excel” – Alemán María Cristina & Gonzales Zabaleta Edmundo.

**Pronóstico.** Estimación anticipada del valor de una variable, por ejemplo: la demanda de un producto.

**Presupuesto.** Valor anticipado de la variable que una compañía está en posibilidad de concretizar, por ejemplo: la cantidad de producto que la compañía decide fabricar en función de la demanda y de la capacidad instalada.

El conocimiento de las técnicas de pronósticos es de poco valor a menos que puedan aplicarse efectivamente en el proceso de planeación de la organización.

Usos de los pronósticos:

- Mercadotecnia
  - Tamaño del mercado
  - Participación en el mercado
  - Tendencia de precios
  - Desarrollo de nuevos productos
- Producción
  - Costo de materia prima
  - Costo de mano de obra
  - Disponibilidad de materia prima
  - Disponibilidad de mano de obra
  - Requerimientos de mantenimiento
  - Capacidad disponible de la planta para la producción
- Finanzas
  - Tasas de interés
  - Cuentas de pagos lentos
- Recursos Humanos
  - Número de trabajadores
  - Rotación de personal
  - Tendencias de ausentismo
  - Tendencia de llegadas tarde



- Planeación Estratégica
  - Factores económicos
  - Cambios de precios
  - Costos
  - Crecimiento de líneas de productos

Características de los Pronósticos:<sup>31</sup>

- Todas las situaciones en que se requiere un pronóstico, tratan con el *futuro* y el *tiempo* está directamente involucrado. Así, debe pronosticarse para un punto específico en el tiempo y el cambio de ese punto generalmente altera el pronóstico.
- Otro elemento siempre presente en situaciones de pronósticos es la *incertidumbre*. Si el administrador tuviera certeza sobre las circunstancias que existirán en un tiempo dado, la preparación de un pronóstico sería trivial.
- El tercer elemento, presente en grado variable en todas las situaciones descritas es la *confianza* de la persona que hace el pronóstico sobre la información contenida en *datos históricos*.

Selección del Método de Pronósticos

- Factores
  - El contexto del pronóstico
  - La relevancia y disponibilidad de datos históricos
  - El grado de exactitud deseado
  - El periodo de tiempo que se va a pronosticar
  - El análisis de costo-beneficio del pronóstico
  - El punto del ciclo de vida en que se encuentra el producto.

### Métodos de Pronóstico

Los métodos de pronóstico se los puede clasificar en dos grupos: métodos cualitativos y métodos cuantitativos.

---

<sup>31</sup> Fuente: Manografias.com

<u>Cualitativos</u>	<u>Cuantitativos</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método Delphi</li> <li>• Consenso de un panel</li> <li>• Estudio o investigación de mercado</li> <li>• Analogía histórica</li> <li>• Pronóstico visionario o construcción de escenarios</li> </ul>	<p>Análisis de series de tiempo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promedios móviles</li> <li>• Suavización exponencial</li> <li>• Método de Box-Jenkins</li> <li>• Descomposición de series de tiempo</li> </ul> <p>Modelos causales o explicativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos de regresión</li> <li>• Tasa de crecimiento</li> <li>• Crecimiento exponencial</li> <li>• Modelos econométricos</li> <li>• Modelos de insumo-producto o entrada-salida</li> </ul>

### Métodos Cualitativos

Se basan en el criterio, las creencias, las expectativas y los juicios subjetivos de quien elabora el pronóstico para obtener estimaciones cuantitativas del comportamiento de una variable a partir de información cualitativa. Se utilizan cuando no existen datos suficientes para elaborar un pronóstico o cuando estos son difíciles de manipular numéricamente.

*“Los elementos que intervienen en los pronósticos cualitativos son: el pensamiento intuitivo, el juicio y la acumulación del conocimiento”<sup>32</sup>*

A continuación se mencionan algunas características de estos métodos:

- **Método Delphi.** Se usa para pronósticos a largo plazo, pronósticos de ventas de productos nuevos y pronósticos tecnológicos. Tiempo estimado, más de dos meses. Exactitud, de regular a muy buena.

<sup>32</sup> Capítulo 2 “Modelos Financieros en Excel” – Alemán María Cristina & Gonzales Zabaleta Edmundo.

- **Consenso de un Panel.** Tiene los mismos usos que el Método Delphi. Tiempo estimado, más de dos semanas. Exactitud, de baja a regular.
- **Investigación de Mercados.** Se usa para evaluar y probar hipótesis acerca de mercados reales. Tiempo estimado, más de tres meses. Exactitud, puede ser excelente, dependiendo del cuidado que se haya puesto en el trabajo.
- **Analogía Histórica.** Se usa para productos nuevos, basándose en el análisis comparativo de la introducción y crecimiento de productos similares. Tiempo estimado, más de un mes. Exactitud, de buena a regular.
- **Pronósticos Visionarios.** Se usa para hacer una profecía del futuro usando la intuición personal. Tiempo estimado, una semana. Exactitud, mala.

### **Métodos Cuantitativos**

Estos métodos son más exactos que los cualitativos debido a que la información que utilizan se puede manipular de manera numérica, por lo que es conveniente aplicarlos cuando:

- Existen datos numéricos referentes al comportamiento histórico de la variable que se desea pronosticar.
- Se cuenta con información estadística que permite especificar las relaciones existentes entre las variables dependientes e independientes que son relevantes para el pronóstico.
- Existe una suposición de consistencia; es decir, se puede suponer que el patrón de comportamiento de una variable se repetirá en el futuro.

Los métodos cuantitativos de pronóstico se clasifican en análisis de series de tiempo y modelos causales.

De la misma forma se mencionan algunos de los métodos:

**Análisis de series de tiempo.** El análisis consiste en encontrar el patrón del pasado y proyectarlo al futuro. Patrones de una serie de tiempo:

- Horizontal o estacionario
- Tendencia a largo plazo
- Efecto estacional
- Efecto cíclico

**Métodos de proyección.** Estos métodos tratan de encontrar el patrón total de los datos para proyectarlos al futuro, y son:

- Promedios Móviles
- Suavización Exponencial
- Box-Jenkins
- Descomposición de series de tiempo

**Modelos Econométricos.** Un modelo econométrico es un sistema de ecuaciones de regresión interdependientes que describe algún sector de actividades económicas, ventas o utilidades. Encuestas de intenciones de compra y anticipaciones. Estas encuestas que se hacen al público, determinan: a. Las intenciones de compra de ciertos productos. b. Derivan un índice que mide el sentimiento general sobre el consumo presente y futuro y estiman como afectan estos sentimientos a los hábitos de consumo. Este enfoque para hacer pronósticos es más útil que otras técnicas para seguir el desarrollo de la demanda y para señalar puntos de peligro.

**Modelo de insumo-producto.** Método de análisis que determina el flujo de bienes y servicios interindustrial o interdepartamental en una economía o en una compañía y su mercado. Muestra flujos de insumos que deben ocurrir para obtener ciertos productos.

Estos son algunos de los métodos que existen y que pueden ser utilizados; a continuación se detallan aquellos métodos que se van a aplicar en el análisis.

### **Métodos de pronóstico basados en el análisis de series de tiempo.**

#### **Método de promedios móviles**

Consiste en calcular el promedio del conjunto de valores recientes de una variable a utilizarlo como estimación del valor que tendrá la variable en el siguiente período. Se utiliza el nombre de promedios móviles porque cada vez que se tiene disponible una nueva observación, puede calcularse un promedio nuevo, eliminando la observación más antigua e incluyendo la más reciente para realizar el pronóstico. De esta manera, el

número de datos que incluye el pronóstico es siempre constante y contiene las observaciones más recientes.<sup>33</sup>

El número de observaciones incluidas en el promedio y denotados por “N” se debe determinar de tal manera que se eliminen las variaciones estacionales o aleatorias que presenta la serie de tiempo. Sin embargo, si el número de observaciones incluidas en el promedio es muy grande, el pronóstico será poco sensible a las variaciones presentadas en los datos y la serie proyectada al futuro seguirá un patrón horizontal; por el contrario, si el valor de N es muy pequeño, la serie proyectada seguirá el mismo patrón que la serie pero retrasada varios períodos; por lo tanto se recomienda realizar pruebas con diferentes tamaños de N para encontrar el número adecuado de observaciones que permitan obtener un pronóstico más preciso.

Este método tiene la desventaja de que solo permite pronosticar el valor de la variable para un período y cada valor pronosticado se debe incluir en el promedio para estimar el valor del siguiente período, por lo que este método se utiliza comúnmente para elaborar pronósticos a corto plazo y para hacer estimaciones de ventas futuras.

Para calcular pronósticos con el método de promedios móviles primero se debe calcular la demanda promedio y el índice estacional para cada mes y año.

- Inicialmente se debe calcular el pronóstico adecuado aplicando el método lineal con las variables históricas que se desea proyectar.
- La demanda mensual promedio se obtiene con las ventas de cada mes (Margen Neto Financiero para el caso), por ejemplo la demanda promedio para el mes de enero es igual al promedio de ventas del mes de enero en dos años diferentes.
- El índice estacional de cada mes se obtiene dividiendo la demanda promedio del mes, entre el promedio de las demandas mensuales promedio.
- Por último, para obtener el pronóstico de ventas se multiplica el índice estacional de cada mes por el promedio de los pronósticos de ventas calculados con el método lineal.

---

<sup>33</sup> Capítulo 2 “Modelos Financieros en Excel” – Alemán María Cristina & Gonzales Zabaleta Edmundo.

Adicionalmente es importante mencionar que la metodología a utilizarse en lo referente a la participación que tendrá la nueva línea de crédito turística sobre el margen bruto financiero proviene del requerimiento que establece el diseñador de la propuesta de que el nuevo producto alcance al menos la misma participación que tiene la cartera de crédito de vivienda en el margen bruto financiero, la cual es en promedio del 5%, por esto se ha tomado esa referencia para aplicarla en los siguientes análisis.

Gracias a la metodología establecida se van a realizar pronósticos acorde a los requerimientos del presente punto de análisis, para esto los pronósticos serán:

- De la situación actual de la Cooperativa sin la inclusión de la nueva línea de crédito turístico.
- De la situación actual de la Cooperativa con la inclusión de la nueva línea de crédito turístico en tres escenarios propuestos.
  - El primero escenario “optimista” en el cual se contempla un porcentaje de participación del 5% de la línea de crédito sobre el Margen Bruto Financiero.
  - El segundo escenario “medio” en el cual se contempla un porcentaje de participación del 3% de la línea de crédito sobre el Margen Bruto Financiero.
  - El tercer escenario “pesimista” en el cual se contempla un porcentaje de participación del 1% de la línea de crédito sobre el Margen Bruto Financiero.

Esto se pronostica en función del Margen Bruto Financiero con el objetivo de comparar los resultados que se proyectarán.

**Situación actual de la Cooperativa sin la inclusión de la línea de crédito turístico.**

**Tabla 33: Datos históricos del Margen Bruto Financiero para el desarrollo del método de pronóstico Promedios Móviles.**

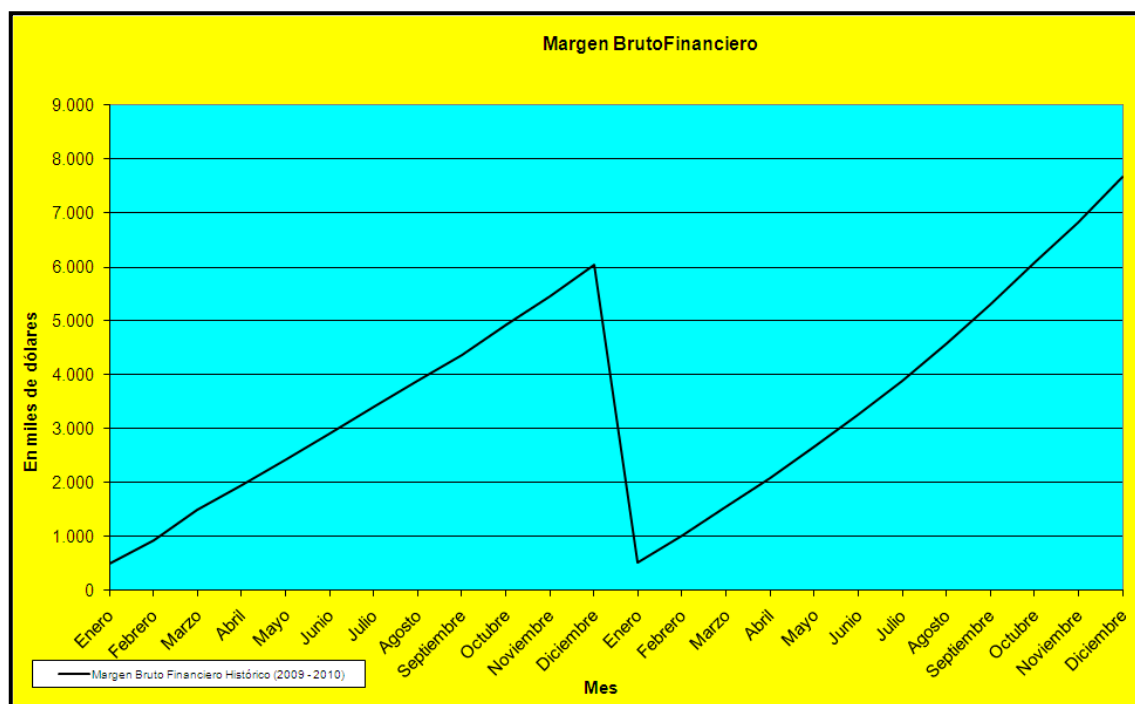
Margen Bruto Financiero Histórico (2009 - 2010)		
Periodo	Mes	Margen Bruto Financiero
1	Enero	489
2	Febrero	943
3	Marzo	1.506
4	Abril	1.948
5	Mayo	2.441
6	Junio	2.916
7	Julio	3.405
8	Agosto	3.885
9	Septiembre	4.380
10	Octubre	4.933
11	Noviembre	5.464
12	Diciembre	6.034
13	Enero	521
14	Febrero	1.012
15	Marzo	1.563
16	Abril	2.094
17	Mayo	2.666
18	Junio	3.252
19	Julio	3.890
20	Agosto	4.591
21	Septiembre	5.305
22	Octubre	6.087
23	Noviembre	6.823
24	Diciembre	7.681
<b>Número de datos históricos</b>		<b>24</b>

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

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

La presente tabla contiene los datos históricos mensuales de los años 2009 y 2010 en cuanto a l rubro de Margen Bruto Financiero, datos que servirán para aplicar el método de pronóstico de promedios móviles y conseguir la proyección de los datos para los siguientes 12 períodos.

