



# **ESPE**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS**  
**INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA**

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

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

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR  
PÚBLICO- AUDITOR**

**AUTOR: ESTRELLA PAZ MARÍA BELÉN**

**TEMA: ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y SU IMPACTO  
ECONÓMICO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO SIERRA CENTRO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA  
AÑOS 2011-2012**

**DIRECTOR: ECON. ALISVA CÁRDENAS**

**CODIRECTOR: ING. IRALDA BENAVIDES**

**LATACUNGA, JULIO 2014**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS- ESPE****CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA****CERTIFICADO**

Econ. Alisva Cárdenas (DIRECTORA)

Ing. Iralda Benavides (CODIRECTORA)

**CERTIFICAN:**

Que el trabajo titulado: “ **ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y SU IMPACTO ECONÓMICO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIERRA CENTRO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA AÑOS 2011-2012**”, realizado por la Sra. María Belén Estrella Paz, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple con las normas estatutaria establecidas por la ESPE, en el Reglamento de estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que constituye un trabajo de excelente contenido científico e investigativo que coadyuvará a la aplicación de conocimientos y al desarrollo profesional, si recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un empastado y un disco compacto, el mismo que contiene los archivos en formato portátil de Acróbat, autorizan a la Sra. María Belén Estrella Paz, para que lo entregue al Ing. Xavier Fabara, en su calidad de Director de Carrera.

Latacunga, Julio del 2014

---

Econ. Alisva Cárdenas

DIRECTORA

---

Ing. Iralda Benavides

CODIRECTORA

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS- ESPE**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**YO, MARÍA BELÉN ESTRELLA PAZ**

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado “ **ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y SU IMPACTO ECONÓMICO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIERRA CENTRO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA AÑOS 2011-2012**”, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetado los derechos intelectuales de terceros, fuentes que se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Latacunga, Julio del 2014

---

María Belén Estrella Paz

CI. 0503143034

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS- ESPE**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN**

**YO, MARÍA BELÉN ESTRELLA PAZ**

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, en la biblioteca virtual de la Institución, del trabajo: **"ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y SU IMPACTO ECONÓMICO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIERRA CENTRO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA AÑOS 2011-2012"**, debido a que contiene información de carácter reservado exclusivo de la empresa.

Latacunga, Julio del 2014.

---

María Belén Estrella Paz

CI. 0503143034

## DEDICATORIA

Quiero dedicar este gran triunfo en mi vida a mi madre Indira quien ha sido mi fortaleza y apoyo incondicional en cada paso que doy; por ser mi fiel compañera y mejor amiga, por haberme permitido iniciar y culminar mi carrera universitaria con todo su apoyo y su amor, por haber pasado junto a mi todos los momentos de mi vida a celebrar mis triunfos y en mis caídas ayudarme a levantar con todo su apoyo. Gracias mamita a ti te debo todo lo que soy en la vida, te agradezco porque eres mi verdadero ejemplo a seguir agradezco a Dios y a la vida por haberme enviado a mi mejor amiga plasmada en ti MADRE.

A mi esposo Gonzalo por haber sido mi compañero y amigo durante toda mi carrera universitaria hasta hoy que es mi fiel amigo y apoyo incondicional gracias por todo el cariño y amor.

A mi hija Anahí que ha sido mi inspiración y motivo de lucha ahora entiendo el amor tan grande que puede sentir una madre por sus hij@s.

A mis abuelitos Humberto y Alicia que gracias a sus consejos y experiencias me han enseñado a luchar ante las adversidades de la vida.

A mis hermanos como no agradecerles la compañía de toda una vida junto a mí, con sus ocurrencias y paciencia han hecho que nuestra vida junto a mi madre sea llena de amor y dicha.

## AGRADECIMIENTO

A nuestro señor Jesucristo que con su infinita sabiduría y protección me ha ayudado en este paso tan grande en mi vida, y a su vez por brindarme la dicha de gozar de salud y amor.

Mi eterno agradecimiento a mi esposo Gonzalo y mi hija Anahí; quienes han sido mi inspiración y mi fortaleza en cada paso que doy ya que con su apoyo y motivación he podido llegar a cumplir mi sueño.

A mis queridos padres Ricardo e Indira; a mi madre que con su infinito amor y sacrificio ha sido quien me ha apoyado en toda mi carrera profesional con su ejemplo me ha enseñado que la vida es de lucha y dedicación y a quien le debo todo lo que soy; por su ayuda y todo el amor solo como una madre puede dar por sus hijos.

A mis hermanos Javier y Shylmar por su gran comprensión y cariño; a mis queridos abuelitos Alicia y Humberto por ser mis segundos padres y apoyarme durante toda mi vida.

A la Econ. Alisva Cárdenas mi eterna gratitud por ayudarme a no decaer en esta etapa tan importante de mi vida, por su apoyo constante, paciencia, exigencia y dedicación gracias a sus conocimientos he podido culminar con éxito mi sueño tan anhelado; a la Ing. Iralda Benavides por permitirme estar a su lado para gozar de toda su sabiduría y aprender de sus conocimientos.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda, por su colaboración desinteresada y ayuda constante al cumplir este sueño tan anhelado.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
CERTIFICADO.....	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	iii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii
INDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
<b>CAPÍTULO I</b>	
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.2. RESEÑA HISTÓRICA.....	2
1.3. BASE LEGAL.....	3
1.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	6
1.4.1. Misión.....	7
1.4.2. Visión.....	7
1.4.3. Políticas.....	7
1.4.4. Valores y principios.....	7
1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA.....	8
1.6. DIRECCIONAMIENTO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	10
1.7. ENFOQUE AL CLIENTE.....	11
1.8. SERVICIOS QUE OFRECE LA COPERATIVA.....	13
1.8.1. Socio.....	14

**CAPÍTULO II**

2.1. ESTRATEGIAS FINANCIERAS.....	15
2.1.1. Definición.....	15
2.1.2. Objetivos.....	15
2.1.3. Alcance de la Estrategias Financieras.....	15
2.1.4. Resultados de la aplicación de las Estrategias Financieras.....	16

2.2. DECISIONES ESTRATÉGICAS.....	16
2.2.1. Decisiones sobre Recursos Financieros.....	17
2.2.2. Decisiones sobre los Recursos Humanos.....	17
2.2.3. Decisiones sobre el producto.....	18
2.2.4. Decisiones sobre los mercados.....	18
2.2.5. Decisiones sobre los Recursos Físicos.....	18
2.3. CLASIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS.....	19
2.4. ESTRATEGIAS GENÉRICAS.....	20
2.4.1. Estrategias de liderazgo en costos.....	20
2.4.2. Estrategias de diferenciación.....	20
2.4.3. Estrategias e enfoque o alta segmentación.....	21
2.5. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.....	21
2.5.1. Estrategias de penetración en el mercado.....	21
2.5.2. Estrategias de desarrollo del mercado.....	22
2.5.3. Estrategias de desarrollo del producto.....	22
2.6. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO POR INTEGRACIÓN.....	22
2.6.1. Estrategias de Integración Regresiva.....	22
2.6.2. Estrategias de Integración Progresiva.....	22
2.6.3. Estrategias de Integración Horizontal.....	23
2.7. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACIÓN.....	23
2.7.1. Estrategias de Diversificación Concéntrica.....	23
2.7.2. Estrategias de Diversificación Horizontal.....	24
2.7.3. Estrategias de Diversificación Conglomerada.....	24
2.8. ESTRATEGIAS BÁSICAS DE DESARROLLO.....	24
2.8.1. Estrategias de Liderazgo en Costos.....	24
2.8.2. Estrategias de Diferenciación.....	25
2.8.3. Estrategias de Concentración o Enfoque o Especialización.....	26
2.9. ESTRATEGIAS DE EXTENSIÓN DEL MERCADO.....	26
2.10. ESTRATEGIAS DE CONCENTRACIÓN.....	26
2.11. ESTRATEGIAS DE ESPECIALIZACIÓN.....	27
2.12. ESTRATEGIAS DE RETADOR.....	28

### **CAPÍTULO III**

3.1. ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO.....	32
3.1.1. Factor Económico.....	32
3.1.2. Factor Tecnológico.....	33
3.1.3. Factor Político- Legal.....	34
3.1.4. Factor Ambiental.....	35
3.2. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO.....	36
3.2.1. Área Administrativa.....	36
3.2.2. Diagrama de flujo del área administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Sierra Centro" Ltda. ....	39
3.2.3. Área Financiera.....	40
3.2.4. Área de Marketing.....	40
3.2.5. Área Estratégica.....	41
3.2.6. Foda de la Institución.....	42
3.2.7. Foda propuesto para la Institución.....	43

### **CAPÍTULO IV**

4.1. INTRODUCCIÓN.....	44
4.2. ANÁLISIS FINANCIERO.....	45
4.2.1. Periodos económicos de alcance.....	45
4.2.2. Análisis Vertical.....	46
4.2.3. Análisis Horizontal.....	63
4.2.4. Razones Financieras.....	77

### **CAPÍTULO V**

5.1. DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA MEJORAR LA CARTERA DE CRÉDITO.....	87
5.2. DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LOS INGRESOS POR RECAUDACIÓN DE CARTERA.....	89

5.3. DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE CAPTACIONES.....	91
5.4. ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA OPTIMIZAR LAS INVERSIONES FINANCIERAS.....	93
5.5. ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA AUMENTAR LA UTILIDAD BRUTA.....	94
5.6. ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA DISMINUIR LOS GASTOS OPERACIONALES.....	96
5.7. ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA REDUCIR EL CAPITAL INVERTIDO.....	97
5.8. ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA REDUCIR EL COSTO DE CAPITAL.....	98
5.9. ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA OPTIMIZAR LAS INVERSIONES FINANCIERAS.....	99
5.10. RESUMEN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS – COAC “SIERRA CENTRO”.....	100
5.11. MÉTODO MIC MAC.....	103
 <b>CAPÍTULO VI</b>	
6.1. CONCLUSIONES.....	104
6.2. RECOMENDACIONES.....	107
BIBLIOGRAFÍA.....	108
LINKOGRAFÍA.....	108
ANEXOS.....	109
CERTIFICACIÓN.....	134

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.1. Servicios otorgados por la Cooperativa.....	13
TABLA 4.1. Análisis Vertical del Balance General de la COAC "Sierra Centro "Ltda.....	47
TABLA 4.2. Interpretación del Análisis Vertical del Balance de la COAC "Sierra Centro" Ltda. (Estudio Activos).....	52
TABLA 4.3. Interpretación del Análisis Vertical del Balance de la COAC "Sierra Centro" Ltda. (Estudio Pasivos y Patrimonios).....	54
TABLA 4.4. Análisis Vertical del Estado de Resultados de la COAC "Sierra Centro" Ltda.....	56
TABLA 4.5. Interpretación del Análisis Vertical del Estado de Resultados de la COAC "Sierra Centro" Ltda.....	60
TABLA 4.6. Análisis Horizontal del Balance General de la COAC "Sierra Centro "Ltda.....	64
TABLA 4.7. Interpretación del Análisis Horizontal de la COAC "Sierra Centro" Ltda.....	68
TABLA 4.8. Análisis Horizontal del Estado de Resultados de la COAC "Sierra Centro" Ltda.....	71
TABLA 4.9. Interpretación del Análisis del Estado de Resultados de la COAC "Sierra Centro" Ltda.....	74
TABLA 4.10. Razones Financieras aplicadas para el análisis de la COAC "Sierra Centro" Ltda.....	78
TABLA 5.1. Resumen de Estrategias Financieras – COAC “Sierra Centro”.....	100

## **RESUMEN**

Las Estrategias Financieras requieren una amplia investigación teórica, científica y técnica sobre los fundamentos que dictan el rumbo de las estrategias financieras hasta plasmarlos en la práctica y de esta manera determinar los resultados que proporciona la aplicación de estas Estrategias Financieras. Como primer punto se realiza un análisis investigativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda., lo cual nos permite conocer la manera en que se desenvuelve mencionada institución tanto en el entorno económico político y social. Seguidamente se establecen los fundamentos teóricos de las estrategias financieras en actividades como herramientas útiles para el análisis y por medio de esto la toma de decisiones oportunas y concretas que ayuden a perfilar los planes de la organización. Como un punto muy importante dentro de este estudio se procede a desarrollar un análisis situacional de la Cooperativa estableciendo los factores tanto económico, tecnológico, político- legal. Para la parte práctica se procede a realizar un análisis financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda., lo cual a través de su contabilidad refleja la realidad económica que está atravesando la Cooperativa. Se ha realizado el diseño de Estrategias Financieras a cada área en que necesita la Cooperativa ya que esto permite encaminar y desarrollar ventajas competitivas para la cooperativa tomando en cuenta la situación económica y financiera para alcanzar el logro de objetivos y el éxito financiero. En la última parte se ha preparado conclusiones y recomendaciones a partir de los resultados obtenidos de las Estrategias Financieras.

## **ABSTRACT**

Financial Strategies require extensive theoretical, scientific and technical research on the fundamentals that dictate the course of financial strategies to translate them into practice and thus determine the results provided by the application of these Financial Strategies. As the first point an investigative analysis of the Cooperative Savings and Credit "Sierra Centro" Ltda. is performed, which allows us to know how that institution develops both the political and social economic environment. Then the theoretical foundations of financial strategies are set in such activities as useful tools for the analysis and through this making timely and concrete decisions that help shape the plans of the organization. As a very important point in this study proceeds to develop a situational analysis of the Cooperative establishing economic, technological, political and legal factors. For the practical part carries out a financial analysis for the Savings and Credit Cooperative "Sierra Centro" Ltda., which through its accounting reflects the economic reality that is going through the Cooperative. It has structured financing strategies for each area that needs the Cooperative as this allows direct and develop competitive advantages for cooperative taking into account the economic and financial situation to achieve goals and achieving financial success. In the last part has been prepared findings and recommendations from the results of the Financial Strategies.

## CAPÍTULO I

### LA INSTITUCIÓN

#### 1.1. ANTECEDENTES

Son diversos los países que se enfrentan al trazado de estrategias de desarrollo en el mundo contemporáneo, bien empleando un mundo centralizado o bien uno descentralizado, siendo este último el más utilizado en la actualidad. Estos modelos varían desde los que poseen una sólida argumentación o formulación, hasta la formulación de objetivos o metas que deben ser alcanzados en un específico horizonte temporal.

“La historia del sistema cooperativo se remonta a la práctica de diferentes modalidades de asociación tradicional, especialmente en el ámbito rural y en actividades de carácter agropecuario, estas manifestaciones tradicionales se identifican por la autoayuda, solidaridad y cooperación entre sus integrantes en diferentes actividades y fueron determinantes para iniciar lo que hoy se conoce como los principios del sistema cooperativo.”<sup>1</sup>

El movimiento cooperativo moderno mundial se afianza en el pueblo de Rochdale condado de Lancashire, Inglaterra, cerca de Manchester. Fue el 24 de octubre de 1844 un grupo de 28 trabajadores de la industria textil trataron de controlar su destino económico formando una cooperativa, de esta manera dieron constitución legal a su sociedad bajo el título: Sociedad Equitativa de Pioneros de Rochdale.

Una de las conclusiones a que llegaron estos obreros textiles, al integrar la primera cooperativa de consumo es: "El incentivo de lucro es el origen y la razón de

---

<sup>1</sup> (Gestiopolis, 2009) <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/funhistocooperativa.htm>

ser de los intermediarios, y debe sustituirse por una noción de servicio mutuo o cooperación entre los consumidores".

A partir del año 1970, los movimientos cooperativos de Latinoamérica, cuentan con profesionales calificados para trabajar en el marco del proceso de integración en empresas cooperativas.

En la actualidad existen organizaciones a nivel mundial que incentivan el cooperativismo, tal es el caso de la Alianza Internacional de Cooperativas (ACI).

## **1.2. RESEÑA HISTÓRICA**

Comercial Yucailla nació de un grupo de jóvenes indígenas pertenecientes a las Comunidades de Chibuleo, San Alfonso, Pelileo y Salasaca, pensando en crear fuentes de trabajo, el 15 de Abril de 2007 se apertura la primera oficina en la Ciudad de Latacunga en el Sector de San Felipe, siendo inscrita en la Súper Intendencia de Compañías el 17 de Julio de 2007, y en actualidad tiene 6 Agencias en el Centro del País.

A finales del año 2009 al surgir muchas ideas orientadas a ayudar al desarrollo de las personas de escasos recursos económicos no solo del Grupo, ni de la Comunidad, sino de toda la Provincia y del Centro del País, se constituye la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda. con oficinas dentro de las instalaciones del Comercial Yucailla.

Es así como el 04 de Diciembre del 2009 se expide el Acuerdo del Ministerio de Bienestar Social de Cotopaxi con la constitución de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

## **1.3. BASE LEGAL**

El estudio se fundamenta en La Comisión Legislativa y Codificación de la Ley de Compañías como se describe a continuación:

### **Ley de Compañías**

**Art. 2.-** Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

- La compañía en nombre colectivo;
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- La compañía de responsabilidad limitada;
- La compañía anónima; y,
- La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas.

### **De la Compañía de Responsabilidad Limitada**

**Art. 92.-** La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

En esta compañía el capital estará representado por participaciones que podrán transferirse de acuerdo con lo que dispone el Art. No. 113.

**Art. 93.-** La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituirlos, no adquieren la calidad de comerciantes.

**Art. 94.-** La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitida por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, segura, capitalización y ahorro.

**Art. 95.-** La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince, si excediere de este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

**Art. 96.-** El principio de existencia de esta especie de compañía es la fecha de inscripción del contrato social en el Registro Mercantil.

**Art. 97.-** Para los efectos fiscales y tributarios las compañías de responsabilidad limitada son sociedades de capital.

### **De las Personas que pueden asociarse**

**Art. 98.-** Para intervenir en la constitución de una compañía de responsabilidad limitada se requiere de capacidad civil para contratar. El menor emancipado, autorizado para comerciar, no necesitará autorización especial para participar en la formación de esta especie de compañías.

**Art. 99.-** No obstante las amplias facultades que esta Ley concede a las personas para constituir compañías de responsabilidad limitada, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges.

**Art. 100.-** Las personas jurídicas, con excepción de los bancos, compañías de seguro, capitalización y ahorro y de las compañías anónimas extranjeras, pueden ser socios de las compañías de responsabilidad limitada, en cuyo caso se hará constar, en la nómina de los socios, la denominación o razón social de la persona jurídica asociada.

### **Del Capital**

**Art. 102.-** El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías.

Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías.

Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.

**Art. 103.-** Los aportes en numerario se depositarán en una cuenta especial de "Integración de Capital", que será abierta en un banco a nombre de la compañía en

formación. Los certificados de depósito de tales aportes se protocolizarán con la escritura correspondiente. Constituida la compañía, el banco depositario pondrá los valores en cuenta a disposición de los administradores.

**Art. 104.-** Si la aportación fuere en especie, en la escritura respectiva se hará constar el bien en que consista, su valor, la transferencia de dominio en favor de la compañía y las participaciones que correspondan a los socios a cambio de las especies aportadas.

Estas serán valuadas por los socios o por peritos por ellos designados, y los avalúos incorporados al contrato. Los socios responderán solidariamente frente a la compañía y con respecto a terceros por el valor asignado a las especies aportadas.

### **De la Administración**

**Art. 116.-** La junta general, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía. La junta general no podrá considerarse válidamente constituida para deliberar, en primera convocatoria, si los concurrentes a ella no representan más de la mitad del capital social. La junta general se reunirá, en segunda convocatoria, con el número de socios presentes, debiendo expresarse así en la referida convocatoria.

**Art. 118.-** Son atribuciones de la junta general:

- a. Designar y remover administradores y gerentes;
- b. Designar el consejo de vigilancia, en el caso de que el contrato social hubiere previsto la existencia de este organismo;
- c. Aprobar las cuentas y los balances que presenten los administradores y gerentes;
- d. Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades;
- e. Resolver acerca de la amortización de las partes sociales;
- f. Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios;
- g. Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social;

**Art. 119.-** Las juntas generales son ordinarias y extraordinarias y se reunirán en el domicilio principal de la compañía, previa convocatoria del administrador o del gerente.

Las ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía, las extraordinarias, en cualquier época en que fueren convocadas. En las juntas generales sólo podrán tratarse los asuntos puntualizados en la convocatoria, bajo pena de nulidad. Las juntas generales serán convocadas por la prensa en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, con ocho días de anticipación, por lo menos, al fijado para la reunión, o por los medios previstos en el contrato. Es aplicable a estas compañías lo establecido en el Art. 238.

**Art. 140.-** El pago de las aportaciones por la suscripción de nuevas participaciones podrá realizarse:

- 1) En numerario;
- 2) En especie, si la junta general hubiere resuelto aceptarla y se hubiere realizado el avalúo por los socios, o los peritos, conforme lo dispuesto en el Art. 104 de esta Ley;
- 3) Por compensación de créditos;
- 4) Por capitalización de reservas o de utilidades; y,
- 5) Por la reserva o superávit proveniente de revalorización de activos, con arreglo al reglamento que expedirá la Superintendencia de Compañías.

La junta general que acordare el aumento de capital establecerá las bases de las operaciones que quedan enumeradas.

En cuanto a la forma de pago del aumento de capital, se estará a lo dispuesto en el segundo inciso del Art. 102 de esta Ley.

## **1.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **1.4.1. Misión**

"Entregar servicios financieros y comerciales al sector rural y urbano marginal, administrando eficientemente los recursos de los socios; ofreciendo servicios ágiles,

oportunos y con tasas de interés competitivos y productos de alta calidad a través de su personal competente y comprometido, logrando obtener rentabilidad efectiva para sus socios, inversionistas y bienestar a sus trabajadores."<sup>2</sup>

#### **1.4.2. Visión**

Ser un Grupo Financiero líder e innovador consolidado entre las primeras del Centro del País, en prestar Servicios de calidad que superen las necesidades y expectativas de los socios.

#### **1.4.3. Políticas**

- Desarrollo integral del asociado
- Fomento de la economía solidaria
- Identificación y apoyo constante a nuevos sectores empresariales emergentes.
- Desarrollo permanente de productos competitivos de calidad acordes a las necesidades del socio.
- Transparencia en la información de actividades desarrolladas por la cooperativa.

#### **1.4.4. Valores y principios**

Los directivos y colaboradores de la Cooperativa Sierra Centro Ltda., están identificados con los siguientes valores y principios Institucionales:

- Honestidad
- Seguridad
- Confianza
- Solidez
- Democracia
- Respeto al Medio Ambiente
- Trabajo en Equipo.

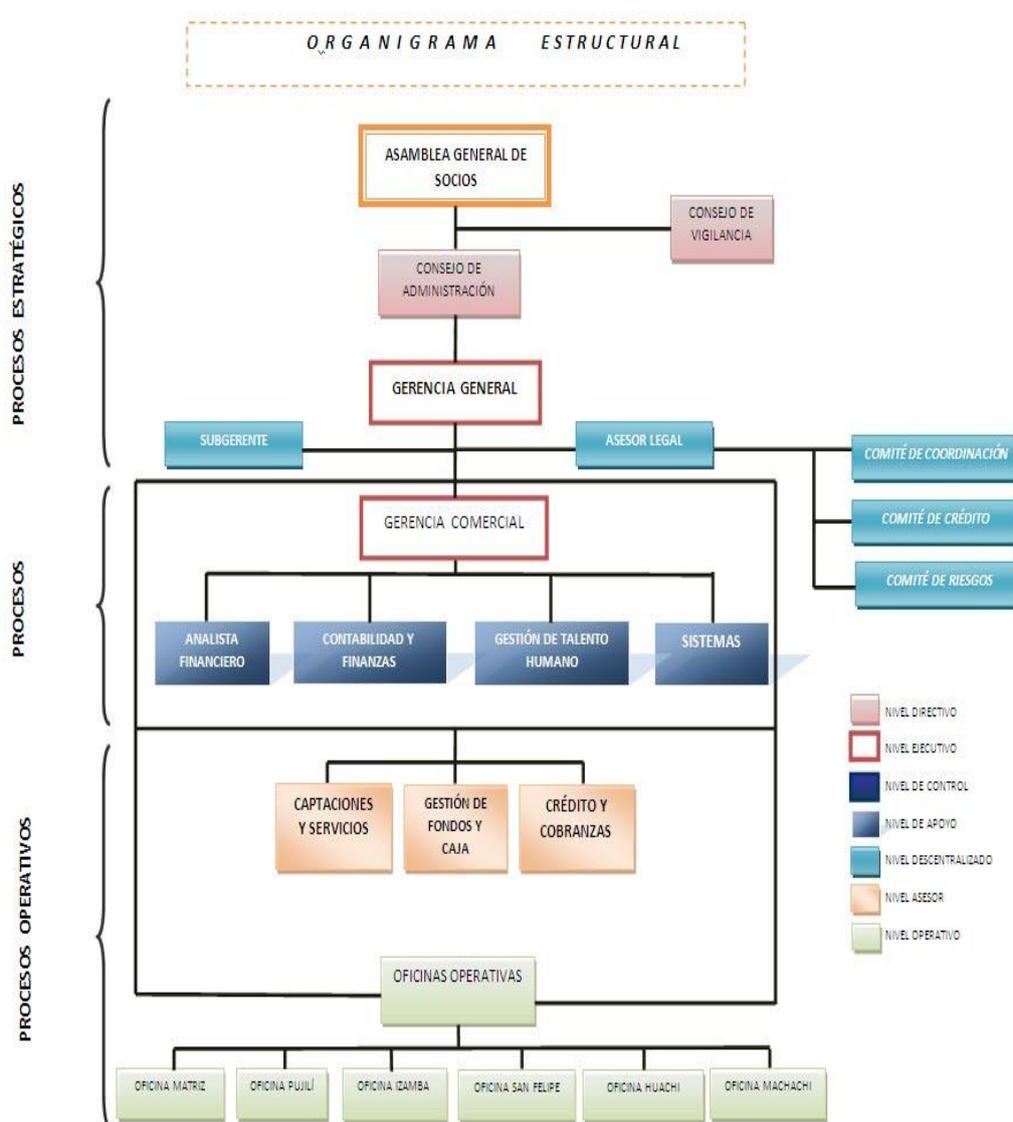
---

<sup>2</sup> (Gestioplis, 2013) <http://grupofinancieroyucailla.com/>

## 1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA

La alta dirección en la Cooperativa Sierra Centro son los Socios a través de la Asamblea General que se reúne de forma semestral, en la cual se informan todos los aspectos relevantes a la parte financiera, servicios y proyectos que se realizan y están por realizar de acuerdo al organigrama de la Institución.

**Figura 1.1: Organigrama Estructural**



FUENTE: COAC SIERRA CENTRO  
ELABORADO POR: ESTRELLA P. MARÍA BELÉN

La nómina de miembros del Consejo de Administración es la siguiente:

**MIEMBROS PRINCIPALES CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN  
PERIODO 2010 – 2012**

Presidente	Reved. Padre Fabián Arco
Secretario	Lcdo. Pablo Cevallos
Vocal	Sr. Jesús Moreta
Vocal	Srta. Elizabeth Arroba
Vocal	Sr. Giovanni Alulema

**CONSEJO DE VIGILANCIA**

Presidente:	Sr. Leonardo Freire
Secretario:	Sr. Marco Chaluisa

**GERENCIAS**

Gerente General	Sr. Ángel Rodrigo Yucailla
Subgerente	Sr. Juan José Yucailla
Gerencia Comercial	Sr. Leonardo Freire
Gerencia Tecnología y Soporte	Ing. Sis. Roberto Cevallos
Gerencia de Talento Humano	Sra. Paulina Oña
Gerencia Administrativa Financiera	Ing. Javier Herrera

**JEFATURAS**

Auditoría Interna	Ing. Javier Herrera
Oficial de Cumplimiento	Sr. Leonardo Freire
Asesor Jurídico	Dr. Carlos Taipe
Contadora	Lcda. Gabriela Cabrera
Jefe Oficina Matriz	Sr. Juan José Yucailla

Jefe Ag. San Felipe	Lcda. Martha Curi
Jefe Ag. Pujili	Sra. Paulina Yucailla
Jefe Ag. Huachi Chico	Sra. María Yucailla
Jefe Ag. Izamba	Sr. Edison Espín
Jefe Ag. Machachi	Srta. NelyToalombo

## **1.6. DIRECCIONAMIENTO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Uno de los principios del cooperativismo es el control democrático de los asociados. Cada dos años hay elecciones democráticas en la Cooperativa Sierra Centro, en la cual se eligen 40 representantes principales y 40 suplentes que forman la Asamblea General, de ellos se elige democráticamente a los miembros del Consejo de Administración que están integrados por cinco vocales principales y cinco vocales suplentes, los cuales están en funciones dos años.

Entre las funciones que realiza el Consejo de Administración están: conocer los informes que presenta Gerencia General sobre la situación financiera de la Cooperativa, el diagnóstico de riesgos y su impacto en el patrimonio, el cumplimiento del plan estratégico, plasmando de esta forma el control y la capacidad de decisión dentro de la Institución.

La Responsabilidad Social, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro” impulsada desde el 4 de Diciembre del 2009, se ha caracterizado por brindar servicios y productos en beneficio de sus Socios.

Contemplando cuatro hábitos:

- Comunitario
- Apoyo Social
- Empleados-Familiar
- Apoyo Interinstitucional.

Orientar todos estos aspectos importantes para el fortalecimiento socio-económico de todos los grupos de interés, enfocados primordialmente a mejorar la

calidad de vida de los socios para que de esta manera sea un impulso para su desarrollo y de tal manera para el de su comunidad.

El desarrollo del ser humano es de vital importancia ya que permite que los grupos de interés se sientan valorados, esto engloba una serie de aspectos relevantes para el desarrollo del ser humano en un ámbito social.

### **1.7. ENFOQUE AL CLIENTE**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro” impulsada desde el 4 de Diciembre del 2009, se ha caracterizado por brindar servicios y productos en beneficio de sus Socios, cuenta con alrededor de 11600 socios en las diferentes provincias, en el Cantón Latacunga se cuenta con 5000 socios aproximadamente entre hombres y mujeres.

La Cooperativa de ahorro y crédito sierra centro tiene como propósitos desarrollar la capacidad administrativa, el sentido de la responsabilidad, honestidad y seriedad en la gestión cooperativa, guiar las potencialidades hacia el bienestar común, la participación democrática y el fomento del liderazgo social.

Para los altos directivos es de suma importancia lograr que los socios se interesen por la prosperidad de la cooperativa, la comunidad y practiquen la solidaridad para de esta manera fomentar el habito del ahorro y crear las condiciones para la producción colectiva, estimulando el uso racional de los recursos económicos.

Los trabajos realizados por la cooperativa en bienestar de sus socios y de la comunidad han sido el apoyo constante a sus clientes en el otorgamiento de créditos para que de esta manera cumplan sus sueños o metas en cualquier negocio que desee emprender, así como también la ayuda social a sectores vulnerables de la provincia.

### **1.8. SERVICIOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA**

La Cooperativa de ahorro y crédito "Sierra Centro" ofrece a sus clientes servicios como son:

- **Microcréditos:** están orientados a solucionar necesidades de financiamiento de actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de repago son los ingresos del negocio.

- **Créditos de consumo:** son los destinados a la adquisición de bienes de consumo, y la fuente de pago del crédito provienen de los sueldos o salarios de los Asociados.

- **Crédito comercial:** facilita y adecua la producción a la circulación de mercancías, facilita las ventas, la producción, el desarrollo del capital y el incremento de ganancias. El crédito comercial generalmente se otorga a un plazo de 30 meses con una tasa Nominal.