**Gráfico 48: Representación gráfica del comportamiento histórico del Margen Bruto Financiero de la COAC San Francisco Ltda.**



Elaborado por: Cristhian Lascano D.

El gráfico muestra el comportamiento que mantuvo el rubro de Margen Bruto Financiero en los años 2009 y 2010, en este se tiene que los valores mantienen una tendencia ascendente desde el mes de enero hasta el mes de noviembre y que estos descienden en diciembre, siendo los picos más bajos los 489 mil USD en 2009 y 521 mil USD en 2010, y los picos más altos 6.034 mil USD en 2009 y 7.681 mil USD en 2010.



**Tabla 34: Aplicación del método de pronóstico Promedios Móviles.**

PROMEDIOS MÓVILES	
Mes	Método Lineal 1
25	5.740
26	5.920
27	6.100
28	6.280
29	6.460
30	6.639
31	6.819
32	6.999
33	7.179
34	7.359
35	7.539
36	7.718

Mes	Demanda Promedio	Indice Estacional
Enero	505	0,14
Febrero	977	0,28
Marzo	1.534	0,44
Abril	2.021	0,58
Mayo	2.553	0,73
Junio	3.084	0,88
Julio	3.648	1,04
Agosto	4.238	1,21
Septiembre	4.842	1,39
Octubre	5.510	1,58
Noviembre	6.143	1,76
Diciembre	6.858	1,96
Promedio mensual	3.493	

Elaborado por: Cristhian Lascano D.

El método de pronóstico de promedios móviles requiere el cálculo previo del método lineal que consiste en un análisis e regresión que aplica una determinada ecuación en la cual se puede calcular los valores futuros, al graficar este resultado siempre se tiene una línea recta.

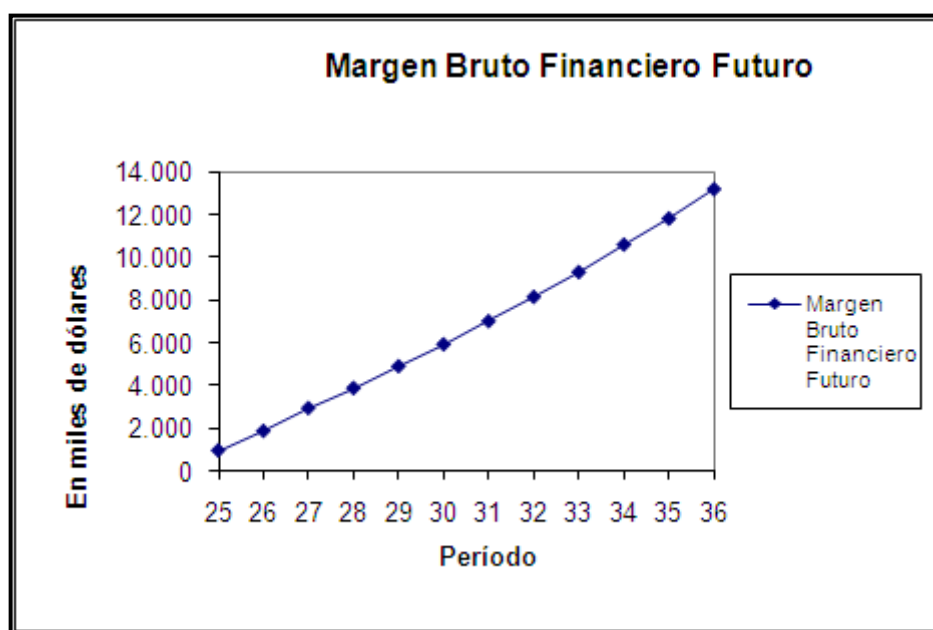
Una vez calculado el pronóstico lineal se calcula un promedio entre los datos mensuales de los años 2009 y 2010 con el objetivo de obtener un factor que se pueda multiplicar por los resultados del pronóstico lineal y de esta forma conseguir la nueva proyección.

**Tabla 35: Resultado de la aplicación del método de pronóstico Promedios Móviles.**

Mes	Margen Bruto Financiero Futuro
25	973
26	1.883
27	2.956
28	3.894
29	4.919
30	5.941
31	7.027
32	8.165
33	9.329
34	10.616
35	11.835
36	13.212

Elaborado por: Cristhian Lascano D.

**Gráfico 49: Resultado de la aplicación del método de pronóstico Promedios Móviles.**



Elaborado por: Cristhian Lascano D.

Después de la ejecución del modelo se han obtenido los pronósticos del margen bruto financiero para los siguientes 12 periodos, esta proyección mantiene concordancia con el comportamiento histórico de la cuenta.

## Situación actual de la Cooperativa con la inclusión de la línea de crédito turístico.

### Escenario Optimista.

Para este escenario se aplica la misma metodología realizada en el apartado anterior pero los datos iniciales mantienen un incremento del 5% que para el caso es la participación de la nueva línea de crédito turística, con esta variación sea obtenido un nuevo pronóstico que será evaluado al final con un análisis específico.

**Tabla 36: Aplicación del método de pronóstico Promedios Móviles, escenario optimista.**

Mes	Método Lineal 1
25	6.027
26	6.216
27	6.405
28	6.594
29	6.783
30	6.971
31	7.160
32	7.349
33	7.538
34	7.727
35	7.915
36	8.104

PROMEDIOS MÓVILES		
Mes	Demanda Promedio	Indice Estacional
Enero	530	0,14
Febrero	1.026	0,28
Marzo	1.611	0,44
Abril	2.122	0,58
Mayo	2.681	0,73
Junio	3.238	0,88
Julio	3.830	1,04
Agosto	4.450	1,21
Septiembre	5.085	1,39
Octubre	5.786	1,58
Noviembre	6.450	1,76
Diciembre	7.201	1,96
Promedio mensual	3.667	

Elaborado por: Cristhian Lascano D.

Se realiza primero el cálculo del método de pronóstico lineal y los promedios de los datos ingresados junto con el factor de multiplicación.

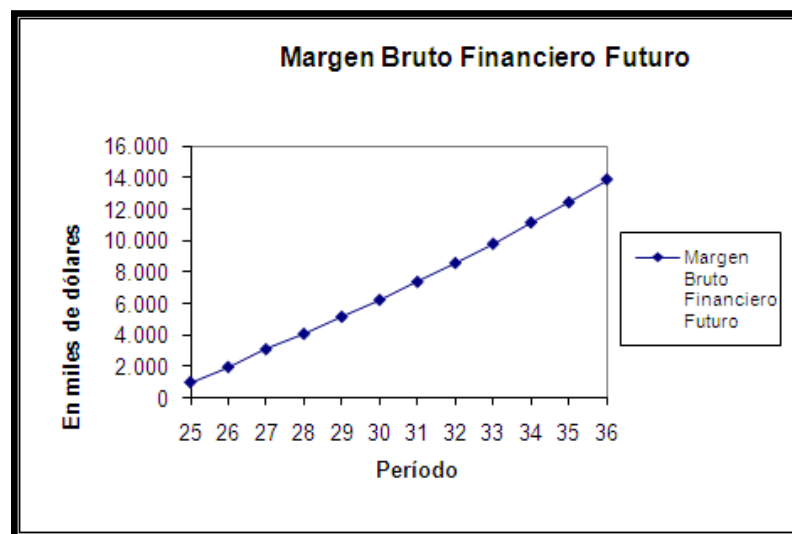
**Tabla 37: Resultado de la aplicación del método de pronóstico Promedios Móviles, escenario optimista.**

Promedios Móviles 4	Mes	Margen Bruto Financiero Futuro
1.022	25	1.022
1.977	26	1.977
3.104	27	3.104
4.088	28	4.088
5.165	29	5.165
6.239	30	6.239
7.379	31	7.379
8.574	32	8.574
9.796	33	9.796
11.147	34	11.147
12.427	35	12.427
13.873	36	13.873

Elaborado por: Cristhian Lascano D.

Con las variables calculadas en el paso anterior se procede a realizar el cálculo y se obtiene el pronóstico bajo el método de promedios móviles.

**Gráfico 50: Resultado de la aplicación del método de pronóstico Promedios Móviles, escenario optimista.**



Elaborado por: Cristhian Lascano D.

### Escenario Medio.

Para este escenario se aplica la misma metodología aplicada para el escenario optimista pero los datos iniciales mantienen un incremento del 3% que para el caso es la participación de la nueva línea de crédito turística, con esta variación sea obtenido un nuevo pronóstico que será evaluado al final con un análisis específico.

**Tabla 38: Aplicación del método de pronóstico Promedios Móviles, escenario medio.**

Método Lineal 1		PROMEDIOS MÓVILES	
Mes		Mes	Indice Estacional
		Enero	0,14
25	5.913	Febrero	0,28
26	6.098	Marzo	0,44
27	6.283	Abril	0,58
28	6.468	Mayo	0,73
29	6.653	Junio	0,88
30	6.839	Julio	1,04
31	7.024	Agosto	1,21
32	7.209	Septiembre	1,39
33	7.394	Octubre	1,58
34	7.579	Noviembre	1,76
35	7.765	Diciembre	1,96
36	7.950	Promedio mensual	3.598

Elaborado por: Cristhian Lascano D.

Como se mencionó antes se realiza el cálculo del método de pronóstico lineal y los promedios de los datos ingresados junto con el factor de multiplicación, de la misma forma que se realizó en el escenario previo.

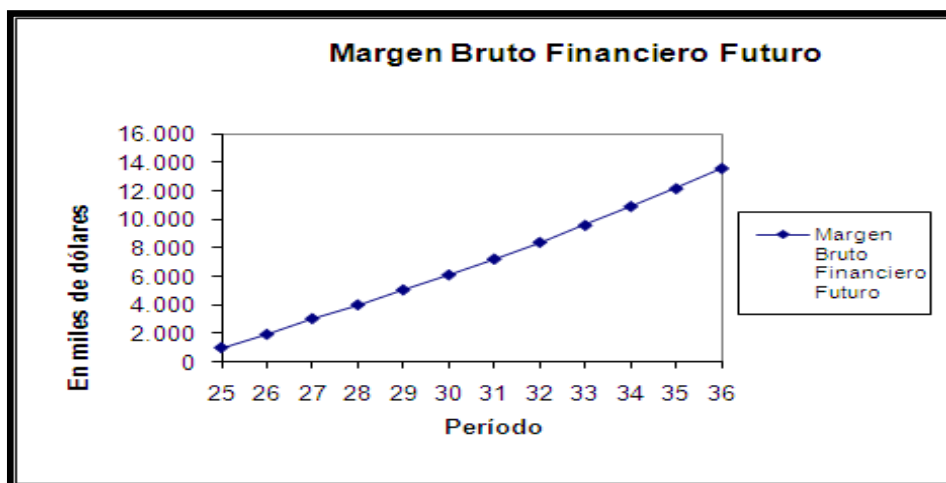
**Tabla 39: Resultado de la aplicación del método de pronóstico Promedios Móviles, escenario medio.**

Promedios Móviles 4	Mes	Margen Bruto Financiero Futuro
1.002	25	1.002
1.939	26	1.939
3.044	27	3.044
4.011	28	4.011
5.067	29	5.067
6.120	30	6.120
7.238	31	7.238
8.410	32	8.410
9.609	33	9.609
10.935	34	10.935
12.190	35	12.190
13.609	36	13.609

Elaborado por: Cristhian Lascano D.

Con las variables calculadas en el paso anterior se procede a realizar el cálculo y se obtiene el pronóstico bajo el método de promedios móviles.

**Gráfico 51: Resultado de la aplicación del método de pronóstico Promedios Móviles, escenario medio.**



Elaborado por: Cristhian Lascano D.

### Escenario Pesimista.

Para este escenario se aplica la misma metodología aplicada para el escenario medio pero los datos iniciales mantienen un incremento del 1% que para el caso es la participación de la nueva línea de crédito turística, con esta variación sea obtenido un nuevo pronóstico que será evaluado al final con un análisis específico.

**Tabla 40: Aplicación del método de pronóstico Promedios Móviles, escenario pesimista.**

PROMEDIOS MÓVILES		
Mes	Demanda Promedio	Indice Estacional
Enero	510	0,14
Febrero	987	0,28
Marzo	1.550	0,44
Abril	2.041	0,58
Mayo	2.579	0,73
Junio	3.115	0,88
Julio	3.684	1,04
Agosto	4.281	1,21
Septiembre	4.891	1,39
Octubre	5.565	1,58
Noviembre	6.205	1,76
Diciembre	6.926	1,96
Promedio mensual	3.528	

Mes	Método Lineal 1
25	5.798
26	5.979
27	6.161
28	6.343
29	6.524
30	6.706
31	6.887
32	7.069
33	7.251
34	7.432
35	7.614
36	7.796

Elaborado por: Cristhian Lascano D.

Como se mencionó antes se realiza el cálculo del método de pronóstico lineal y los promedios de los datos ingresados junto con el factor de multiplicación, de la misma forma que se realizó en el escenario previo.

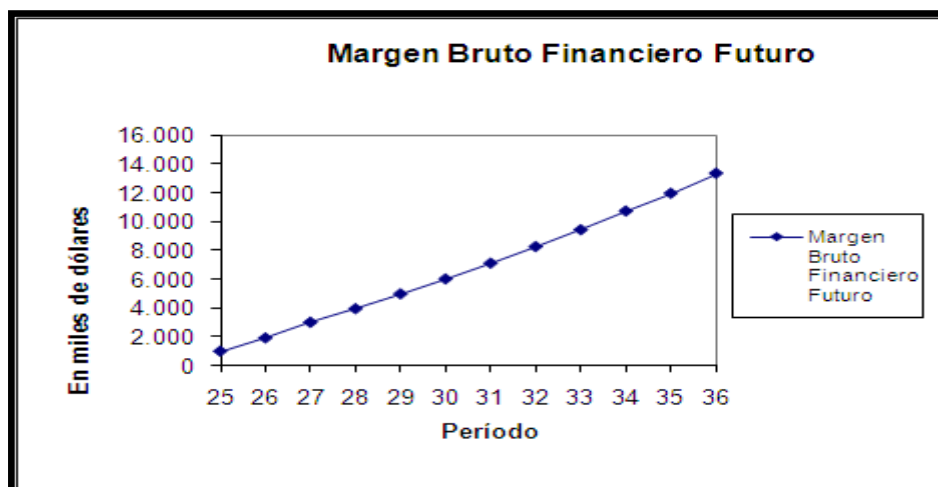
**Tabla 41: Resultado de la aplicación del método de pronóstico Promedios Móviles, escenario pesimista.**

Promedios Móviles 4	Mes	Margen Bruto Financiero Futuro
983	25	983
1.902	26	1.902
2.985	27	2.985
3.933	28	3.933
4.968	29	4.968
6.001	30	6.001
7.098	31	7.098
8.247	32	8.247
9.423	33	9.423
10.722	34	10.722
11.954	35	11.954
13.344	36	13.344

Elaborado por: Cristhian Lascano D.

Con las variables calculadas en el paso anterior se procede a realizar el cálculo y se obtiene el pronóstico bajo el método de promedios móviles.

**Gráfico 52: Resultado de la aplicación del método de pronóstico Promedios Móviles, escenario pesimista.**



Elaborado por: Cristhian Lascano D.



Una vez terminado el enunciado de los factores a analizar se procede con el mismo, para lo cual juntamos los datos con el objetivo de realizar una comparación recurrente y adecuada, así:

**Tabla 42: Comparación del Margen Bruto Financiero en sus escenarios propuestos.**

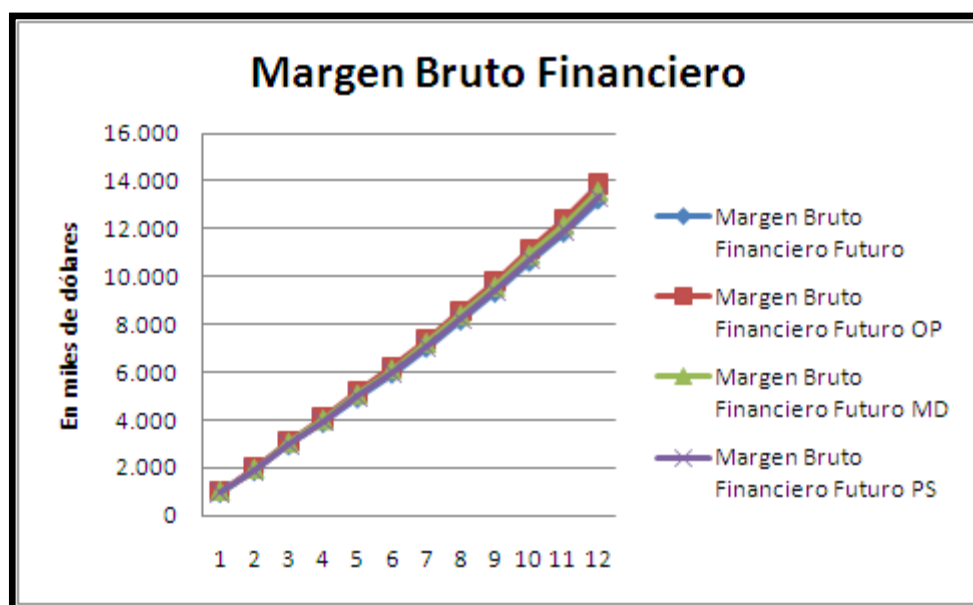
Período	Margen Bruto Financiero Futuro	Margen Bruto Financiero Futuro OP	Margen Bruto Financiero Futuro MD	Margen Bruto Financiero Futuro PS
1	973	1.022	1.002	983
2	1.883	1.977	1.939	1.902
3	2.956	3.104	3.044	2.985
4	3.894	4.088	4.011	3.933
5	4.919	5.165	5.067	4.968
6	5.941	6.239	6.120	6.001
7	7.027	7.379	7.238	7.098
8	8.165	8.574	8.410	8.247
9	9.329	9.796	9.609	9.423
10	10.616	11.147	10.935	10.722
11	11.835	12.427	12.190	11.954
12	13.212	13.873	13.609	13.344

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

Los datos resultado de la aplicación del método de pronóstico dejan claro que es positiva la implementación de la línea de crédito turístico ya que como lo describe la tabla los valores en cada mes crecen en comparación con la columna naranja durante los próximos 12 períodos producto de las variaciones que se generan posterior a la aplicación del método, para esto se van a tomar dos valores como referencia, el período uno muestra que el margen bruto financiero (973 mil USD) es inferior a los valores que muestran los escenarios (1.022 mil USD, 1.002 mil USD y 983 mil USD) respectivamente; de la misma forma en el período 12 de proyección queda claro que en los escenarios (13.873 mil USD, 13.609 mil USD y 13.344 mil USD) el rubro es superior al margen bruto financiero resultado del pronóstico original que es de 13.212

mil USD, lo cual resumidamente explica que la implementación de la línea de crédito turístico es viable y que va a generar una rentabilidad favorable para la cooperativa.

**Gráfico 53: Comparación del Margen Bruto Financiero en sus escenarios propuestos.**



Elaborado por: Cristhian Lascano D.

El gráfico representa el comportamiento de todas las variables en la cual se muestra que estas mantienen la tendencia pero las diferencias que se presentan favorables son importantes como ya se analizó en el apartado anterior.

#### **5.4. Evaluación financiera de los flujos de pagos**

Antes de iniciar con este punto es importante mencionar cierta teoría en cuanto a los métodos que se van a utilizar como son el VAN, TIR, Período de recuperación y relación costo beneficio así que se describe estos términos a continuación:

##### **El Valor Actual Neto. (V.A.N.)**

Conocido bajo distintos nombres, es uno de los métodos más aceptados (por no decir el que más).

Por Valor Actual Neto de una inversión se entiende la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial.

Si un proyecto de inversión tiene un VAN positivo, el proyecto es rentable. Entre dos o más proyectos, el más rentable es el que tenga un VAN más alto. Un VAN nulo significa que la rentabilidad del proyecto es la misma que colocar los fondos en él invertidos en el mercado con un interés equivalente a la tasa de descuento utilizada. La única dificultad para hallar el VAN consiste en fijar el valor para la tasa de interés, existiendo diferentes alternativas.

Como ejemplo de tasas de descuento (o de corte), indicamos las siguientes:

- Tasa de descuento ajustada al riesgo = Interés que se puede obtener del dinero en inversiones sin riesgo (deuda pública) + prima de riesgo).
- Coste medio ponderado del capital empleado en el proyecto.
- Coste de la deuda, si el proyecto se financia en su totalidad mediante préstamo o capital ajeno.
- Coste medio ponderado del capital empleado por la empresa.
- Coste de oportunidad del dinero, entendiendo como tal el mejor uso alternativo, incluyendo todas sus posibles utilidades.

La principal ventaja de este método es que al homogeneizar los flujos netos de Caja a un mismo momento de tiempo ( $t=0$ ), reduce a una unidad de medida común cantidades de dinero generadas (o aportadas) en momentos de tiempo diferentes. Además, admite introducir en los cálculos flujos de signo positivos y negativos (entradas y salidas) en los diferentes momentos del horizonte temporal de la inversión, sin que por ello se distorsione el significado del resultado final, como puede suceder con la T.I.R.

Dado que el V.A.N. depende muy directamente de la tasa de actualización, el punto débil de este método es la tasa utilizada para descontar el dinero (siempre discutible). Sin embargo, a efectos de “homogeneización”, la tasa de interés elegida hará su función indistintamente de cual haya sido el criterio para fijarla.

El V.A.N. también puede expresarse como un índice de rentabilidad, llamado **Valor neto actual relativo**, expresado bajo la siguiente fórmula:

V.A.N. de la inversión/Inversión

o bien en forma de tasa (%):

V.A.N. de la inversión x100/Inversión

### **Tasa Interna de Rentabilidad (T.I.R.)**

Se denomina Tasa Interna de Rentabilidad (T.I.R.) a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (V.A.N.) de una inversión sea igual a cero. (V.A.N. =0).

Este método considera que una inversión es aconsejable si la T.I.R. resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor, y entre varias alternativas, la más conveniente será aquella que ofrezca una T.I.R. mayor.

Las críticas a este método parten en primer lugar de la dificultad del cálculo de la T.I.R. (haciéndose generalmente por iteración), aunque las hojas de cálculo y las calculadoras modernas (las llamadas financieras) han venido a solucionar este problema de forma fácil.

También puede calcularse de forma relativamente sencilla por el método de interpolación lineal.

Pero la más importante crítica del método (y principal defecto) es la inconsistencia matemática de la T.I.R. cuando en un proyecto de inversión hay que efectuar otros desembolsos, además de la inversión inicial, durante la vida útil del mismo, ya sea debido a pérdidas del proyecto, o a nuevas inversiones adicionales.

La T.I.R. es un indicador de rentabilidad relativa del proyecto, por lo cual cuando se hace una comparación de tasas de rentabilidad interna de dos proyectos no tiene en cuenta la posible diferencia en las dimensiones de los mismos. Una gran inversión con una T.I.R. baja puede tener un V.A.N. superior a un proyecto con una inversión pequeña con una T.I.R. elevada.<sup>34</sup>

### **Período de Recuperación de la Inversión (P.R.I)<sup>35</sup>**

---

<sup>34</sup> Tomado de [www.zonaeconomia.com](http://www.zonaeconomia.com)

<sup>35</sup> Tomado de [www.pymesfuturo.com](http://www.pymesfuturo.com)

El periodo de recuperación de la inversión - PRI - es uno de los métodos que en el corto plazo puede tener el favoritismo de algunas personas a la hora de evaluar sus proyectos de inversión. Por su facilidad de cálculo y aplicación, el Periodo de Recuperación de la Inversión es considerado un indicador que mide tanto la liquidez del proyecto como también el riesgo relativo pues permite anticipar los eventos en el corto plazo.