- **Crédito grupal:** es otorgado a grupos de 3 a 6 personas, que estén organizados en forma voluntaria, donde los integrantes de estos grupos se conocen previamente, en esta clase de grupos debe haber una persona responsable o un jefe de grupo, la garantía principal de esta modalidad consiste en que las personas del grupo se avalan entre ellos de manera solidaria, mancomunada e indivisible.

- **Crédito de vivienda:** se ofrece créditos para la construcción, reconstrucción y la compra de vivienda, con un financiamiento a largo plazo.

A continuación se detalla la tabla correspondiente a los servicios que ofrece la cooperativa con sus tasas de interés y la finalidad para que sea destinado el préstamo.

**Tabla 1.1. SERVICIOS OTORGADOS POR LA COOPERATIVA**

<b>PRÉSTAMO</b>	<b>MONTOS</b>	<b>TASA DE INTERÉS</b>	<b>FINALIDAD DEL PRÉSTAMO</b>
<b>Microcréditos</b>	\$600 hasta \$3000	25.50% a 24.74%	Están orientados a solucionar necesidades de financiamiento de actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de repago son los ingresos del negocio.
<b>Créditos de consumo</b>	\$600 hasta \$50.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>1- 24 meses:</b> 15,20% a 15.23%</li> <li>• <b>24- 60 meses:</b> 16.05% a 16.08%</li> </ul>	Están destinados a la adquisición de bienes de consumo, y la fuente de pago del crédito provienen de los sueldos o salarios de los Asociados.
<b>Crédito comercial</b>	25.000hasta 100.000	14.48% a 11.52%	Sirve para facilitar y adecuar la producción a la circulación de mercancías. Facilita las ventas, la producción, el desarrollo del capital y el incremento de ganancias.
<b>Crédito grupal</b>	\$5000hasta \$10.000	16.30%	Son una modalidad donde las personas que tienen negocio se juntan en grupos pequeños de tres a seis personas con la finalidad de obtener un crédito y garantizarse mutuamente.
<b>Crédito de vivienda</b>	Hasta \$500.000	16.08%	Son créditos destinados para la construcción, reconstrucción y la compra de viviendas.

FUENTE: COAC SIERRA CENTRO  
ELABORADO POR: ESTRELLA P. MARÍA BELÉN

### **1.8.1. Socio**

Es aquel integrante de la cooperativa que hace uso de los servicios financieros y participa de manera responsable en la administración de la entidad, tanto en asambleas, como en formar parte de las decisiones que se desee implementar dentro de la cooperativa, ser socio puede ser cualquier persona que desee formar parte de la cooperativa con los requisitos que se mencionara a continuación.

Para ser socio de la Cooperativa de Ahorro Y crédito Sierra Centro se debe cumplir con algunos requisitos: la apertura de la cuenta con un monto de \$25 dólares adjuntando copia de cédula y certificado de votación, copia del pago de cualquier servicio básico (agua, luz o teléfono).

Las personas integrantes de la cooperativa denominados socios tienen derechos como depositar ahorros en las diferentes modalidades, obtener préstamos en las condiciones y términos fijados por la cooperativa, retirarse libremente de la cooperativa siempre y cuando no existan obligaciones pendientes de pago, interesarse por conocer el estado financiero de la cooperativa, tener voz y voto en las asambleas.

Los beneficios que ofrece la cooperativa es el otorgamiento de microcréditos, créditos de consumo crédito comercial, crédito grupal, crédito de vivienda; además otros beneficios como: retiros por ventanilla, ayuda por concepto de servicios mortuorios, disponibilidad de 6 oficinas en las diferentes provincias de Cotopaxi, Tungurahua y Pichincha.

La Cooperativa de ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda. proporciona dos maneras de ahorro en certificados de aportación los cuales son los aportes en efectivo que realizan los socios para constituir el capital social de la Cooperativa y representan la propiedad de los socios sobre la entidad, es decir los convierte en dueños de la Cooperativa, estos certificados podrán ser transferibles total o parcialmente a quienes reúnan los requisitos para ser Socios, previa notificación a Gerencia General. La Ley determina que, los CERTIFICADOS DE APORTACION podrán ser devueltos únicamente cuando la Cooperativa se liquidez.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ESTRATEGIAS FINANCIERAS

##### 2.1.1. Definición

Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los recursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos, está inspirada por el objetivo, esta se mide por la contribución de los resultados al objetivo planteado.

“La estrategia financiera incluye dentro de las actividades de apoyo”<sup>3</sup> (las que llamamos infraestructura), y es fácilmente controlable, ya que la cuantificación de los resultados se hace en la misma medida que el objetivo de la empresa, esto es, en términos monetarios.

##### 2.1.2. Objetivos

- Ayudar a la elección de los caminos correctos a seguir para el logro de los objetivos financieros en la institución para cualquier procedimiento que se desee implementar.
- Diagnosticar los aspectos financieros de las decisiones estratégicas, para de esta manera verificar en qué proporción está ligada el interés de los accionistas a los mercados financieros.
- Proporcionar liquidez y solvencia.

---

<sup>3</sup> (tarefas, 2008) <http://www.buenastareas.com/ensayos/Estrategias-Financieras/2201140.html>

### **2.1.3. Alcance de las Estrategias Financieras**

La aplicación de estrategias financieras ayuda a mejorar la situación económica – financiera de la entidad, para conducir de forma acertada una empresa se necesita en el dinámico y cambiante mundo de los negocios, de información financiera oportuna y precisa; cuantitativa, confiable y accesible, para que le sirva a la administración de fortalecimiento en su juicio o decisión sobre un tema determinado.

“La toma de decisiones, para conducir adecuadamente una organización empresarial, resulta compleja y representa una gran responsabilidad para las personas que asumen tal compromiso.”<sup>4</sup>

### **2.1.4. Resultados de la aplicación de las Estrategias Financieras.**

Una estrategia de financiamiento debería, para ser efectiva, ayudar a alcanzar el objetivo obvio de reducir los costos de financiamiento de la empresa pero sobre todo debería colaborar a mejorar la gestión global, éste es el desafío.

La aplicación correcta de estas proporciona a la empresa ventajas competitivas al valorar y exponer su producto o servicio al mercado.

Las decisiones financieras como parte del sistema de la empresa, deben contribuir eficazmente a maximizar su competitividad; estando presente, en diferentes momentos, la problemática financiera. Estas decisiones no son un fin en sí mismas, sino una vía para alcanzar y mantener la competitividad de la empresa a todos los niveles y posicionarla como una organización de clase mundial.

## **2.2.DECISIONES ESTRATÉGICAS**

Son decisiones adoptadas por decisores situados en el ápice de la pirámide jerárquica o altos directivos. Estas decisiones se refieren principalmente a las relaciones entre la organización o empresa y su entorno. Son decisiones de una gran trascendencia puesto que definen los fines y objetivos generales que afectan a la

---

<sup>4</sup> Estas decisiones, que determinan en gran medida el éxito de una empresa y de su cuerpo de dirección, son el fruto de una gerencia inteligente y preparada.

totalidad de la organización; a su vez perfilan los planes a largo plazo para lograr esos objetivos. Son decisiones singulares a largo plazo y no repetitivas, por lo que la información es escasa y sus efectos son difícilmente reversibles; los errores en este tipo de decisiones pueden comprometer el desarrollo de la empresa y en determinados casos su supervivencia, por lo que requieren un alto grado de reflexión y juicio.

### 2.2.1. Decisiones sobre Recursos Financieros

Los recursos financieros son el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez. Es decir, que los recursos financieros pueden estar compuestos por:

- Dinero en efectivo
- Préstamos a terceros
- Depósitos en entidades financieras
- Tenencias de bonos y acciones
- Tenencias de divisas

Las fuentes de recursos financieros de las organizaciones pueden ser varias, entre las cuales podemos mencionar:

- **La principal actividad de la organización:** la venta de los productos o servicios que provee la organización al mercado provee de un flujo de efectivo a la organización. Los clientes entregan dinero a cambio de un producto o servicio.

- **Inversores:** socios, tenedores de acciones, tenedores de bonos, etc. Estos entregan capital o efectivo a cambio de unos rendimientos futuros.

- **Préstamos de entidades financieras:** “las entidades financieras pueden otorgar préstamos a cambio de un interés.”<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> (Económica, 2007) <http://www.zonaeconomica.com/recursos/financieros>

### **2.2.2 Decisiones sobre los Recursos Humanos**

Trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear el área o profesionales de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra *con* las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros.

### **2.2.3. Decisiones sobre el producto**

Se refiere a los productos o servicios en los que se desee invertir para reforzar su posición estratégica, a su vez esto permite seleccionar el producto que se va a destinar para el mercado asignado. La diferenciación juega un papel muy importante ya que permite seleccionar la imagen o marca con las características necesarias y suficientes.

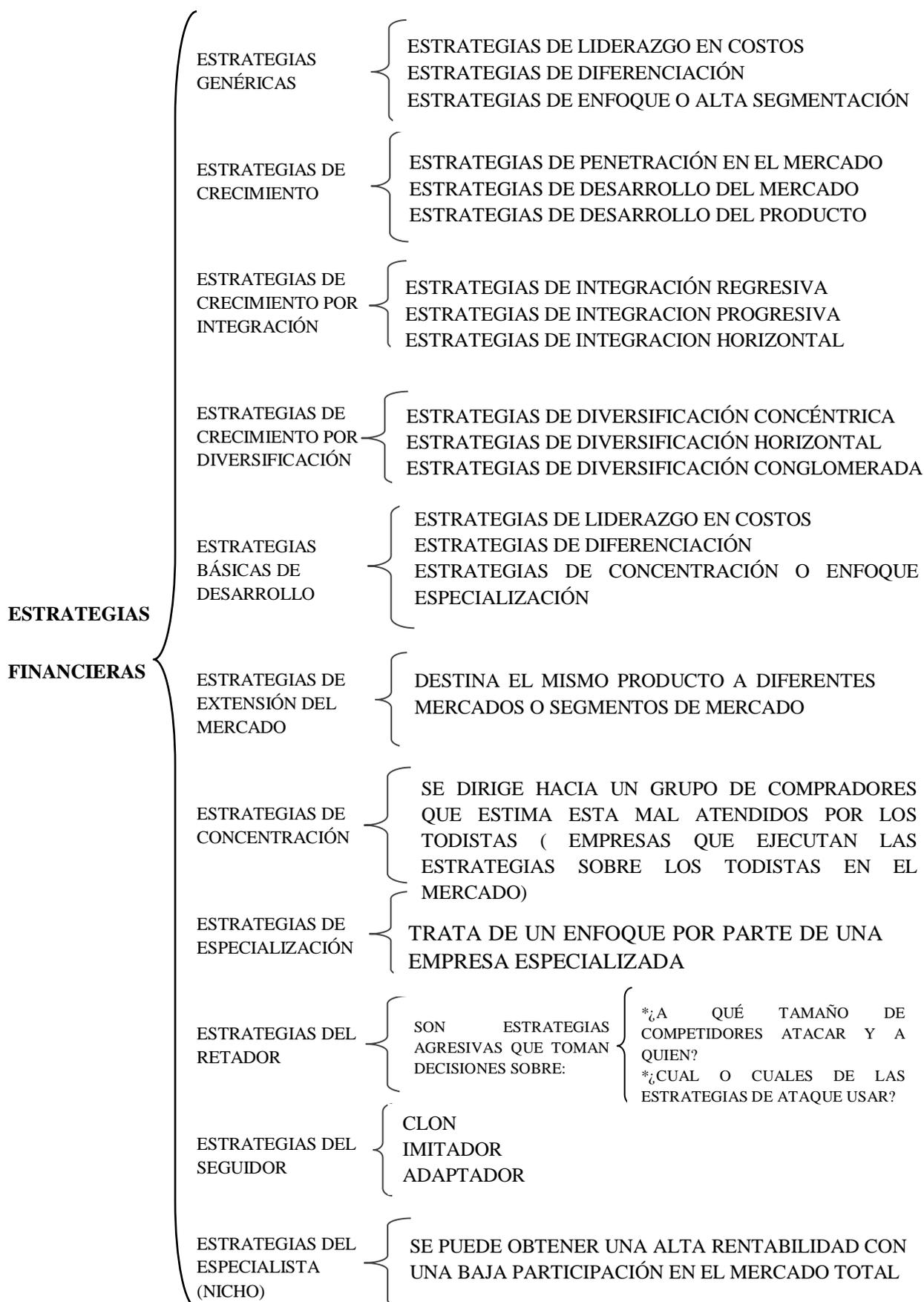
#### **2.2.4. Decisiones sobre los mercados**

El especialista o empresa enfocada se concentra en las necesidades de un segmento o grupo particular sin pretender dirigirse a todo el mercado. Este enfoque determina a que segmento o mercado específico se va dirigir sin necesidad de abarcar a todo.

#### **2.2.5. Decisiones sobre los Recursos Físicos**

La mayor competencia, las nuevas tecnologías y las mayores exigencias de los clientes están llevando a la adopción de nuevas estrategias de personalización de los productos o servicios, mientras unas empresas favorecen la personalización.

### 2.3. CLASIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS



## 2.4. ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.<sup>6</sup>

Según *Michael E. Porter* en su libro *Estrategia Competitiva*- 1982; las estrategias genéricas son un conjunto de estrategias competitivas que tienen como principal objetivo el desarrollo general de una empresa.

Las estrategias genéricas se dividen en:

- Estrategias de Liderazgo en Costos
- Estrategias de diferenciación
- estrategias de enfoque o alta segmentación

### 2.4.1. Estrategias de liderazgo en costos

Esta estrategia consiste en vender los productos a precios unitarios muy bajos a través de una reducción en los costos.

A través de la estrategia de liderazgo en costos la empresa busca obtener una mayor participación en el mercado y, por tanto, aumentar sus ventas; pudiendo incluso, al tener precios más bajos que la competencia, sacar algunos competidores del mercado.

La estrategia de liderazgo en costos se recomienda utilizar en mercados masivos, cuando el mercado está compuesto por consumidores que son sensibles a los precios, cuando hay pocas posibilidades de obtener diferencias entre los productos, cuando a los consumidores no les importa demasiado las diferencias entre una y otra marca.

---

<sup>6</sup> (Wikipedia, 2009) <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

### **2.4.2. Estrategias de diferenciación**

Esta estrategia consiste en producir o vender un producto que sea único y original que logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable por ésta.

A través de la estrategia de diferenciación, la empresa busca la preferencia de los consumidores, pudiendo incluso aumentar los precios, en caso de que éstos reconozcan las características diferenciadoras del producto.

La estrategia de diferenciación se recomienda utilizar cuando el mercado está compuesto por consumidores que son insensibles a los precios.

### **2.4.3. Estrategias e enfoque o alta segmentación**

Esta estrategia consiste en enfocar o concentrar la atención en un segmento específico del mercado, es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o gustos de un determinado grupo de consumidores.

La estrategia de enfoque se recomienda utilizar cuando el mercado es amplio, cuando los consumidores tienen necesidades o preferencias distintas, cuando las empresas competidoras no tienen en la mira el mismo segmento de mercado.

## **2.5. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO**

Las estrategias de crecimiento comprenden el análisis de costos y beneficios, permite determinar la estrategia más conveniente para el producto y la marca.

Las empresas que persiguen una estrategia de crecimiento se caracterizan por qué: crecen más rápidamente que los mercados en los que operan, tienen márgenes superiores que la media, Intentan no entrar, posponer o eliminar la competencia en precios en su industria, desarrollan regularmente nuevos productos y servicios, nuevos mercados, nuevos procesos, y nuevos usos para los productos antiguos, tienden a crear nuevos conceptos y tendencias, introduciendo nuevas reglas de juego en su mercado, promoviendo la demanda de algo que no existía anteriormente.

### **2.5.1. Estrategias de penetración en el mercado**

Busca incrementar la participación en el mercado, con los productos actuales en los mercados actuales, consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico. Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos (por ejemplo, ampliando los horarios comerciales), atrayendo a los clientes de la competencia (por ejemplo, bajando precios) o atrayendo a clientes potenciales.

### **2.5.2. Estrategias de desarrollo del mercado**

Según Richard L. Sandhusen, en su libro "Mercadotecnia", las estrategias de desarrollo del mercado se enfocan en atraer miembros a los nuevos mercados, por ejemplo, de aquellos segmentos a los que no se ha llegado aún (como nuevas zonas geográficas).

Busca incrementar la participación en el mercado, con los productos actuales en mercados nuevos.

### **2.5.3. Estrategias de desarrollo del producto**

Incrementa la participación en el mercado, con productos nuevos en los mercados actuales, incluye desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes, por ejemplo, desarrollando una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales a los clientes.

## **2.6. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO POR INTEGRACIÓN**

Buscan crecer, sea con estructura propia o por adquisición de empresas, relacionado a los negocios actuales. El principio que las sustenta, es que a veces, las ventas y las utilidades pueden incrementarse dentro de la misma rama industrial.

### **2.6.1. Estrategias de Integración Regresiva**

Estabiliza y protege la fuente y los costos del abastecimiento de importancia estratégica. Son necesarias, si los proveedores no disponen de recursos o de conocimiento tecnológico, para la fabricación de los componentes o materiales.

### **2.6.2. Estrategias de Integración Progresiva**

Busca asegurar el control del canal de distribución, sin el cual la empresa podría estar asfixiada. Con esta estrategia se podría incrementar la rentabilidad total de la empresa. En los mercados de consumo se podría utilizar un sistema de franquicia, un contrato de exclusividad o una red de puntos de venta propia. Un objetivo de esta estrategia podría ser, lograr una mejor información y comprensión de las necesidades y comportamientos de los consumidores. En los mercados industriales, el objetivo es, cuidar la transformación o la incorporación hacia abajo.

### **2.6.3. Estrategias de Integración Horizontal**

Según Richard L. Sandhusen, en su libro "Mercadotecnia" las estrategias de integración horizontal ocurre cuando la compañía aumenta su control con respecto a sus competidores. Inquiére<sup>7</sup> reforzar la posición competitiva, absorbiendo o controlando a algunos competidores:

- Neutralizando a un competidor que estorbe.
- Alcanzando el punto óptimo para obtener los efectos de las economías de escala.
- Beneficiándose de líneas de productos complementarias.
- Buscando tener acceso a redes de distribución o a segmentos de mercado.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Inquiére: significa indagar o tratar de llegar a conocer una cosa haciendo preguntas y gestiones para conseguir una información.

<sup>8</sup> (Scribd, 2010) <http://es.scribd.com/doc/49197422/Modelos-de-Las-Estrategias-de-Marketing>

## **2.7. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACIÓN**

Buscan crecer, a través de negocios no relacionados con los que cuenta actualmente la empresa. Se justifican, cuando pueden encontrarse buenas oportunidades fuera de los negocios actuales (una combinación de industria atractiva y fortalezas de la empresa).

### **2.7.1. Estrategias de Diversificación Concéntrica**

Con la misma infraestructura y/o tecnología, se desarrollan nuevos productos, dirigidos a los mismos o a nuevos clientes.

### **2.7.2. Estrategias de Diversificación Horizontal**

Con otra infraestructura y/o tecnología a la actual, se desarrollan nuevos productos, dirigidos a los clientes actuales.

### **2.7.3. Estrategias de Diversificación Conglomerada**

Con otra infraestructura y/o tecnología y con otra actividad comercial, diferentes a las actuales, se desarrollan nuevos productos dirigidos a otros clientes.

## **2.8. ESTRATEGIAS BÁSICAS DE DESARROLLO**

La ventaja competitiva se define sobre 2 dimensiones:

- Productividad: ventaja de costos
- Poder de mercado: PVP máximo aceptable

El análisis para definir la ventaja defendible es:

1. ¿Cuáles son los factores claves de éxito en el producto-mercado?
2. ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa en relación a esos factores?
3. ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa versus los competidores en relación a esos mismos factores?

Así, la empresa podrá:

1. Evaluar la naturaleza de la ventaja, en relación al competidor mejor situado.
2. Crear una ventaja competitiva distintiva, defendible, duradera, sostenible, mantenible y no reversible.
3. Intentar neutralizar la ventaja competitiva de la competencia.

### **2.8.1. Estrategias De Liderazgo En Costos**

Se apoya en la dimensión productividad, que está ligada a la tecnología, a las economías de escala y a la curva de la experiencia. Las empresas con una alta participación de mercado, pueden optar por esta estrategia.

### **2.8.2. Estrategias de Diferenciación**

El objetivo de esta estrategia es dar al producto cualidades distintivas:

- Importantes para el comprador.
- Que se diferencien de la competencia.
- Someter la demanda a la oferta.

Algunos mecanismos para conseguir la diferenciación son:

- Imagen de marca.
- Avance tecnológico reconocido.
- Apariencia exterior.
- Servicio de posventa.

Esta estrategia sirve como protección contra las 5 fuerzas competitivas:

- Permite resistir mejor a los competidores directos por "no ser sustituible" el producto, al aumentar la lealtad, disminuir la sensibilidad al precio y mejorar la rentabilidad (ROI)

- La entrada de nuevos competidores será más difícil por la lealtad del cliente
- La mayor rentabilidad, soporta un aumento de precios del proveedor.
- Las cualidades distintivas y la lealtad, protegen de productos sustitutos.

Esta estrategia, “permite colocar un mayor precio, que está dispuesto a pagar el mercado”<sup>9</sup>, asumir los costos adicionales, que implican las cualidades distintivas del producto, lograr una menor sensibilidad del precio, con respecto a la demanda, obtener una mayor rentabilidad que la competencia.

### **2.8.3. Estrategias de Concentración o Enfoque o Especialización.**

Se concentra en las necesidades de 1 segmento de mercado, sin pretender dirigirse al mercado entero. Busca satisfacer las necesidades del segmento, mejor que los competidores que se dirigen a todo el mercado.

Esta estrategia, implica diferenciación o ventaja de costos o ambos, pero únicamente respecto al segmento elegido.

Esta estrategia permite obtener una alta participación en el segmento elegido pero baja a nivel del mercado total, rendimientos mayores al promedio de su sector industrial.

Los riesgos de esta estrategia son, que:

- El diferencial de precios, en relación a los productos competidores no especializados, pueda llegar a ser demasiado importante (eliminando la ventaja distintiva por los costos o la diferenciación)

---

<sup>9</sup> (UNMSM, 2010)

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05\\_n9/modelo\\_estrategias\\_marketing.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9/modelo_estrategias_marketing.htm)

- Las diferencias en los productos o servicios deseados entre el segmento y el mercado global, se puedan disipar.
- El segmento cubierto, pueda subdividirse en subsegmentos más especializados.

## **2.9. ESTRATEGIAS DE EXTENSIÓN DEL MERCADO**

Destina el mismo producto a diferentes mercados o segmentos de mercados, tienen participaciones más o menos pequeñas, debido a sus recursos limitados es poco probable que sustraigan una porción significativa de no usuarios convertidos.

## **2.10. ESTRATEGIAS DE CONCENTRACIÓN**

Una empresa se dirige hacia un grupo de compradores, que estima, están mal atendidos por los todistas (empresas que ejecutan las estrategias para todo el mercado). La empresa concentrada, no busca una ventaja estratégica sobre los todistas en el mercado, la busca en un grupo de compradores (nicho) de ese mercado, que tengan el mínimo interés por ellos. Esta estrategia se fundamenta:

- En la negligencia y la indiferencia de las empresas grandes instaladas: en el hecho que las estructuras tanto operativas como estratégicas, impiden que los todistas atiendan bien ciertos segmentos de mercado o ciertos territorios.
- También, algunos segmentos de consumidores, están dispuestos a sacrificar ciertos atributos y beneficios que ofrecen los productos de los todistas, a cambio de obtener un mejor precio. Los fenómenos de costos de transporte y de familiaridad con un mercado local, hacen que las pequeñas empresas concentradas sobre una zona geográfica periférica, puedan acaparar un volumen de negocios suficiente, para asegurarse una buena rentabilidad, y esto sin que los todistas puedan hacer algo. Evidentemente, los todistas han mostrado su "miopía estratégica", dejando a las pequeñas empresas aprender tranquilamente su trabajo, "al margen de su mercado". Éstos, serán mañana, los competidores directos con los cuales se tendrá que lidiar.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> (Idea, 2011) [www.thinkcreativeidea.com](http://www.thinkcreativeidea.com)

## 2.11. ESTRATEGIAS DE ESPECIALIZACIÓN

Trata de un ataque directo por parte de una empresa especializada. Busca expulsar a los todistas de un segmento de mercado, concibiendo una nueva manera para atender ese segmento. El especialista, crea así un "nuevo mercado", a partir de un segmento de mercado del todista. Los todistas, son incapaces de encontrar una defensa eficaz, porque son prisioneros de la lógica económica de su propio sistema (economías de escala, extensión de productos y extensión de mercados).

Las extensiones de productos y de mercados (usadas por los todistas), esconden el hecho que ciertos segmentos de clientes o tipo de productos, pueden representar un volumen de negocios suficiente, para justificar que una empresa especialista se dedique a este totalmente. A veces, el precio de los todistas, así como la calidad del servicio ofrecido, esconden subsidios, que favorecen o desfavorecen a algunos clientes. A menudo, los consumidores juzgan que un todista, continuamente identificado con productos de consumo masivo, no puede fabricar un "producto de mucha calidad" (atributos y/o beneficios y/o servicios). Los especialistas, pueden concebir nuevas configuraciones de empresas, para ofrecer a segmentos de compradores del todista, una gama de productos, servicios y precios mejores.

## 2.12. ESTRATEGIAS DEL RETADOR

Las estrategias del retador, son estrategias agresivas contra el líder, cuyo objetivo, es mejorarla participación de mercado o vencerlo.

**Las 2 decisiones que debe tomar un retador son:**

1. ¿A qué tamaño de competidor atacar y a quién?
2. ¿Cuál o cuáles de las 5 estrategias de ataque usar?

- **Ataque al líder del mercado:** Es una estrategia de alto precio. Tiene sentido si el líder es "falso" y no sirve bien al mercado. La clave para la decisión, es el análisis de la necesidad o insatisfacción de los consumidores.

- **Ataque a competidores del mismo tamaño:** Tiene sentido cuando los competidores no trabajan bien o no cuentan con financiamiento adecuado. La clave

para la decisión, es el análisis de la satisfacción de los consumidores y el potencial de innovación.

- **Ataque a los competidores más chicos del mercado:** Tiene sentido cuando los competidores no trabajan bien o no cuentan con financiamiento adecuado. La absorción, es la estrategia alterna para mejorar la participación de mercado.

1. ¿Cuál o cuáles de las 5 estrategias de ataque usar?

Para el éxito de un ataque, se debe concentrar una fuerza superior (recursos), en el momento y lugar críticos. Las 5 estrategias de ataque son:

- **Ataque Frontal:** Consiste en un ataque directo al oponente con todas las fuerzas (recursos). Se ataca las fortalezas y no las debilidades

- **Ataque a los Flancos (Lados):** Un oponente es menos seguro en los flancos (lados) y retaguardia, que en el frente donde espera el ataque. Los "lados ciegos" o puntos débiles, son los blancos naturales para el ataque. Se ataca las debilidades y no las fortalezas. Puede aparentarse un ataque frontal, pero el ataque verdadero realizarlo a los flancos (lados) o a la retaguardia, tomando desprevenido al oponente (maniobra de giro).El ataque a los flancos (lados), es utilizado cuando se poseen menos recursos que el oponente.

Puede ser un ataque a un segmento geográfico o a un segmento de necesidades, que los líderes o competidores no atienden o atienden mal. Se sustenta en la filosofía pura de marketing sobre el descubrimiento de necesidades y la satisfacción de las mismas, de la mejor manera posible. Tiene mayor probabilidad de éxito que el ataque frontal. Es una estrategia que gira en torno a una necesidad central de mercado, descuidada por los competidores.

- **Ataque Envoltente:** Busca captar una mayor proporción de territorio del oponente, por medio de un amplio "ataque relámpago". Consiste en el lanzamiento de una gran ofensiva sobre varios frentes, que llevará al oponente a defenderse tanto frontalmente, como en los flancos (lados) y en la retaguardia al mismo tiempo. Se ofrecerá al mercado todo lo que ofrece el oponente y más, para que éste no pueda

rehusar la oferta. Se requiere una cantidad superior de recursos que el oponente. Se utiliza cuando se considera que un ataque rápido y masivo quebrantará al oponente. Para que un ataque envolvente tenga éxito, el retador requiere recursos de 3 a 1 en potencia sobre el oponente.

- **Ataque de Desvío:** Es la estrategia de ataque más indirecta. Significa ignorar al oponente y atacar los mercados más fáciles, para incrementar los recursos. Se consigue por medio de:

- ✓ La diversificación pura (productos no relacionados)
- ✓ El desarrollo de nuevos mercados geográficos
- ✓ El cambio a una tecnología superior, para sustituir los productos actuales del mercado (innovación), y luego realizar un ataque frontal.

- **Ataque Guerrillero:** Es una estrategia para los competidores más pequeños y de menores recursos. Consiste en lanzar pequeños ataques intermitentes, sobre diferentes territorios del oponente, a fin de molestarlo y desmoralizarlo, para ganar una "cabecera de playa" permanente en territorios estrechos. La clave de esta estrategia es que la fuga de recursos del oponente debe ser mayor que la del atacante. Los medios más utilizados son las disminuciones de precios y las intensas campañas publi-promocionales. Las 2 alternativas de ataque guerrillero son:

- ✓ Pocos ataques importantes
- ✓ Muchos ataques continuos menores

### 2.13. ESTRATEGIAS DEL SEGUIDOR

Los seguidores son las empresas que juegan las reglas del líder y "no hacen olas". La estrategia se fundamenta en que "una imitación de productos puede ser tan rentable como una innovadora", porque no tiene que asumir ni los costos hundidos<sup>11</sup>,

---

<sup>11</sup> Costos hundidos: Son los que permanecerán inmutables frente a cambios en los niveles de actividad u operación. Giménez Carlos, Costos para Empresarios, Ediciones Machi, 1995.

ni los de "educación" del mercado. Muchas empresas prefieren seguir en vez de desafiar al líder.

En sectores industriales oligopólicos de altos niveles de capital, con productos homogéneos, con pocas oportunidades de diferenciación y con calidades de servicio comparables, la sensibilidad al precio es alta, lo que eleva la probabilidad de una guerra de precios ante un ataque: las participaciones de mercado muestran una alta estabilidad en estos mercados. Los seguidores, deben retener a sus clientes y saber cuándo ganar una proporción justa de nuevos clientes, deben tratar de proporcionar ventajas distintivas a sus mercados: ubicación, servicios y financiamiento. Son un blanco, de ataque para los retadores. El seguidor, debe tratar de mantener bajos los costos de producción y elevada la calidad del producto y servicio, así como tratar de entrar a los nuevos mercados cuando se abren, lo que no significa ser pasivo o una copia del líder. El seguidor, debe definir una trayectoria de crecimiento, que no invite represalias del líder.

Las 3 estrategias del seguidor son:

- **Clon:** Emula productos, distribución, publicidad y otras variables del líder. No da origen a nada, actúa como parásito de las inversiones del líder. Es un "falsificador", que produce copias del producto del líder.

- **Imitador:** Copia algunas cosas del líder, pero mantiene la diferenciación en términos de empaque, publicidad, precios y otras variables. El líder no se preocupa del imitador, mientras no lo ataque agresivamente.

- **Adaptador:** Toma los productos del líder, los adapta y a veces los mejora. Puede elegir vender a mercados diferentes del líder, para evitar una confrontación.

#### **2.14. ESTRATEGIAS DEL ESPECIALISTA (NICHOS).**

Es otra alternativa para un seguidor. Es ser un líder, pero, en un segmento de mercado pequeño, (nicho). Evita competir con las empresas grandes, al establecer objetivos de pequeño o, ningún interés para éstas. Se interesa por uno o varios nichos, a los que no les dan servicio las empresas grandes.

El nicho debe tener:

- Un tamaño y poder de compra suficientes, para ser rentable
- Un potencial de crecimiento- Desinterés para los competidores potenciales
- La empresa debe tener las habilidades y recursos para servirlo en forma superior

Los especialistas en nichos, pueden lograr una alta rentabilidad con una baja participación en el mercado total. La razón es que el especialista, termina conociendo tan bien a los clientes, que satisface sus necesidades mejor que los competidores de masas. La empresa especialista logra un margen más elevado. La empresa de masas logra un mayor volumen.

## CAPÍTULO III

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIERRA CENTRO

#### 3.1. ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

##### 3.1.1. Factor Económico

"Son los factores relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, de bienes y servicios, tanto a nivel nacional o internacional."<sup>12</sup>

Se considera la política monetaria y fiscal de los gobiernos, el nivel de ingresos, el producto interno bruto, el ahorro, la inversión, los precios, el nivel de empleo, etc. Afectan el poder de compra y el patrón de gastos de los consumidores.

En los considerandos para la promulgación de la Ley de Cooperativas del 7 de septiembre de 1966, se menciona la importancia que constituyen las cooperativas y además que son un instrumento positivo para el desarrollo económico social de los pueblos, textualmente dice:

"Que a través de dicho sistema, que entraña la acción mancomunada de los ciudadanos, se puede solucionar muchas de las necesidades; que en los paises como el nuestro, que está en proceso de desarrollo, el cooperativismo es el factor importante en la realización de los programas de mejoramiento social".

El sistema cooperativo implica un conjunto de valores, de principios; tiene su propio análisis histórico y además se fundamenta y sostiene con el aporte de las ciencias y de la tecnología, en otras palabras, tiene otra forma de entender al mundo, sus supuestos filosóficos y su mundo doctrinario que la orienta.

---

<sup>12</sup> (tareas, Buenas tareas, 2011). <http://www.buenastareas.com/ensayos/Factor-Economico/1549475.html>

En el Ecuador existen aproximadamente 3.000.000 de socios agrupados en 6.000 cooperativas que han aportado significativamente a la producción y al empleo que, de otra manera hubiese constituido en una carga para la sociedad.

En otros Países el cooperativismo constituye la columna vertebral de sus economías y es considerado como el mecanismo más idóneo para combatir las desigualdades sociales.

Principales factores económicos que influyen en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro” Ltda.

- Sistema Financiero Nacional
- Inflación
- Microcrédito
- Tasas de interés
- Tasa Activa
- Tasa Pasiva
- PIB
- Balanza Comercial

### **3.1.2. Factor Tecnológico**

La tecnología en los últimos años ha evolucionado impresionantemente, logrando crear diversos sistemas interactivos y multiusuario s que ayudan a mejorar la calidad de las organizaciones, en cuanto a:

- Rapidez de entrega de información.
- Desarrollo e incremento de la productividad.
- Reducción de tiempos y costos.
- Mayor comunicación.

La contribución que hace la tecnología a las organizaciones es de gran importancia ya que permite soluciones relacionados a lograr la minimización de costos, tiempos y recursos; permitiendo aprovechar y mejorar eficientemente los procesos.

Cabe recalcar que los costos en la adquisición de nuevas tecnologías son muy elevadas, pero representan una gran inversión por la utilidad y mejoramiento de resultados que ofrece siendo un aporte positivo para cualquier empresa.

La cooperativa no cuenta con un paquete informático especializado que permita a la alta gerencia controlar todos los movimientos efectuados que se está realizando diariamente, por los distintos departamentos sean estos de caja, contabilidad y crédito y cobranzas.

Sin un sistema en la cooperativa no se podrá analizar la cartera crédito, monitorear indicadores de morosidad, vencimientos y segmentación de la cartera, así como también tramitar y gestionar las diferentes actividades de manera eficiente y eficaz para la satisfacción de sus clientes.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda., está en proceso de adquirir un software poco actualizado a las tendencias actuales que puede presentar problemas en el futuro.

Dentro de la cooperativa este factor es una debilidad, ya que no cuenta con esta herramienta útil, para el desarrollo de la Institución.

### **3.1.3. Factor Político- Legal**

Se encuentra constituido por la normativa interna y externa que regula directamente las actividades que desarrolla la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda, ya que su principal función es ser una entidad de intermediación financiera.

Motivo por el cual la cooperativa, se rige bajo las leyes vigentes del Ecuador tales como:

- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
- Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
- Código de Trabajo.

- Ley de Seguridad Social.
- Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI).
- Ley Orgánica Administrativa Financiera y Contable (LOAFYC).
- Reglamento General del Servicios de Renta Internas (SRI).
- Estatuto General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Sierra Centro" Ltda.
- Reglamentos Internos; y demás leyes que le fueren aplicables.

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, regula de manera justa las actividades de las micro entidades, sin perjudicar a las del sistema financiero.

La ley, que se publicó en el registro oficial el 10 de mayo pasado, puso a las cooperativas de ahorro y crédito, pequeñas y grandes bajo el control de un nuevo ente regulador. Antes, estas estaban bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos, ahora están bajo la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Las cooperativas pequeñas siguen en el Ministerio de Inclusión Económica y Social. Ahí hay una transitoria que hasta que no se consolide y no entren en plena operación las nuevas instituciones siguen bajo la regulación de las instituciones que las estaban controlando. En este sentido las cooperativas de ahorro y crédito que están bajo el control del MIES siguen hasta que la superintendencia este en pleno funcionamiento.

El factor legal es el conjunto de normas, leyes y lineamientos que regulan las actividades de las empresas para su correcto desarrollo dentro de un margen ético.

#### **3.1.4. Factor Ambiental**

Al analizar el micro ambiente de una cooperativa, es decir con aquellos elementos más externos, se determinan oportunidades y amenazas que afectarán directamente a la institución. Entre los factores relevantes para éste análisis tenemos: proveedores, clientes, competencia y organismos de control.

Una nueva tendencia con un enfoque de gestión ambiental que coloca el acento en la prevención de la contaminación, más que en su control final.

Pymes, de los diversos sectores y en todas las regiones, han desarrollado este concepto de manera cooperativa entre sectores público y privado. A través de un grupo de empresas de un sector productivo y los organismos del Estado logran convenir metas, plazos y condiciones de manera conjunta. A través de la búsqueda de la eficiencia productiva, las empresas que implementan estos acuerdos, ganan en competitividad y en desempeño ambiental.

En los casos recogidos en este estudio se refieren al manejo ambientalmente adecuado de riles (generación, reciclaje, recuperación, reutilización, tratamiento y disposición final), disminución en los consumos de agua, prevención de riesgos y capacitaciones.

Para lo anterior, debe conocer y evaluar las iniciativas que promuevan la producción limpia y la prevención de la contaminación en el sector productivo, y velar por que se adopten las acciones necesarias en diversas instituciones públicas o privadas para tal fin.

### **3.2. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO**

#### **3.2.1. Área Administrativa**

<p><b>PROCESO N°1</b></p> <p><b>REQUERIMIENTO DEL PERSONAL</b></p>
<p>El Departamento que requiere de personal para realizar las labores del departamento requirente, hace la solicitud al Área Administrativa, de la Sección de Recursos Humanos.</p>

<p><b>PROCESO N°2</b></p> <p><b>RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</b></p>
<p>Presentado el requerimiento de contratación de personal, se realiza una comunicación al personal de la Cooperativa, para ver si conocen de una persona idónea para ocupar la vacante, como complemento a este proceso se realiza un comunicado en el diario de mayor circulación en la provincia.</p>

**PROCESO N°3****SELECCIÓN DEL PERSONAL**

Una vez recibidas las carpetas de los aspirantes, se procede a analizar las mismas y escoger a las tres personas que más se ajusten con el perfil del puesto requerido.

**PROCESO N°4****CONTRATACIÓN DEL PERSONAL**

Una vez seleccionadas las tres personas se procede a evaluarlas mediante pruebas psicológicas y de conocimiento; además, se realiza una entrevista con el Jefe del Área donde existe la vacante y con el Representante Legal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, quienes son los que contratan al aspirante más idóneo y se procede a la firma del contrato.

**PROCESO N°5****INCLUSIÓN EN LA NÓMINA DE PAGOS**

Se le solicita al nuevo empleado la documentación que sustenta la información presentada en el curriculum vitae y se registra en la base de datos de la Fundación, incluyéndose en la nómina de pagos.

Posteriormente se realiza el aviso de entrada al IESS y se procede a la apertura de la cuenta bancaria para el nuevo empleado a fin de que su sueldo por concepto de sus labores vaya directamente a su cuenta.

**PROCESO N°6****INDUCCIÓN DEL PERSONAL**

Se realiza con el nuevo empleado un recorrido por las instalaciones de la Cooperativa a fin de que conozca el lugar de trabajo; además se le da a conocer a todo el personal de la Cooperativa quien es la nueva persona que ocupara un lugar en la Institución Financiera.

Como siguiente punto se le da a conocer cuáles son sus derechos y obligaciones y como se realizan las actividades propias de la Cooperativa.

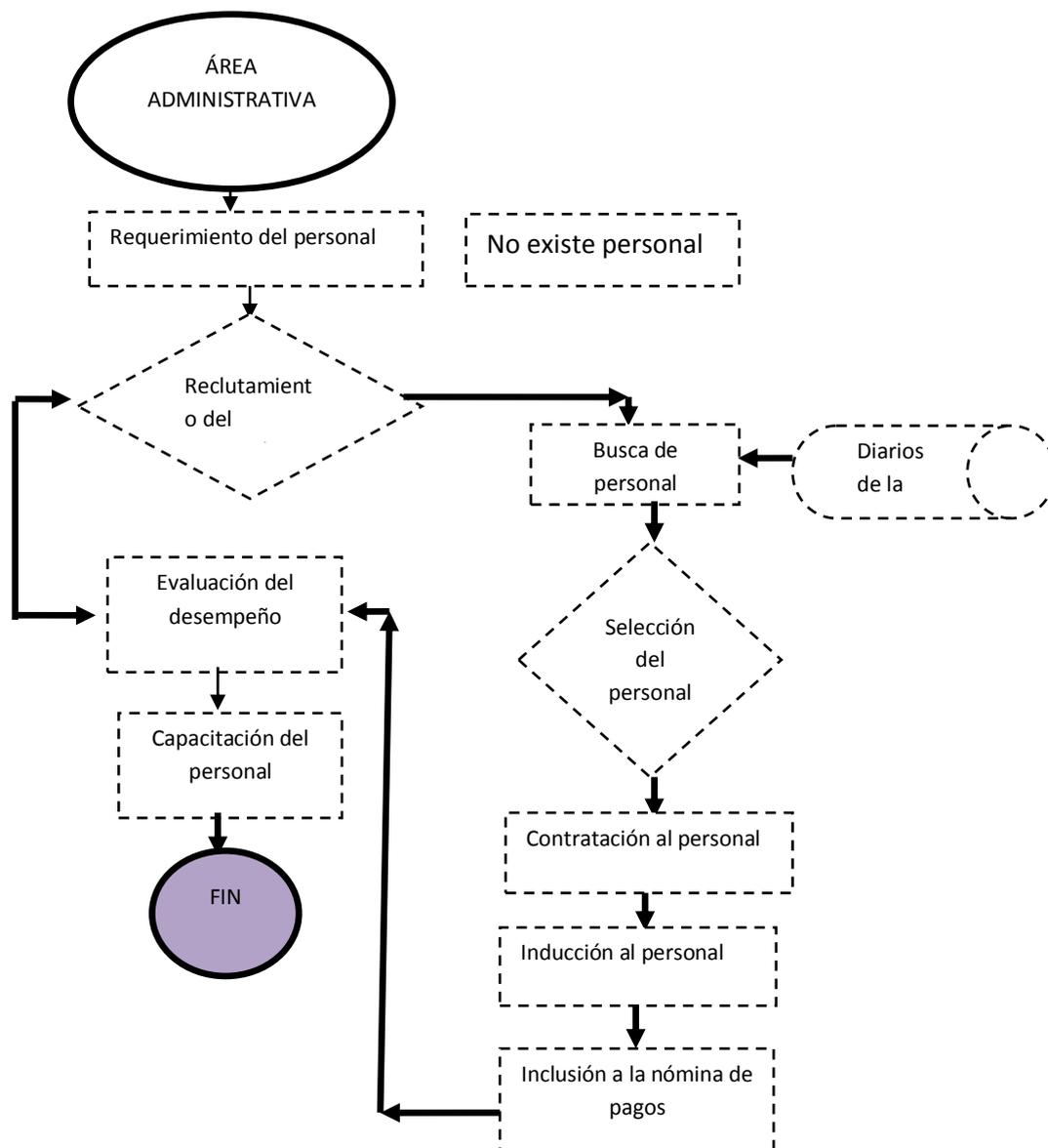
**PROCESO N° 7****CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

La Cooperativa da la oportunidad a su personal para que puedan asistir a seminarios o cursos que sean de su interés, para ello deben presentar un plan al Jefe del Área para que los apruebe.

**PROCESO N° 8****EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Cada seis meses en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda se realiza una evaluación del personal, mediante la utilización de indicadores y estándares que debe cumplir el empleado en un determinado tiempo, para así cumplir con los objetivos establecidos.

### 3.2.2. Diagrama de Flujo del Área Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito" Sierra Centro" Ltda.



### 3.2.3. Área Financiera

- La parte financiera se encuentra a cargo del contador general quien maneja el flujo de dinero.
- La cooperativa tiene debilidad por la falta de inyección de capital por parte de los accionistas e inversiones a plazo fijo, se ha agudizado por la crisis económica.
- Los estados financieros semestrales son presentados a la Dirección Nacional de Cooperativas, para que sean aprobados, lo cual demuestra que la cooperativa está en el promedio de las demás.
- La capacidad de cubrir obligaciones crediticias es posible debido a los ingresos que tiene la cooperativa por el mismo concepto.
- Las inversiones de plazo fijo en la mayoría son para un año, por lo general estas siempre son renovadas, pero los últimos tres meses esto a cambiado debido a que algunos socios están retirando su dinero.
- Dificultad de planificar los despachos de los créditos, debido a la salida inesperada de capitales.
- Actualmente la cooperativa no tiene muy buena liquidez, debido a la gran cantidad de salida de dinero por inversiones, sin permitirle operar con normalidad.
- La rentabilidad es baja, con un margen promedio de la cual va acorde a los valores de cooperativismo.
- Tener la capacidad de negociación con los proveedores, da la capacidad de acceder a costos bajos.
- Delegación de actividades en el manejo de crédito y cobranzas.

### 3.2.4. Área de Marketing

Según KOTLER, Philip,(2000),marketing “es el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios.”(pág. 97).<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Comprende la identificación de necesidades y deseos del mercado objetivo, la formulación de objetivos orientados al consumidor, la construcción de estrategias que creen un valor superior, la

El mercadeo dentro de una organización, busca la fidelidad de sus clientes, mediante herramientas y estrategias; pretende posicionaren la mente del consumidor un producto o marca; buscando ser la opción principal y llegar al usuario final, por consiguiente el marketing es el conjunto de técnicas que a través de estudios de mercado se puede determinar a qué tipo de público le interesa su producto.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda. utiliza algunas maneras de marketing como son:

- Marketing de Servicios
- Marketing Estratégico
- Marketing Operativo
- Marketing Mix

Con la aplicación conjunta de todos estos factores la Cooperativa busca llegar al logro de objetivos conjuntos para el beneficio de sus socios y por ende de la Cooperativa.

### **3.2.5. Área Estratégica**

El área estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito permiten conducir y orientar a la organización para aprovechar las circunstancias cambiantes del medio ambiente o entorno (oportunidades), reduciendo o eliminando los riesgos (amenazas) desde sus mejores recursos y competencias (fortalezas), superando aquellas áreas que le impidan un mejor desarrollo (debilidades), de tal manera de lograr los objetivos y metas prepuestas (visión), cumpliendo así con su razón de ser (misión).

### 3.2.6. Foda de la Institución

A continuación se presenta el FODA que maneja la institución actualmente:

#### FORTALEZAS

- ✚ Infraestructura de oficinas
- ✚ Competencia
- ✚ Políticas y procedimientos de las funciones
- ✚ Plan estratégico de ventas

#### DEBILIDADES

- ✚ Falta de capacitación al personal en las responsabilidades de las funciones
- ✚ Mal manejo de liquidez
- ✚ Falta de análisis y estudio del mercado

#### OPORTUNIDADES

- ✚ Incrementar Ventas Semanalmente
- ✚ Segmentación de productos
- ✚ Reestructuración de manuales y procedimientos de compras

#### AMENAZAS

- ✚ Competencia de empresas grandes
- ✚ Personal Capacitado
- ✚ Rentabilidad estable de otras empresas
- ✚ Precios Competitivos

### 3.2.7. FODA propuesto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro” Ltda.

A continuación se propone el siguiente FODA; en donde se considera variables que van de acuerdo a los cambios económicos, políticos y sociales a los que debe enfrentarse actualmente la institución.

#### FORTALEZAS

- ✚ Imagen Corporativa
- ✚ Grupo Humano
- ✚ Cobertura en distintos puntos de la ciudad
- ✚ Agilidad de trámites para la concesión de créditos

#### DEBILIDADES

- ✚ Deficiente estructura en el manejo de riesgos
- ✚ Falta de servicios automatizados
- ✚ Deficiente manejo en la base de datos de clientes

#### OPORTUNIDADES

- ✚ Tendencia creciente del mercado financiero cooperado
- ✚ creciente mercado de PYMES
- ✚ Automatización de procesos en el mercado

#### AMENAZAS

- ✚ Crecimiento y superación de la competencia directa
- ✚ Repunte tecnológico de la banca tradicional ecuatoriana
- ✚ Crisis económica internacional

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS FINANCIERO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SIERRA CENTRO” LTDA.**

#### **4.1 INTRODUCCIÓN**

El manejo de las finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro” Ltda., a través de su contabilidad refleja su realidad económica, de modo que en el presente capítulo es necesario realizar un análisis financiero oportuno e interpretar analizando la información obtenida para comprender a profundidad el origen y comportamiento de los recursos que maneja día a día la institución.

Cada uno de los componentes de los estados financieros tienen un significado y por lo tanto un efecto dentro de la estructura contable y financiera de la cooperativa, así como de todas las empresas; efecto que se debe identificar y cuantificar.

El conocer la razón por la que la cooperativa está en la situación en la que se encuentra, sea positiva o negativa es importante para la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo, ya que de esta forma se pueden proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los posibles problemas surgidos o idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos.

Algunos problemas de la institución se pueden anticipar interpretando la información contable ya que es en este punto, en donde se refleja cada uno de los síntomas positivos o negativos que se presenten en la cooperativa en la marcha de las operaciones en donde aparecen los hechos económicos.

Con lo mencionado es necesario conocer la situación económica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro” Ltda., ya que el presente análisis constituye una base para la fijación de nuevas políticas de gestión financiera, las mismas que contribuyen a tomar decisiones mayormente oportunas basadas en una herramienta importante y necesaria como es el análisis financiero.

## 4.2 ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero es el conjunto ordenado de acciones, que se hace mediante la lectura crítica, el análisis objetivo y la interpretación coherente de los datos que constan en los Estados Financieros y otros elementos complementarios, que permiten obtener indicadores que debidamente interpretados ayudan a describir la situación económica y financiera presente y futura de la empresa, con lo que facilita la toma de decisiones para corregir falencias actuales y prevenir acontecimientos que pudieran afectar los intereses o estabilidad de la institución.<sup>14</sup>

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro” Ltda., se elabora con el propósito de establecer un diagnóstico de las operaciones que diariamente se realiza, en los períodos económicos 2011 y 2012, con lo que obtenemos información trascendente para determinar la capacidad que tiene la institución para cumplir con sus obligaciones de pago, relacionado con el activo según su liquidez y con el pasivo según su vencimiento; además de establecer las fuentes principales de ingresos que han afectado positiva o negativamente al patrimonio y al incremento de los activos.

El presente análisis financiero es de suma utilidad para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro” Ltda., ya que contribuye a determinar las pautas necesarias para alcanzar los capitales de trabajo necesarios, mantener un equilibrio financiero, y así facilitar la toma de decisiones.

### 4.2.1 Períodos económicos de alcance

Para realizar el análisis financiero, analizaremos los Estados Financieros Básicos como son:

- ✓ Balance General Consolidado: período económico 2011
- ✓ Balance General Consolidado: período económico 2012
- ✓ Estado de Resultados Consolidado: período económico 2011
- ✓ Estado de Resultados Consolidado: período económico 2012.

---

<sup>14</sup> Koontz, H., Wehrich, H. (2006). *Administración. Una Perspectiva Global*. México: Editorial McGraw-Hill.

Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.<sup>15</sup>

Para el análisis financiero en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro” Ltda., se emplean tres herramientas oportunas que son: Análisis horizontal, análisis vertical, y análisis de las razones financieras.

El análisis que se realiza, aporta perspectivas que reducen las dudas que se planean cuando se trata de decidir. Con el estudio se transforman grandes masas de datos en información selectiva ayudando a que las decisiones se adopten de forma sistemática y racional, minimizando el riesgo de errores.

#### **4.2.2 Análisis Vertical**

El análisis vertical es la herramienta financiera que permite verificar si la institución está distribuyendo acertadamente sus activos y si está haciendo uso de la deuda de forma debida teniendo muy en cuenta las necesidades financieras y operativas.

Para realizar un correcto análisis vertical es de vital importancia tener en cuenta que el objetivo del mismo es determinar que tanto porcentual representa cada cuenta del activo o del pasivo dentro del subtotal de sus afines o del total de ellas, para lograrlo se halla la relación entre la cuenta que se quiere determinar, por ejemplo la caja, y el subtotal de la cuenta afín, en el caso sería con el activo disponible o con el total del activos y luego se procede a convertir esa relación en porcentaje multiplicando por 100.

A continuación en la tabla 4.1., se presenta el análisis vertical de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro” Ltda., y posteriormente su interpretación como apoyo en la gestión financiera de la institución:

---

<sup>15</sup>Hicks, H. (1991). *Administración*. México: Compañía Editorial Continental S.A de C.V.

### a. Análisis Vertical del Balance General de la COAC “Sierra Centro” Ltda.

En el análisis vertical del Balance General, cada partida de activos se presenta como un porcentaje total de activo, cada partida de pasivos y capital contable se presentan como un porcentaje del total de pasivos y patrimonio que posee la cooperativa.

**Tabla 4.1: Análisis Vertical del Balance General de la COAC “Sierra Centro” Ltda.**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIERRA CENTRO LTDA.**  
**ANÁLISIS VERTICAL**  
**EJERCICIO 2011**  
 Período 2011-01-01 al 2011-12-31



Código	Cuenta	Valor	% de grupo
<b>1.</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>3.937.724,43</b>	<b>100,00%</b>
<b>1.1.</b>	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>375.267,94</b>	<b>9,5301%</b>
<b>1.1.01</b>	<b>Caja</b>	<b>115.106,57</b>	<b>2,9232%</b>
<i>1.1..01.05.</i>	<i>Efectivo</i>	<i>114.156,57</i>	<i>2,8990%</i>
<i>1.1..01.05.05.</i>	<i>Caja general</i>	<i>114.156,57</i>	<i>2,8990%</i>
<i>1.1.01.10.</i>	<i>Caja chica</i>	<i>950,00</i>	<i>0,0241%</i>
<i>1.1.01.10.05.</i>	<i>Caja chica</i>	<i>750,00</i>	<i>0,0190%</i>
<i>1.1.01.10.10.</i>	<i>CAJA CHICA Y FONDO DE CARTERA JUDICIAL</i>	<i>200,00</i>	<i>0,0051%</i>
<b>1.1.03.</b>	<b>Bancos y otras instituciones financieras</b>	<b>259.110,18</b>	<b>6,5802%</b>
<i>1.1.03.05.</i>	<i>Banco Central del Ecuador</i>	<i>10.632,80</i>	<i>0,2700%</i>
<i>1.1.03.05.05</i>	<i>Cuenta corriente Banco Central del Ecuador</i>	<i>10.632,80</i>	<i>0,2700%</i>
<i>1.1.03.10.</i>	<i>Bancos e instituciones financieras locales</i>	<i>248.477,38</i>	<i>6,3102%</i>
<i>1.1.03.10.10.</i>	<i>BANCO DEL AUSTRO</i>	<i>14.215,78</i>	<i>0,3610%</i>
<i>1.1.03.10.15.</i>	<i>BANCO DE GUAYAQUIL</i>	<i>13.775,17</i>	<i>0,3498%</i>
<i>1.1.03.10.20.</i>	<i>BANCO DEL PICHINCHA</i>	<i>220.486,43</i>	<i>5,5993%</i>
<b>1.1.04.</b>	<b>Efectos de cobro inmediato</b>	<b>1.051,19</b>	<b>0,0267%</b>
<i>1.1.04.05.</i>	<i>Cheques País</i>	<i>1.051,19</i>	<i>0,0267%</i>
<i>1.1.04.05.05</i>	<i>Cheques País</i>	<i>1.051,19</i>	<i>0,0267%</i>
<b>1.4.</b>	<b>CARTERA DE CRÉDITOS</b>	<b>3.306.576,84</b>	<b>83,9718%</b>
<b>1.4.01.</b>	<b>Cartera de créditos comercial por vencer</b>	<b>31.576,97</b>	<b>0,8019%</b>
<i>1.4.01.05</i>	<i>De 1 a 30 días</i>	<i>1.260,17</i>	<i>0,0320%</i>
<i>1.4.01.05.05.</i>	<i>De 1 a 30 días</i>	<i>1.260,17</i>	<i>0,0320%</i>
<i>1.4.01.10.</i>	<i>De 31 a 90 días</i>	<i>1.263,20</i>	<i>0,0321%</i>
<i>1.4.01.10..05.</i>	<i>De 31 a 90 días</i>	<i>1.263,20</i>	<i>0,0321%</i>
<i>1.4.01.15.</i>	<i>De 91 a 180 días</i>	<i>1.894,80</i>	<i>0,0481%</i>
<i>1.4.01.15.05</i>	<i>De 91 a 180 días</i>	<i>1.894,80</i>	<i>0,0481%</i>
<i>1.4.01.20.</i>	<i>De 181 a 360 días</i>	<i>3.789,60</i>	<i>0,0962%</i>
<i>1.4.01.20.05.</i>	<i>De 181 a 360 días</i>	<i>3.789,60</i>	<i>0,0962%</i>
<i>1.4.01.25</i>	<i>De más de 360 días</i>	<i>23.369,20</i>	<i>0,5935%</i>
<i>1.4.01.25.05</i>	<i>De más de 360 días</i>	<i>23.369,20</i>	<i>0,5935%</i>
<b>1.4.02.</b>	<b>Cartera de créditos de consumo</b>	<b>182.440,39</b>	<b>4,6331%</b>
<i>1.4.02.05.</i>	<i>De 1 a 30 días</i>	<i>7.950,27</i>	<i>0,2019%</i>
<i>1.4.02.05.05.</i>	<i>De 1 a 30 días</i>	<i>7.950,27</i>	<i>0,2019%</i>
<i>1.4.02.10.</i>	<i>De 31 a 90 días</i>	<i>16.051,93</i>	<i>0,4076%</i>
<i>1.4.02.10.05.</i>	<i>De 31 a 90 días</i>	<i>16.051,93</i>	<i>0,4076%</i>
<i>1.4.02.15.</i>	<i>De 91 a 180 días</i>	<i>20.989,26</i>	<i>0,5330%</i>
<i>1.4.02.15.05.</i>	<i>De 91 a 180 días</i>	<i>20.989,26</i>	<i>0,5330%</i>
<i>1.4.02.20.</i>	<i>De 181 a 360 días</i>	<i>38.325,53</i>	<i>0,9733%</i>
<i>1.4.02.20.05.</i>	<i>De 181 a 360 días</i>	<i>38.325,53</i>	<i>0,9733%</i>
<i>1.4.02.25.</i>	<i>De más de 360 días</i>	<i>99.123,40</i>	<i>2,5173%</i>
<i>1.4.02.25.05.</i>	<i>De más de 360 días</i>	<i>99.123,40</i>	<i>2,5173%</i>
<b>1.4.04.</b>	<b>Cartera e créditos para la microempresa por vencer</b>	<b>2.587.415,65</b>	<b>65,7084%</b>
<i>1.4.04.05.</i>	<i>De 1 a 30 días</i>	<i>278.288,86</i>	<i>7,0673%</i>
<i>1.4.04.05.05.</i>	<i>De 1 a 30 días</i>	<i>278.288,86</i>	<i>7,0673%</i>
<i>1.4.04.10.</i>	<i>De 31 a 90 días</i>	<i>478.780,27</i>	<i>12,1588%</i>
<i>1.4.04.10.05.</i>	<i>De 31 a 90 días</i>	<i>478.780,27</i>	<i>12,1588%</i>

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIERRA CENTRO LTDA.



## ANÁLISIS VERTICAL

EJERCICIO 2011

Período 2011-01-01 al 2011-12-31

Código	Cuenta	Valor	% de grupo
1.4.04.15.	De 91 a 180 días	558.977,12	14,1954%
1.4.04.15.05.	De 91 a 180 días	558.977,12	14,1954%
1.4.04.20.	De 181 a 360 días	680.189,86	17,2737%
1.4.04.20.05.	De 181 a 360 días	680.189,86	17,2737%
1.4.04.25.	De más de 360 días	591.179,54	15,0132%
1.4.04.25.05.	De más de 360 días	591.179,54	15,0132%
<b>1.4.12.</b>	<b>Cartera de créditos de consumo que no devenga intereses</b>	<b>2.225,32</b>	<b>0,0565%</b>
1.4.12.05.	De 1 a 30 días	386,96	0,0098%
1.4.12.05.05.	De 1 a 30 días	386,96	0,0098%
1.4.12.10.	De 31 a 90 días	593,46	0,0151%
1.4.12.10.05.	De 31 a 90 días	593,46	0,0151%
1.4.12.15.	De 91 a 180 días	890,23	0,0226%
1.4.12.15.05.	De 91 a 180 días	890,23	0,0226%
1.4.22.20.	De 181 a 360 días	354,67	0,0090%
1.4.22.20.05.	De 181 a 360 días	354,67	0,0090%
<b>1.4.14.</b>	<b>Cartera de créditos para la microempresa que no devenga inter</b>	<b>383.781,26</b>	<b>9,7463%</b>
1.4.14.05.	De 1 a 30 días	46.873,26	1,1904%
1.4.14.05.05.	De 1 a 30 días	46.873,26	1,1904%
1.4.14.10.	De 31 a 90 días	75.339,59	1,9133%
1.4.14.10.05.	De 31 a 90 días	75.339,59	1,9133%
1.4.14.15.	De 91 a 180 días	85.709,43	2,1766%
1.4.14.15.05.	De 91 a 180 días	85.709,43	2,1766%
1.4.14.20.	De 181 a 360 días	100.654,29	2,5562%
1.4.14.20.05.	De 181 a 360 días	100.654,29	2,5562%
1.4.14.25.	De más de 360 días	75.204,69	1,9099%
1.4.24.25.05.	De más de 360 días	75.204,69	1,9099%
<b>1.4.22.</b>	<b>Cartera de créditos de consumo vencida</b>	<b>2.153,34</b>	<b>0,0547%</b>
1.4.22.05.	De 1 a 30 días	206,50	0,0052%
1.4.22.05.05.	De 1 a 30 días	206,50	0,0052%
1.4.22.10.	De 31 a 90 días	500,19	0,0127%
1.4.22.10.05.	De 31 a 90 días	500,19	0,0127%
1.4.22.15.	De 91 a 180 días	389,46	0,0099%
1.4.22.15.05.	De 91 a 180 días	389,46	0,0099%
1.4.22.20.	De 181 a 360 días	122,40	0,0031%
1.4.22.20.05.	De 181 a 360 días	122,40	0,0031%
1.4.22.25.	De más de 360 días	934,79	0,0237%
1.4.22.25.05.	De más de 360 días	934,79	0,0237%
<b>1.4.24.</b>	<b>Cartera de créditos de microempresa vencida</b>	<b>150.383,68</b>	<b>3,8191%</b>
1.4.24.05.	De 1 a 30 días	38.575,83	0,9796%
1.4.24.05.05.	De 1 a 30 días	38.575,83	0,9796%
1.4.24.10.	De 31 a 90 días	41.471,19	1,0532%
1.4.24.10.05.	De 31 a 90 días	41.471,19	1,0532%
1.4.24.15.	De 91 a 180 días	36.878,07	0,9365%
1.4.24.15.05.	De 91 a 180 días	36.878,07	0,9365%
1.4.24.20.	De 181 a 360 días	27.595,29	0,7008%
1.4.24.20.25.	De 181 a 360 días	27.595,29	0,7008%
1.4.24.25.	De más de 360 días	5.863,30	0,1489%
1.4.24.25.05.	De más de 360 días	5.863,30	0,1489%

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIERRA CENTRO LTDA.