Es importante anotar que este indicador es un instrumento financiero que al igual que el Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno, permite optimizar el proceso de toma de decisiones.

Es un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial.

### **Relación Costo – Beneficio**

La relación costo beneficio toma los ingresos y egresos presentes netos del estado de resultado, para determinar cuáles son los beneficios por cada peso que se sacrifica en el proyecto.

Cuando se menciona los ingresos netos, se hace referencia a los ingresos que efectivamente se recibirán en los años proyectados. Al mencionar los egresos presentes netos se toman aquellas partidas que efectivamente generarán salidas de efectivo durante los diferentes periodos, horizonte del proyecto. Como se puede apreciar el estado de flujo neto de efectivo es la herramienta que suministra los datos necesarios para el cálculo de este indicador.

La relación beneficio / costo es un indicador que mide el grado de desarrollo y bienestar que un proyecto puede generar a una comunidad.

Ahora que se han podido definir los conceptos a utilizar se inicia con el análisis respectivo.

En lo referente a la evaluación financiera de la propuesta se establece el respectivo análisis el cual se lleva a cabo sobre las rentas que generará el producto a implementarse, para este análisis se utilizará de la misma forma que en los anteriores el

método de pronóstico de promedios móviles para la proyección de los flujos respectivos.

En tal virtud para el presente análisis se tomarán tres escenarios los cuales servirán de referencia para generar conclusiones adecuadas a la realizada de la presente propuesta, los escenarios serán: Optimista con una participación del producto de un 5%, Medio con una participación del producto de un 3% y Pesimista con una participación del producto de un 1%.

### **Escenario Optimista.**

**Tabla 43: Resumen de indicadores de factibilidad y viabilidad de la propuesta, escenario optimista.**

TABLA DE RESUMEN	
VAN DE PROYECTO	\$ 1.945,31
TIR DEL PROYECTO	21,51%
PERIODO RECUP. PROYECTO	9,7
RELACIÓN B/C PROYECTO	6,28

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

En el primer escenario se tiene como resultado una Valor Actual Neto positivo de alrededor de 1.945,31 mil USD dejándolo como es lógico como la mejor opción a tomar si la comparamos con los otros escenarios, en cuanto a la Tasa Interna de Retorno esta describe que el escenario planteado genera un porcentaje de recuperación de la inversión de un 21,51% siendo este muy atractivo para cualquier inversionista, el período de recuperación según los flujos generados se establece en un total de 9,7 períodos y finalmente se tiene una positiva relación de Costo – Beneficio que se mantiene en un 6,28 dólares de ingresos para cubrir 1 dólar de costos; este escenario muestra una excelente relación de beneficio que es viable dentro de la propuesta.

### Escenario Medio.

**Tabla 44: Resumen de indicadores de factibilidad y viabilidad de la propuesta, escenario medio.**

TABLA DE RESUMEN	
VAN DE PROYECTO	\$ 186,70
TIR DEL PROYECTO	11,53%
PERIODO RECUP. PROYECTO	10,8
RELACIÓN B/C PROYECTO	3,77

Elaborado por: Cristhian Lascano D.

En el segundo escenario se tiene como resultado un Valor Actual Neto positivo de alrededor de 186,70 mil USD siendo la segunda mejor opción después del escenario optimista, en cuanto a la Tasa Interna de Retorno esta describe que el escenario planteado genera un porcentaje de recuperación de la inversión de un 11,53% siendo este interesante para cualquier inversionista pero no completamente satisfactoria, el período de recuperación según los flujos generados se establece en un total de 10,8 períodos y finalmente se tiene una positiva relación de Costo – Beneficio que se mantiene en un 3,77 dólares de ingresos para cubrir 1 dólar de costos; este escenario muestra un nivel medio de aceptación que no es tan atractivo como el escenario anterior.

### Escenario Pesimista.

**Tabla 45: Resumen de indicadores de factibilidad y viabilidad de la propuesta, escenario pesimista.**

TABLA DE RESUMEN	
VAN DE PROYECTO	(\$ 1.571,91)
TIR DEL PROYECTO	Negativa
PERIODO RECUP. PROYECTO	14,9
RELACIÓN B/C PROYECTO	1,26

Elaborado por: Cristhian Lascano D.

En el tercer escenario se tiene como resultado un Valor Actual Neto negativo de alrededor de 1.571,91 mil USD siendo una opción que no se puede tan siquiera ser analizada, en cuanto a la Tasa Interna de Retorno esta describe que el escenario planteado genera un porcentaje de recuperación de la inversión negativo siendo esto plenamente malo en cualquier tipo de proyecto que se esté evaluando, el período de recuperación según los flujos generados se establece en un total de 14,9 períodos y finalmente se tiene una positiva relación de Costo – Beneficio que se mantiene en 1,26 dólares de ingresos para cubrir 1 dólar de costos; este escenario no es aceptable sobre todo si se espera aplicar un período de gracia como es la estrategia que la propuesta plante así que para este caso no se debe aceptar este escenario por lo cual la participación recomendada de la línea de crédito sobre el margen bruto financiero tendrá que ser como mínimo de un 2,5% sino simplemente no va a darse una rentabilidad o retorno aceptables.

Adicionalmente se va a realizar un sencillo análisis de sensibilidad sobre dos variables como son los sueldos a pagarse durante la duración del proyecto y el aumento y disminución de los ingresos, esto desarrollará a continuación.

Para la evaluación de la sensibilidad que se presenta en los diferentes escenarios cabe mencionar que se va a establecer un valor de ponderación, el cual describe que la sensibilidad será Alta, si las variaciones son superiores a un 10%, Media si estas se encuentran entre el 5 y el 10%, Baja si la variación se encuentra entre 1 y 5% y Nula si la variación es menor que 1%, todo esto en relación al VAN y la TIR. Adicionalmente cabe mencionar que las variaciones se han aplicado a las variables de ingresos y sueldos que se generarán en la propuesta, con un incremento y decremento de un 5% sobre el valor base como se describe en las siguientes tablas.



### Escenario Optimista.

**Tabla 46: Resumen de análisis de sensibilidad de la propuesta, escenario optimista.**

TABLA DE RESUMEN	
Aumento Sueldos (5%)	Baja
Disminuye Sueldos (5%)	Nula
Aumento Ingresos (5%)	Alta
Disminuye Ingresos (5%)	Alta

Elaborado por: Cristhian Lascano D.

Para este escenario se establece una que al aumentar los sueldos de los funcionarios se genera una sensibilidad baja ya que afecta negativamente tanto al VAN y la TIR en un 1% y 0,4% respectivamente lo cual la ubica con una sensibilidad baja, al disminuir los sueldos en un 5% se tiene una sensibilidad nula ya que no afectan significativamente a la TIR la cual no varío, y aumenta el VAN en apenas un 0,4%; en lo referente a los ingresos al incrementarlos en 5% se tiene una sensibilidad alta ya que sobre todo el VAN presenta un aumento de 11,3% mientras que la TIR no varía, mientras que al disminuir los ingresos en un 5% se obtiene de la misma manera una sensibilidad alta ya que el VAN disminuye en los mismos 11,3% y la TIR en 1%.

### Escenario Medio.

**Tabla 47: Resumen de análisis de sensibilidad de la propuesta, escenario medio.**

TABLA DE RESUMEN	
Aumento Sueldos (5%)	Baja
Disminuye Sueldos (5%)	Baja
Aumento Ingresos (5%)	Alta
Disminuye Ingresos (5%)	Alta

Elaborado por: Cristhian Lascano D.

En lo referente al escenario medio se establece que al aumentar o disminuir los sueldos en un 5% se genera una sensibilidad baja ya que afecta negativamente tanto la TIR y el

VAN en un 1% y 4,2% respectivamente al disminuirla y en el caso de incrementarla se obtiene un aumento del VAN en el mismo 4,2% sin afectarse la TIR; en lo referente a los ingresos al incrementarlos en 5% se tiene una sensibilidad alta ya que sobre todo el VAN presenta un aumento de 70,6% mientras que la TIR varía en 1%, de la misma forma al disminuir los ingresos en un 5% se obtiene una sensibilidad alta ya que el VAN disminuye en los mismos 70,6% y la TIR pierde un 2%.

### Escenario Pesimista.

**Tabla 48: Resumen de análisis de sensibilidad de la propuesta, escenario pesimista.**

TABLA DE RESUMEN	
Aumento Sueldos (5%)	Nula
Disminuye Sueldos (5%)	Nula
Aumento Ingresos (5%)	Media
Disminuye Ingresos (5%)	Media

**Elaborado por:** Cristhian Lascano D.

En lo referente al escenario pesimista se establece que al aumentar o disminuir los sueldos en un 5% se genera una sensibilidad nula ya no afecta ni positiva ni negativamente mayormente el comportamiento de la TIR mientras que el VAN apenas se modifica en un 0,5%; en lo referente a los ingresos al incrementarlos en 5% se tiene una sensibilidad media ya que el VAN presenta un aumento de 2,8% mientras que la TIR se mantiene deficiente, de la misma forma al disminuir los ingresos en un 5% se obtiene una sensibilidad media ya que el VAN disminuye en los mismos 2,8% y la TIR se mantiene deficiente.

Una vez realizado el análisis se tiene que la variable que arrastra mayor importancia es la de ingresos ya que esta muestra en su mayoría una sensibilidad elevada por lo cual es recomendable tener cuidado con el manejo de la misma.

## CAPITULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La culminación de la propuesta llega hasta el presente capítulo en el cual se van a generar las conclusiones y recomendaciones más relevantes y adecuadas en relación a los objetivos propuestos en principio; lo que se espera es que estas conclusiones y recomendaciones consigan solventar las más básicas interrogantes que se tenía al iniciar la propuesta y que estas plasmen el resultado del trabajo realizado.

#### 6.1. Conclusiones

- Una vez realizada la investigación en su totalidad y después de haber trabajado tanto con los socios, potenciales clientes, personal de la cooperativa, empresarios y demás participantes, se puede concluir que la presente propuesta de estructuración de una línea de crédito enfocada al sector turístico es plenamente viable y sostenible, pero además necesaria en esta circunscripción geográfica, ya que el financiamiento y fomento del sector turístico en la provincia de Napo en los cantones Tena y Archidona es necesaria debido al imperioso crecimiento del sector turístico y a la insuficiente infraestructura existente en el lugar, por lo cual esta nueva alternativa impulsará el desarrollo del mismo, así como también el crecimiento de la agencia Tena de la COAC San Francisco Ltda., la misma que se consolidará en el mercado e incrementará su rentabilidad.
- Con la realización de un análisis situacional del entorno para determinar las perspectivas, proyección e importancia de la agencia Tena de la COAC San Francisco Ltda., se precisó que la cooperativa, mantiene una importante cantidad de agencias y sucursales a nivel nacional, las mismas que han ido creciendo en cantidad en los últimos cuatro años; la agencia Tena es una de las últimas en haber iniciado sus actividades por lo cual sus resultados aún no son importantes para la rentabilidad de la cooperativa; los resultados que arroja la investigación realizada permiten concluir que la agencia Tena de la COAC San

Francisco Ltda., guarda importancia estratégica para la cooperativa como tal, por su ubicación en uno de los polos de desarrollo potenciales en la región amazónica, además se tiene que la proyección de la misma es virtualmente atractiva sobre todo por el desarrollo productivo, turístico y económico que la zona ofrece en los últimos años y principalmente por el apoyo gubernamental que se ha manifestado en lo referente a los sectores turístico y productivo a nivel local fomentando la creación de empleo, productividad y desarrollo económico y social.

- Para el diagnóstico de la situación financiera y posicionamiento de mercado que conserva la agencia Tena de la COAC Fan Francisco Ltda., se precisó que ésta principalmente no presenta registros históricos adecuados ya que aún no cumple un año de haber sido inaugurada por lo cual el análisis se realiza sobre los datos históricos de la cooperativa de forma consolidada. De acuerdo con la base teórica de la presente investigación se puede concluir que la COAC San Francisco Ltda., guarda un posicionamiento marcado financieramente por sus resultados a lo largo de los últimos años, según lo describe el Método de evaluación CAMEL los indicadores de Idoneidad de Capital que son aquellos que miden la solvencia financiera de una IFI describe que la COAC San Francisco Ltda., en cuanto a la Suficiencia Patrimonial mantiene al año 2010 un valor de 5.473,19%, significando esto que la misma está plenamente fortalecida en su patrimonio y puede solventar posibles problemas que se presenten en el futuro, adicionalmente se tiene que el índice de calidad de activos maneja un valor del 99,04% en el 2010 lo cual corrobora que la cooperativa mantiene un elevada calidad de activos incluso superando el promedio del mercado.
- Al determinar el mercado objetivo al cual se enfocará la línea de crédito turística a estructurarse, se establece que el mismo se encuentra en el sector micro-empresarial turístico, esto en referencia a la aplicación de un estudio de mercado en los cantones Tena y Archidona. Según la base teórica resultado de la investigación realizada en el presente trabajo se establece que la línea de crédito se destinará para el financiamiento de capital de trabajo y activos fijos tangibles de personas naturales o jurídicas privadas legalmente constituidas, que se encuentren relacionadas con la producción, comercio o servicios afines con el

turismo; a ello se le adiciona que la línea de crédito tiene como función el fomentar el desarrollo del sector turístico brindando empleos y generando riqueza en la zona.