## ANÁLISIS VERTICAL

EJERCICIO 2011

Período 2011-01-01 al 2011-12-31

Código	Cuenta	Valor	% de grupo
<b>1.4.99.</b>	<b>(Provisiones para créditos incobrables)</b>	<b>-33.399,77</b>	<b>-0,8482%</b>
1.4.99.05.	(Cartera de créditos comercial)	-315,77	-0,0080%
1.4.99.05.05.	(CARTERA DE CRÉDITO COMERCIAL)	-315,77	-0,0080%
1.4.99.10.	(Cartera de créditos de consumo)	-1.868,19	-0,0474%
1.4.99.10.05.	(Cartera de créditos de consumo)	-1.868,19	-0,0474%
1.4.99.20.	(Cartera de crédito para la microempresa)	-31.215,81	-0,7927%
1.4.99.20.05.	(Cartera de crédito para la microempresa)	-31.215,81	-0,7927%
<b>1.6.</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>31.394,30</b>	<b>0,7973%</b>
<b>1.6.03.</b>	<b>Intereses por cobrar de cartera de créditos</b>	<b>28.583,80</b>	<b>0,7259%</b>
1.6.03.05.	Cartera de créditos comercial	385,94	0,0098%
1.6.03.05.10.	Cartera de créditos comercial	385,94	0,0098%
1.6.03.10.	Cartera de créditos de consumo	1.609,67	0,0409%
1.6.03.10.05.	Cartera de créditos de consumo	1.609,67	0,0409%
1.6.03.20.	Cartera de créditos para la microempresa	26.588,19	0,6752%
1.6.03.20.05.	Cartera de créditos para la microempresa	26.588,19	0,6752%
<b>1.6.14.</b>	<b>Pagos por cuenta de clientes</b>	<b>1.881,84</b>	<b>0,0478%</b>
1.6.14.30.	Gastos judiciales	1.881,84	0,0478%
1.6.14.30.05.	Gastos judiciales SOCIOS	1.881,84	0,0478%
<b>1.6.90.</b>	<b>Cuentas por cobrar varias</b>	<b>928,66</b>	<b>0,0236%</b>
1.6.90.05.	Anticipos al personal	257,08	0,0065%
1.6.90.05.01.	Anticipos empleados	257,08	0,0065%
1.6.90.90.	Otras	671,58	0,017%
1.6.90.90.10.	CUENTAS POR COBRAR SOCIOS	671,58	0,0171%
<b>1.8.</b>	<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>167.548,87</b>	<b>4,2550%</b>
<b>1.8.05.</b>	<b>Muebles, enseres y equipos de oficina</b>	<b>46.124,33</b>	<b>1,171%</b>
1.8.05.5	Muebles, enseres y equipos de oficina	46.124,33	1,171%
1.8.05.05.05.5.	Muebles y enseres de oficina	32.679,65	0,8299%
1.8.05.05.05.15.	Equipos de oficina	13.444,68	0,3414%
<b>1.8.06.</b>	<b>Equipos de computación</b>	<b>57.846,78</b>	<b>1,4690%</b>
1.8.06.05.	Equipos de computación	57.846,78	1,4690%
1.8.06.05.05.	Equipos de computación	57.846,78	1,4690%
<b>1.8.07.</b>	<b>Unidades de transporte</b>	<b>103.245,25</b>	<b>2,6220%</b>
1.8.07.05.	Unidades de transporte	103.245,25	2,6220%
1.8.07.05.5	Unidades de transporte	103.245,25	2,6220%
<b>1.8.90.</b>	<b>Otros</b>	<b>194,99</b>	<b>0,0050%</b>
1.8.90.05.	Otros	194,99	0,0050%
1.8.90.05.05.	BIBLIOTECA	194,99	0,0050%
<b>1.8.99.</b>	<b>(Depreciación acumulada)</b>	<b>-39.862,48</b>	<b>-1,0123%</b>
1.8.99.15.	(Muebles, enseres y equipos de oficina)	-5.055,64	-0,1284%
1.8.99.15.05.	(Muebles y enseres de oficina)	-3.457,11	-0,0878%
1.8.99.15.10.	(Equipo de oficina)	-1.598,53	-0,0406%
1.8.99.20.	(Equipos de computación)	-29.026,51	-0,7371%
1.8.99.20.05.	(Equipos de computación)	-29.026,51	-0,7371%
1.8.99.25.	(Unidades de transporte)	-5.780,33	-0,1468%
1.8.99.25.05.	(Unidades de transporte)	-5.780,33	-0,1468%
<b>1.9.</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>56.936,48</b>	<b>1,4459%</b>
<b>1.9.05.</b>	<b>Gastos diferidos</b>	<b>46.530,59</b>	<b>1,1817%</b>
1.9.05.10.	Gastos de instalación	32.876,97	0,8349%
1.9.05.10.05.	Gastos de instalación	32.876,97	0,8349%



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIERRA CENTRO LTDA.**

**ANÁLISIS VERTICAL**

EJERCICIO 2011

Período 2011-01-01 al 2011-12-31

<b>Código</b>	<b>Cuenta</b>	<b>Valor</b>	<b>% de grupo</b>
1.9.05.20.	<i>Programas de computación</i>	63.985,60	1,6249%
1.9.05.20.05.	Programas de computación	63.985,60	1,6249%
1.9.05.99.	<i>(Amortización acumulada gastos diferidos)</i>	-50.331,98	-1,2782%
1.9.05.99.05.	AMORT. PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN	-39.077,19	-0,9924%
1.9.05.99.15.	AMORT. GASTOS DE INSTALACIÓN	-11.254,79	-0,2858%
<b>1.9.90.</b>	<b>Otros</b>	<b>10.405,89</b>	<b>0,2643%</b>
1.9.90.05.	<i>RETENCIONES IVA</i>	10,04	0,0003%
1.9.90.05.05.	RETENCIONES RECIBIDAS IVA	10,04	0,0003%
1.9.90.05.05.	<i>Otros impuestos</i>	3.220,85	0,0818%
1.9.90.10.	Impuesto a la renta anticipo	3.211,36	0,0816%
1.9.90.10.05.	RETENCIONES FUENTE IMPUESTO A LA RENTA	9,49	0,0002%
1.9.06.15.05.	<i>DEPÓSITO EN GARANTÍA</i>	7.175,00	0,182%
1.9.06.15.05.15.	DEPÓSITO EN GARANTÍA DE ARRIENDO	7.175,00	0,1822%
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>3.937.724,43</b>	<b>100%</b>
<b>2.</b>	<b>PASIVOS</b>	<b>3.604.468,93</b>	<b>91,0673%</b>
<b>2.1.</b>	<b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>	<b>3.439.390,90</b>	<b>86,8750%</b>
<b>2.1.01.</b>	<b>Depósitos a la vista</b>	<b>458.189,29</b>	<b>11,1663%</b>
2.1.01.35.	Depósito de ahorro	439.698,30	11,1663%
2.1.01.35.05.	Depósito de ahorro ACTIVAS	381.770,48	9,6952%
2.1.01.35.15.	DEPÓSITO DE AHORRO INFANTIL	17.666,71	0,4487%
2.1.01.35.35.	<i>DEPÓSITO DE AHORRO DIARIO</i>	40.261,11	1,0224%
2.1.01.50.	Depósitos por confirmar	18.490,99	0,4696%
2.1.01.50.05.	DEPÓSITOS POR CONFIRMAR	18.490,99	0,4696%
<b>2.1.03.</b>	<b>Depósitos a plazo</b>	<b>2.373.346,34</b>	<b>60,2720%</b>
2.1.03.05.	De 1 a 30 días	667.090,66	16,9410%
2.1.03.05.05.	<i>De 1 a 30 días</i>	667.090,66	16,9410%
2.1.03.10.	De 31 a 90 días	397.575,57	10,0966%
2.1.03.10.05.	<i>De 31 a 90 días</i>	397.575,57	10,0966%
2.1.03.15.	De 91 a 180 días	405.530,26	10,2986%
2.1.03.15.05.	<i>De 91 a 180 días</i>	405.530,26	10,2986%
2.1.03.20.	De 181 a 360 días	310.273,85	7,8795%
2.1.03.20.05.	<i>De 181 a 360 días</i>	310.273,85	7,8795%
2.1.03.25.	De más de 360 días	592.876,00	15,0563%
2.1.03.25.05.	<i>De más de 361 días</i>	592.876,00	15,0563%
<b>2.1.05.</b>	<b>Depósitos restringidos</b>	<b>607.855,27</b>	<b>15,4367%</b>
2.1.05.05.	<i>DEPÓSITOS RESTRINGIDOS</i>	607.855,27	15,437%
2.1.05.05.05.	Depósitos ahorro encaje	607.855,27	15,4367%
<b>2.5.</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>139.280,31</b>	<b>3,5371%</b>
<b>2.5.01.</b>	<b>Intereses por pagar</b>	<b>87.284,01</b>	<b>2,217%</b>
2.5.01.05.	<i>Depósitos a vista</i>	51,93	0,0013%
2.5.01.05.35.	<i>DEPÓSITOS AHORRO DIARIO</i>	51,93	0,0013%
2.5.01.15.	Depósitos a plazo	87.232,08	2,2153%
2.5.01.15.05.	A plazo fijo	87.232,08	2,2153%
<b>2.5.03.</b>	<b>Obligaciones patronales</b>	<b>12.711,80</b>	<b>0,3228%</b>
2.5.03.10.	<i>Beneficios sociales</i>	7.217,62	0,1833%
2.5.03.10.10.	Décimo cuarto sueldo	4.961,17	0,1260%
2.5.03.10.15.	DÉCIMO TERCER SUELDO	2.256,45	0,0573%
2.5.03.15.	<i>Aportes al IESS</i>	5.248,15	0,1333%
2.5.03.15.05.	Aporte patronal	2.834,67	0,0720%

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIERRA CENTRO LTDA.



## ANÁLISIS VERTICAL

EJERCICIO 2011

Período 2011-01-01 al 2011-12-31

Código	Cuenta	Valor	% de grupo
2.5.03.15.10.	Aporte patronal	2.163,97	0,0550%
2.5.03.15.15.	PRÉSTAMO EMPLEADOS IESS	249,51	0,0063%
2.5.03.20.	Fondo de reserva IESS	246,03	0,0062%
2.5.03.20.05.	Fondo de reserva IESS	246,03	0,0062%
<b>2.5.04.</b>	<b>Retenciones</b>	<b>3.226,44</b>	<b>0,0819%</b>
2.5.04.05.	Retenciones fiscales	3.226,44	0,0819%
2.5.04.05.05.	RET. 2% RENDIMIENTOS FINANCIEROS	456,81	0,0116%
2.5.04.05.07.	RET. 1% IMPUESTO A LA RENTA	205,20	0,0052%
2.5.04.05.15.	RET. 8% IMPUESTO A LA RENTA	734,43	0,0187%
2.5.04.05.23.	RET. 2% IMPUESTO A LA RENTA	73,30	0,0019%
2.5.04.05.25.	RETENCIÓN 100% IVA	1.065,04	0,0270%
2.5.04.05.27.	RETENCIÓN 70% IVA	200,27	0,0051%
2.5.04.05.28.	RETENCIÓN 30% IVA	306,53	0,0078%
2.5.04.05.35.	Retención en relación de dependencia	184,86	0,0047%
<b>2.5.05.</b>	<b>Contribuciones, impuestos y multas</b>	<b>14,34</b>	<b>0,0004%</b>
2.5.05.90.	Otras contribuciones e impuestos	14,34	0,0004%
2.5.05.90.05.	IVA COBRADO	14,34	0,0004%
<b>2.5.06.</b>	<b>Proveedores</b>	<b>9.155,97</b>	<b>0,2325%</b>
2.5.06.05.	PROVEEDORES NACIONALES	9.155,97	0,2325%
2.5.90.	Cuentas por pagar varias	9.155,97	0,2325%
<b>2.5.90.90.</b>	<b>Otras cuentas por pagar</b>	<b>26.887,75</b>	<b>0,6828%</b>
2.5.90.90.05.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	26.887,75	0,6828%
<b>2.6.</b>	<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>25.004,37</b>	<b>0,6350%</b>
<b>2.6.02.</b>	<b>Obligaciones con instituciones financieras del país</b>	<b>25.004,37</b>	<b>0,6350%</b>
2.6.02.25.	De más de 360 días	25.004,37	0,6350%
2.6.02.25.05.	De más de 360 días	25.004,37	0,6350%
<b>2.9.</b>	<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>793,35</b>	<b>0,0201%</b>
<b>2.9.90.</b>	<b>Otros</b>	<b>793,35</b>	<b>0,0201%</b>
2.9.90.90.	Varios	793,35	0,0201%
2.9.90.90.05.	DEPÓSITOS NO IDENTIFICADOS	793,35	0,0201%
	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>3.604.468,93</b>	<b>91,5369%</b>
<b>3 .</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>333.255,50</b>	<b>8,4631%</b>
<b>3.1.</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>181.359,45</b>	<b>4,6057%</b>
<b>3.1.03.</b>	<b>Aportes de socios</b>	<b>181.359,45</b>	<b>4,6057%</b>
3.1.03.10.	OBLIGATORIOS	181.359,45	4,6057%
3.1.03.10.05.	Certificados de aportación obligatorios	181.359,45	4,6057%
<b>3.4.</b>	<b>OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>	<b>168.921,28</b>	<b>4,2898%</b>
<b>3.4.90.</b>	<b>Otros</b>	<b>168.921,28</b>	<b>4,2898%</b>
3.4.90.05.	Otros	168.921,28	4,2898%
3.4.90.05.05.	Cuotas de ingreso	13.472,00	0,3421%
3.4.90.05.10.	Aportaciones voluntarias irrepar	155.449,28	3,9477%
<b>3.6.</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>-17.025,23</b>	<b>-0,4324%</b>
<b>3.6.04.</b>	<b>(Pérdida del ejercicio)</b>	<b>-17.025,23</b>	<b>-0,4324%</b>
3.6.04.05.	(Pérdida del ejercicio)	-17.025,23	-0,4324%
3.6.04.05.05.	(Pérdida del ejercicio)	-17.025,23	-0,4324%
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>333.255,50</b>	<b>8,4631%</b>
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>3.937.724,43</b>	<b>100%</b>

Fuente: COAC "Sierra Centro" Ltda.

Elaborado por: María Belén Estrella Paz

**Tabla 4.2: Interpretación del Análisis Vertical del Balance de la COAC “Sierra Centro” (Estudio de activos)**

Detalle	Valor	Estructura porcentual	Cálculo	Interpretación	Análisis
<b>ACTIVO</b>					
Fondos disponibles	\$ 375.267,94	9,530%	Se obtiene de dividir 375.267,94, para el total de activos 3'937.724,43 y representarlo como porcentaje.	Del total del activo el 9,53% corresponde a fondos disponibles, es decir que \$ 375.267,94, tiene disponible en efectivo instantáneamente.	El rubro que posee mayor representatividad en el grupo de los activos corresponde a la cartera de créditos lo que se debe al giro del negocio de la Cooperativa “Sierra Centro” que obtiene fondos a través del otorgamiento de préstamos bancarios a los socios.  La cooperativa maneja únicamente correctamente los fondos de caja general y caja chica respectivamente ya que se denota un límite para los fondos constantes.
Cartera de créditos	\$ 3'306.576,84	83,972%	Se obtiene de dividir 3'306.576,84, para el total de activos 3'937.724,43 y representarlo como porcentaje.	Del total de activos el 83,97% corresponde a cartera de créditos, lo que se debe al giro del negocio de la COAC, en este grupo se encuentran agrupadas las carteras de crédito otorgadas a los socios.	
Cuentas por cobrar	\$ 31.394,30	0,797%	Se obtiene de dividir 31.394,30, para el total de activos 3'937.724,43 y representarlo como porcentaje.	Del total de activos el 0,79% corresponde a cuentas por cobrar, la misma que se compone mayoritariamente de la cartera de créditos para la microempresa como rubro a favor de cobro, lo que significa un producto con aceptación por parte de los socios.	

CONTINUA →

Detalle	Valor	Estructura porcentual	Cálculo	Interpretación	Análisis
<b>ACTIVO</b>					
Propiedades y equipo	\$ 167.548,87	4,22%	Se obtiene de dividir 167.548,87, para el total de activos 3'937.724,43 y representarlo como porcentaje.	Del total de activos el 4,22% corresponde a propiedades y equipo; de este grupo de cuentas las que son mayoritarias corresponden a las unidades de transporte que posee la cooperativa, lo que constituye en una novedad en el presente análisis ya que es una cifra relativamente alta con respecto a los muebles y enseres, y equipos de oficina.	Dentro del grupo de cuentas del activo, se hace necesario mencionar a Propiedad, planta & equipo ya que se observa un valor muy significativo para el rubro de unidades de transporte, y siendo las actividades financieras el giro principal del negocio, se concluye que es motivo de un análisis detallado.
Otros activos	\$ 56.936,48	1,44%	Se obtiene de dividir 56.936,48, para el total de activos 3'937.724,43 y representarlo como porcentaje.	Del total de activos el 1,44% corresponde a otros activos, que contienen los programas de computación para las diferentes actividades de la cooperativa mayoritariamente.	
<b>Total activos</b>	<b>\$ 3'937.724,43</b>	<b>100%</b>	La base de cálculo se la realiza en función del total de activos, en este caso \$3'937.724,43, suma el 100%	El total de activos es de \$3'937.724,43	

**Fuente:** COAC "Sierra Centro" Ltda.

**Elaborado por:** María Belén Estrella Paz

**Tabla 4.3: Interpretación del Análisis Vertical del Balance de la COAC “Sierra Centro” (Estudio de pasivos y patrimonio)**

Detalle	Valor	Estructura porcentual	Cálculo	Interpretación	Análisis
<b>PASIVO</b>					
Obligaciones con el público	\$ 3'349.390,90	87,34%	Se obtiene de dividir 3'349.390,90, para el total de pasivo y patrimonio 3'937.724,43 y representarlo como porcentaje.	Del total de pasivo y patrimonio, el 87,34% corresponde a las obligaciones con el público de la cooperativa. Los depósitos a plazo es la cifra más representativa de grupo de cuentas, lo que quiere decir que los socios prefieren mayoritariamente éste producto.	El en grupo de los pasivos, el rubro que tiene mayor representatividad son las obligaciones con el público ya que este tipo de cuentas se reflejan los depósitos realizados por los socios de la cooperativa que mantiene la institución como obligación mantenida al momento del ingreso del efectivo.  Es necesario que se tomen estrategias permitan a la COAC bajar los intereses que cancela ya que es un desembolso importante que realiza y uno de los más significativos dentro del grupo de pasivos.
Cuentas por pagar	\$ 139.280,31	3,53%	Se obtiene de dividir 139.280,31, para el total de pasivo y patrimonio 3'937.724,43 y representarlo como porcentaje.	Del total de pasivo y patrimonio, el 3,53% corresponde a cuentas por pagar. De estas cuentas sobresale el rubro de intereses con una cantidad significativa, por lo que se deben tomar estrategias para bajar este índice.	
Obligaciones financieras	\$ 25.004,37	0,63%	Se obtiene de dividir 25.004,37, para el total de pasivo y patrimonio s 3'937.724,43 y representarlo como porcentaje.	Del total de pasivo y patrimonio, el 0,63% corresponde a obligaciones financieras. Lo que denota que éste tipo de deudas son manejadas con prolijidad.	
Otros pasivos	\$ 793,35	0,020%	Se obtiene de dividir 793,35, para el total de pasivo y patrimonio 3'937.724,43 y representarlo como porcentaje.	Del total de pasivo y patrimonio, el 0,020% corresponde a otros pasivos. La cifra es relativamente baja, y corresponde a depósitos no identificados.	

CONTINUA →

Detalle	Valor	Estructura porcentual	Cálculo	Interpretación	Análisis
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	\$ 181.359,45	4,60%	Se obtiene de dividir 181.359,45, para el total de pasivo y patrimonio 3'937.724,43 y representarlo como porcentaje.	Del total de pasivo y patrimonio, el 4,60% corresponde al capital social, fruto del aporte de los socios.	En el caso del grupo de los pasivos y el patrimonio se puede observar que el capital social es la cuenta más representativa ya que es allí donde se aprecian los aportes de capital de los socios.  Además se aprecia una pérdida en el presente ejercicio lo que se debe principalmente a los altos gastos de operación que la cooperativa ha mantenido durante el desarrollo del ejercicio económico.
Otros aportes patrimoniales	\$ 168.921,28	4,29%	Se obtiene de dividir 168.921,28, para el total de pasivo y patrimonio 3'937.724,43 y representarlo como porcentaje.	Del total de pasivo y patrimonio, el 4,29% corresponde a otros aportes patrimoniales como cuotas de ingreso y aportaciones voluntarias.	
Resultados	\$ (17.025,23)	-0,43%	Se obtiene de dividir (17.025,23), para el total de pasivo y patrimonio 3'937.724,43 y representarlo como porcentaje.	Del total de pasivo y patrimonio, - 0,43% corresponde a los resultados del presente ejercicio, en consecuencia tenemos una pérdida para la institución.	
Total pasivo y patrimonio	\$ 3'937.724,43	100%	La base de cálculo se la realiza en función del total de pasivos y patrimonio 3'937.724,43, en el caso de la COAC "Sierra Centro" que totalizado suma el 100%.	El total de pasivo más patrimonio es de \$3'937.724,43.	

**Fuente:** COAC "Sierra Centro" Ltda.

**Elaborado por:** María Belén Estrella Paz

## b. Análisis vertical del Estado de Resultados de la COAC “Sierra Centro”

En el análisis vertical del Estado de Resultados, cada partida se expresa como porcentaje de los ingresos netos por el giro de negocio de la institución.

**Tabla 4.4: Análisis Vertical del Estado de Resultados de la COAC “Sierra Centro” Ltda.**

Código	Cuenta	Valor	% de grupo
<b>5 .</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>956.326,82</b>	<b>100,00%</b>
<b>5.1.</b>	<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	<b>625.198,63</b>	<b>65,3750%</b>
<b>5.1.04.</b>	<b>Intereses de cartera de créditos</b>	<b>625.198,63</b>	<b>65,3750%</b>
5.1.04.05.	<i>Cartera de créditos comercial</i>	3.576,51	0,3740%
5.1.04.05.05.	Cartera de créditos comercial	3.576,51	0,3740%
5.1.04.10.	<i>Cartera de crédito de consumo</i>	38.314,62	4,0064%
5.1.04.10.05.	Cartera de crédito de consumo	38.314,62	4,0064%
5.1.04.20.	<i>Cartera de créditos para la microempresa</i>	581.637,87	60,8200%
5.1.04.20.05.	Cartera de créditos para la microempresa	581.637,87	60,8200%
5.1.04.30.	<i>De mora</i>	1.669,63	0,1746%
5.1.04.30.05.	De mora comercial	4,31	0,0005%
5.1.04.30.06.	De mora consumo	68,57	0,0072%
5.1.04.30.08.	De mora microcrédito	1.596,75	0,1670%
<b>5.2.</b>	<b>COMISIONES GANADAS</b>	<b>2.970,24</b>	<b>0,3106%</b>
<b>5.2.01.</b>	<b>Cartera de créditos</b>	<b>2.970,24</b>	<b>0,3106%</b>
5.2.01.05.	<i>Cartera de créditos comercial</i>	2.970,24	0,3106%
5.2.01.05.25.	Comisiones inspección de créditos	2.495,50	0,2609%
5.2.01.05.35.	Comisión B.D.H.	119,50	0,0125%
5.2.01.05.45.	EMISIONES SOAT	355,24	0,0371%
<b>5.4.</b>	<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>317.550,45</b>	<b>33,2052%</b>
<b>5.4.04.</b>	<b>Manejo y cobranzas</b>	<b>145.568,39</b>	<b>15,2216%</b>
5.4.04.05.	<i>MANEJO Y COBRANZA</i>	145.568,39	15,2216%
5.4.04.05.05.	MANEJO Y COBRANZA CARTERA	141.666,15	14,8136%
5.4.04.05.10.	MINUTA HIPOTECARIA	3.902,24	0,4080%
<b>5.4.05.</b>	<b>Servicios cooperativos</b>	<b>171.982,06</b>	<b>17,9836%</b>
5.4.05.05.	<i>Servicios cooperativos</i>	171.982,06	17,9836%
5.4.05.05.05.	SERVICIOS COOPERATIVOS	9.687,32	1,0130%
5.4.05.05.10.	CAMBIO DE LIBRETA E INSPECCIONES	32.787,47	3,4285%
5.4.05.05.15.	FONDO MORTUORIO COOPERATIVO	1.848,95	0,1933%
5.4.05.05.40.	Comisiones débitos servicios	65,00	0,0068%
5.4.05.05.60.	SEGURO DESGRAVAMEN COOPERATIVO	127.593,32	13,3420%
<b>5.5.</b>	<b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>184,41</b>	<b>0,0193%</b>
<b>5.5.90.</b>	<b>Otros</b>	<b>184,41</b>	<b>0,0193%</b>

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIERRA CENTRO LTDA.



ANÁLISIS VERTICAL  
ESTADO DE RESULTADOS  
Período 2011-01-01 al 2011-12-31

Código	Cuenta	Valor	% de grupo
<b>5.6.</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>10.423,09</b>	<b>1,0899%</b>
<b>5.6.04.</b>	<b>Recuperaciones de activos financieros</b>	<b>10.423,09</b>	<b>1,0899%</b>
5.6.04.10.	Reversión de provisiones	3.534,70	0,3696%
5.6.04.10.05.	Reversión de provisiones	3.534,70	0,3696%
5.6.04.20.	Intereses y comisiones de ejercicios anteriores	6.888,39	0,7203%
5.6.04.20.05.	Int. y com. deven.en ejercicios anteriores comercial	68,58	0,0072%
5.6.04.20.06.	Int. y com. deven.en ejercicios anteriores consumo	326,80	0,0342%
5.6.04.20.08.	Int. y com. deven.en ejercicios anteriores microcrédito	6.493,01	0,6790%
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>956.326,82</b>	<b>100%</b>
<b>4.</b>	<b>GASTOS</b>	<b>973.352,05</b>	<b>101,7803%</b>
<b>4.1.</b>	<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>249.635,03</b>	<b>26,1035%</b>
<b>4.1.01.</b>	<b>Obligaciones con el público</b>	<b>249.306,51</b>	<b>26,0692%</b>
4.1.01.15.	Depósitos de ahorro	4.679,49	0,4893%
4.1.01.15.05.	DEPÓSITOS AHORRO A LA VISTA	3.552,45	0,3715%
4.1.01.15.15.	DEPÓSITOS AHORRO INFANTIL	345,44	0,0361%
4.1.01.15.35.	DEPÓSITOS AHORRO DIARIO	781,60	0,0817%
4.1.01.30.	Depósitos a plazo	244.627,02	25,5799%
4.1.01.30.05.	DEPÓSITOS A PLAZO FIJO	244.627,02	25,5799%
<b>4.1.03.</b>	<b>Obligaciones financieras</b>	<b>328,52</b>	<b>0,0344%</b>
4.1.03.10.	Obligaciones con instituciones financieras del país	328,52	0,0344%
4.1.03.10.05.	Obligaciones con instituciones financieras del país	328,52	0,0344%
<b>4.4.</b>	<b>PROVISIONES</b>	<b>33.399,77</b>	<b>3,4925%</b>
<b>4.4.02.</b>	<b>Cartera de créditos</b>	<b>33.399,77</b>	<b>3,4925%</b>
4.4.02.05.	Cartera de créditos	33.399,77	3,4925%
4.4.02.05.05.	PROVISIÓN CRÉDITOS COMERCIALES	315,77	0,0330%
4.4.02.05.10.	PROVISIÓN CRÉDITOS DE CONSUMO	1.868,19	0,1954%
4.4.02.05.20.	Provisión de cartera microcrédito	31.215,81	3,2641%
<b>4.5.</b>	<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>686.327,11</b>	<b>71,7670%</b>
<b>4.5.01.</b>	<b>Gastos de personal</b>	<b>363.413,84</b>	<b>38,0010%</b>
4.5.01.05.	REMUNERACIONES	224.961,88	23,5235%
4.5.01.05.05.	Sueldos	224.387,13	23,4634%
4.5.01.05.30.	Vacaciones	574,75	0,0601%
4.5.01.10.	Beneficios sociales	34.081,18	3,5638%
4.5.01.10.05.	DÉCIMO TERCER SUELDO	20.355,34	2,1285%
4.5.01.10.10.	Décimo cuarto sueldo	11.533,39	1,2060%
4.5.01.10.15.	DESAHUCIO	76,34	0,0080%
4.5.01.10.20.	DESPIDO INTEMPESTIVO	2.116,11	0,2213%
4.5.01.20.	Aportes al IESS	29.911,03	3,1277%
4.5.01.20.05.	Aportes al IESS	29.911,03	3,1277%
4.5.01.35.	Fondo de reserva IESS	10.843,55	1,1339%
4.5.01.35.05.	Fondo de reserva IESS	10.843,55	1,1339%
4.5.01.90.	OTROS GASTOS DE PERSONAL	63.616,20	6,6521%

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIERRA CENTRO LTDA.



ANÁLISIS VERTICAL  
ESTADO DE RESULTADOS  
Período 2011-01-01 al 2011-12-31

Código	Cuenta	Valor	% de grupo
4.5.01.90.05.	SERVICIOS OCASIONALES	27.834,99	2,9106%
4.5.01.90.10.	Capacitación funcionarios	4.698,40	0,4913%
4.5.01.90.15.	ALIMENTACIÓN EMPLEADOS	1.796,97	0,1879%
4.5.01.90.20.	Bonificaciones	10.526,46	1,1007%
4.5.01.90.30.	VIAJES Y MOVILIZACIONES DEL PERSONAL	6.873,77	0,7188%
4.5.01.90.35.	Uniformes	604,80	0,0632%
4.5.01.90.40.	COMISIONES	3.647,90	0,3814%
4.5.01.90.50.	RECOMPENSAS Y GRATIFICACIONES	400,00	0,0418%
4.5.01.90.60.	AGASAJO NAVIDEÑO	3.134,40	0,3278%
4.5.01.90.70.	Otros gastos de personal	4.098,51	0,4286%
<b>4.5.02.</b>	<b>Honorarios</b>	<b>3.243,40</b>	<b>0,3392%</b>
4.5.02.05.	<i>Directores</i>	1.267,40	0,1325%
4.5.02.05.10.	GASTOS DE REPRESENTACIÓN DIRECTIVOS	1.267,40	0,1325%
4.5.02.10.	<i>Honorarios profesionales</i>	1.976,00	0,2066%
4.5.02.10.05.	Honorarios profesionales	1.976,00	0,2066%
<b>4.5.03.</b>	<b>SERVICIOS VARIOS</b>	<b>132.212,51</b>	<b>13,8250%</b>
4.5.03.05.	<i>Movilización, fletes y embalajes</i>	61.010,99	6,3797%
4.5.03.05.10.	FLETES Y EMBALAJES	42.854,86	4,4812%
4.5.03.05.15.	COMBUSTIBLES	18.156,13	1,8985%
4.5.03.15.	<i>Publicidad y propaganda</i>	33.013,34	3,4521%
4.5.03.15.05.	PUBLICIDAD EN RADIO Y TV	7.371,95	0,7709%
4.5.03.15.15.	PUBLICIDAD IMPRESA	19.080,04	1,9951%
4.5.03.15.20.	PUBLICIDAD EN OBSEQUIOS A SOCIOS	6.544,85	0,6844%
4.5.03.15.21.	PUBLICIDAD EN OBSEQUIOS VARIOS	16,50	0,0017%
4.5.03.20.	<i>SERVICIOS BÁSICOS</i>	12.537,32	1,3110%
4.5.03.20.05.	ENERGÍA ELÉCTRICA	3.065,98	0,3206%
4.5.03.20.10.	Teléfono	5.599,01	0,5855%
4.5.03.20.15.	AGUA POTABLE	179,19	0,0187%
4.5.03.20.20.	TV CABLE	223,01	0,0233%
4.5.03.20.30.	INTERNET	3.470,13	0,3629%
4.5.03.25.	<i>Seguros</i>	2.958,69	0,3094%
4.5.03.25.10.	Seguro de vehículos	2.841,65	0,2971%
4.5.03.25.20.	Seguros de fidelidad	117,04	0,0122%
4.5.03.30.	<i>Arrendamientos</i>	15.228,31	1,5924%
4.5.03.30.05.	Arrendamientos	15.228,31	1,5924%
4.5.03.90.	<i>OTROS SERVICIOS</i>	7.463,86	0,7805%
4.5.03.90.10.	BURÓ DE CRÉDITO	4.992,07	0,5220%
4.5.03.90.15.	SWITCH SERVICIOS SOCIALES	392,00	0,0410%
4.5.03.90.25.	MANTENIMIENTO SOFTWARE	168,00	0,0176%
4.5.03.90.30.	Gastos bancarios	1.121,63	0,1173%
4.5.03.90.35.	Judiciales y notariales	432,00	0,0452%
4.5.03.90.40.	SUSCRIPCIONES	358,16	0,0375%
<b>4.5.04.</b>	<b>Impuestos, contribuciones y multas</b>	<b>3.911,79</b>	<b>0,4090%</b>
4.5.04.05.	<i>Impuestos fiscales</i>	0,06	0,0000%
4.5.04.05.05.	Impuestos fiscales	0,06	0,0000%

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIERRA CENTRO LTDA.


**ANÁLISIS VERTICAL**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
 Período 2011-01-01 al 2011-12-31

Código	Cuenta	Valor	% de grupo
4.5.04.10.	<i>Impuestos municipales</i>	3.146,75	0,3290%
4.5.04.10.05.	Impuestos municipales	3.146,75	0,3290%
4.5.04.30.	<i>Multas y otras sanciones</i>	764,98	0,0800%
4.5.04.30.	Multas y otras sanciones	764,98	0,0800%
<b>4.5.05.</b>	<b>Depreciaciones</b>	<b>45.361,20</b>	<b>4,7433%</b>
4.5.05.25.	<i>Muebles, enseres y equipos de oficina</i>	5.856,15	0,6124%
4.5.05.25.05.	MUEBLES DE OFICINA	4.203,84	0,4396%
4.5.05.25.10.	EQUIPO DE OFICINA	1.652,31	0,1728%
4.5.05.30.	<i>Equipos de computación</i>	33.724,72	3,5265%
4.5.05.30.05.	Equipos de computación	33.724,72	3,5265%
4.5.05.35.	<i>Unidades de transporte</i>	5.780,33	0,6044%
4.5.05.35.05.	Unidades de transporte	5.780,33	0,6044%
<b>4.5.06.</b>	<b>Amortizaciones</b>	<b>50.331,98</b>	<b>5,2631%</b>
4.5.06.15.	<i>Gastos de instalación</i>	11.254,79	1,1769%
4.5.06.15.05.	Gastos de instalación	11.254,79	1,1769%
4.5.06.25.	<i>Programas de computación</i>	39.077,19	4,0862%
4.5.06.25.05.	Programas de computación	39.077,19	4,0862%
<b>4.5.07.</b>	<b>Otros gastos</b>	<b>87.852,39</b>	<b>9,1864%</b>
4.5.07.05.	<i>Suministros diversos</i>	28.018,44	2,9298%
4.5.07.05.05.	SUMINISTROS DE OFICINA	24.759,35	2,5890%
4.5.07.05.07.	SUMINISTROS DE OFICINAS COPIAS	115,83	0,0121%
4.5.07.05.10.	SUMINISTROS DE COMPUTACIÓN	1.569,51	0,1641%
4.5.07.05.15.	SUMINISTROS DE ASEO Y LIMPIEZA	1.213,13	0,1269%
4.5.07.05.30.	SUMUNISTROS VARIOS	360,62	0,0377%
4.5.07.10.	<i>PROMOCIONES</i>	882,50	0,0923%
4.5.07.10.05.	PROMOCIONES	882,50	0,0923%
4.5.07.15.	<i>Mantenimiento y regeneraciones</i>	49.314,55	5,1567%
4.5.07.15.05.	ADECUACIONES, REPARACIONES E INSTALACIONES	22.980,96	2,4030%
4.5.07.15.08.	MANTENIMIENTO E INSTALACIONES	730,24	0,0764%
4.5.07.15.09.	SERVICIO PAGO B.D.H. SWITCHORM S.A.	2.800,00	0,2928%
4.5.07.15.10.	MANTENIMIENTO VEHÍCULOS Y MOTOS	16.643,35	1,7403%
4.5.07.15.20.	MANTENIMIENTO SOFTWARE	6.160,00	0,6441%
4.5.07.20.	<i>Mantenimiento equipo de computación</i>	2.400,94	0,2511%
4.5.07.20.05.	Mantenimiento equipo de computación	2.400,94	0,2511%
4.5.07.90.	<i>OTROS GASTOS</i>	7.235,96	0,7566%
4.5.07.90.05.	GASTOS NO DEDUCIBLES	7.190,25	0,7519%
4.5.07.90.09.	ENVÍO DE DOCUMENTOS	45,71	0,0048%
<b>4.7.</b>	<b>OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS</b>	<b>3.990,14</b>	<b>0,4172%</b>
<b>4.7.03.</b>	<b>Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores</b>	<b>3.990,14</b>	<b>0,4172%</b>
4.7.03.05.	<i>Intereses y comisiones devengados</i>	3.990,14	0,4172%
4.7.03.05.06.	Int. y com. dev. en ejercicios anteriores consumo	102,90	0,0108%
4.7.03.05.08.	Int. y com. dev. en ejercicios anteriores microcrédito	3.887,24	0,4065%
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>994.618,15</b>	
	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-38.291,33</b>	<b>-4,0040%</b>

Fuente: COAC "Sierra Centro" Ltda.

Elaborado por: María Belén Estrella Paz

**Tabla 4.5: Interpretación del Análisis Vertical del Estado de Resultados de la COAC “Sierra Centro”**

Detalle	Valor	Estructura porcentual	Cálculo	Interpretación	Análisis
<b>INGRESOS</b>					
Intereses y descuentos ganados	\$ 625.198,63	65,37%	Se obtiene de dividir 625.198,63 para el total de ingresos 956.326,82 y representarlo como porcentaje.	Del total de ingresos el 65,37% corresponde a intereses y descuentos ganados, los mismos que suman una cifra importante debido a que están contenidos en este grupo los intereses de microcrédito que es el producto con más acogida en la cooperativa.	Debido al tipo de negocio que realiza la Cooperativa, el rubro que posee mayor representatividad dentro del grupo de los ingresos corresponde a los intereses y descuentos ganados con un 65,37% es decir que más de la mitad de las entradas de dinero para “Sierra Centro”, corresponden a actividades operacionales.
Comisiones ganadas	\$ 2.970,24	0,31%	Se obtiene de dividir 2.970,24 para el total de ingresos 956.326,82 y representarlo como porcentaje.	Del total de ingresos el 0,31% corresponde a comisiones ganadas, dentro del grupo de cuentas la cifra es relativamente baja.	
Ingresos por servicios	\$ 317.550,45	33,22%	Se obtiene de dividir 317.550,45 para el total de ingresos 956.326,82 y representarlo como porcentaje.	Del total de ingresos el 33,22% corresponde a ingresos por servicios, lo que se debe a que en este grupo de cuentas están incluidos las cobranzas y servicios cooperativos que denota ingresos altos después de los intereses cobrados, actividad que representa una fuerte entrada de dinero para la cooperativa.	

CONTINUA →

Detalle	Valor	Estructura porcentual	Cálculo	Interpretación	Análisis
<b>INGRESOS</b>					
Otros ingresos operacionales	\$ 184,41	0,01%	Se obtiene de dividir 184,41 para el total de ingresos 956.326,82 y representarlo como porcentaje.	Del total de ingresos el 0,01% corresponde a otros ingresos operacionales.	Otro de los ingresos significativos que tiene la Cooperativa "Sierra Centro", es el de ingresos por servicios prestados como cobranzas y servicios cooperativos por lo que habrá que analizar si los socios se encuentran conformes con las tasas y recaudaciones que les realizan.
Otros ingresos	\$10.423,09	1,09%	Se obtiene de dividir 10.423,09 para el total de ingresos 956.326,82 y representarlo como porcentaje.	Del total de ingresos el 1,09% corresponde a otros ingresos, rubros que se puede hacer efectivo por los cobros de intereses y comisiones de períodos anteriores.	
Total ingresos	\$ 956.326,82	100%	La base de cálculo se la realiza en función del total de ingresos \$956.326,82 en el caso de la COAC "Sierra Centro" que totalizada suma el 100%.	El total de ingresos es de \$ 956.326,82.	

CONTINUA →

Detalle	Valor	Estructura porcentual	Cálculo	Interpretación	Análisis
<b>GASTOS</b>					
Intereses causados	\$ 249.635,03	26,10%	Se obtiene de dividir 249.635,03, para el total de ingresos 956.326,82 y representarlo como porcentaje.	Del total de gastos, el 26,10% corresponde a intereses causados, lo que se debe al giro del negocio porque en este grupo de cuentas se encuentran contenidas las obligaciones con el público.	Para el grupo de cuentas del gasto, la cifra con mayor peso es la correspondiente a los gastos de operación con lo que se deberán diseñar y adoptar estrategias financieras que permitan la optimización de recursos manejados por la institución. Dentro de este grupo de cuentas las más representativas son las correspondientes a gastos de personal: sueldos remuneraciones, beneficios sociales, desahucios, servicios ocasionales, etc. Esta situación denota que es necesario tomar medidas financieras para lograr una baja en este desembolso tan significativo para la COAC teniendo dos períodos con pérdida económica.
Provisiones	\$ 33.399,77	3,49%	Se obtiene de dividir 33.399,77, para el total de ingresos 956.326,82 y representarlo como porcentaje.	Del total de gastos, el 3,49% corresponde a provisiones, aquí se puede ver que las provisiones para cartera de microcrédito es la más representativa.	
Gastos de operación	\$ 686327,11	71,76%	Se obtiene de dividir 686327,11, para el total de ingresos 956.326,82 y representarlo como porcentaje.	Del total de gastos, el 71,76% corresponde a gastos de operación. De este grupo de cuentas, la cifra más significativa es de \$363.413,84 que contiene todos los gastos de personal	
Otros gastos y pérdidas	\$ 3.990,14	0,41%	Se obtiene de dividir 3.990,14, para el total de ingresos 956.326,82 y representarlo como porcentaje.	Del total de gastos, el 0,41% corresponde a otros gastos y pérdidas	

**Fuente:** COAC “Sierra Centro” Ltda.

**Elaborado por:** María Belén Estrella Paz

### 4.2.3 Análisis Horizontal

En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que ha sufrido cada partida de los estados contables en un período respecto a otro. Se busca determinar el crecimiento o decrecimiento de una cuenta o rubro en un período determinado.

Según la autora Mercedes Bravo en su libro “*Contabilidad*”, sexta edición, el análisis horizontal se centra en los cambios extraordinarios o significativos de cada una de las cuentas. Los cambios se pueden registrar en valores absolutos y relativos, los primeros se hallan por la diferencia de un año base y el inmediatamente anterior y los segundos por la relación porcentual del año base con el de comparación.

Es de gran importancia realizar el análisis horizontal ya que de esta forma podemos apreciar de manera real la variación entre los montos de los rubros que se han tenido en el transcurso de los períodos económicos y las cuentas que se han aplicado en los mismos. Al ser una institución del sistema financiero la COAC “Sierra Centro” visualiza el movimiento que se ha tenido sobre todo en lo referente al movimiento de la cartera de créditos, analizar la antigüedad de las cuentas de uno a otro período y poder tomar decisiones con los resultados obtenidos; es así que con éste tipo de análisis la institución tiene una herramienta de apoyo muy valiosa con la que se puede apoyar para la aplicación de mejores estrategias financieras.

Al realizar el análisis horizontal de la Cooperativa “Sierra Centro”, se obtiene la siguiente información:

- Análisis del crecimiento o disminución de cada cuenta o grupo de cuentas de un estado financiero de un período a otro.
- Análisis en términos porcentuales del crecimiento simple de cada grupo de cuentas.
- Resultados de la gestión de la cooperativa reflejada en las cifras económicas.

Con la realización del presente análisis podemos evaluar el funcionamiento que ha tenido la Cooperativa en los períodos económicos sujetos al análisis 2011 -2012:

**a. Análisis horizontal del Balance General de la COAC “Sierra Centro” Ltda., períodos 2011 - 2012**

**Tabla 4.6: Análisis Horizontal del Balance General de la COAC “Sierra Centro” Ltda., períodos 2011 - 2012**



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIERRA CENTRO LTDA.

ANÁLISIS HORIZONTAL

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO

EJERCICIOS 2011 - 2012

Código	Cuenta	Año base		Variación absoluta	Variación relativa
		Año 2011	Año 2012		
<b>1.</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>3.937.724,43</b>	<b>5.101.241,28</b>	<b>1.156.796,85</b>	
<b>1.1.</b>	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>375.267,94</b>	<b>415.855,63</b>	<b>40.587,69</b>	<b>10,82%</b>
<b>1.1.01</b>	<b>Caja</b>	<b>115.106,57</b>	<b>135.276,94</b>	<b>20.170,37</b>	<b>17,52%</b>
<i>1.1.01.05.</i>	<i>Efectivo</i>	<i>114.156,57</i>	<i>134.026,94</i>	<i>19.870,37</i>	<i>17,41%</i>
1.1.01.05.05.	Caja general	114.156,57	134.026,94	19.870,37	17,41%
<i>1.1.01.10.</i>	<i>Caja chica</i>	<i>950,00</i>	<i>1.250,00</i>	<i>300,00</i>	<i>31,58%</i>
1.1.01.10.05.	Caja chica	750,00	850,00	100,00	13,33%
1.1.01.10.10.	CAJA CHICA Y FONDO DE CARTERA JUDICIAL	200,00	400,00	200,00	100,00%
<b>1.1.03.</b>	<b>Bancos y otras instituciones financieras</b>	<b>259.110,18</b>	<b>260.971,03</b>	<b>1.860,85</b>	<b>0,72%</b>
1.1.03.05.	Banco Central del Ecuador	10.632,80	18.580,30	7.947,50	74,75%
1.1.03.05.05.	Cuenta corriente Banco Central del Ecuador	10.632,80	18.580,30	7.947,50	74,75%
<i>1.1.03.10.</i>	<i>Bancos e instituciones financieras locales</i>	<i>248.477,38</i>	<i>242.390,73</i>	<i>-6.086,65</i>	<i>-2,45%</i>
1.1.03.10.10.	BANCO DEL AUSTRO	14.215,78	2.068,53	-12.147,25	-85,45%
1.1.03.10.15.	BANCO DE GUAYAQUIL	13.775,17	21.820,75	8.045,58	58,41%
1.1.03.10.20.	BANCO DEL PICHINCHA	220.486,43	218.501,45	-1.984,98	-0,90%
<b>1.1.04.</b>	<b>Efectos de cobro inmediato</b>	<b>1.051,19</b>	<b>19.607,66</b>	<b>18.556,47</b>	<b>1765,28%</b>
<i>1.1.04.05.</i>	<i>Cheques País</i>	<i>1.051,19</i>	<i>19.607,66</i>	<i>18.556,47</i>	<i>1765,28%</i>
1.1.04.05.05.	Cheques País	1.051,19	19.607,66	18.556,47	1765,28%
<b>1.4.</b>	<b>CARTERA DE CRÉDITOS</b>	<b>3.306.576,84</b>	<b>4.305.823,90</b>	<b>999.247,06</b>	<b>30,22%</b>
<b>1.4.01.</b>	<b>Cartera de créditos comercial por vencer</b>	<b>31.576,97</b>	<b>0,00</b>	<b>-31.576,97</b>	<b>-100,00%</b>
<i>1.4.01.05.</i>	<i>De 1 a 30 días</i>	<i>1.260,17</i>	<i>0,00</i>	<i>-1.260,17</i>	<i>-100,00%</i>
1.4.01.05.05.	De 1 a 30 días	1.260,17	0,00	-1.260,17	-100,00%
<i>1.4.01.10.</i>	<i>De 31 a 90 días</i>	<i>1.263,20</i>	<i>0,00</i>	<i>-1.263,20</i>	<i>-100,00%</i>
1.4.01.10.05.	De 31 a 90 días	1.263,20	0,00	-1.263,20	-100,00%
<i>1.4.01.15.</i>	<i>De 91 a 180 días</i>	<i>1.894,80</i>	<i>0,00</i>	<i>-1.894,80</i>	<i>-100,00%</i>
1.4.01.15.05.	De 91 a 180 días	1.894,80	0,00	-1.894,80	-100,00%
<i>1.4.01.20.</i>	<i>De 181 a 360 días</i>	<i>3.789,60</i>	<i>0,00</i>	<i>-3.789,60</i>	<i>-100,00%</i>
1.4.01.20.05.	De 181 a 360 días	3.789,60	0,00	-3.789,60	-100,00%
<i>1.4.01.25.</i>	<i>De más de 360 días</i>	<i>23.369,20</i>	<i>0,00</i>	<i>-23.369,20</i>	<i>-100,00%</i>
1.4.01.25.05.	De más de 360 días	23.369,20	0,00	-23.369,20	-100,00%
<b>1.4.02.</b>	<b>Cartera de créditos de consumo por vencer</b>	<b>182.440,39</b>	<b>116.221,06</b>	<b>-66.219,33</b>	<b>-36,30%</b>
<i>1.4.02.05.</i>	<i>De 1 a 30 días</i>	<i>7.950,27</i>	<i>5.765,89</i>	<i>-2.184,38</i>	<i>-27,48%</i>
1.4.02.05.05.	De 1 a 30 días	7.950,27	5.765,89	-2.184,38	-27,48%
<i>1.4.02.10.</i>	<i>De 31 a 90 días</i>	<i>16.051,93</i>	<i>11.407,20</i>	<i>-4.644,73</i>	<i>-28,94%</i>
1.4.02.10.05.	De 31 a 90 días	16.051,93	11.407,20	-4.644,73	-28,94%
<i>1.4.02.15.</i>	<i>De 91 a 180 días</i>	<i>20.989,26</i>	<i>16.859,60</i>	<i>-4.129,66</i>	<i>-19,68%</i>
1.4.02.15.05.	De 91 a 180 días	20.989,26	16.859,60	-4.129,66	-19,68%
<i>1.4.02.20.</i>	<i>De 181 a 360 días</i>	<i>38.325,53</i>	<i>26.273,03</i>	<i>-12.052,50</i>	<i>-31,45%</i>
1.4.02.20.05.	De 181 a 360 días	38.325,53	26.273,03	-12.052,50	-31,45%
<i>1.4.02.25.</i>	<i>De más de 360 días</i>	<i>99.123,40</i>	<i>55.915,34</i>	<i>-43.208,06</i>	<i>-43,59%</i>
1.4.02.25.05.	De más de 360 días	99.123,40	55.915,34	-43.208,06	-43,59%

CONTINUA →



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIERRA CENTRO LTDA.  
ANÁLISIS HORIZONTAL  
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO  
EJERCICIOS 2011 - 2012

Código	Cuenta	Año 2011	Año base		Variación absoluta	Variación relativa
			Año 2012			
<b>1.4.04.</b>	<b>Cartera e créditos para la microempresa por vencer</b>	<b>2.587.415,65</b>	<b>3.800.565,59</b>		<b>1.213.149,94</b>	<b>46,89%</b>
1.4.04.05.	De 1 a 30 días	278.288,86	315.455,03		37.166,17	13,36%
1.4.04.05.05.	De 1 a 30 días	278.288,86	315.455,03		37.166,17	13,36%
1.4.04.10.	De 31 a 90 días	478.780,27	538.964,86		60.184,59	12,57%
1.4.04.10.05.	De 31 a 90 días	478.780,27	538.964,86		60.184,59	12,57%
1.4.04.15.	De 91 a 180 días	558.977,12	586.483,02		27.505,90	4,92%
1.4.04.15.05.	De 91 a 180 días	558.977,12	586.483,02		27.505,90	4,92%
1.4.04.20.	De 181 a 360 días	680.189,86	1.364.269,88		684.080,02	100,57%
1.4.04.20.05.	De 181 a 360 días	680.189,86	1.364.269,88		684.080,02	100,57%
1.4.04.25.	De más de 360 días	591.179,54	995.392,80		404.213,26	68,37%
1.4.04.25.05.	De más de 360 días	591.179,54	995.392,80		404.213,26	68,37%
<b>1.4.12.</b>	<b>Cartera de créditos de consumo que no devenga intereses</b>	<b>2.225,32</b>	<b>0,00</b>		<b>-2.225,32</b>	<b>-100,00%</b>
1.4.12.05.	De 1 a 30 días	386,96	0,00		-386,96	-100,00%
1.4.12.05.05.	De 1 a 30 días	386,96	0,00		-386,96	-100,00%
1.4.12.10.	De 31 a 90 días	593,46	0,00		-593,46	-100,00%
1.4.12.10.05.	De 31 a 90 días	593,46	0,00		-593,46	-100,00%
1.4.12.15.	De 91 a 180 días	890,23	0,00		-890,23	-100,00%
1.4.12.15.05.	De 91 a 180 días	890,23	0,00		-890,23	-100,00%
1.4.22.20.	De 181 a 360 días	354,67	0,00		-354,67	-100,00%
1.4.22.20.05.	De 181 a 360 días	354,67	0,00		-354,67	-100,00%
<b>1.4.14.</b>	<b>Cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses</b>	<b>383.781,26</b>	<b>354.952,96</b>		<b>-28.828,30</b>	<b>-7,51%</b>
1.4.14.05.	De 1 a 30 días	46.873,26	43.152,92		-3.720,34	-7,94%
1.4.14.05.05.	De 1 a 30 días	46.873,26	43.152,92		-3.720,34	-7,94%
1.4.14.10.	De 31 a 90 días	75.339,59	65.785,44		-9.554,15	-12,68%
1.4.14.10.05.	De 31 a 90 días	75.339,59	65.785,44		-9.554,15	-12,68%
1.4.14.15.	De 91 a 180 días	85.709,43	73.106,36		-12.603,07	-14,70%
1.4.14.15.05.	De 91 a 180 días	85.709,43	73.106,36		-12.603,07	-14,70%
1.4.14.20.	De 181 a 360 días	100.654,29	87.214,85		-13.439,44	-13,35%
1.4.14.20.05.	De 181 a 360 días	100.654,29	87.214,85		-13.439,44	-13,35%
1.4.14.25.	De más de 360 días	75.204,69	85.693,39		10.488,70	13,95%
1.4.24.25.05.	De más de 360 días	75.204,69	85.693,39		10.488,70	13,95%
<b>1.4.22.</b>	<b>Cartera de créditos de consumo vencida</b>	<b>2.153,34</b>	<b>503,66</b>		<b>-1.649,68</b>	<b>-76,61%</b>
1.4.22.05.	De 1 a 30 días	206,50	65,00		-141,50	-68,52%
1.4.22.05.05.	De 1 a 30 días	206,50	65,00		-141,50	-68,52%
1.4.22.10.	De 31 a 90 días	500,19	81,47		-418,72	-83,71%
1.4.22.10.05.	De 31 a 90 días	500,19	81,47		-418,72	-83,71%
1.4.22.15.	De 91 a 180 días	389,46	0,00		-389,46	-100,00%
1.4.22.15.05.	De 91 a 180 días	389,46	0,00		-389,46	-100,00%
1.4.22.20.	De 181 a 360 días	122,40	0,00		-122,40	-100,00%
1.4.22.20.05.	De 181 a 360 días	122,40	0,00		-122,40	-100,00%
1.4.22.25.	De más de 360 días	934,79	357,19		-577,60	-61,79%
1.4.22.25.05.	De más de 360 días	934,79	357,19		-577,60	-61,79%
<b>1.4.24.</b>	<b>Cartera de créditos de microempresa vencida</b>	<b>150.383,68</b>	<b>77.073,80</b>		<b>-73.309,88</b>	<b>-48,75%</b>
1.4.24.05.	De 1 a 30 días	38.575,83	17.012,86		-21.562,97	-55,90%
1.4.24.05.05.	De 1 a 30 días	38.575,83	17.012,86		-21.562,97	-55,90%
1.4.24.10.	De 31 a 90 días	41.471,19	17.608,21		-23.862,98	-57,54%
1.4.24.10.05.	De 31 a 90 días	41.471,19	17.608,21		-23.862,98	-57,54%
1.4.24.15.	De 91 a 180 días	36.878,07	14.422,06		-22.456,01	-60,89%
1.4.24.15.05.	De 91 a 180 días	36.878,07	14.422,06		-22.456,01	-60,89%
1.4.24.20.	De 181 a 360 días	27.595,29	15.509,71		-12.085,58	-43,80%
1.4.24.20.05.	De 181 a 360 días	27.595,29	15.509,71		-12.085,58	-43,80%
1.4.24.25.	De más de 360 días	5.863,30	12.520,96		6.657,66	113,55%
1.4.24.25.05.	De más de 360 días	5.863,30	12.520,96		6.657,66	113,55%
<b>1.4.99.</b>	<b>(Provisiones para créditos incobrables)</b>	<b>-33.399,77</b>	<b>-43.493,17</b>		<b>-10.093,40</b>	<b>30,22%</b>
1.4.99.05.	(Cartera de créditos comercial)	-315,77	-315,77		0,00	0,00%
1.4.99.05.05.	(CARTERA DE CRÉDITO COMERCIAL)	-315,77	-315,77		0,00	0,00%
1.4.99.10.	(Cartera de créditos de consumo)	-1.868,19	-2.148,48		-280,29	15,00%
1.4.99.10.05.	(Cartera de créditos de consumo)	-1.868,19	-2.148,48		-280,29	15,00%
1.4.99.20.	(Cartera de crédito para la microempresa)	-31.215,81	-41.028,92		-9.813,11	31,44%
1.4.99.20.05.	(Cartera de crédito para la microempresa)	-31.215,81	-41.028,92		-9.813,11	31,44%
<b>1.6.</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>31.394,30</b>	<b>50.230,81</b>		<b>18.836,51</b>	<b>60,00%</b>
<b>1.6.03.</b>	<b>Intereses por cobrar de cartera de créditos</b>	<b>28.583,80</b>	<b>36.712,14</b>		<b>8.128,34</b>	<b>28,44%</b>
1.6.03.05.	Cartera de créditos comercial	385,94	0,00		-385,94	-100,00%
1.6.03.05.10.	Cartera de créditos comercial	385,94	0,00		-385,94	-100,00%
1.6.03.10.	Cartera de créditos de consumo	1.609,67	3.095,65		1.485,98	92,32%
1.6.03.10.05.	Cartera de créditos de consumo	1.609,67	3.095,65		1.485,98	92,32%
1.6.03.20.	Cartera de créditos para la microempresa	26.588,19	33.616,49		7.028,30	26,43%
1.6.03.20.05.	Cartera de créditos para la microempresa	26.588,19	33.616,49		7.028,30	26,43%
<b>1.6.14.</b>	<b>Pagos por cuenta de clientes</b>	<b>1.881,84</b>	<b>12.694,44</b>		<b>10.812,60</b>	<b>574,58%</b>
1.6.14.30.	Gastos judiciales	1.881,84	12.694,44		10.812,60	574,58%
1.6.14.30.05.	Gastos judiciales SOCIOS	1.881,84	12.694,44		10.812,60	574,58%

CONTINUA →



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIERRA CENTRO LTDA.  
ANÁLISIS HORIZONTAL  
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO  
EJERCICIOS 2011 - 2012