- La COAC San Francisco Ltda., ofrece a sus socios y clientes servicios asistenciales no financieros como, seguro de desgravamen, fondo mortuario, servicio odontológico, descuento en farmacias entre otros sin cargos adicionales como una estrategia de fidelización de sus clientes y de creación de compromiso entre la cooperativa y ellos.
- Los costos de estructuración e implementación de la línea de crédito guardan coherencia con la implementación futura del producto; ya que en base a la investigación realizada se tiene que la inversión inicial para la implementación de la línea de crédito es de alrededor de 54.800 dólares de mobiliario y salarios para 18 meses de funcionamiento, así como también un total de 450.000,00 dólares que serán colocados bajo el concepto de la nueva línea de crédito durante los primeros 6 meses, -según la aplicación de la teoría y metodologías descritas en el capítulo V del trabajo-, además al revisar los escenarios base y optimista la nueva línea de crédito efectivamente generará la suficiente rentabilidad para que esta sea considerada viable por la cooperativa, ya que presenta un VAN positivo y una TIR superior a la TMAR. En el escenario base los valores ascienden a \$ 186.700,00 dólares en cuanto al VAN y la TIR es de 11,53%, mientras que en el escenario optimista el VAN es de \$ 1.945.310,00 dólares, y al TIR de 21,51%, lo cual corrobora que en estos casos es importante aceptar la propuesta y ponerla en marcha.
- Al analizar la viabilidad financiera de la nueva línea de crédito, se establece que la misma tendría plena aceptación en el mercado objetivo, esto queda demostrado a través del estudio de mercado: un total del 100% de los encuestados reconoce la necesidad de financiamiento en el sector turístico en los cantones Tena y Archidona; por lo cual la introducción de producto propuesto sería idónea para satisfacer esta necesidad; adicionalmente se concluye que dicho producto es rentable y sustentable en el tiempo para la cooperativa como se ha detallado anteriormente, y, sobre todo la cooperativa

ganará además del réditos financieros un posicionamiento y un nombre como un marca sólida y que colabora con el desarrollo de este uno de los sectores de mayor proyección tanto en la zona como en toda la región amazónica.

- El diseño de la línea de crédito establece -según los resultados de la investigación de mercado y de acuerdo con las posibilidades que ofrece la COAC San Francisco Ltda.- que tendrá dos modalidades principales, la modalidad I consiste en montos de préstamo desde los 500 dólares hasta los 25.000 dólares en un plazo máximo de 36 meses con un período de gracia de 6 meses, mientras que la modalidad II consiste en montos de préstamo desde 25.001 dólares hasta 50.000 dólares con un plazo máximo de 48 meses con un período de gracia de 6 meses; esto en resumen son las principales características que tiene la línea de crédito que se ha estructurado.
- Las reservas existen con el objetivo de proteger a la institución ante posibles crisis de liquidez que impidan que esta cumpla con sus obligaciones, De la evolución financiera de la COAC San Francisco Ltda., se desprende, que las reservas se encuentran en un nivel mayor al requerido, y con tendencia creciente: para el año 2008 el incremento fue de 25% en relación al año 2007; para el año 2009 el incremento llegó a ser del 22% para culminar en mayo del año 2010 con un 28% en relación al último diciembre; llegando a ser este valor de alrededor de 8 millones de dólares a diciembre del año 2010.

## 6.2. Recomendaciones

- Implementar la línea de crédito propuesta, en el sector, a través de la COAC San Francisco Ltda., ya que esta permitirá que tanto la rentabilidad de la misma, el sector turístico, los empresarios y la afluencia de turistas crezca con lo cual se espera que la relación ganar – ganar se manifieste en torno a esta propuesta y su probable éxito en el mercado.
- Se recomienda utilizar el posicionamiento y la marca de la COAC San Francisco Ltda., para consolidar la agencia Tena en el mercado y que esta pueda ser un verdadero aporte para la cooperativa en sí; adicionalmente se recomienda que se analice la posibilidad de implementar productos adecuados para la zona y que satisfagan las necesidades de los potenciales clientes, como herramientas para esto se debe utilizar un adecuado estudio de mercado, la presente propuesta es una opción digna de análisis.
- Es importante mantener los indicadores (CAMEL), en el mismo nivel de eficiencia aplicando políticas adecuadas que permitan que la cooperativa siga creciendo, adicionalmente se propone que la agencia Tena maneje las mismas políticas y estrategias y las adapten al sector donde funciona para que sus indicadores en el corto plazo se asemejen a lo que presenta la COAC San Francisco Ltda., en su posición consolidada.
- Es oportuno profundizar en la investigación de las necesidades de financiamiento y sus condiciones particulares para que los potenciales clientes o solicitantes de financiamiento obtengan mayor detalle y capacitación sobre la línea de crédito y así poder despejar sus dudas en lo referente al financiamiento que requieren y de esta manera viabilizar la propuesta y ponerla en marcha.
- Implementar con la mayor brevedad los servicios asistenciales en la agencia ya que si bien es cierto la cooperativa ofrece estos servicios a sus clientes la agencia Tena aún no lo hace, este tipo de servicios harán que los socios o

clientes confíen más en la cooperativa y se estrechen los lazos de fidelidad de parte y parte.

- Para que la línea de crédito turístico de la COAC San Francisco Ltda., sea rentable, la participación que tenga la misma sobre el valor del margen bruto financiero no debe ser inferior al 3% ya que con este valor se obtiene una TIR aceptable y que genera una adecuada rentabilidad para la cooperativa.
- Es pertinente realizar un análisis más profundo sobre las condiciones que los potenciales clientes están dispuestos a aceptar de la línea de crédito propuesta, con el objetivo de mejorar las condiciones del producto y reducir los riesgos de morosidad e incumplimiento que se puedan presentar si el producto no guarda concordancia con ciertos detalles que comparten los empresarios y emprendedores turísticos quienes son los potenciales clientes.
- Se recomienda que para las modalidades I y II de la línea de crédito turístico se realice un estudio que consolide la investigación realizada y potencialice el producto y sus características principales.
- La COAC San Francisco Ltda., debe mantener sus políticas en lo relacionado a las reservas que tiene la institución ya que estas consolidan y brindan seguridad a la misma generando confianza en los clientes y fortaleciendo así la marca, esto es evidentemente muy importante tanto para la matriz, las agencias y las sucursales por lo cual se deben mantener en el libre desempeño de la institución en su totalidad.



## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- ARMIJOS LORENZO, Las Operaciones Financieras, Primera Edición, Editorial Pacheco.
- DÁVALOS NELSON Y CÓRDOVA GEOVANNY, Diccionario Contable... y más. Serie Gestión Financiera y Control, Primera Edición, Editorial Corporación Adi-Ábaco.
- ALEMÁN MA. CRISTINA Y GONZALES EDMUNDO, Modelos Financieros en Excel, Segunda Reimpresión, Editorial Compañía Continental.
- LARA JUAN, Administración Financiera I, Segunda Edición.
- MORA ARMANDO, Matemáticas Financieras, Segunda Edición, Editorial Alfaomega.
- BACA URBINA GABRIEL, Evaluación de Proyectos, Quinta Edición, Editorial McGrawHill.
- SGS DEL ECUADOR S.A., Training Services, Auditor Interno ISO 9001 – 2008.
- TALEVA ORLANDO, Como hacer una cooperativa. Séptima Edición.
- CARDOZO HERNÁN, Contabilidad de las entidades de economía solidaria, Segunda Edición.

## **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA.**

- Información general y específica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.
- Manual de Tecnología del Microcrédito
- Estado de Resultados años 2002 – 2010
- Balance General años 2002 - 2010

## **LEYES Y REGLAMENTOS.**

- Ley de Cooperativas y su Reglamento de Aplicación
- Ley General de las Instituciones del Sistema Financiero
- Ministerio de Turismo. PLANDETUR 2020.

## **PÁGINAS WEB.**

- [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)
- [www.turismo.gob.ec](http://www.turismo.gob.ec)

- [www.eluniverso.com](http://www.eluniverso.com)
- [www.ecuadorinmediato.com](http://www.ecuadorinmediato.com)
- [www.bnf.fin.ec](http://www.bnf.fin.ec)
- [www.burodeanalisis.com](http://www.burodeanalisis.com)
- [www.acsb.fin.ec](http://www.acsb.fin.ec)
- [www.hoy.com.ec](http://www.hoy.com.ec)
- [www.zonaeconomica.com](http://www.zonaeconomica.com)
- [www.revistalideres.ec](http://www.revistalideres.ec)

## LINKOGRAFÍA.

Crédito para turismo:

- <http://www.sisepuedeecuador.com/turismo/turismo-nacional/4928-emprendedores-turisticos-tendran-acceso-a-lineas-de-credito.html>;
- [http://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=156&Itemid=440](http://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=156&Itemid=440);
- [http://www.turismo.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2176:mintur-entrego-primer-credito-para-negocios-turisticos-productivos-en-loja&catid=19:noticias-al-d&Itemid=151](http://www.turismo.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=2176:mintur-entrego-primer-credito-para-negocios-turisticos-productivos-en-loja&catid=19:noticias-al-d&Itemid=151)
- **Análisis desempleo:** <http://www.eluniverso.com/2010/04/17/1/1356/desempleo-pais-incrementa-86-91.html>.
- **FODA:** <http://mx.answers.yahoo.com/question/index?qid=20070914072600AAsH5Zo>.

- **CAMEL:**  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/14/camel.htm>
- **CRECIMIENTO SECTOR COOPERATIVO:**  
<http://www.cre.com.ec/Desktop.aspx?Id=133&e=137358>
- <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- **IDEFO:** <http://www.monografias.com/trabajos56/modelar-negocio/modelar-negocio2.shtml>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena\\_de\\_valor](http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor)