Código	Cuenta	Año base		Variación absoluta	Variación relativa
		Año 2011	Año 2012		
<b>1.6.90.</b>	<b>Cuentas por cobrar varias</b>	<b>928,66</b>	<b>824,23</b>	<b>-104,43</b>	<b>-11,25%</b>
1.6.90.05.	Anticipos al personal	257,08	527,31	270,23	105,12%
1.6.90.05.01.	Anticipos empleados	257,08	527,31	270,23	105,12%
1.6.90.90.	Otras	671,58	296,92	-374,66	-55,79%
1.6.90.90.10.	CUENTAS POR COBRAR SOCIOS	671,58	0,00	-671,58	-100,00%
1.6.90.90.40.	CUENTAS POR REGULARIZAR	0,00	296,92	296,92	-100,00%
<b>1.8.</b>	<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>167.548,87</b>	<b>274.760,64</b>	<b>107.211,77</b>	<b>63,99%</b>
<b>1.8.05.</b>	<b>Muebles, enseres y equipos de oficina</b>	<b>46.124,33</b>	<b>160.337,63</b>	<b>114.213,30</b>	<b>247,62%</b>
1.8.05.5	Muebles, enseres y equipos de oficina	46.124,33	160.337,63	114.213,30	247,62%
1.8.05.05.05.5.	Muebles y enseres de oficina	32.679,65	103.293,23	70.613,58	216,08%
1.8.05.05.05.15.	Equipos de oficina	13.444,68	57.044,40	43.599,72	324,29%
<b>1.8.06.</b>	<b>Equipos de computación</b>	<b>57.846,78</b>	<b>103.605,65</b>	<b>45.758,87</b>	<b>79,10%</b>
1.8.06.05.	Equipos de computación	57.846,78	103.605,65	45.758,87	79,10%
1.8.06.05.05.	Equipos de computación	57.846,78	103.605,65	45.758,87	79,10%
<b>1.8.07.</b>	<b>Unidades de transporte</b>	<b>103.245,25</b>	<b>112.705,50</b>	<b>9.460,25</b>	<b>9,16%</b>
1.8.07.05.	Unidades de transporte	103.245,25	112.705,50	9.460,25	9,16%
1.8.07.05.5	Unidades de transporte	103.245,25	112.705,50	9.460,25	9,16%
<b>1.8.90.</b>	<b>Otros</b>	<b>194,99</b>	<b>194,99</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
1.8.90.05.	Otros	194,99	194,99	0,00	0,00%
1.8.90.05.05.	BIBLIOTECA	194,99	194,99	0,00	0,00%
<b>1.8.99.</b>	<b>(Depreciación acumulada)</b>	<b>-39.862,48</b>	<b>-102.083,13</b>	<b>-62.220,65</b>	<b>156,09%</b>
1.8.99.15.	(Muebles, enseres y equipos de oficina)	-5.055,64	-19.033,78	-13.978,14	276,49%
1.8.99.15.05.	(Muebles y enseres de oficina)	-3.457,11	-14.769,69	-11.312,58	327,23%
1.8.99.15.10.	(Equipo de oficina)	-1.598,53	-4.264,09	-2.665,56	166,75%
1.8.99.20.	(Equipos de computación)	-29.026,51	-55.903,00	-26.876,49	92,59%
1.8.99.20.05.	(Equipos de computación)	-29.026,51	-55.903,00	-26.876,49	92,59%
1.8.99.25.	(Unidades de transporte)	-5.780,33	-27.146,35	-21.366,02	369,63%
1.8.99.25.05.	(Unidades de transporte)	-5.780,33	-27.146,35	-21.366,02	369,63%
<b>1.9.</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>56.936,48</b>	<b>54.570,30</b>	<b>-2.366,18</b>	<b>-4,16%</b>
<b>1.9.04.</b>	<b>Gastos y pagos anticipados</b>	<b>0,00</b>	<b>6.720,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-100,00%</b>
1.9.04.10.	Anticipos a terceros	0,00	6.720,00	0,00	-100,00%
1.9.04.10.05.	Anticipos a terceros	0,00	6.720,00	6.720,00	-100,00%
<b>1.9.05.</b>	<b>Gastos diferidos</b>	<b>46.530,59</b>	<b>31.969,80</b>	<b>-14.560,79</b>	<b>-31,29%</b>
1.9.05.10.	Gastos de instalación	32.876,97	49.554,88	16.677,91	50,73%
1.9.05.10.05.	Gastos de instalación	32.876,97	49.554,88	16.677,91	50,73%
1.9.05.20.	Programas de computación	63.985,60	63.985,60	0,00	0,00%
1.9.05.20.05.	Programas de computación	63.985,60	63.985,60	0,00	0,00%
1.9.05.99.	(Amortización acumulada gastos diferidos)	-50.331,98	-81.570,68	-31.238,70	62,07%
1.9.05.99.05.	AMORT. PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN	-39.077,19	-60.491,31	-21.414,12	54,80%
1.9.05.99.15.	AMORT. GASTOS DE INSTALACIÓN	-11.254,79	-21.079,37	-9.824,58	87,29%
<b>1.9.90.</b>	<b>Otros</b>	<b>3.230,89</b>	<b>0,00</b>	<b>-3.230,89</b>	<b>-100,00%</b>
1.9.90.05.	RETENCIONES IVA	10,04	0,00	-10,04	-100,00%
1.9.90.05.05.	RETENCIONES RECIBIDAS IVA	10,04	0,00	-10,04	-100,00%
1.9.90.10.	Otros impuestos	3.220,85	0,00	-3.220,85	-100,00%
1.9.90.10.05.	Impuesto a la renta anticipo	3.211,36	0,00	-3.211,36	-100,00%
1.9.90.10.15.	RETENCIONES FUENTE IMPUESTO A LA RENTA	9,49	0,00	-9,49	-100,00%
<b>1.9.06.</b>	<b>Materiales, mercaderías e insumos</b>	<b>0,00</b>	<b>6.305,50</b>	<b>6.305,50</b>	<b>-100,00%</b>
1.9.06.15.	Proveduría	0,00	6.305,50	6.305,50	-100,00%
1.9.06.15.05.	Proveduría	0,00	6.305,50	6.305,50	-100,00%
<b>1.9.06.</b>	<b>Otros</b>	<b>7.175,00</b>	<b>9.575,00</b>	<b>2.400,00</b>	<b>33,45%</b>
1.9.06.15.05.	DEPÓSITO EN GARANTÍA	7.175,00	9.575,00	2.400,00	33,45%
1.9.06.15.05.15.	DEPÓSITO EN GARANTÍA DE ARRIENDO	7.175,00	9.575,00	2.400,00	33,45%
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>3.937.724,43</b>	<b>5.101.241,28</b>	<b>1.163.516,85</b>	<b>29,55%</b>
<b>2.</b>	<b>PASIVOS</b>	<b>3.604.468,93</b>	<b>4.575.102,58</b>	<b>970.633,65</b>	
<b>2.1.</b>	<b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>	<b>3.439.390,90</b>	<b>4.337.516,95</b>	<b>898.126,05</b>	<b>26,113%</b>
<b>2.1.01.</b>	<b>Deósitos a la vista</b>	<b>458.189,29</b>	<b>459.852,46</b>	<b>1.663,17</b>	<b>0,363%</b>
2.1.01.35.	Depósito de ahorro	439.698,30	441.322,69	1.624,39	0,369%
2.1.01.35.05.	Depósito de ahorro ACTIVAS	381.770,48	411.093,20	29.322,72	7,681%
2.1.01.35.15.	DEPÓSITO DE AHORRO INFANTIL	17.666,71	24.664,86	6.998,15	39,612%
2.1.01.35.35.	DEPÓSITO DE AHORRO DIARIO	40.261,11	5.564,63	-34.696,48	-86,179%
2.1.01.50.	Depósitos por confirmar	18.490,99	18.529,77	38,78	0,210%
2.1.01.50.05.	DEPÓSITOS POR CONFIRMAR	18.490,99	18.529,77	38,78	0,210%
<b>2.1.03.</b>	<b>Deósitos a plazo</b>	<b>2.373.346,34</b>	<b>3.227.965,31</b>	<b>854.618,97</b>	<b>36,009%</b>
2.1.03.05.	De 1 a 30 días	667.090,66	740.884,10	73.793,44	11,062%
2.1.03.05.05.	De 1 a 30 días	667.090,66	740.884,10	73.793,44	11,062%
2.1.03.10.	De 31 a 90 días	397.575,57	666.378,00	268.802,43	67,610%
2.1.03.10.05.	De 31 a 90 días	397.575,57	666.378,00	268.802,43	67,610%
2.1.03.15.	De 91 a 180 días	405.530,26	687.216,60	281.686,34	69,461%
2.1.03.15.05.	De 91 a 180 días	405.530,26	687.216,60	281.686,34	69,461%

CONTINUA →



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIERRA CENTRO LTDA.**  
**ANÁLISIS HORIZONTAL**  
**BALANCE GENERAL CONSOLIDADO**  
**EJERCICIOS 2011 - 2012**

Código	Cuenta	Año base		Variación absoluta	Variación relativa
		Año 2011	Año 2012		
2.1.03.20.	De 181 a 360 días	310.273,85	554.336,36	244.062,51	78.660%
2.1.03.20.05.	De 181 a 360 días	310.273,85	554.336,36	244.062,51	78.660%
2.1.03.25.	De más de 360 días	592.876,00	579.150,25	-13.725,75	-2,315%
2.1.03.25.05.	De más de 361 días	592.876,00	579.150,25	-13.725,75	-2,315%
<b>2.1.05.</b>	<b>Depósitos restringidos</b>	<b>607.855,27</b>	<b>649.699,18</b>	<b>41.843,91</b>	<b>6,884%</b>
2.1.05.05.	DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	607.855,27	649.699,18	41.843,91	6,884%
2.1.05.05.05.	Depósitos ahorro encaje	607.855,27	649.699,18	41.843,91	6,884%
<b>2.5.</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>139.280,31</b>	<b>199.345,85</b>	<b>60.065,54</b>	<b>43,126%</b>
<b>2.5.01.</b>	<b>Intereses por pagar</b>	<b>87.284,01</b>	<b>136.671,29</b>	<b>49.387,28</b>	<b>56,582%</b>
2.5.01.05.	Depósitos a vista	51,93	67,11	15,18	29,232%
2.5.01.05.35.	DEPÓSITOS AHORRO DIARIO	51,93	67,11	15,18	29,232%
2.5.01.15.	Depósitos a plazo	87.232,08	136.604,18	49.372,10	56,599%
2.5.01.15.05.	A plazo fijo	87.232,08	136.604,18	49.372,10	56,599%
<b>2.5.03.</b>	<b>Obligaciones patronales</b>	<b>12.711,80</b>	<b>14.972,62</b>	<b>2.260,82</b>	<b>17,785%</b>
2.5.03.10.	Beneficios sociales	7.217,62	7.894,10	676,48	9,373%
2.5.03.10.10.	Décimo cuarto sueldo	4.961,17	5.864,58	903,41	18,210%
2.5.03.10.15.	DÉCIMO TERCER SUELDO	2.256,45	2.029,52	-226,93	-10,057%
2.5.03.15.	Aportes al IESS	5.248,15	6.798,06	1.549,91	29,533%
2.5.03.15.05.	Aporte patronal	2.834,67	3.296,64	461,97	16,297%
2.5.03.15.10.	Aporte patronal	2.163,97	2.536,83	372,86	17,230%
2.5.03.15.15.	PRÉSTAMO EMPLEADOS IESS	249,51	964,59	715,08	286,594%
2.5.03.20.	Fondo de reserva IESS	246,03	280,46	34,43	13,994%
2.5.03.20.05.	Fondo de reserva IESS	246,03	280,46	34,43	13,994%
<b>2.5.04.</b>	<b>Retenciones</b>	<b>3.226,44</b>	<b>6.460,71</b>	<b>3.234,27</b>	<b>100,243%</b>
2.5.04.05.	Retenciones fiscales	3.226,44	6.460,71	3.234,27	100,243%
2.5.04.05.05.	RET. 2% RENDIMIENTOS FINANCIEROS	456,81	854,66	397,85	87,093%
2.5.04.05.07.	RET. 1% IMPUESTO A LA RENTA	205,20	593,23	388,03	189,098%
2.5.04.05.15.	RET. 8% IMPUESTO A LA RENTA	734,43	1.617,77	883,34	120,276%
2.5.04.05.23.	RET. 2% IMPUESTO A LA RENTA	73,30	308,38	235,08	320,709%
2.5.04.05.25.	RETENCIÓN 100% IVA	1.065,04	996,51	-68,53	-6,435%
2.5.04.05.27.	RETENCIÓN 70% IVA	200,27	347,90	147,63	73,715%
2.5.04.05.28.	RETENCIÓN 30% IVA	306,53	1.087,17	780,64	254,670%
2.5.04.05.35.	Retención en relación de dependencia	184,86	655,09	470,23	254,371%
<b>2.5.05.</b>	<b>Contribuciones, impuestos y multas</b>	<b>14,34</b>	<b>0,00</b>	<b>-14,34</b>	<b>-100,000%</b>
2.5.05.90.	Otras contribuciones e impuestos	14,34	0,00	-14,34	-100,000%
2.5.05.90.05.	IVA COBRADO	14,34	0,00	-14,34	-100,000%
<b>2.5.06.</b>	<b>Proveedores</b>	<b>36.043,72</b>	<b>41.241,23</b>	<b>5.197,51</b>	<b>14,420%</b>
2.5.06.05.	PROVEEDORES NACIONALES	9.155,97	41.241,23	32.085,26	350,430%
2.5.90.	Cuentas por pagar varias	9.155,97	41.241,23	32.085,26	350,430%
2.5.90.90.	Otras cuentas por pagar	26.887,75	0,00	-26.887,75	-100,000%
2.5.90.90.05.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	26.887,75	0,00	-26.887,75	-100,000%
<b>2.6.</b>	<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>25.004,37</b>	<b>34.284,04</b>	<b>9.279,67</b>	<b>37,112%</b>
<b>2.6.02.</b>	<b>Obligaciones con instituciones financieras del país</b>	<b>25.004,37</b>	<b>34.284,04</b>	<b>9.279,67</b>	<b>37,112%</b>
2.6.02.25.	De más de 360 días	25.004,37	34.284,04	9.279,67	37,112%
2.6.02.25.05.	De más de 360 días	25.004,37	34.284,04	9.279,67	37,112%
<b>2.9.</b>	<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>793,35</b>	<b>3.955,74</b>	<b>3.162,39</b>	<b>398,612%</b>
<b>2.9.90.</b>	<b>Otros</b>	<b>793,35</b>	<b>3.955,74</b>	<b>3.162,39</b>	<b>398,612%</b>
2.9.90.90.	Varios	793,35	3.955,74	3.162,39	398,612%
2.9.90.90.05.	DEPÓSITOS NO IDENTIFICADOS	793,35	3.503,16	2.709,81	341,566%
2.9.90.90.25.	COMISIONES ANTICIPADAS	0,00	452,58	452,58	-100,000%
	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>3.604.468,93</b>	<b>4.575.102,58</b>	<b>970.633,65</b>	<b>26,929%</b>
<b>3.</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>177.806,22</b>	<b>181.468,59</b>	<b>3.662,37</b>	
<b>3.1.</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>181.359,45</b>	<b>236.659,45</b>	<b>55.300,00</b>	<b>30,492%</b>
<b>3.1.03.</b>	<b>Aportes de socios</b>	<b>181.359,45</b>	<b>236.659,45</b>	<b>55.300,00</b>	<b>30,492%</b>
3.1.03.10.	OBLIGATORIOS	181.359,45	236.659,45	55.300,00	30,492%
3.1.03.10.05.	Certificados de aportación obligatorios	181.359,45	236.659,45	55.300,00	30,492%
<b>3.4.</b>	<b>OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>	<b>13.472,00</b>	<b>18.606,00</b>	<b>5.134,00</b>	<b>38,109%</b>
<b>3.4.90.</b>	<b>Otros</b>	<b>13.472,00</b>	<b>18.606,00</b>	<b>5.134,00</b>	<b>38,109%</b>
3.4.90.05.	Otros	13.472,00	18.606,00	5.134,00	38,109%
3.4.90.05.05.	Cuotas de ingreso	13.472,00	18.606,00	5.134,00	38,109%
3.4.90.05.10.	Aportaciones voluntarias irrepar	155.449,28	344.670,11	189.220,83	121,725%
<b>3.6.</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>-17.025,23</b>	<b>-73.796,86</b>	<b>-56.771,63</b>	<b>333,456%</b>
<b>3.6.04.</b>	<b>(Pérdida del ejercicio)</b>	<b>-17.025,23</b>	<b>-73.796,86</b>	<b>-56.771,63</b>	<b>333,456%</b>
3.6.04.05.	(Pérdida del ejercicio)	-17.025,23	-73.796,86	-56.771,63	333,456%
3.6.04.05.05.	(Pérdida del ejercicio)	-17.025,23	-73.796,86	-56.771,63	333,456%
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>333.255,50</b>	<b>526.138,70</b>	<b>192.883,20</b>	<b>57,878%</b>
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>3.937.724,43</b>	<b>5.101.241,28</b>	<b>1.163.516,85</b>	<b>29,548%</b>

Fuente: COAC "Sierra Centro" Ltda.

Elaborado por: María Belén Estrella Paz

**Tabla 4.7: Interpretación del Análisis Horizontal del Balance General de los períodos 2011 – 2012 de la  
COAC “Sierra Centro” Ltda.**

Detalle	Año Base		Sentido	Diferencia en unidad monetaria	Diferencia porcentual	Interpretación
	2011	2012				
<b>ACTIVO</b>						
Fondos disponibles	\$ 375.267,94	\$ 415.855,63	Crecimiento	\$ 40.587,69	10,82%	Los fondos disponibles han tenido un incremento del 10,82% del 2011 al 2012. Es decir que no han tenido un incremento significativo entre los períodos, lo que se explica por el manejo de caja chica con una cifra constante.
Cartera de créditos	\$ 3'306.576,84	\$ 4' 305.823,87	Crecimiento	\$ 999.247,03	30,22%	La cartera de créditos ha tenido un incremento del 30,22% del 2011 al 2012, lo que se debe al crecimiento en el período 2012 de la cartera de microcrédito, sin embargo se observa que no se ha trabajado con la cartera comercial en el segundo período.
Cuentas por cobrar	\$ 31.394,30	\$ 50.230,81	Crecimiento	\$ 18.836,51	60%	Las cuentas por cobrar han tenido un crecimiento del 2011 al 2012, debido al cobro que se ha realizado a los socios por conceptos judiciales.
Propiedades y equipo	\$ 167.548,87	\$ 274.760,64	Crecimiento	\$ 107.211,77	63,99%	La propiedad y equipo ha tenido un crecimiento del 2011 al 2012 de 63,99%, lo que se debe a la adquisición en el 2012 de varios muebles y enseres para la cooperativa.
Otros activos	\$ 56.936,48	\$ 54.570,30	Crecimiento	\$ 2.366,18	4,16%	Otros activos han tenido un crecimiento de -4,16% del 2011 al 2012, ya que se tuvieron varios ingresos adicionales

**CONTINUA →**

						como anticipos, depósitos en garantía y se realizaron varios pagos anticipados lo que constituye un rubro a favor de la cooperativa.
<b>Total activos</b>	<b>\$ 3'937.724,43</b>	<b>\$ 5'101.241,25</b>	Crecimiento	\$ 1'163.516,82	29,54%	El total de activos ha tenido un crecimiento de 29,54% del 2011 al 2012.
<b>PASIVO</b>						
Obligaciones con el público	\$ 3'439.390,90	\$ 4'337.516,95	Crecimiento	\$898.126,05	26,11%	Las obligaciones con el público han tenido un crecimiento del 26,11% del 2011 al 2012, debido a que los depósitos de los socios crecieron al año base, lo que constituye una fortaleza para la cooperativa que se mantenga en constante expansión.
Cuentas por pagar	\$ 139.280,31	\$ 199.345,85	Crecimiento	\$60.065,54	43,12%	Las cuentas por pagar han tenido un crecimiento de 43,12% del 2011 al 2012 ya que se continúa pagando los intereses que constituyen un desembolso alto que realiza la cooperativa.
Obligaciones financieras	\$ 25.004,37	\$ 34.284,04	Crecimiento	\$ 29.279,67	37,11%	Las obligaciones financieras han tenido un crecimiento de 37,11% del 2011 al 2012, ya que se mantienen deudas que se cancelan con instituciones financieras que se encuentran fuera del país.
Otros pasivos	\$ 793,35	\$ 3.955,71	Crecimiento	\$ 3.162,36	498,60%	Otros pasivos han tenido un crecimiento de 498,60% del 2011 al 2012, ya que los depósitos no identificados siguen aumentando en el año base.

CONTINUA →

Detalle	Año Base		Sentido	Diferencia en unidad monetaria	Diferencia porcentual	Interpretación
	2011	2012				
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital social	\$ 181.359,45	\$ 236.659,45	Crecimiento	\$ 55.300,00	30,49%	El capital social ha tenido un incremento 2011 al 2012, debido al crecimiento e ingreso de nuevos socios a la coope constituye una fortaleza para la institución.
Otros aportes patrimoniales	\$ 13.472,00	\$ 18.606,00	Crecimiento	\$ 5.134,00	38,10%	Otros aportes patrimoniales han tenido un incremento del 38,10% del 2011 al 2012, debido a las cuotas de ingreso de nuevos socios y las aportaciones voluntarias que se realizan en la cooperativa.
Resultados	(\$ 17.025,23)	(\$ 73.796,86)	Decrecimiento	(\$ 56.771,63)	-56,77%	Las cuentas de resultados han tenido un decrecimiento de -56,77% del 2011 al 2012, debido a la pérdida en el ejercicio entre los períodos económicos analizados lo que constituye una debilidad para la institución.

**Fuente:** COAC “Sierra Centro” Ltda.

**Elaborado por:** María Belén Estrella Paz

a. Análisis horizontal del Estado de Resultados de la COAC “Sierra Centro” Ltda., períodos 2011 - 2012

Tabla 4.8: Análisis horizontal del Estado de Resultados de la COAC “Sierra Centro” Ltda., períodos 2011 – 2012

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIERRA CENTRO LTDA. ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADOS EJERCICIOS 2011 - 2012			
		Año 2011	Año base Año 2012	Variación absoluta	Variación relativa
<b>4.1.03.</b>	<b>Obligaciones financieras</b>	<b>328,52</b>	<b>65,70</b>	<b>-262,82</b>	<b>-80,00%</b>
4.1.03.10.	Obligaciones con instituciones financieras del país	328,52	65,70	-262,82	-80,00%
4.1.03.10.05.	Obligaciones con instituciones financieras del país	328,52	65,70	-262,82	-80,00%
<b>4.4.</b>	<b>PROVISIONES</b>	<b>33.399,77</b>	<b>-43.493,17</b>	<b>-76.892,94</b>	<b>-230,22%</b>
<b>4.4.02.</b>	<b>Cartera de créditos</b>	<b>33.399,77</b>	<b>-43.493,17</b>	<b>-76.892,94</b>	<b>-230,22%</b>
4.4.02.05.	Cartera de créditos	33.399,77	-43.493,17	-76.892,94	-230,22%
4.4.02.05.05.	PROVISIÓN CRÉDITOS COMERCIALES	315,77	-315,77	-631,54	-200,00%
4.4.02.05.10.	PROVISIÓN CRÉDITOS DE CONSUMO	1.868,19	-2.148,48	-4.016,67	-215,00%
4.4.02.05.20.	Provisión de cartera microcrédito	31.215,81	-41.028,92	-72.244,73	-231,44%
<b>4.5.</b>	<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>686.327,11</b>	<b>760.337,80</b>	<b>69.846,11</b>	<b>10,78%</b>
<b>4.5.01.</b>	<b>Gastos de personal</b>	<b>363.413,84</b>	<b>431.197,66</b>	<b>67.783,82</b>	<b>18,65%</b>
4.5.01.05.	REMUNERACIONES	224.961,88	251.957,31	26.995,43	12,00%
4.5.01.05.05.	Sueldos	224.387,13	251.313,59	26.926,46	12,00%
4.5.01.05.30.	Vacaciones	574,75	643,72	68,97	12,00%
4.5.01.10.	Beneficios sociales	34.081,18	38.170,92	4.089,74	12,00%
4.5.01.10.05.	DÉCIMO TERCER SUELDO	20.355,34	22.797,98	2.442,64	12,00%
4.5.01.10.10.	Décimo cuarto sueldo	11.533,39	12.917,40	1.384,01	12,00%
4.5.01.10.15.	DESAHUCIO	76,34	85,50	9,16	12,00%
4.5.01.10.20.	DESPIDO INTEMPESTIVO	2.116,11	2.370,04	253,93	12,00%
4.5.01.20.	Aportes al IESS	29.911,03	33.500,35	3.589,32	12,00%
4.5.01.20.05.	Aportes al IESS	29.911,03	33.500,35	3.589,32	12,00%
4.5.01.35.	Fondo de reserva IESS	10.843,55	12.144,78	1.301,23	12,00%
4.5.01.35.05.	Fondo de reserva IESS	10.843,55	12.144,78	1.301,23	12,00%
4.5.01.90.	OTROS GASTOS DE PERSONAL	63.616,20	95.424,30	31.808,10	50,00%
4.5.01.90.05.	SERVICIOS OCASIONALES	27.834,99	41.752,49	13.917,50	50,00%
4.5.01.90.10.	Capacitación funcionarios	4.698,40	7.047,60	2.349,20	50,00%
4.5.01.90.15.	ALIMENTACIÓN EMPLEADOS	1.796,97	2.695,46	898,49	50,00%
4.5.01.90.20.	Bonificaciones	10.526,46	15.789,69	5.263,23	50,00%
4.5.01.90.30.	VIAJES Y MOVILIZACIONES DEL PERSONAL	6.873,77	10.310,66	3.436,89	50,00%
4.5.01.90.35.	Uniformes	604,80	907,20	302,40	50,00%
4.5.01.90.40.	COMISIONES	3.647,90	5.471,85	1.823,95	50,00%
4.5.01.90.50.	RECOMPENSAS Y GRATIFICACIONES	400,00	600,00	200,00	50,00%
4.5.01.90.60.	AGASAJO NAVIDEÑO	3.134,40	4.701,60	1.567,20	50,00%
4.5.01.90.70.	Otros gastos de personal	4.098,51	6.147,77	2.049,26	50,00%
<b>4.5.02.</b>	<b>Honorarios</b>	<b>3.243,40</b>	<b>4.865,10</b>	<b>1.621,70</b>	<b>50,00%</b>
4.5.02.05.	Directores	1.267,40	1.901,10	633,70	50,00%
4.5.02.05.10.	GASTOS DE REPRESENTACIÓN DIRECTIVOS	1.267,40	1.901,10	633,70	50,00%
4.5.02.10.	Honorarios profesionales	1.976,00	2.964,00	988,00	50,00%
4.5.02.10.05.	Honorarios profesionales	1.976,00	2.964,00	988,00	50,00%
<b>4.5.03.</b>	<b>SERVICIOS VARIOS</b>	<b>132.212,51</b>	<b>168.776,50</b>	<b>32.399,40</b>	<b>27,66%</b>
4.5.03.05.	Movilización, fletes y embalajes	61.010,99	91.516,49	30.505,50	50,00%
4.5.03.05.10.	FLETES Y EMBALAJES	42.854,86	64.282,29	21.427,43	50,00%
4.5.03.05.15.	COMBUSTIBLES	18.156,13	27.234,20	9.078,07	50,00%
4.5.03.15.	Publicidad y propaganda	33.013,34	39.616,01	6.602,67	20,00%
4.5.03.15.05.	PUBLICIDAD EN RADIO Y TV	7.371,95	8.846,34	1.474,39	20,00%
4.5.03.15.15.	PUBLICIDAD IMPRESA	19.080,04	22.896,05	3.816,01	20,00%
4.5.03.15.20.	PUBLICIDAD EN OBSEQUIOS A SOCIOS	6.544,85	7.853,82	1.308,97	20,00%
4.5.03.15.21.	PUBLICIDAD EN OBSEQUIOS VARIOS	16,50	19,80	3,30	20,00%
4.5.03.20.	SERVICIOS BÁSICOS	12.537,32	16.701,91	4.164,59	33,22%
4.5.03.20.05.	ENERGÍA ELÉCTRICA	3.065,98	4.905,57	1.839,59	60,00%
4.5.03.20.10.	Teléfono	5.599,01	5.600,61	1,60	0,03%
4.5.03.20.15.	AGUA POTABLE	179,19	286,70	107,51	60,00%
4.5.03.20.20.	TV CABLE	223,01	356,82	133,81	60,00%
4.5.03.20.30.	INTERNET	3.470,13	5.552,21	2.082,08	60,00%
4.5.03.25.	Seguros	2.958,69	3.313,73	355,04	12,00%
4.5.03.25.10.	Seguro de vehículos	2.841,65	3.182,65	341,00	12,00%
4.5.03.25.20.	Seguros de fidelidad	117,04	131,08	14,04	12,00%
4.5.03.30.	Arrendamientos	15.228,31	17.055,71	1.827,40	12,00%
4.5.03.30.05.	Arrendamientos	15.228,31	17.055,71	1.827,40	12,00%
4.5.03.90.	OTROS SERVICIOS	7.463,86	572,66	-6.891,20	-92,33%
4.5.03.90.10.	BURÓ DE CRÉDITO	4.992,07	99,84	-4.892,23	-98,00%
4.5.03.90.15.	SWITCH SERVICIOS SOCIALES	392,00	7,84	-384,16	-98,00%

CONTINUA →



## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIERRA CENTRO LTDA.