# ANEXOS

## Anexo 1: Estado de Situación años 2002 – 2010

ESTADO DE SITUACIÓN COOPERATIVA SAN FRANCISCO ( en miles de dólares)										
CÓDIGO	CUENTA	2002-12-31	2003-12-31	2004-12-31	2005-12-31	2006-12-31	2007-12-31	2008-12-31	2009-12-31	2010-05-31
1	ACTIVO	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11	FONDOS DISPONIBLES	878	1.271	2.269	2.766	2.570	2.991	2.915	9.717	11.057
1101	CAJA	202	318	306	373	397	298	543	657	518
1102	DEPÓSITOS PARA ENCAJE	-	-	-	-	-	-	-	-	-
110205	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	-	-	-	-	-	5	-	-	-
1103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	667	930	1.944	2.358	2.141	2.670	2.346	9.038	10.507
110310	BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCALES	468	680	1.179	1.365	1.216	-	1.879	2.218	3.435
110315	BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL EXTERIOR	13	13	12	-	-	-	-	-	-
1104	EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	9	23	20	34	33	23	27	22	32
12	OPERACIONES INTERBANCARIAS	211	310	-	-	-	-	100	247,5	1980
13	INVERSIONES	667	1.537	2.866	1.411	2.871	4.022	5.222	7.889	11.982
1301	PARA NEGOCIAR DE ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1302	PARA NEGOCIAR DEL ESTADO O DE ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO	-	-	-	-	-	-	-	400	600
1303	DISPONIBLES PARA LA VENTA DE ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO	740	1.617	2.945	1.490	2.951	3.901	5.301	7.572	11.503
1304	DISPONIBLES PARA LA VENTA DEL ESTADO O DE ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1305	MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO DE ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO	6	-	-	-	-	-	-	-	-
1306	MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO DEL ESTADO O DE ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1307	DE DISPONIBILIDAD RESTRINGIDA	-	-	-	-	-	200	-	-	-
1399	(PROVISIÓN PARA INVERSIONES)	-79	-79	-79	-79	-79	-79	-79	-83	-121
14	CARTERA DE CRÉDITOS	10.519	13.542	16.267	21.407	26.288	33.370	43.019	47.257	53.722
1401	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL POR VENCER	8.384	2.308	2.622	5	-	179	514	619	881
1402	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER	535	1.340	1.679	4.900	7.036	9.853	14.430	17.953	19.715
1403	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA POR VENCER	1.896	2.817	3.468	4.807	2.766	2.125	2.611	3.299	4.276
1404	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	-	7.486	9.059	12.375	17.052	22.443	26.948	27.388	30.715
1411	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL QUE NO DEVENGA INTERESES	60	16	42	-	-	-	-	-	-
1412	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO QUE NO DEVENGA INTERESES	4	39	70	95	274	89	103	121	286
1413	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA QUE NO DEVENGA INTERESES	12	16	38	45	34	9	38	17	22
1414	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA QUE NO DEVENGA INTERESES	-	337	299	353	525	404	649	731	961
1421	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL VENCIDA	20	2	7	-	-	-	-	-	-
1422	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO VENCIDA	1	19	19	8	22	15	20	44	68
1423	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA VENCIDA	1	2	5	11	7	5	4	6	7
1424	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENCIDA	-	35	32	59	104	67	108	257	334
1499	(PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)	-394	-875	-1.072	-1.250	-1.532	-1.819	-2.408	-3.179	-3.543
15	DEUDORES POR ACEPTACIONES	-	-	-	-	-	-	-	-	-
16	CUENTAS POR COBRAR	138	123	143	173	171	239	307	452	492
1602	INTERESES POR COBRAR DE INVERSIONES	2	7	21	3	16	-	17	26	36
1603	INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CRÉDITOS	95	111	110	130	154	-	292	405	452
1614	PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES	1	2	4	6	10	-	13	24	33
1615	INTERESES REESTRUCTURADOS POR COBRAR	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1690	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	75	45	49	75	30	-	24	39	16
1699	(PROVISIÓN PARA CUENTAS POR COBRAR)	-35	-41	-41	-40	-39	-39	-39	-42	-44
17	BIENES REALIZABLES, ADJUD POR PAGO, DE ARRENDAMIENTO Y NO UTILIZADOS	-	-	-	-	6	15	21	16	13
1701	BIENES REALIZABLES	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1702	BIENES ADJUDICADOS POR PAGO	27	27	26	26	32	-	46	29	29
1799	(PROVISIÓN PARA BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO Y RECONSTRUCIÓN)	-27	-27	-26	-26	-26	-27	-25	-13	-16
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	459	437	392	428	1.354	1.237	1.256	1.397	1.473
1801	TERRENOS	81	81	81	131	853	200	754	853	853
1802	EDIFICIOS	1.225	1.225	1.225	1.225	1.430	-	1.478	1.608	1.608
1803	CONSTRUCCIONES Y REMODELACIONES EN CURSO	-	-	-	13	-	200	-	-	-
1805	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	86	82	82	92	120	-	165	188	213
1806	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	75	122	151	172	192	-	242	301	341
1807	UNIDADES DE TRANSPORTE	49	49	49	57	65	-79	90	102	111
1809	EQUIPO DE ENSLAJE	-	-	-	-	-	-79	-	-	-
1890	OTROS	80	96	105	115	125	33.370	136	167	160
1899	(DEPRECIACIÓN ACUMULADA)	-1.146	-1.227	-1.311	-1.385	-1.440	-1.505	-1.619	-1.831	-1.823
19	OTROS ACTIVOS	54	128	215	298	269	319	443	830	508
1901	INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	10	45	45	74	86	6	107	109	109
1904	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	2	46	6	57	25	141	68	167	268
1905	GASTOS DIFERIDOS	12	11	84	70	43	9.853	99	125	110
1906	MATERIALES, MERCADERÍAS E INSUMOS	28	13	13	19	6	398	14	29	26
1908	TRANSFERENCIAS INTERNAS	-	-	-	-	-	614	-	-	-
1910	DIVISAS	-	-	-	-	-	940	-	-	-
1990	OTROS	37	41	87	97	128	1.769	174	419	14
	(PROVISIÓN PARA OTROS ACTIVOS IRRECUPERABLES)	-35	-29	-19	-19	-19	-19	-19	-19	-19
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>12.927</b>	<b>17.348</b>	<b>22.152</b>	<b>26.483</b>	<b>33.529</b>	<b>42.194</b>	<b>53.285</b>	<b>67.805</b>	<b>81.227</b>

## Pasivo y Patrimonio años 2002 – 2010

21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	8.243	11.086	14.215	16.445	19.156	24.353	30.708	43.409	55.804
2101	DEPÓSITOS A LA VISTA	7.921	10.623	13.198	15.020	17.243	14.795	18.010	23.663	26.711
2102	OPERACIONES DE REPORTO	0	0	0	0	0	0	0	-	-
2103	DEPÓSITOS A PLAZO	322	463	1.017	1.426	1.595	3.281	5.033	12.526	21.035
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	0	0	0	0	6	6	8	6	-
2301	CHEQUES DE GERENCIA	0	0	0	0	0	-	0	-	-
2302	GIROS, TRANSFERENCIAS Y COBRANZAS POR PAGAR	0	0	0	0	0	-	0	-	-
2303	RECAUDACIONES PARA EL SECTOR PÚBLICO	0	0	0	0	0	-	0	-	-
2304	VALORES EN CIRCULACIÓN Y CUPONES POR PAGAR	0	0	0	0	6	-	8	6	-
24	ACEPTACIONES EN CIRCULACION	0	0	0	0	0	0	0	-	-
2401	DENTRO DEL PLAZO	0	0	0	0	0	-	0	-	-
2402	DESPUÉS DEL PLAZO	0	0	0	0	0	-	0	-	-
25	CUENTAS POR PAGAR	275	585	648	850	857	1.154	1.539	1.619	1.474
2501	INTERESES POR PAGAR	63	6	9	13	28	-	106	169	403
2502	COMISIONES POR PAGAR	0	0	0	0	0	-	0	-	-
2503	OBLIGACIONES PATRONALES	138	310	428	503	456	-	742	810	650
2504	RETENCIONES	12	12	7	9	19	-	18	24	13
2505	CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS Y MULTAS	13	184	162	251	288	-	498	385	171
2506	PROVEEDORES	5	3	2	2	0	-	0	0	0
2507	OBLIGACIONES POR COMPRA DE CARTERA	0	0	0	0	0	-	0	-	-
2510	CUENTAS POR PAGAR A ESTABLECIMIENTOS AFILIADOS	0	0	0	0	0	-	0	-	-
2511	PROVISIONES PARA ACEPTACIONES BANCARIAS Y OPERACIONES CONTINGENTES	3	3	4	4	4	-	1	0	-
2590	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	42	65	35	67	81	-	173	230	238
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	22	184	212	432	2.852	5.014	8.025	8.032	8.782
2601	SOBREGIROS	0	0	0	0	0	-	0	-	-
2602	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL PAÍS	22	0	0	0	0	-	0	-	-
2603	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL EXTERIOR	0	0	0	0	0	-	0	-	-
2604	OBLIGACIONES CON ENTIDADES DEL GRUPO FINANCIERO EN EL PAÍS	0	0	0	0	0	-	0	-	-
2605	OBLIGACIONES CON ENTIDADES DEL GRUPO FINANCIERO EN EL EXTERIOR	0	0	0	0	0	-	0	-	-
2606	OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL SECTOR PÚBLICO	0	184	212	432	2.852	-	7.525	6.532	7.532
2607	OBLIGACIONES CON ORGANISMOS MULTILATERALES	0	0	0	0	0	89	0	-	-
2608	PRÉSTAMO SUBORDINADO	0	0	0	0	0	4	0	-	-
2609	OBLIGACIONES CON ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO	0	0	0	0	0	7	0	-	-
2690	OTRAS OBLIGACIONES	0	0	0	0	0	10	500	1.500	1.250
27	VALORES EN CIRCULACION	0	0	0	0	81	76	71	65	65
2701	BONOS	0	0	0	0	0	51	0	-	-
2702	OBLIGACIONES	0	0	0	0	0	9	0	-	-
2703	OTROS TÍTULOS VALORES	0	0	0	0	81	0	71	65	65
2790	PRIMA O DESCUENTO EN COLOCACIÓN DE VALORES EN CIRCULACIÓN	0	0	0	0	0	1	0	-	-
28	OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES Y APORTES PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	0	0	0	0	0	0	0	-	-
2801	OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES	0	0	0	0	0	1	0	-	-
2802	APORTES PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	0	0	0	0	0	7	0	-	-
29	OTROS PASIVOS	493	476	509	512	485	497	478	520	60
2901	INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO	3	0	0	0	0	20	0	-	-
2902	CONSIGNACIÓN PARA PAGO DE OBLIGACIONES	0	0	0	0	0	36	0	-	-
2903	FONDOS EN ADMINISTRACIÓN	0	0	0	0	0	51	0	-	-
2904	FONDO DE RESERVA EMPLEADOS	0	0	2	0	0	92	0	-	-
2908	TRANSFERENCIAS INTERNAS	0	0	0	0	0	206	0	-	-
2910	POSICIÓN	0	0	0	0	0	-	0	-	-
2990	OTROS	489	476	507	512	485	-	478	520	60
	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>9.033</b>	<b>12.331</b>	<b>15.584</b>	<b>18.240</b>	<b>23.436</b>	<b>31.099</b>	<b>40.828</b>	<b>53.851</b>	<b>65.984</b>
31	CAPITAL SOCIAL	1.893	2.892	3.486	4.365	4.643	4.677	4.921	5.034	5.030
3101	CAPITAL PAGADO	0	0	0	0	0	0	0	-	-
3102	(ACCIONES EN TESORERÍA)	0	0	0	0	0	-	0	-	-
3103	APORTES DE SOCIOS	1.893	2.892	3.486	4.365	4.643	4.677	4.921	5.034	5.030
32	PRIMA O DESCUENTO EN COLOCACION DE ACCIONES	0	0	0	0	0	0	0	-	-
3201	PRIMA EN COLOCACIÓN DE ACCIONES	0	0	0	0	0	-	0	-	-
3202	(DESCUENTO EN COLOCACIÓN DE ACCIONES)	0	0	0	0	0	-	0	-	-
33	RESERVAS	1.173	1.695	1.970	2.682	3.539	4.241	5.280	6.440	8.260
3301	LEGALES	163	488	483	767	1.308	1.759	2.437	3.193	3.756
3303	ESPECIALES	185	382	662	1.090	1.406	1.657	2.018	2.422	3.679
3304	RESERVA PARA READQUISICIÓN DE ACCIONES PROPIAS	0	0	0	0	0	-	0	-	-
3305	REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	698	698	698	698	698	698	698	698	698
3310	POR RESULTADOS NO OPERATIVOS	127	127	127	127	127	-	127	127	127
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	0	0	0	0	0	0	0	-	-
3402	DONACIONES	0	0	0	0	0	-	0	-	-
3490	OTROS	0	0	0	0	0	-	0	-	-
35	SUPERÁVIT POR VALUACIONES	339	339	339	339	1.144	1.045	1.045	1.143	1.143
3501	SUPERÁVIT POR VALUACIÓN DE PROPIEDADES, EQUIPO Y OTROS	339	339	339	339	1.144	-	1.045	1.143	1.143
3502	SUPERÁVIT POR VALUACIÓN DE INVERSIONES EN ACCIONES	0	0	0	0	0	-	0	-	-
36	RESULTADOS	489	291	773	856	768	1.131	1.210	1.538	-
3601	UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS	0	0	0	0	0	0	0	-	-
3602	(PÉRDIDAS ACUMULADAS)	0	0	0	0	0	0	0	-	-
3603	UTILIDAD DEL EJERCICIO	489	291	773	856	768	1.131	1.210	1.538	-
3604	(PÉRDIDA DEL EJERCICIO)	0	0	0	0	0	0	0	-	-
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>3.894</b>	<b>5.017</b>	<b>6.568</b>	<b>8.244</b>	<b>10.094</b>	<b>11.094</b>	<b>12.457</b>	<b>14.155</b>	<b>14.434</b>
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>12.927</b>	<b>17.348</b>	<b>22.152</b>	<b>26.483</b>	<b>33.529</b>	<b>42.194</b>	<b>53.285</b>	<b>67.805</b>	<b>80.417</b>