## ANÁLISIS HORIZONTAL

## ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADOS

EJERCICIOS 2011 - 2012

Código	Cuenta	Año base		Variación absoluta	Variación relativa
		Año 2011	Año 2012		
<b>5.</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>956.326,82</b>	<b>896.676,34</b>	<b>-59.650,48</b>	
<b>5.1.</b>	<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	<b>625.198,63</b>	<b>814.881,63</b>	<b>189.683,00</b>	<b>30,34%</b>
<b>5.1.04.</b>	<b>Intereses de cartera de créditos</b>	<b>625.198,63</b>	<b>814.881,63</b>	<b>189.683,00</b>	<b>30,34%</b>
5.1.04.05.	Cartera de créditos comercial	3.576,51	0,00	-3.576,51	-100,00%
5.1.04.05.05.	Cartera de créditos comercial	3.576,51	0,00	-3.576,51	-100,00%
5.1.04.10.	Cartera de crédito de consumo	38.314,62	24.227,60	-14.087,02	-36,77%
5.1.04.10.05.	Cartera de crédito de consumo	38.314,62	24.227,60	-14.087,02	-36,77%
5.1.04.20.	Cartera de créditos para la microempresa	581.637,87	788.650,47	207.012,60	35,59%
5.1.04.20.05.	Cartera de créditos para la microempresa	581.637,87	788.650,47	207.012,60	35,59%
5.1.04.30.	De mora	1.669,63	2.003,56	333,93	20,00%
5.1.04.30.05.	De mora comercial	4,31	5,17	0,86	20,00%
5.1.04.30.06.	De mora consumo	68,57	82,28	13,71	20,00%
5.1.04.30.08.	De mora microcrédito	1.596,75	1.916,10	319,35	20,00%
<b>5.2.</b>	<b>COMISIONES GANADAS</b>	<b>2.970,24</b>	<b>3.564,29</b>	<b>594,05</b>	<b>20,00%</b>
<b>5.2.01.</b>	<b>Cartera de créditos</b>	<b>2.970,24</b>	<b>3.564,29</b>	<b>594,05</b>	<b>20,00%</b>
5.2.01.05.	Cartera de créditos comercial	2.970,24	3.564,29	594,05	20,00%
5.2.01.05.25.	Comisiones inspección de créditos	2.495,50	2.994,60	499,10	20,00%
5.2.01.05.35.	Comisión B.D.H.	119,50	143,40	23,90	20,00%
5.2.01.05.45.	EMISIONES SOAT	355,24	426,29	71,05	20,00%
<b>5.4.</b>	<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>317.550,45</b>	<b>63.562,29</b>	<b>-253.988,16</b>	<b>-79,98%</b>
<b>5.4.04.</b>	<b>Manejo y cobranzas</b>	<b>145.568,39</b>	<b>29.113,68</b>	<b>-116.454,71</b>	<b>-80,00%</b>
5.4.04.05.	MANEJO Y COBRANZA	145.568,39	29.113,68	-116.454,71	-80,00%
5.4.04.05.05.	MANEJO Y COBRANZA CARTERA	141.666,15	28.333,23	-113.332,92	-80,00%
5.4.04.05.10.	MINUTA HIPOTECARIA	3.902,24	780,45	-3.121,79	-80,00%
<b>5.4.05.</b>	<b>Servicios cooperativos</b>	<b>171.982,06</b>	<b>34.448,61</b>	<b>-137.533,45</b>	<b>-79,97%</b>
5.4.05.05.	Servicios cooperativos	171.982,06	34.448,61	-137.533,45	-79,97%
5.4.05.05.05.	SERVICIOS COOPERATIVOS	9.687,32	1.937,46	-7.749,86	-80,00%
5.4.05.05.10.	CAMBIO DE LIBRETA E INSPECCIONES	32.787,47	6.557,49	-26.229,98	-80,00%
5.4.05.05.15.	FONDO MORTUORIO COOPERATIVO	1.848,95	369,79	-1.479,16	-80,00%
5.4.05.05.40.	Comisiones débitos servicios	65,00	65,20	0,20	0,31%
5.4.05.05.60.	SEGURO DESGRAVAMEN COOPERATIVO	127.593,32	25.518,66	-102.074,66	-80,00%
<b>5.5.</b>	<b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>184,41</b>	<b>184,41</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>5.5.90.</b>	<b>Otros</b>	<b>184,41</b>	<b>184,41</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>5.6.</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>10.423,09</b>	<b>14.483,72</b>	<b>4.060,63</b>	<b>38,96%</b>
<b>5.6.04.</b>	<b>Recuperaciones de activos financieros</b>	<b>10.423,09</b>	<b>14.483,72</b>	<b>4.060,63</b>	<b>38,96%</b>
5.6.04.10.	Reversión de provisiones	3.534,70	706,94	-2.827,76	-80,00%
5.6.04.10.05.	Reversión de provisiones	3.534,70	706,94	-2.827,76	-80,00%
5.6.04.20.	Intereses y comisiones de ejercicios anteriores	6.888,39	13.776,78	6.888,39	100,00%
5.6.04.20.05.	Int. y com. deven.en ejercicios anteriores comercial	68,58	137,16	68,58	100,00%
5.6.04.20.06.	Int. y com. deven.en ejercicios anteriores consumo	326,80	653,60	326,80	100,00%
5.6.04.20.08.	Int. y com. deven.en ejercicios anteriores microcrédito	6.493,01	12.986,02	6.493,01	100,00%
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>956.326,82</b>	<b>896.676,34</b>	<b>-59.650,48</b>	<b>-6,24%</b>
<b>4.</b>	<b>GASTOS</b>	<b>973.352,05</b>	<b>970.473,20</b>	<b>-7.043,44</b>	
<b>4.1.</b>	<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>249.635,03</b>	<b>248.704,91</b>	<b>-930,12</b>	<b>-0,37%</b>
<b>4.1.01.</b>	<b>Obligaciones con el público</b>	<b>249.306,51</b>	<b>248.639,20</b>	<b>-667,31</b>	<b>-0,27%</b>
4.1.01.15.	Depósitos de ahorro	4.679,49	4.012,18	-667,31	-14,26%
4.1.01.15.05.	DEPÓSITOS AHORRO A LA VISTA	3.552,45	3.565,34	12,89	0,36%
4.1.01.15.15.	DEPÓSITOS AHORRO INFANTIL	345,44	211,62	-133,82	-38,74%
4.1.01.15.35.	DEPÓSITOS AHORRO DIARIO	781,60	235,21	-546,39	-69,91%
4.1.01.30.	Depósitos a plazo	244.627,02	244.627,02	0,00	0,00%
4.1.01.30.05.	DEPÓSITOS A PLAZO FIJO	244.627,02	244.627,02	0,00	0,00%

CONTINUA →



**SIERRA CENTRO**  
Cooperativa de Ahorro y Crédito

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIERRA CENTRO LTDA.**

**ANÁLISIS HORIZONTAL**

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADOS

EJERCICIOS 2011 - 2012

Código	Cuenta	Año base		Variación absoluta	Variación relativa
		Año 2011	Año 2012		
4.5.03.90.25.	MANTENIMIENTO SOFTWARE	168,00	3,36	-164,64	-98,00%
4.5.03.90.30.	Gastos bancarios	1.121,63	22,43	-1.099,20	-98,00%
4.5.03.90.35.	Judiciales y notariales	432,00	432,02	0,02	0,00%
4.5.03.90.40.	SUSCRIPCIONES	358,16	7,16	-351,00	-98,00%
<b>4.5.04.</b>	<b>Impuestos, contribuciones y multas</b>	<b>3.911,79</b>	<b>78,51</b>	<b>-3.833,28</b>	<b>-97,99%</b>
4.5.04.05.	Impuestos fiscales	0,06	0,28	0,22	366,67%
4.5.04.05.05.	Impuestos fiscales	0,06	0,28	0,22	366,67%
4.5.04.10.	Impuestos municipales	3.146,75	62,94	-3.083,82	-98,00%
4.5.04.10.05.	Impuestos municipales	3.146,75	62,94	-3.083,82	-98,00%
4.5.04.30.	Multas y otras sanciones	764,98	15,30	-749,68	-98,00%
4.5.04.30.05.	Multas y otras sanciones	764,98	15,30	-749,68	-98,00%
<b>4.5.05.</b>	<b>Depreciaciones</b>	<b>45.361,20</b>	<b>45.361,20</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
4.5.05.25.	Muebles, enseres y equipos de oficina	5.856,15	5.856,15	0,00	0,00%
4.5.05.25.05.	MUEBLES DE OFICINA	4.203,84	4.203,84	0,00	0,00%
4.5.05.25.10.	EQUIPO DE OFICINA	1.652,31	1.652,31	0,00	0,00%
4.5.05.30.	Equipos de computación	33.724,72	33.724,72	0,00	0,00%
4.5.05.30.05.	Equipos de computación	33.724,72	33.724,72	0,00	0,00%
4.5.05.35.	Unidades de transporte	5.780,33	5.780,33	0,00	0,00%
4.5.05.35.05.	Unidades de transporte	5.780,33	5.780,33	0,00	0,00%
<b>4.5.06.</b>	<b>Amortizaciones</b>	<b>50.331,98</b>	<b>39.302,29</b>	<b>-11.029,69</b>	<b>-21,91%</b>
4.5.06.15.	Gastos de instalación	11.254,79	225,10	-11.029,69	-98,00%
4.5.06.15.05.	Gastos de instalación	11.254,79	225,10	-11.029,69	-98,00%
4.5.06.25.	Programas de computación	39.077,19	39.077,19	0,00	0,00%
4.5.06.25.05.	Programas de computación	39.077,19	39.077,19	0,00	0,00%
<b>4.5.07.</b>	<b>Otros gastos</b>	<b>87.852,39</b>	<b>70.756,55</b>	<b>-17.095,84</b>	<b>-19,46%</b>
4.5.07.05.	Suministros diversos	28.018,44	34.761,33	6.742,89	24,07%
4.5.07.05.05.	SUMINISTROS DE OFICINA	24.759,35	30.949,19	6.189,84	25,00%
4.5.07.05.07.	SUMINISTROS DE OFICINAS COPIAS	115,83	129,73	13,90	12,00%
4.5.07.05.10.	SUMINISTROS DE COMPUTACIÓN	1.569,51	1.757,85	188,34	12,00%
4.5.07.05.15.	SUMINISTROS DE ASEO Y LIMPIEZA	1.213,13	1.455,76	242,63	20,00%
4.5.07.05.30.	SUMUNISTROS VARIOS	360,62	468,81	108,19	30,00%
4.5.07.10.	PROMOCIONES	882,50	1.156,16	273,66	31,01%
4.5.07.10.05.	PROMOCIONES	882,50	1.156,16	273,66	31,01%
4.5.07.15.	Mantenimiento y regeneraciones	49.314,55	33.360,04	-15.954,51	-32,35%
4.5.07.15.05.	ADECUACIONES, REPARACIONES E INSTALACIONES	22.980,96	2.298,10	-20.682,86	-90,00%
4.5.07.15.08.	MANTENIMIENTO E INSTALACIONES	730,24	882,13	151,89	20,80%
4.5.07.15.09.	SERVICIO PAGO B.D.H. SWITCHORM S.A.	2.800,00	3.136,00	336,00	12,00%
4.5.07.15.10.	MANTENIMIENTO VEHÍCULOS Y MOTOS	16.643,35	20.138,45	3.495,10	21,00%
4.5.07.15.20.	MANTENIMIENTO SOFTWARE	6.160,00	6.905,36	745,36	12,10%
4.5.07.20.	Mantenimiento equipo de computación	2.400,94	1.238,89	-1.162,05	-48,40%
4.5.07.20.05.	Mantenimiento equipo de computación	2.400,94	1.238,89	-1.162,05	-48,40%
4.5.07.90.	OTROS GASTOS	7.235,96	240,13	-6.995,83	-96,68%
4.5.07.90.05.	GASTOS NO DEDUCIBLES	7.190,25	151,00	-7.039,25	-97,90%
4.5.07.90.09.	ENVÍO DE DOCUMENTOS	45,71	89,13	43,42	95,00%
<b>4.7.</b>	<b>OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS</b>	<b>3.990,14</b>	<b>4.923,66</b>	<b>933,52</b>	<b>23,40%</b>
<b>4.7.03.</b>	<b>Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores</b>	<b>3.990,14</b>	<b>4.923,66</b>	<b>933,52</b>	<b>23,40%</b>
4.7.03.05.	Intereses y comisiones devengados	3.990,14	4.923,66	933,52	23,40%
4.7.03.05.06.	Int. y com. dev. en ejercicios anteriores consumo	102,90	185,12	82,22	79,90%
4.7.03.05.08.	Int. y com. dev. en ejercicios anteriores microcrédito	3.887,24	4.738,55	851,31	21,90%
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>973.352,05</b>	<b>970.473,20</b>	<b>-2.878,85</b>	<b>-0,30%</b>
	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-17.025,23</b>	<b>-73.796,86</b>	<b>-56.771,63</b>	<b>333,46%</b>

Fuente: COAC "Sierra Centro" Ltda.

Elaborado por: María Belén Estrella Paz

**Tabla 4.9: Interpretación del Análisis Horizontal del Estado de Resultados de los períodos 2011 – 2012 de la COAC “Sierra Centro” Ltda.**

Detalle	Año Base		Sentido	Diferencia en la unidad monetaria	Diferencia porcentual	Interpretación
	2011	2012				
<b>INGRESOS</b>						
Intereses y descuentos ganados	\$ 625.198,63	\$ 814.881,63	Crecimiento	\$ 189.683	30,34%	Los intereses y descuentos ganados han tenido un crecimiento de 30,34% del 2011 al 2012, debido a que en este grupo de cuentas se encuentra contenida la cartera de créditos para la microempresa rubro representativo para la COAC.
Comisiones ganadas	\$ 2.970,24	\$ 3.564,29	Crecimiento	\$ 594,05	20,01%	Las comisiones ganadas han tenido un crecimiento de 20,01% del 2011 al 2012, el crecimiento se debe al crecimiento en las comisiones por SOAT, lo que constituye una fortaleza para la cooperativa.
Ingresos por servicios	\$ 317.550,45	\$ 63.562,29	Decrecimiento	(\$253.988,16)	20,00%	Los ingresos por servicios han tenido un decrecimiento de 20,01% del 2011 al 2012, debido principalmente a el cobro menor en servicios cooperativos y cobranzas por manejo de cartera que recauda la institución.

CONTINUA →

Detalle	Año Base		Sentido	Diferencia en la unidad monetaria	Diferencia porcentual	Interpretación
	2011	2012				
Otros ingresos operacionales	\$ 184,41	\$ 184,41	Estabilidad	\$ 0,00	0,00%	Otros ingresos operacionales se han mantenido en los dos períodos constantes con \$184,41.
Otros ingresos	\$10.423,09	\$ 14.483,72	Crecimiento	\$ 4.060,63	39,95%	Otros ingresos han tenido un incremento de 39,95% del 2011 al 2012, debido a que en año base se continúa recibiendo ingresos provenientes de los intereses y comisiones devengados en años anteriores.
Total ingresos	\$ 956.326,82	\$ 896.676,34	Decrecimiento	(\$ 59.650,48)	-6,23%	El total de ingresos han tenido un decrecimiento de -6,23% del 2011 al 2012
<b>GASTOS</b>						
Intereses causados	\$ 248.635,03	\$ 248.704,91	Decrecimiento	(\$ 930,12)	-0,37%	Los intereses causados han tenido un decremento de -0,37% del 2011 al 2012, lo que se debe a la baja en los depósitos de ahorro de los socios entre los períodos lo cual constituye una debilidad para la institución.
Provisiones	\$ 33.399,77	\$ -43.493,17	Decrecimiento	(\$ 76.892,94)	-30,21%	Las provisiones han tenido un decrecimiento de -30,21% del 2011 al 2012, ya que en este grupo de cuentas están contenidas las provisiones de la cartera de créditos que tienen gran representatividad con la cuenta de microcrédito.
Gastos de operación	\$ 686.327,11	\$ 760.377,80	Crecimiento	\$ 74.050,69	10,78%	Los gastos de operación provisiones han tenido un crecimiento de 10,78% del 2011 al 2012, el rubro es alto en los dos períodos por lo que, al tener pérdida en las operaciones, se deben tomar estrategias financieras para bajar estas cifras sobre todo a las que tienen que ver con despidos intempestivos y servicios ocasionales.
Otros gastos y pérdidas	\$ 3.990,14	\$ 4.923,66	Crecimiento	\$ 933,52	23,39%	Otros gastos y pérdidas han tenido un crecimiento de 23,39% del 2011 al 2012, la cifra más representativa en este grupo de cuentas corresponde los intereses y comisiones en ejercicios anteriores de microcrédito.

**Fuente:** COAC “Sierra Centro” Ltda.

**Elaborado por:** María Belén Estrella Paz

#### 4.2.4. Razones Financieras

Según el autor Lawrence Gitman en su libro: *“Principios de Administración Financiera”*, las razones financieras son indicadores utilizados para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una entidad, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social.

La información que genera la contabilidad, se resume en los estados financieros, y debe ser interpretada y analizada para poder comprender el estado de la institución al momento de generar dicha información, y una forma de hacerlo es mediante una serie de indicadores que permiten analizar las partes que componen la estructura financiera de la entidad.<sup>16</sup>

Las razones financieras permiten hacer comparaciones entre los diferentes periodos contables o económicos de la empresa para conocer cuál ha sido el comportamiento de esta durante el tiempo y así poder hacer realizar proyecciones a corto, mediano y largo plazo, o a su vez realizar evaluaciones sobre resultados pasados para realizar la toma de decisiones.<sup>17</sup>

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro” Ltda., se analizan las principales razones financieras con la finalidad de conocer el desempeño real que ha tenido la institución en el transcurso del período económico 2012, lo que constituye una base para que la mencionada institución pueda tomar decisiones oportunamente, basado en un análisis real de cuentas y balances.

---

<sup>16</sup> Weston, F. (1998). *Fundamentos de Administración Financiera* México: McGraw Hill

<sup>17</sup> Emery, D. (1990). *Administración Financiera Corporativa*: México: Prentice Hall

**Tabla 4.10: Razones Financieras aplicadas para el análisis de la COAC “Sierra Centro” Ltda.**

	<b>Índices</b>	<b>Variables</b>	<b>2012 (en \$)</b>
<b>Razones de liquidez</b>	Capital de Trabajo	Activo Corriente – Pasivo Corriente	349.878,54
	Índice de Liquidez Corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente	1,08
	Prueba Ácida	$\frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,09
<b>Razones de solvencia o endeudamiento</b>	Índice de endeudamiento	Pasivo Total/Activo total	1,08
	Índice de capital propio	Patrimonio/Activo Total	0,10
	Índice de pasivo a capital	Pasivo Corriente/Activo Total	0,19
	Financiamiento Propio	Pasivo total/Patrimonio	8,70
	Índice de activo fijo y patrimonio	Activo fijo neto/Patrimonio	0,52
<b>Razones de eficiencia</b>	Rotación de la inversión	Cartera de créditos/activo total	0,84
	Rotación de capital de trabajo	Cartera de créditos/capital de trabajo	1,10
	Margen Operacional de Utilidad	Utilidad Operacional/Ventas Netas	0,16
<b>Razones de rentabilidad</b>	Rendimiento de la inversión	Utilidad/activo total	-0,01
	Rendimiento del capital propio	Utilidad/patrimonio	-0,14
	Crecimiento de cartera	Cartera de créditos 2012/ cartera de créditos 2011	1,30
	Crecimiento de utilidades	Utilidad 2012/utilidad 2011	4,33

**Fuente:** COAC “Sierra Centro” Ltda.

**Elaborado por:** María Belén Estrella Paz

### **a. Razones de Liquidez**

Las razones de liquidez se utilizan para juzgar la capacidad que tiene la empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo, a partir de ellas se pueden obtener elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas. Es así que se debe comparar las obligaciones de corto plazo con los recursos disponibles para satisfacer dichas necesidades.<sup>18</sup>

#### **a.1 Capital de trabajo neto**

Para calcular el capital de trabajo se procede restando el pasivo circulante del activo circulante, lo que nos resulta el capital propio con el que trabaja la entidad.

$$\text{Activo circulante} = \text{Fondos disponibles} + \text{Cartera de créditos}$$

$$\text{Activo circulante} = \$ 415.855,63 + \$ 4'305.823,90$$

$$\text{Activo circulante} = \$ 4' 721.679,53$$

$$\text{Pasivo circulante} = \text{Obligaciones con el público} + \text{Cuentas por pagar}$$

$$\text{Pasivo circulante} = \$ 4'337.516,95 + \$ 34.284,04$$

$$\text{Pasivo circulante} = \$ 4' 371.800,99$$

$$\text{Capital de trabajo neto} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$$

$$\text{Capital de trabajo neto} = \$ 4'721.679,53 - \$ 4'371.800,99$$

$$\text{Capital de trabajo neto} = \$ 349.878,54$$

El índice de capital de trabajo neto indica que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro” Ltda, cuenta con \$ 349.878,54 para realizar sus operaciones.

---

<sup>18</sup> Gitman, L. (1998). *Principios de Administración Financiera* : México: Prentice Hall

### a.2 Razón de circulante

Es una de las razones más usadas como índice de liquidez a corto plazo por muchas personas, incluyendo acreedores. Por lo tanto, es importante entender que información proporciona, así la cooperativa se podrá anticipar a sus decisiones financieras.<sup>19</sup>

$$\text{Razóndecirculante} = \frac{\text{Activocirculante}}{\text{PasivoCirculante}}$$

$$\text{Razóndecirculante} = \frac{\$ 4' 721.679,53}{\$4' 371.800,99}$$

$$\text{Razóndecirculante} = \$1,08$$

La relación de circulante indica que por cada unidad monetaria que la COAC “Sierra Centro” Ltda., debe a corto plazo, ésta cuenta con \$ 1,08 para cubrir la deuda.

### a.3 Prueba ácida o prueba severa

Es uno de los indicadores de liquidez frecuentemente usados como indicador de la capacidad de la entidad para cancelar sus obligaciones corrientes, sin contar con la actividad de giro de negocio que desarrollen.<sup>20</sup>

$$\text{Razóndecirculante} = \frac{\text{Activocirculante} - \text{Carteradecréditos}}{\text{PasivoCirculante}}$$

$$\text{Razóndecirculante} = \frac{4' 721.679,53 - 4' 305.823,90}{4' 371.800,99}$$

$$\text{Razóndecirculante} = \$ 0,09$$

El presente resultado indica que la COAC “Sierra Centro” Ltda., dispone de \$0,09 de activos disponibles por cada dólar en el pasivo circulante.

<sup>19</sup>Gitman, L. (1998). *Principios de Administración Financiera* : México: Prentice Hall

<sup>20</sup>Gitman, L. (1998). *Principios de Administración Financiera* : México: Prentice Hall

## **b. Razones de solvencia, de endeudamiento o apalancamiento**

Miden el grado o la forma en que los activos de la empresa han sido financiados, considerando tanto la contribución de terceros (endeudamiento) como la de propietarios (patrimonio).<sup>21</sup>

### **b.1. Índice de endeudamiento o de capital ajeno**

Mide la parte correspondiente a activos de los que la institución tiene obligaciones de pago.

$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{4'575.102,58}{5'101.241,28}$$

$$\text{Índice de endeudamiento} = 0,90$$

Éste índice indica que el 90% de los activos totales de la empresa corresponden al capital ajeno. El 90% está financiado por terceros.

### **b.2 Índice de capital propio**

Es el porcentaje que realmente pertenece a los dueños de la empresa.

$$\text{Índice de capital propio} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Índice de capital propio} = \frac{526.138,70}{5'101.241,28}$$

$$\text{Índice de capital propio} = 0,10$$

Éste índice indica que el 10% de los activos totales de la COAC “Sierra Centro” Ltda., corresponden al capital propio, perteneciente a los socios de la institución.

---

<sup>21</sup>Diccionario en línea. Disponible en: <http://www.slideshare.net/bemaguali/analisis-de-razones-financieras>

### **b.3 Índice de pasivo y capital**

Mide el porcentaje de las deudas con respecto al patrimonio de la institución.

$$\text{Índice de capital propio} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Índice de capital propio} = \frac{4'575.102,58}{526.138,70}$$

$$\text{Índice de capital propio} = \$ 8,70$$

Éste índice indica que las deudas representan el 870% del patrimonio de la cooperativa.

### **b.4 Índice de activo fijo y patrimonio**

Mide el porcentaje que tiene la institución en relación al patrimonio.

$$\text{Activo fijo a patrimonio} = \frac{\text{Activo Fijo neto}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Activo fijo a patrimonio} = \frac{274.760,64}{526.138,70}$$

$$\text{Activo fijo a patrimonio} = 0,52$$

Éste resultado indica que el 52% del patrimonio se encuentra en activos fijos.

### **c. Razones de eficiencia**

Las razones de eficiencia miden la capacidad de la administración en el manejo de los recursos y procesos y el grado de gestión en la conversión de activos en efectivo para el cumplimiento de objetivos.

### c.1 Rotación de la inversión

Mide el número de veces que la inversión ha rotado durante un período económico.

$$\text{Activo fijo patrimonio} = \frac{\text{Cartera de créditos}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Activo fijo patrimonio} = \frac{4'305.823,90}{5'101.241,28}$$

$$\text{Activo fijo patrimonio} = 0,84$$

El resultado indica que la inversión no ha girado ni una vez al año lo que constituye una debilidad para la cooperativa.

### c.2 Rotación de capital de trabajo

Mide el número de veces que el capital de trabajo ha girado en el período económico.

$$\text{Rotación de capital de trabajo} = \frac{\text{Cartera de créditos}}{\text{Capital de trabajo}}$$

$$\text{Rotación de capital de trabajo} = \frac{\$ 4'305.823,90}{3'921.661,32}$$

$$\text{Rotación de capital de trabajo} = 1,10$$

El activo corriente ha girado 1 vez en cuanto a la rotación de la cartera de créditos durante el 2012.

### d. Razones de rentabilidad

Miden el grado de eficiencia de la empresa para generar las utilidades mediante el uso racional de los activos y sus ventas para poder reinvertir.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup>Diccionario en línea. Disponible en: <http://www.slideshare.net/bemaguali/analisis-de-razones-financieras>

### d.1 Rendimiento de la inversión

Mide la capacidad de la entidad de producir utilidades con los activos disponible, cuanto más altos sean sus índice el rendimiento será mayor.

$$\text{Rendimiento sobre la inversión} = \frac{\text{Utilidad (pérdida)}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Rendimiento sobre la inversión} = \frac{\$(73.796,86)}{\$5'101.241,28}$$

$$\text{Rendimiento sobre la inversión} = -0,01$$

Ya que la cooperativa no posee utilidades, no puede disponer de dichos fondos para períodos posteriores.

### d.2 Rendimiento del capital propio

Es el rendimiento o la utilidad que se obtiene la cooperativa con el capital contable.

$$\text{Rendimiento del capital propio} = \frac{\text{Utilidad (pérdida)}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Rendimiento del capital propio} = \frac{\$(73.796,86)}{526.138,70}$$

$$\text{Rendimiento del capital propio} = -0,14$$

El resultado indica que del capital propio se ha obtenido una pérdida de 14% en el período 2012.

### d.3 Crecimiento de cartera

Mide la diferencia de cartera de créditos de un año con el año anterior.

$$\text{Rendimiento del capital propio} = \frac{\text{Cartera de créditos 2012}}{\text{Cartera de créditos 2011}}$$

$$\text{Rendimiento del capital propio} = \frac{\$4'305.823,90}{3'306.576,84}$$

$$\text{Rendimiento del capital propio} = 1,30$$

El crecimiento de la cartera de créditos en el último período ha sido del 13%

#### **d.4 Crecimiento de utilidades**

Mide la diferencia entre las utilidades del año base, comparadas con las del año anterior.

$$\text{Crecimiento de utilidades} = \frac{\text{Utilidad 2012}}{\text{Utilidad 2011}}$$

$$\text{Crecimiento de utilidades} = \frac{-73.796,86}{-17.025,23}$$

En los períodos económicos la COAC “Sierra Centro”, presenta pérdidas las mismas que crecieron en un 333% en relación al año anterior: (100% - 433 = 333%).

## CAPÍTULO V

### DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS

La estrategia es un conjunto de acciones encaminadas a desarrollar y mantener ventajas competitivas para la empresa con relación a sus competidores, mantener o mejorar el margen y generar utilidades.

Las estrategias financieras deberán estar en correspondencia con los problemas o deficiencias encontradas en la cooperativa a fin que por medio de estas dar solución a los problemas; en resumen las estrategias indican mejorar los productos existentes en la institución para brindar una mayor cobertura financiera a sus socios.

El enfoque de creación de valor constituye el cambio más importante en las finanzas modernas, la integración de las finanzas con la estrategia es un hecho y la nueva gestión empresarial tiene como objeto crear valor en la organización y no dedicarse únicamente a la reducción de costos del pasado, eso no crea valor en las organizaciones de la empresa.

Teniendo en cuenta además que sobre la situación económica y financiera de la Cooperativa, influye su deficiente gestión en la recaudación de dinero por parte de la concesión de préstamos lo cual provoca que luego del análisis financiero realizado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro, se establezcan las debilidades primordiales que posee la Cooperativa para lo cual se establecieron diferentes estrategias las cuales permitirán alcanzar el logro de objetivos y el éxito financiero.

Dichas estrategias se mencionarán a continuación las cuales provocarán una ayuda eminente a la institución financiera para mejorar en todos los aspectos en que se ve afectada por medio de la consecución de las mismas.

## 5.1. DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA MEJORAR LA CARTERA DE CRÉDITO

Como diseño de estrategias financieras se detalla un instructivo a seguir, el cual se detalla a continuación:

	<b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS</b>	
	<b>Proceso:</b> Definición de estrategias financieras para créditos	
	<b>Centro de servicios:</b> Agencia Latacunga	
<p>Para maximizar la rentabilidad de la COAC “Sierra Centro” y por ende mejorar la cartera de créditos se plantea a continuación las estrategias generadas para el correcto otorgamiento de créditos a los socios lo cual permita de igual manera satisfacer las necesidades personales.</p>		
N°	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
1.	<b>Reducir el índice de morosidad global a un 3%.</b>	Motivar al socio para que cancele sus cuotas puntualmente mediante obsequios como camisetas de temporada con un costo de \$7 c/u.
		Analizar las 6 “c” de crédito en cada una de las operaciones a conceder, con el objetivo de asegurar la confiabilidad en el cobro. (Ver Anexo 2).
2.	<b>Incremento en la concesión de créditos en un 12% adicional al porcentaje de crecimiento del mercado.</b>	Realizar un incremento de los fondos disponibles en cuanto a créditos de consumo, captando más efectivo del público con más operaciones financieras que nos permitirán tener mayor liquidez a largo plazo.
		Incrementar la cartera de clientes ofreciendo más productos financieros que satisfagan las necesidades de los clientes realizando publicidad mensual con un costo máximo de \$200.
<b>FECHA:</b> Enero 2014		<b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA MEJORAR LA CARTERA DE CRÉDITO</b>
<b>FUENTE:</b> ANÁLISIS FINANCIERO		
<b>PAG:</b> 1/1		<b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA MEJORAR LA CARTERA DE CRÉDITO</b>
<b>ELABORADO POR:</b> M. BELÉN ESTRELLA PAZ.		

	<b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS</b>														
	<b>Centro de servicios:</b> Agencia Latacunga														
	<b>Proceso:</b> Definición de estrategias financieras para créditos														
<p>Para maximizar la rentabilidad de la COAC “Sierra Centro” y por ende mejorar la cartera de créditos se plantea a continuación las estrategias generadas para el correcto otorgamiento de créditos a los socios lo cual permita de igual manera satisfacer las necesidades personales.</p>															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">N°</th> <th style="width: 40%;">OBJETIVOS</th> <th colspan="2" style="width: 50%;">ESTRATEGIAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3" style="text-align: center; vertical-align: middle;">3</td> <td rowspan="3" style="text-align: center; vertical-align: middle;"><b>Incremento de créditos en un 15% adicional al porcentaje de crecimiento del mercado</b></td> <td colspan="2">Análisis y toma de decisiones con respecto a tasas de interés activas acorde a la actividad, destino y a la competencia, con el objetivo de tener un panorama claro de las operaciones que realizan las Cooperativas que ofrecen servicios iguales.</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Realizar un análisis de créditos que beneficie mayormente a socios con antecedentes crediticios buenos ya que de esta manera resulta más fácil otorgar servicios a un cliente con buenos antecedentes crediticios porque confía en la cooperativa, que a alguien que jamás ha recurrido a la institución.</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Aplicar correctamente las 6C de crédito que implican conocer los requerimientos de los socios, medir sus niveles de satisfacción y realizar tanto labores preventivas como de evaluación destinada a lograr el mayor nivel de satisfacción de los socios.</td> </tr> </tbody> </table>				N°	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS		3	<b>Incremento de créditos en un 15% adicional al porcentaje de crecimiento del mercado</b>	Análisis y toma de decisiones con respecto a tasas de interés activas acorde a la actividad, destino y a la competencia, con el objetivo de tener un panorama claro de las operaciones que realizan las Cooperativas que ofrecen servicios iguales.		Realizar un análisis de créditos que beneficie mayormente a socios con antecedentes crediticios buenos ya que de esta manera resulta más fácil otorgar servicios a un cliente con buenos antecedentes crediticios porque confía en la cooperativa, que a alguien que jamás ha recurrido a la institución.		Aplicar correctamente las 6C de crédito que implican conocer los requerimientos de los socios, medir sus niveles de satisfacción y realizar tanto labores preventivas como de evaluación destinada a lograr el mayor nivel de satisfacción de los socios.	
N°	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS													
3	<b>Incremento de créditos en un 15% adicional al porcentaje de crecimiento del mercado</b>	Análisis y toma de decisiones con respecto a tasas de interés activas acorde a la actividad, destino y a la competencia, con el objetivo de tener un panorama claro de las operaciones que realizan las Cooperativas que ofrecen servicios iguales.													
		Realizar un análisis de créditos que beneficie mayormente a socios con antecedentes crediticios buenos ya que de esta manera resulta más fácil otorgar servicios a un cliente con buenos antecedentes crediticios porque confía en la cooperativa, que a alguien que jamás ha recurrido a la institución.													
		Aplicar correctamente las 6C de crédito que implican conocer los requerimientos de los socios, medir sus niveles de satisfacción y realizar tanto labores preventivas como de evaluación destinada a lograr el mayor nivel de satisfacción de los socios.													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"><b>FECHA:</b> Enero 2014</td> <td style="width: 50%;"><b>PAG:</b> 2/2</td> </tr> <tr> <td><b>FUENTE:</b> ANÁLISIS FINANCIERO</td> <td><b>ELABORADO POR:</b> M. BELÉN ESTRELLA PAZ.</td> </tr> </table>		<b>FECHA:</b> Enero 2014	<b>PAG:</b> 2/2	<b>FUENTE:</b> ANÁLISIS FINANCIERO	<b>ELABORADO POR:</b> M. BELÉN ESTRELLA PAZ.	<b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA MEJORAR LA CARTERA DE CRÉDITO</b>									
<b>FECHA:</b> Enero 2014	<b>PAG:</b> 2/2														
<b>FUENTE:</b> ANÁLISIS FINANCIERO	<b>ELABORADO POR:</b> M. BELÉN ESTRELLA PAZ.														