## Anexo 2: Estado de Resultados años 2002 – 2010

ESTADO DE RESULTADOS COOPERATIVA SAN FRANCISCO (en miles de dólares)										
CÓDIGO	CUENTA	2002 12-31	2003 12-31	2004 12-31	2005 12-31	2006 12-31	2007 12-31	2008 12-31	2009 12-31	2010 12-31
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>2,381</b>	<b>2,935</b>	<b>3,351</b>	<b>3,757</b>	<b>4,229</b>	<b>4,784</b>	<b>6,358</b>	<b>8,020</b>	<b>10855,76</b>
	51 INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	1,861	2,467	2,877	3,112	3,521	4,197	6,193	7,789	10639,44
5101	DEPÓSITOS	8	3	4	6	8	17	17	17	32,32
5102	OPERACIONES INTERBANCARIAS	6	35	12	-	-	-	1	2	2,56
5103	INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES EN TÍTULOS VALORES	93	99	150	137	107	199	287	374	510,29
5104	INTERESES DE CARTERA DE CRÉDITOS	1,672	2,230	2,602	2,847	3,163	3,981	5,888	7,395	10094,28
510405	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL	-	532	411	16	1	10	49	59	110,75
510410	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO	-	239	248	411	779	1,089	1,649	2,048	2844,19
510415	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA	-	375	512	851	525	310	280	295	504,28
510420	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA	-	1,057	1,406	1,548	1,836	2,540	3,880	4,944	6570,70
510425	CARTERA DE CRÉDITOS REESTRUCTURADA	-	-	-	-	-	-	-	0	0,00
510430	DE MORA	-	21	25	21	21	32	30	49	64,36
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	83	100	108	122	243	-	-	0	0,00
41	INTERESES CAUSADOS	298	376	486	593	871	932	1,387	1,853	3051,33
4101	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	259	371	467	577	769	638	937	1,306	2408,84
4102	OPERACIONES INTERBANCARIAS	-	-	-	-	-	-	-	0	0,00
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	6	5	19	16	99	288	443	541	637,33
4104	VALORES EN CIRCULACIÓN Y OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN A	-	-	-	-	3	6	6	6	5,16
4105	OTROS INTERESES	33	-	-	-	-	-	-	0	0,00
	<b>MARGEN NETO INTERESES</b>	<b>1,563</b>	<b>2,091</b>	<b>2,391</b>	<b>2,519</b>	<b>2,649</b>	<b>3,265</b>	<b>4,806</b>	<b>5,936</b>	<b>7888,11</b>
	52 COMISIONES GANADAS	8	7	7	4	607	476	-	0	0,00
5201	CARTERA DE CRÉDITOS	-	-	-	-	606	475	-	0	0,00
520105	COMISIONES GANADAS - CARTERA DE CRÉDITOS - CARTERA DE CR	-	-	-	-	1	2	-	0	0,00
520110	COMISIONES GANADAS - CARTERA DE CRÉDITOS - CARTERA DE CR	-	-	-	-	177	145	-	0	0,00
520115	COMISIONES GANADAS - CARTERA DE CRÉDITOS - CARTERA DE CR	-	-	-	-	25	12	-	0	0,00
520120	COMISIONES GANADAS - CARTERA DE CRÉDITOS - CARTERA DE CR	-	-	-	-	403	317	-	0	0,00
520125	COMISIONES GANADAS - CARTERA DE CRÉDITOS - CARTERA DE CR	-	-	-	-	-	-	-	0	0,00
5290	OTRAS	8	7	7	4	-	-	-	0	0,00
54	INGRESOS POR SERVICIOS	33	21	461	625	49	64	80	98	93,34
5403	AFILIACIONES Y RENOVACIONES	-	-	-	-	-	-	-	0	0,00
5404	MANEJO Y COBRANZAS	-	-	-	-	-	-	-	0	0,00
5406	POR ASESORAMIENTO FINANCIERO	-	-	-	-	-	-	-	0	0,00
5490	OTROS SERVICIOS	9	9	447	620	45	64	80	98	93,34
42	COMISIONES CAUSADAS	-	-	-	-	-	-	-	0	0,00
4201	OBLIGACIONES FINANCIERAS	-	-	-	-	-	-	-	0	0,00
4202	OPERACIONES CONTINGENTES	-	-	-	-	-	-	-	0	0,00
4203	COBRANZAS	-	-	-	-	-	-	-	0	0,00
4204	POR OPERACIONES DE PERMUTA FINANCIERA	-	-	-	-	-	-	-	0	0,00
4205	SERVICIOS FIDUCIARIOS	-	-	-	-	-	-	-	0	0,00
4290	VARIAS	-	-	-	-	-	-	-	0	0,00
53	UTILIDADES FINANCIERAS	-	-	-	-	-	-	-	0	0,00
5301	GANANCIA EN CAMBIO	-	-	-	-	-	-	-	0	0,00
5302	EN VALUACIÓN DE INVERSIONES	-	-	-	-	-	-	-	0	0,00
5303	EN VENTA DE ACTIVOS PRODUCTIVOS	-	-	-	-	-	-	-	0	0,00
5304	RENDIMIENTOS POR FIDEICOMISO MERCANTIL	-	-	-	-	-	-	-	0	0,00
5305	ARRENDAMIENTO FINANCIERO	-	-	-	-	-	-	-	0	0,00
43	PERDIDAS FINANCIERAS	-	-	-	-	-	-	-	0	0,00
4301	PERDIDA EN CAMBIO	-	-	-	-	-	-	-	0	0,00
4302	EN VALUACIÓN DE INVERSIONES	-	-	-	-	-	-	-	0	0,00
4303	EN VENTA DE ACTIVOS PRODUCTIVOS	-	-	-	-	-	-	-	0	0,00
4304	PERDIDAS POR FIDEICOMISO MERCANTIL	-	-	-	-	-	-	-	0	0,00
	<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>1,604</b>	<b>2,119</b>	<b>2,859</b>	<b>3,149</b>	<b>3,305</b>	<b>3,805</b>	<b>4,886</b>	<b>6,034</b>	<b>7,681</b>
44	PROVISIONES	348	482	190	176	285	325	599	809	879,88
4401	INVERSIONES	60	-	-	-	-	-	-	7	55,20
4402	CARTERA DE CRÉDITOS	234	481	189	176	285	320	594	792	812,14
4403	CUENTAS POR COBRAR	12	-	1	-	-	4	1	5	5,80
4404	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO Y DE ARRENDAM	6	-	-	-	-	1	4	5	6,74
4405	OTROS ACTIVOS	34	-	-	-	-	-	-	0	0,00
4406	OPERACIONES CONTINGENTES	3	1	1	-	-	0	0	0	0,00
	<b>MARGEN NETO FINANCIERO</b>	<b>1,255</b>	<b>1,636</b>	<b>2,669</b>	<b>2,970</b>	<b>3,020</b>	<b>3,479</b>	<b>4,287</b>	<b>5,226</b>	<b>6801,57</b>
45	GASTOS DE OPERACION	1,210	1,300	1,582	1,689	1,809	1,769	2,345	3,187	3943,50
4501	GASTOS DE PERSONAL	691	803	894	951	1,034	898	1,181	1,556	1790,71
4502	HONORARIOS	108	89	121	105	89	110	194	244	299,87
4503	SERVICIOS VARIOS	104	113	155	166	171	186	317	411	532,49
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	76	94	124	155	181	186	237	307	442,21
4505	DEPRECIACIONES	98	90	111	85	85	88	129	117	151,49
4506	AMORTIZACIONES	12	10	22	45	43	32	23	39	52,10
4507	OTROS GASTOS	121	101	155	181	206	269	263	513	674,62
	<b>MARGEN DE INTERMEDIACION</b>	<b>45</b>	<b>336</b>	<b>1,088</b>	<b>1,282</b>	<b>1,211</b>	<b>1,711</b>	<b>1,943</b>	<b>2,038</b>	<b>2858,07</b>
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	122	2	5	1	2	4	4	4	4,58
5502	UTILIDAD EN VENTA DE BIENES REALIZABLES Y RECUPERADOS	-	-	3	-	-	2	3	3	0,00
5590	OTROS	114	-	1	-	1	-	0	0	0,05
46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	35	-	-	-	-	-	-	0	0,00
4690	OTRAS	35	-	-	-	-	-	-	0	0,00
	<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>132</b>	<b>338</b>	<b>1,092</b>	<b>1,282</b>	<b>1,213</b>	<b>1,714</b>	<b>1,947</b>	<b>2,043</b>	<b>2862,66</b>
56	OTROS INGRESOS	357	438	2	14	51	44	80	129	118,39
5602	RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS	5	2	2	1	32	36	37	59	50,32
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	-	-	2	-	34	4	7	8	11,14
4703	INTERESES Y COMISIONES DEVENGADOS EN EJERCICIOS ANTERIOR	-	-	2	-	18	4	7	7	11,14
4790	OTROS	-	-	-	-	16	-	0	1	0,00
	<b>GANANCIA O (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>489</b>	<b>776</b>	<b>1,092</b>	<b>1,296</b>	<b>1,230</b>	<b>1,754</b>	<b>2,020</b>	<b>2,164</b>	<b>2969,91</b>
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	-	-	319	440	462	623	811	626	1005,89
	<b>GANANCIA O (PERDIDA) DEL EJERCICIO</b>	<b>489</b>	<b>776</b>	<b>773</b>	<b>856</b>	<b>768</b>	<b>1,131</b>	<b>1,210</b>	<b>1,538</b>	<b>1964,02</b>

### Anexo 3: CAMEL 2008

INDICADORES FINANCIEROS SISTEMA DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO 2008-12-31 (en porcentajes)	
NOMBRE DEL INDICADOR	SAN FRANCISCO
<b>SUFICIENCIA PATRIMONIAL</b>	
PATRIMONIO / ACTIVOS INMOVILIZADOS	2 848,69
<b>CALIDAD DE ACTIVOS:</b>	
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS / TOTAL ACTIVOS	1,89
ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	98,11
ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	135,50
<b>INDICES DE MOROSIDAD</b>	
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES	0,00
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	0,85
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	1,60
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	2,73
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	2,03
<b>COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA</b>	
COBERTURA DE LA CARTERA COMERCIAL	0,00
COBERTURA DE LA CARTERA DE CONSUMO	498,45
COBERTURA DE LA CARTERA DE VIVIENDA	277,16
COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROEMPRESA	218,59
COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	260,71
<b>EFICIENCIA MICROECONOMICA</b>	
GASTOS DE OPERACION ESTIMADOS / TOTAL ACTIVO PROMEDIO <sup>(3)</sup>	4,95
GASTOS DE OPERACION / MARGEN FINANCIERO	54,69
GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS / ACTIVO PROMEDIO <sup>(3)</sup>	2,49
<b>RENTABILIDAD</b>	
RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO	10,76
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO	2,27
<b>INTERMEDIACION FINANCIERA</b>	
CARTERA BRUTA / (DEPOSITOS A LA VISTA + DEPOSITOS A PLAZO)	190,53
<b>EFICIENCIA FINANCIERA</b>	
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / PATRIMONIO PROMEDIO	17,29
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / ACTIVO PROMEDIO	4,10
<b>RENDIMIENTO DE LA CARTERA <sup>(3)</sup></b>	
CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL POR VENCER	13,01
CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER	13,69
CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA POR VENCER	11,85
CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	15,76
CARTERAS DE CRÉDITOS REESTRUCTURADAS	0,00
CARTERA POR VENCER TOTAL	14,94
<b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES <sup>(3)</sup></b>	
COMISIONES GANADAS CARTERA DE CREDITOS / CARTERA POR VENCER PROMEDIO	0,00
INGRESOS POR SERVICIOS / CARTERA BRUTA PROMEDIO	0,20
INGRESOS POR SERVICIOS / DEPOSITOS PROMEDIO	0,29
(COMISIONES CARTERA E INGRESOS POR SERVICIOS ) / CARTERA POR VENCER PROMEDIO	0,20
<b>LIQUIDEZ</b>	
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	12,77
COBERTURA 25 MAYORES DEPOSITANTES <sup>(5)</sup>	361,73
COBERTURA 100 MAYORES DEPOSITANTES <sup>(5)</sup>	200,86
<b>VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO</b>	
CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO	7,41
FK = (PATRIMONIO - INGRESOS EXTRAORDINARIOS) / ACTIVOS TOTALES (DIC)	23,23
FI = 1 + (ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / ACTIVOS TOTALES)	101,89
INDICE DE CAPITALIZACION NETO: FK / FI	22,80



## Anexo 4: CAMEL 2009

INDICADORES FINANCIEROS SISTEMA DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO 2009-12-31 (en porcentajes)	
NOMBRE DEL INDICADOR	SAN FRANCISCO
<b>SUFICIENCIA PATRIMONIAL</b>	
( PATRIMONIO + RESULTADOS ) / ACTIVOS INMOVILIZADOS <sup>(3)</sup> <sup>(6)</sup>	2 427,22
PATRIMONIO / ACTIVOS INMOVILIZADOS	2 427,22
<b>CALIDAD DE ACTIVOS:</b>	
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS / TOTAL ACTIVOS	1,86
ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	98,14
ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	129,51
<b>INDICES DE MOROSIDAD</b>	
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES	0,00
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	0,91
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	0,68
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	3,48
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	2,33
<b>COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA</b>	
COBERTURA DE LA CARTERA COMERCIAL	0,00
COBERTURA DE LA CARTERA DE CONSUMO	469,79
COBERTURA DE LA CARTERA DE VIVIENDA	574,97
COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROEMPRESA	227,88
COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	270,25
<b>EFICIENCIA MICROECONOMICA</b>	
GASTOS DE OPERACION / TOTAL ACTIVO PROMEDIO <sup>(3)</sup>	5,44
GASTOS DE OPERACION / MARGEN FINANCIERO	60,99
GASTOS DE PERSONAL / ACTIVO PROMEDIO <sup>(3)</sup>	2,66
<b>RENTABILIDAD</b>	
RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO	12,19
RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO <sup>(3)</sup> <sup>(8)</sup>	12,19
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO <sup>(3)</sup> <sup>(8)</sup>	2,27
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO	2,27
<b>INTERMEDIACION FINANCIERA</b>	
CARTERA BRUTA / (DEPOSITOS A LA VISTA + DEPOSITOS A PLAZO)	139,37
<b>EFICIENCIA FINANCIERA</b>	
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / PATRIMONIO PROMEDIO	14,40
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / ACTIVO PROMEDIO	3,01
<b>RENDIMIENTO DE LA CARTERA <sup>(3)</sup></b>	
CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL POR VENCER	11,85
CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER	13,19
CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA POR VENCER	10,94
CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	18,78
CARTERAS DE CRÉDITOS REESTRUCTURADAS	0,00
CARTERA POR VENCER TOTAL	16,42
<b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES <sup>(3)</sup></b>	
COMISIONES GANADAS CARTERA DE CREDITOS / CARTERA POR VENCER PROMEDIO	0,00
INGRESOS POR SERVICIOS / CARTERA BRUTA PROMEDIO	0,21
INGRESOS POR SERVICIOS / DEPOSITOS PROMEDIO	0,28
(COMISIONES CARTERA E INGRESOS POR SERVICIOS) / CARTERA POR VENCER PROMEDIO	0,22
<b>LIQUIDEZ</b>	
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	29,44
COBERTURA 25 MAYORES DEPOSITANTES <sup>(5)</sup>	324,55
COBERTURA 100 MAYORES DEPOSITANTES <sup>(5)</sup>	205,41
<b>VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO</b>	
CARTERA IMPRODUCTIVA DESCUBIERTA / (PATRIMONIO + RESULTADOS) <sup>(7)</sup>	- 14,15
CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO	8,31
FK = (PATRIMONIO + RESULTADOS - INGRESOS EXTRAORDINARIOS) / ACTIVOS TOTALES	20,68
FK = (PATRIMONIO - INGRESOS EXTRAORDINARIOS) / ACTIVOS TOTALES (DIC)	20,68
FI = 1 + (ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / ACTIVOS TOTALES)	101,86
INDICE DE CAPITALIZACION NETO: FK / FI	20,31
INDICE DE CAPITALIZACION NETO: FK / FI (DIC)	20,31



Existe la necesidad de crédito turístico		Conocimiento de la existencia de créditos para		Instituciones que ofertan crédito turístico				Ha sido solicitante de crédito		Como define el servicio que ha recibido				Tasa de interés que estaría dispuesto a pagar				Plazo estimado que estaría dispuesto a pagar			
si	no	si	no	BNF	CFN	B.PICH	B. PAC	si	no	Excelente	Bueno	Malo	Pésimo	15 - 17 %	17 - 19 %	19 - 21 %	8 - 11 %	1 - 3 años	3 - 5 años	5 - 10 años	Otro Mayor
x		x		x	x			x			x						x			x	
x		x		x			x		x				x				x				x
x		x		x					x					x					x		
x		x		x					x								x			x	
x			x						x								x		x		
x		x			x	x		x			x						x	x			
x		x		x					x				x				x			x	
x		x			x				x					x							x
x		x		x					x								x		x		
x		x		x				x			x						x				x
x			x						x		x			x					x		
11	0	9	2	7	4	1	1	3	8	0	4	0	2	3	0	0	8	1	4	3	3
100%	0%	82%	18%	54%	31%	8%	8%	27%	73%	0%	36%	0%	18%	27%	0%	0%	73%	9%	36%	27%	27%

Conocimiento que posee sobre proyectos				Que tipo de proyecto turístico desea financiar								Cual es el destino del financiamiento			Cual es el monto estimado de financiamiento				En que estado se encuentran las vías de acceso al atractivo turístico				Dirección del atractivo turístico
Excelente	Buena	Mala	Pésimo	Balneario	Hospedaje	Comp. Turístico	Comp. Eco-turístico	Cabañas	Agencias y operadoras	Trasporte Turístico	Otro	Capital de Trabajo	Activos Fijos Tangibles	Otro	10.000 - 25.000 USD	25.000 - 50.000 USD	50.000 - 100.000 USD	Más de 100.000 USD	Excelente	Buena	Mala	Pésimo	
	x										x		x					x	x				Km 6 vía Archidona - Quito
		x			x							x	x					x		x			Archidona Km 2 y medio vía Quito
	x							x	x				x			x			x				Km 1/2 vía Archidona - Quito
		x			x								x					x		x			Av. Jumandy y Calle Unión y Progreso, Frente al Coliseo Mayor, Tena.
	x				x			x	x				x		x					x			Agencia: Calle Augusto Rueda 151 y 15 de Nov. Cabañas: Prpq. Misahuallí.
		x			x								x		x				x				Av. 15 de Nov y Edwin Enriquez, Terreno sector Antenas.
	x				x								x					x	x				Av. 15 de Nov. Brr. Eloy Alfaro
	x				x								x				x			x			Av. Amazonas y Abdon calderon esq.
	x					x							x				x			x			Km 5 vía Tena - Muyuna
x					x								x					x	x				Av. 15 de Nov y Federico Monteros
	x					x							x			x			x				Av. 15 de Nov y Federico Monteros
1	7	3	0	0	7	2	0	2	2	0	1	1	11	0	2	2	2	5	6	5	0	0	
9%	64%	27%	0%	0%	64%	18%	0%	18%	18%	0%	9%	8%	92%	0%	18%	18%	18%	45%	55%	45%	0%	0%	

### Anexo 6: Flujo Projectado Escenario Optimista

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
<b>Saldo Inicial</b>		6,20	58,90	111,60	164,30	217,00	244,70	297,40	276,43	234,99	114,90	27,09	245,35	539,72	888,39	1293,97	1757,74	2285,85	2874,92
Inversión	6,20																		
Ingresos LCT								48,66	94,14	147,79	194,69	245,96	297,07	351,37	408,27	466,47	530,81	591,77	660,61
Desembolsos		50,00	50,00	50,00	50,00	25,00	50,00	25,00	50,00	25,00	50,00	25,00							
Costos Fijos		2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70
<b>SALDO FINAL PERÍODO</b>	<b>6,20</b>	<b>52,70</b>	<b>52,70</b>	<b>52,70</b>	<b>52,70</b>	<b>27,70</b>	<b>52,70</b>	<b>20,96</b>	<b>41,44</b>	<b>120,09</b>	<b>141,99</b>	<b>218,26</b>	<b>294,37</b>	<b>348,67</b>	<b>405,57</b>	<b>463,77</b>	<b>528,11</b>	<b>589,07</b>	<b>657,91</b>
<b>FLUJO NETO</b>	<b>6,20</b>	<b>58,90</b>	<b>111,60</b>	<b>164,30</b>	<b>217,00</b>	<b>244,70</b>	<b>297,40</b>	<b>276,43</b>	<b>234,99</b>	<b>114,90</b>	<b>27,09</b>	<b>245,35</b>	<b>539,72</b>	<b>888,39</b>	<b>1293,97</b>	<b>1757,74</b>	<b>2285,85</b>	<b>2874,92</b>	<b>3532,83</b>
<b>TMAR</b>	10%																		
<b>TIR</b>	22%																		
<b>VAN</b>	\$ 1.945,31																		

### Anexo 7: Flujo Projectado Escenario Medio

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
<b>Saldo Inicial</b>		6,20	58,90	111,60	164,30	217,00	244,70	297,40	295,90	292,11	231,14	167,03	47,15	128,40	336,52	578,78	855,96	1171,75	1524,11
Inversión	6,20																		
Ingresos LCT								29,20	56,49	88,67	116,81	147,58	178,24	210,82	244,96	279,88	318,49	355,06	396,37
Desembolsos		50,00	50,00	50,00	50,00	25,00	50,00	25,00	50,00	25,00	50,00	25,00							
Costos Fijos		2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70
<b>SALDO FINAL PERÍODO</b>	<b>6,20</b>	<b>52,70</b>	<b>52,70</b>	<b>52,70</b>	<b>52,70</b>	<b>27,70</b>	<b>52,70</b>	<b>1,50</b>	<b>3,79</b>	<b>60,97</b>	<b>64,11</b>	<b>119,88</b>	<b>175,54</b>	<b>208,12</b>	<b>242,26</b>	<b>277,18</b>	<b>315,79</b>	<b>352,36</b>	<b>393,67</b>
<b>FLUJO NETO</b>	<b>6,20</b>	<b>58,90</b>	<b>111,60</b>	<b>164,30</b>	<b>217,00</b>	<b>244,70</b>	<b>297,40</b>	<b>295,90</b>	<b>292,11</b>	<b>231,14</b>	<b>167,03</b>	<b>47,15</b>	<b>128,40</b>	<b>336,52</b>	<b>578,78</b>	<b>855,96</b>	<b>1171,75</b>	<b>1524,11</b>	<b>1917,78</b>
<b>TMAR</b>	10%																		
<b>TIR</b>	12%																		
<b>VAN</b>	\$ 186,70																		

### Anexo 8: Flujo Projectado Escenario Pesimista

	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	<u>9</u>	<u>10</u>	<u>11</u>	<u>12</u>	<u>13</u>	<u>14</u>	<u>15</u>	<u>16</u>	<u>17</u>	<u>18</u>
<b>Saldo Inicial</b>		6,20	58,90	111,60	164,30	217,00	244,70	297,40	315,36	349,23	347,38	361,14	339,65	282,93	215,36	136,40	45,81	57,65	173,31
Inversión	6,20																		
Ingresos LCT								9,73	18,83	29,56	38,94	49,19	59,41	70,27	81,65	93,29	106,16	118,35	132,12
Desembolsos		50,00	50,00	50,00	50,00	25,00	50,00	25,00	50,00	25,00	50,00	25,00							
Costos Fijos		2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70
<b>SALDO FINAL PERÍODO</b>	<b>6,20</b>	<b>52,70</b>	<b>52,70</b>	<b>52,70</b>	<b>52,70</b>	<b>27,70</b>	<b>52,70</b>	<b>17,97</b>	<b>33,87</b>	<b>1,86</b>	<b>13,76</b>	<b>21,49</b>	<b>56,71</b>	<b>67,57</b>	<b>78,95</b>	<b>90,59</b>	<b>103,46</b>	<b>115,65</b>	<b>129,42</b>
<b>FLUJO NETO</b>	<b>6,20</b>	<b>58,90</b>	<b>111,60</b>	<b>164,30</b>	<b>217,00</b>	<b>244,70</b>	<b>297,40</b>	<b>315,36</b>	<b>349,23</b>	<b>347,38</b>	<b>361,14</b>	<b>339,65</b>	<b>282,93</b>	<b>215,36</b>	<b>136,40</b>	<b>45,81</b>	<b>57,65</b>	<b>173,31</b>	<b>302,73</b>
<b>TMAR</b>	10%																		
<b>TIR</b>	#¡DIV/0!																		
<b>VAN</b>	(\$ 1.571,91)																		

### Anexo 9: Análisis de Sensibilidad

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD					
Escenario	Optimista				
	Base	+ 5% Sueldos	- 5% Sueldos	+ 5% Ingresos	- 5% Ingresos
TIR	22%	21%	22%	22%	21%
VAN	\$ 1.945.311,92	\$ 1.937.530,67	\$ 1.953.093,17	\$ 2.165.132,17	\$ 1.725.491,67
Escenario	Medio				
	Base	+ 5% Sueldos	- 5% Sueldos	+ 5% Ingresos	- 5% Ingresos
TIR	12%	11%	12%	13%	10%
VAN	\$ 186.700,35	\$ 178.858,94	\$ 194.541,77	\$ 318.510,80	\$ 54.889,90
Escenario	Pesimista				
	Base	+ 5% Sueldos	- 5% Sueldos	+ 5% Ingresos	- 5% Ingresos
TIR	Negativa	Negativa	Negativa	Negativa	Negativa
VAN	\$ (1.571.911,22)	\$ (1.564.051,66)	\$ (1.579.770,77)	\$ (1.615.924,73)	\$ (1.527.897,70)