## 5.2. DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LOS INGRESOS POR RECAUDACIÓN DE CARTERA

	<b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS</b>							
	<b>Centro de servicios:</b> Agencia Latacunga							
	<b>Proceso:</b> Diseño de estrategias para los ingresos por recaudación de cartera.							
<p>La gestión de cobranza es un proceso bastante interactivo con los clientes, que parte del análisis de la situación del cliente, un oportuno y frecuente contacto con el cliente ofreciendo en el proceso de negociación alternativas de solución.</p>								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">N°</th> <th style="width: 40%;">OBJETIVOS</th> <th style="width: 50%;">ESTRATEGIAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">1.</td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;"> <b>Estrategias para fomentar la recaudación de cartera vencida en la cooperativa y reducir el índice de morosidad.</b> </td> <td> <p>Identificar claramente, cuando, como, donde y cuanto pagara el cliente y recordar su capacidad de sobreendeudamiento.</p> <hr/> <p><b>Implementar un proceso de cobranza tomando en cuenta algunas acciones en la gestión de cobranza.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis del caso (\$ 3)</li> <li>✓ Contacto con el cliente (\$ 1)</li> <li>✓ Diagnóstico (\$ 1)</li> <li>✓ Generación de alternativas</li> <li>✓ Obtención de compromiso de pago (\$ 1)</li> <li>✓ Cumplimiento de compromiso de pago. ((\$ 3)</li> <li>✓ Registro de acciones. (\$ 1)</li> <li>✓ Intensificación de las acciones.</li> <li>✓ Definición de créditos. (\$ 2)</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>			N°	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	1.	<b>Estrategias para fomentar la recaudación de cartera vencida en la cooperativa y reducir el índice de morosidad.</b>	<p>Identificar claramente, cuando, como, donde y cuanto pagara el cliente y recordar su capacidad de sobreendeudamiento.</p> <hr/> <p><b>Implementar un proceso de cobranza tomando en cuenta algunas acciones en la gestión de cobranza.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis del caso (\$ 3)</li> <li>✓ Contacto con el cliente (\$ 1)</li> <li>✓ Diagnóstico (\$ 1)</li> <li>✓ Generación de alternativas</li> <li>✓ Obtención de compromiso de pago (\$ 1)</li> <li>✓ Cumplimiento de compromiso de pago. ((\$ 3)</li> <li>✓ Registro de acciones. (\$ 1)</li> <li>✓ Intensificación de las acciones.</li> <li>✓ Definición de créditos. (\$ 2)</li> </ul>
N°	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS						
1.	<b>Estrategias para fomentar la recaudación de cartera vencida en la cooperativa y reducir el índice de morosidad.</b>	<p>Identificar claramente, cuando, como, donde y cuanto pagara el cliente y recordar su capacidad de sobreendeudamiento.</p> <hr/> <p><b>Implementar un proceso de cobranza tomando en cuenta algunas acciones en la gestión de cobranza.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis del caso (\$ 3)</li> <li>✓ Contacto con el cliente (\$ 1)</li> <li>✓ Diagnóstico (\$ 1)</li> <li>✓ Generación de alternativas</li> <li>✓ Obtención de compromiso de pago (\$ 1)</li> <li>✓ Cumplimiento de compromiso de pago. ((\$ 3)</li> <li>✓ Registro de acciones. (\$ 1)</li> <li>✓ Intensificación de las acciones.</li> <li>✓ Definición de créditos. (\$ 2)</li> </ul>						
<b>FECHA:</b> Enero 2014	<b>PAG:</b> 1/2	<b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LOS INGRESOS POR RECAUDACIÓN DE CARTERA</b>						
<b>FUENTE:</b> ANÁLISIS FINANCIERO	<b>ELABORADO POR:</b> M. BELÉN ESTRELLA PAZ.							

	<b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS</b>							
	<b>Centro de servicios:</b> Agencia Latacunga							
	<b>Proceso:</b> Diseño de estrategias para los ingresos por recaudación de cartera.							
<p>La gestión de cobranza es un proceso bastante interactivo con los clientes, que parte del análisis de la situación del cliente, un oportuno y frecuente contacto con el cliente ofreciendo en el proceso de negociación alternativas de solución.</p>								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">N°</th> <th style="width: 40%;">OBJETIVOS</th> <th style="width: 50%;">ESTRATEGIAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">2.</td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;"> <b>Estrategias para fomentar la recaudación de cartera vencida en la cooperativa.</b> </td> <td>           Adoptar estrategias proactivas para tratar la morosidad antes que comience:           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Educar a los clientes sobre las características del servicio. (\$ 3 materiales)</li> <li>- Fomentar la alta productividad en el área de cobranza.</li> <li>- Asegurar la calidad de la recopilación y manejo de información. (\$ 4)</li> <li>- Contar con políticas y procesos de recuperación claramente definidos.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>			N°	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	2.	<b>Estrategias para fomentar la recaudación de cartera vencida en la cooperativa.</b>	Adoptar estrategias proactivas para tratar la morosidad antes que comience: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Educar a los clientes sobre las características del servicio. (\$ 3 materiales)</li> <li>- Fomentar la alta productividad en el área de cobranza.</li> <li>- Asegurar la calidad de la recopilación y manejo de información. (\$ 4)</li> <li>- Contar con políticas y procesos de recuperación claramente definidos.</li> </ul>
N°	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS						
2.	<b>Estrategias para fomentar la recaudación de cartera vencida en la cooperativa.</b>	Adoptar estrategias proactivas para tratar la morosidad antes que comience: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Educar a los clientes sobre las características del servicio. (\$ 3 materiales)</li> <li>- Fomentar la alta productividad en el área de cobranza.</li> <li>- Asegurar la calidad de la recopilación y manejo de información. (\$ 4)</li> <li>- Contar con políticas y procesos de recuperación claramente definidos.</li> </ul>						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;"><b>FECHA:</b> Enero 2014</td> <td style="width: 30%; text-align: center;"><b>PAG:</b> 2/2</td> <td rowspan="2" style="text-align: center; vertical-align: middle;"><b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LOS INGRESOS POR RECAUDACIÓN DE CARTERA</b></td> </tr> <tr> <td><b>FUENTE:</b> ANÁLISIS FINANCIERO</td> <td><b>ELABORADO POR:</b> M. BELÉN ESTRELLA PAZ.</td> </tr> </table>		<b>FECHA:</b> Enero 2014	<b>PAG:</b> 2/2	<b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LOS INGRESOS POR RECAUDACIÓN DE CARTERA</b>	<b>FUENTE:</b> ANÁLISIS FINANCIERO	<b>ELABORADO POR:</b> M. BELÉN ESTRELLA PAZ.		
<b>FECHA:</b> Enero 2014	<b>PAG:</b> 2/2	<b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LOS INGRESOS POR RECAUDACIÓN DE CARTERA</b>						
<b>FUENTE:</b> ANÁLISIS FINANCIERO	<b>ELABORADO POR:</b> M. BELÉN ESTRELLA PAZ.							

### 5.3. DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE CAPTACIONES

		<b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS</b>									
		<b>Centro de servicios:</b> Agencia Latacunga									
		<b>Proceso:</b> Diseño de estrategias para el mejoramiento de captaciones.									
<p>Es de mucha importancia en este proceso de transición de la cooperativa establecer un presupuesto para la adquisición de una planta comercial, lo cual permitirá obtener prestigio y confianza en la plaza en la que se desenvuelve.</p>											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">N°</th> <th style="width: 40%;">OBJETIVOS</th> <th colspan="2" style="width: 50%;">ESTRATEGIAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">1.</td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;"> <b>Incremento de las captaciones en un 10%. Adicional al porcentaje de crecimiento del mercado.</b> </td> <td colspan="2"> <p>Mantener tasas de interés competitivas.</p> <p>Originar una cultura informativa en el socio con respecto al accionar de la institución, utilizando una gran herramienta como es el internet ya que no solo hace llegar a más gente, más rápido y más barato; también sirve para conseguir fama y exposición de la cooperativa de manera muy barata e incluso gratuita. (\$ 300)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Elaborar boletines periódicos:</b> Aprovechar la página web para crear un boletín de noticias periódico, de preferencia semanal; es indispensable para crear exposición, confianza y para lanzar promociones que aumentarán los socios. (\$300)</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>				N°	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS		1.	<b>Incremento de las captaciones en un 10%. Adicional al porcentaje de crecimiento del mercado.</b>	<p>Mantener tasas de interés competitivas.</p> <p>Originar una cultura informativa en el socio con respecto al accionar de la institución, utilizando una gran herramienta como es el internet ya que no solo hace llegar a más gente, más rápido y más barato; también sirve para conseguir fama y exposición de la cooperativa de manera muy barata e incluso gratuita. (\$ 300)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Elaborar boletines periódicos:</b> Aprovechar la página web para crear un boletín de noticias periódico, de preferencia semanal; es indispensable para crear exposición, confianza y para lanzar promociones que aumentarán los socios. (\$300)</li> </ul>	
N°	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS									
1.	<b>Incremento de las captaciones en un 10%. Adicional al porcentaje de crecimiento del mercado.</b>	<p>Mantener tasas de interés competitivas.</p> <p>Originar una cultura informativa en el socio con respecto al accionar de la institución, utilizando una gran herramienta como es el internet ya que no solo hace llegar a más gente, más rápido y más barato; también sirve para conseguir fama y exposición de la cooperativa de manera muy barata e incluso gratuita. (\$ 300)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Elaborar boletines periódicos:</b> Aprovechar la página web para crear un boletín de noticias periódico, de preferencia semanal; es indispensable para crear exposición, confianza y para lanzar promociones que aumentarán los socios. (\$300)</li> </ul>									
<b>FECHA:</b> Enero 2014		<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;"> <b>PAG:</b> 1/2         </div>									
<b>FUENTE:</b> ANÁLISIS FINANCIERO		<b>ELABORADO POR:</b> M. BELÉN ESTRELLA PAZ.									
<b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA MEJORAR LAS CAPTACIONES</b>											

	<b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS</b>	
	<b>Centro de servicios:</b> Agencia Latacunga	
	<b>Proceso:</b> Diseño de estrategias para el mejoramiento de captaciones.	
<p>Es de mucha importancia en este proceso de transición de la cooperativa establecer un presupuesto para la adquisición de una planta comercial, lo cual permitirá obtener prestigio y confianza en la plaza en la que se desenvuelve.</p>		
<b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS</b>		
<b>N°</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
2.	<p><b>Incremento de las captaciones en un 10%. Adicional al porcentaje de crecimiento del mercado.</b></p>	<p>Operar con nuevos productos y servicios financieros como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Emitir tarjetas de crédito y débito.</li> <li>✓ Efectuar transferencias de fondos.</li> </ul> <p>Costo de estudios: (\$ 50)</p> <hr/> <p><b>Consultoría virtual de créditos:</b> Implementar una aplicación que permita obtener, de forma gratuita, tablas de amortización de acuerdo al monto de crédito y condiciones del usuario.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incorporar una página con preguntas y respuestas frecuentes es una forma de inspirar confianza y credibilidad a los socios.</li> <li>✓ Retocar la página de presentación del producto/servicio mostrando a los socios los beneficios que pueden obtener.</li> </ul>
<b>FECHA:</b> Enero 2014	<b>PAG:</b> 2/2	<b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA MEJORAR LAS CAPTACIONES</b>
<b>FUENTE:</b> ANÁLISIS FINANCIERO	<b>ELABORADO POR:</b> M. BELÉN ESTRELLA PAZ.	

## 5.4. ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA OPTIMIZAR LAS INVERSIONES FINANCIERAS

 <b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS</b>			
<b>Centro de servicios:</b> Agencia Latacunga			
<b>Proceso:</b> Definición de estrategias financieras de inversiones financieras			
<p>Tomando en cuenta que la cooperativa tiene una gran variedad de socios y por ende captaciones la institución no ha invertido un porcentaje aceptable del efectivo por concepto de inversiones, por lo que no ha percibido un mayor rendimiento. Por tal razón se presentan estrategias que tratarán de minimizar esta debilidad financiera.</p>			
N°	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	
1.	<b>Incrementar un 5% del saldo anterior de inversiones.</b>	Manejo eficiente de los fondos líquidos, propendiendo a maximizar la rentabilidad, colocando éstos en créditos apenas sean	
		Realizar inversiones financieras temporales considerando criterios de liquidez y rentabilidad en instituciones financieras reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, como Banco del Pacífico, Banco del Pichincha Unifinsa, etc.	
		Controlar los fondos disponibles, de tal manera que permitan una adecuada colocación en operaciones de crédito e inversiones de corto plazo en instituciones financieras, como las mencionadas anteriormente.	
	FECHA: Enero 2014	PAG: 1/1	<b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA OPTIMIZAR LAS INVERSIONES FINANCIERAS</b>
	FUENTE: ANÁLISIS FINANCIERO	ELABORADO POR: M. BELÉN ESTRELLA PAZ.	

## 5.5. ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA AUMENTAR LA UTILIDAD BRUTA

	<b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS</b>							
	<b>Centro de servicios:</b> Agencia Latacunga							
	<b>Proceso:</b> Diseño de estrategias para aumentar la utilidad bruta.							
<p>Las acciones que se debe realizar para aumentar las utilidades brutas, con los costos existentes, son básicamente aumentando los ingresos por recaudación y disminuyendo los costos de servicios.</p>								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">N°</th> <th style="width: 40%;">OBJETIVOS</th> <th style="width: 50%;">ESTRATEGIAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">1.</td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;"> <b>Aumento en la Utilidad Bruta de la Cooperativa a fin de conseguir el bienestar financiero de la institución.</b> </td> <td> <p>Estrategias para aumentar los ingresos por concepto de préstamos otorgados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el número de servicios prestados como créditos infantiles, estudiantiles, de ahorro a futuro, etc.</li> <li>• Desarrollar nuevos mercados para los servicios actuales.</li> <li>• Ofrecer facilidades de pago a los clientes que tienen créditos en la institución ya que se puede observar que poseen dificultades al momento del pago de las cuotas mensuales. Esto se lo puede realizar a través de encuestas con un valor de \$ 70.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>			N°	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	1.	<b>Aumento en la Utilidad Bruta de la Cooperativa a fin de conseguir el bienestar financiero de la institución.</b>	<p>Estrategias para aumentar los ingresos por concepto de préstamos otorgados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el número de servicios prestados como créditos infantiles, estudiantiles, de ahorro a futuro, etc.</li> <li>• Desarrollar nuevos mercados para los servicios actuales.</li> <li>• Ofrecer facilidades de pago a los clientes que tienen créditos en la institución ya que se puede observar que poseen dificultades al momento del pago de las cuotas mensuales. Esto se lo puede realizar a través de encuestas con un valor de \$ 70.</li> </ul>
N°	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS						
1.	<b>Aumento en la Utilidad Bruta de la Cooperativa a fin de conseguir el bienestar financiero de la institución.</b>	<p>Estrategias para aumentar los ingresos por concepto de préstamos otorgados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el número de servicios prestados como créditos infantiles, estudiantiles, de ahorro a futuro, etc.</li> <li>• Desarrollar nuevos mercados para los servicios actuales.</li> <li>• Ofrecer facilidades de pago a los clientes que tienen créditos en la institución ya que se puede observar que poseen dificultades al momento del pago de las cuotas mensuales. Esto se lo puede realizar a través de encuestas con un valor de \$ 70.</li> </ul>						
<b>FECHA:</b> Enero 2014	<b>PAG:</b> 1/2	<b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA AUMENTAR LA UTILIDAD BRUTA</b>						
<b>FUENTE:</b> ANÁLISIS FINANCIERO	<b>ELABORADO POR:</b> M. BELÉN ESTRELLA PAZ.							

<b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS</b>		
	<b>Centro de servicios:</b> Agencia Latacunga	
	<b>Proceso:</b> Diseño de estrategias para aumentar la utilidad bruta.	
	<p>Las acciones que se debe realizar para aumentar las utilidades brutas, con los costos existentes, son básicamente aumentando los ingresos por recaudación y disminuyendo los costos de servicios.</p>	
N°	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
2.	<b>Aumento en la Utilidad Bruta de la Cooperativa a fin de conseguir el bienestar financiero de la institución.</b>	<p>Estrategias para disminuir los costos de servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminuir en un 10% los sueldos de los empleados de la Cooperativa, ya que como se puede apreciar en los Estados Financieros éstos son uno de los rubros más altos en el Estado de Resultados.</li> <li>• Disminuir los costos fijos por unidad de servicio debido al aumento de los ingresos por préstamos.</li> <li>• Incrementar la productividad del personal a través de capacitaciones, motivaciones, incentivos, etc., en las tareas del desarrollo del servicio. El costo de la capacitación es de \$ 100</li> </ul>
<b>FECHA:</b> Enero 2014	<b>PAG:</b> 2/2	<b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA AUMENTAR LA UTILIDAD BRUTA</b>
<b>FUENTE:</b> ANÁLISIS FINANCIERO	<b>ELABORADO POR:</b> M. BELÉN ESTRELLA PAZ.	

## 5.6. ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA DISMINUIR LOS GASTOS OPERACIONALES

		<b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS</b>							
		<b>Centro de servicios:</b> Agencia Latacunga							
		<b>Proceso:</b> Diseño de estrategias para disminuir los gastos operacionales.							
<p>Las acciones que se debe realizar para disminuir los gastos operacionales básicamente se basa en el desarrollo de modelos de gestión, identificación de procesos críticos, disminución de gastos fijos, entre otros.</p>									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">N°</th> <th style="width: 40%;">OBJETIVOS</th> <th style="width: 50%;">ESTRATEGIAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">1.</td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;"> <b>Desarrollo de acciones para la disminución de gastos operacionales innecesarios en la institución financiera.</b> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar las estrategias financieras propuestas para la gestión por cada una de las áreas operacionales de la institución, orientado hacia la eficiencia y eficacia.</li> <li>- Levantar información e identificar procesos críticos en la gestión, establecer las tareas involucradas y determinar los recursos humanos y materiales requeridos para realizar cada actividad de manera óptima, de tal manera que se puedan reducir los costos innecesarios.</li> <li>- Reconvertir gastos fijos en gastos variables, especialmente en contratación de la nómina de personal de cobranza de la cooperativa, es decir reducir gastos que se realizan todos los períodos.</li> <li>- Utilizar la tecnología de información y comunicación para disminuir los gastos de papelería, impresión, etc. El costo es de \$ 50</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>				N°	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	1.	<b>Desarrollo de acciones para la disminución de gastos operacionales innecesarios en la institución financiera.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar las estrategias financieras propuestas para la gestión por cada una de las áreas operacionales de la institución, orientado hacia la eficiencia y eficacia.</li> <li>- Levantar información e identificar procesos críticos en la gestión, establecer las tareas involucradas y determinar los recursos humanos y materiales requeridos para realizar cada actividad de manera óptima, de tal manera que se puedan reducir los costos innecesarios.</li> <li>- Reconvertir gastos fijos en gastos variables, especialmente en contratación de la nómina de personal de cobranza de la cooperativa, es decir reducir gastos que se realizan todos los períodos.</li> <li>- Utilizar la tecnología de información y comunicación para disminuir los gastos de papelería, impresión, etc. El costo es de \$ 50</li> </ul>
N°	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS							
1.	<b>Desarrollo de acciones para la disminución de gastos operacionales innecesarios en la institución financiera.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar las estrategias financieras propuestas para la gestión por cada una de las áreas operacionales de la institución, orientado hacia la eficiencia y eficacia.</li> <li>- Levantar información e identificar procesos críticos en la gestión, establecer las tareas involucradas y determinar los recursos humanos y materiales requeridos para realizar cada actividad de manera óptima, de tal manera que se puedan reducir los costos innecesarios.</li> <li>- Reconvertir gastos fijos en gastos variables, especialmente en contratación de la nómina de personal de cobranza de la cooperativa, es decir reducir gastos que se realizan todos los períodos.</li> <li>- Utilizar la tecnología de información y comunicación para disminuir los gastos de papelería, impresión, etc. El costo es de \$ 50</li> </ul>							
<b>FECHA:</b> Enero 2014		<b>PAG:</b> 1/1							
<b>FUENTE:</b> ANÁLISIS FINANCIERO		<b>ELABORADO POR:</b> M. BELÉN ESTRELLA PAZ.							
<b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA DISMINUIR LOS GASTOS OPERACIONALES</b>									

## 5.7. ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA REDUCIR EL CAPITAL INVERTIDO

	<b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS</b>							
	<b>Centro de servicios:</b> Agencia Latacunga							
	<b>Proceso:</b> Diseño de estrategias para reducir el capital							
<p>Las acciones que se debe realizar para reducir el capital invertido existente, manteniendo las utilidades se detallan a continuación:</p>								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">N°</th> <th style="width: 40%;">OBJETIVOS</th> <th style="width: 50%;">ESTRATEGIAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">1.</td> <td style="text-align: center; vertical-align: top;"> <b>Desarrollo de acciones para la reducción del capital invertido en la institución financiera.</b> </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir el nivel del efectivo, mediante técnicas de gestión de tesorería y planeamiento financiero. Por ejemplo: reducir los días del ciclo de efectivo.</li> <li>• Reducir las cuentas por cobrar, mediante técnicas de gestión de créditos, por ejemplo:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Otorgar descuentos por pronto pago de las cuentas pendientes. (0,05%)</li> <li>✓ Seleccionar los mecanismos de cobro más adecuados.</li> <li>✓ Usar la venta de cartera. (1 mensual)</li> <li>✓ Analizar los créditos vencidos y por vencer. (\$ 30)</li> <li>✓ Implementar incentivos para el personal sobre la base de préstamos cobrados. (\$ 17, camiseta)</li> </ul> </li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>			N°	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	1.	<b>Desarrollo de acciones para la reducción del capital invertido en la institución financiera.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir el nivel del efectivo, mediante técnicas de gestión de tesorería y planeamiento financiero. Por ejemplo: reducir los días del ciclo de efectivo.</li> <li>• Reducir las cuentas por cobrar, mediante técnicas de gestión de créditos, por ejemplo:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Otorgar descuentos por pronto pago de las cuentas pendientes. (0,05%)</li> <li>✓ Seleccionar los mecanismos de cobro más adecuados.</li> <li>✓ Usar la venta de cartera. (1 mensual)</li> <li>✓ Analizar los créditos vencidos y por vencer. (\$ 30)</li> <li>✓ Implementar incentivos para el personal sobre la base de préstamos cobrados. (\$ 17, camiseta)</li> </ul> </li> </ul>
N°	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS						
1.	<b>Desarrollo de acciones para la reducción del capital invertido en la institución financiera.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir el nivel del efectivo, mediante técnicas de gestión de tesorería y planeamiento financiero. Por ejemplo: reducir los días del ciclo de efectivo.</li> <li>• Reducir las cuentas por cobrar, mediante técnicas de gestión de créditos, por ejemplo:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Otorgar descuentos por pronto pago de las cuentas pendientes. (0,05%)</li> <li>✓ Seleccionar los mecanismos de cobro más adecuados.</li> <li>✓ Usar la venta de cartera. (1 mensual)</li> <li>✓ Analizar los créditos vencidos y por vencer. (\$ 30)</li> <li>✓ Implementar incentivos para el personal sobre la base de préstamos cobrados. (\$ 17, camiseta)</li> </ul> </li> </ul>						
FECHA: Enero 2014	PAG: 1/1	<b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA REDUCIR EL CAPITAL INVERTIDO</b>						
FUENTE: ANÁLISIS FINANCIERO	ELABORADO POR: M. BELÉN ESTRELLA PAZ.							

## 5.8. ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA REDUCIR EL COSTO DE CAPITAL

	<b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS</b>							
	<b>Centro de servicios:</b> Agencia Latacunga							
	<b>Proceso:</b> Diseño de estrategias para reducir el costo de capital							
<p>Las acciones que se debe realizar para reducir el costo de capital son básicamente el incremento de apalancamiento obtención de menores costos promedios, mejoramiento de estructura financiera, etc.</p>								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">N°</th> <th style="width: 40%;">OBJETIVOS</th> <th style="width: 50%;">ESTRATEGIAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">1.</td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;"><b>Desarrollo de acciones para la reducción el costo de capital</b></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar el apalancamiento financiero realizando venta de cartera, si el rendimiento de los activos es mayor al costo de deuda, hasta un nivel aceptable de riesgo. (1 venta de cartera por mes).</li> <li>Obtener menores costos promedios de deudas, lo cual se puede conseguir buscando tasas de interés corporativas o preferenciales en los bancos del mismo grupo empresarial.</li> <li>Mejorar la estructura financiera de acuerdo a la disponibilidad de líneas de financiamiento y al énfasis en la reducción del riesgo de la cooperativa.</li> <li>Buscar nuevas fuentes de financiación con menores costos de financiación; por ejemplo: emisión de bonos corporativos, avance en cuenta etc.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>			N°	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	1.	<b>Desarrollo de acciones para la reducción el costo de capital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar el apalancamiento financiero realizando venta de cartera, si el rendimiento de los activos es mayor al costo de deuda, hasta un nivel aceptable de riesgo. (1 venta de cartera por mes).</li> <li>Obtener menores costos promedios de deudas, lo cual se puede conseguir buscando tasas de interés corporativas o preferenciales en los bancos del mismo grupo empresarial.</li> <li>Mejorar la estructura financiera de acuerdo a la disponibilidad de líneas de financiamiento y al énfasis en la reducción del riesgo de la cooperativa.</li> <li>Buscar nuevas fuentes de financiación con menores costos de financiación; por ejemplo: emisión de bonos corporativos, avance en cuenta etc.</li> </ul>
N°	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS						
1.	<b>Desarrollo de acciones para la reducción el costo de capital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar el apalancamiento financiero realizando venta de cartera, si el rendimiento de los activos es mayor al costo de deuda, hasta un nivel aceptable de riesgo. (1 venta de cartera por mes).</li> <li>Obtener menores costos promedios de deudas, lo cual se puede conseguir buscando tasas de interés corporativas o preferenciales en los bancos del mismo grupo empresarial.</li> <li>Mejorar la estructura financiera de acuerdo a la disponibilidad de líneas de financiamiento y al énfasis en la reducción del riesgo de la cooperativa.</li> <li>Buscar nuevas fuentes de financiación con menores costos de financiación; por ejemplo: emisión de bonos corporativos, avance en cuenta etc.</li> </ul>						
<b>FECHA:</b> Enero 2014	<b>PAG:</b> 1/1	<b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA REDUCIR EL CAPITAL INVERTIDO</b>						
<b>FUENTE:</b> ANÁLISIS FINANCIERO	<b>ELABORADO POR:</b> M. BELÉN ESTRELLA PAZ.							

## 5.9. ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA OPTIMIZAR LAS INVERSIONES FINANCIERAS

		<b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS</b>													
		<b>Centro de servicios:</b> Agencia Latacunga													
		<b>Proceso:</b> Definición de estrategias financieras de inversiones													
<p>Tomando en cuenta que la cooperativa tiene una gran variedad de socios y por ende captaciones la institución no ha invertido un porcentaje aceptable del efectivo por concepto de inversiones, por lo que no ha percibido un mayor rendimiento. Por tal razón se presentan estrategias que tratarán de minimizar esta debilidad financiera.</p>															
<table border="1"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">N°</th> <th style="width: 40%;">OBJETIVOS</th> <th colspan="2" style="width: 50%;">ESTRATEGIAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3" style="text-align: center; vertical-align: middle;">1.</td> <td rowspan="3" style="text-align: center; vertical-align: middle;"><b>Incrementar un 5% del saldo anterior de inversiones</b></td> <td colspan="2">Manejo eficiente de los fondos líquidos, propendiendo a maximizar la rentabilidad, realizando colocaciones de créditos apenas</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Realizar inversiones financieras temporales considerando criterios de liquidez y rentabilidad en instituciones financieras reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, con la finalidad de obtener mayor liquidez y colocarlo en créditos.</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Controlar los fondos disponibles, mediante el análisis de las 5 c de crédito para que permitan una adecuada colocación en operaciones de crédito e inversiones de corto plazo en instituciones financieras.</td> </tr> </tbody> </table>				N°	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS		1.	<b>Incrementar un 5% del saldo anterior de inversiones</b>	Manejo eficiente de los fondos líquidos, propendiendo a maximizar la rentabilidad, realizando colocaciones de créditos apenas		Realizar inversiones financieras temporales considerando criterios de liquidez y rentabilidad en instituciones financieras reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, con la finalidad de obtener mayor liquidez y colocarlo en créditos.		Controlar los fondos disponibles, mediante el análisis de las 5 c de crédito para que permitan una adecuada colocación en operaciones de crédito e inversiones de corto plazo en instituciones financieras.	
N°	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS													
1.	<b>Incrementar un 5% del saldo anterior de inversiones</b>	Manejo eficiente de los fondos líquidos, propendiendo a maximizar la rentabilidad, realizando colocaciones de créditos apenas													
		Realizar inversiones financieras temporales considerando criterios de liquidez y rentabilidad en instituciones financieras reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, con la finalidad de obtener mayor liquidez y colocarlo en créditos.													
		Controlar los fondos disponibles, mediante el análisis de las 5 c de crédito para que permitan una adecuada colocación en operaciones de crédito e inversiones de corto plazo en instituciones financieras.													
<b>FECHA:</b> Enero 2014		<b>PAG:</b> 1/1													
<b>FUENTE:</b> ANÁLISIS FINANCIERO		<b>ELABORADO POR:</b> M. BELÉN ESTRELLA PAZ.													
<b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA REDUCIR EL CAPITAL INVERTIDO</b>															

**TABLA 5.1: RESUMEN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS – COAC “SIERRA CENTRO”**

		ESTRATEGIAS FINANCIERAS		
PROCESO	N°	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	COSTO
Definición de estrategias financieras para créditos	1	Reducir el índice de morosidad global a un 3%.	Motivar al socio para que cancele sus cuotas puntualmente mediante obsequios como camisetas de temporada con un costo de \$7 c/u.	\$ 7 x 846 socios = \$5022
			Analizar las 6 “c” de crédito en cada una de las operaciones a conceder, con el objetivo de asegurar la confiabilidad en el cobro.	Costo operativo = \$2,50 x 846 socios = 2115
	2	Incremento en la concesión de créditos en un 12% adicional al porcentaje de crecimiento del mercado	Realizar un incremento de los fondos disponibles en cuanto a créditos de consumo, captando más efectivo del público con más operaciones financieras que nos permitirán tener mayor liquidez a largo plazo.	Costo operativo = \$1,20 x 846 socios 1015,20
			Incrementar la cartera de clientes ofreciendo más productos financieros que satisfagan las necesidades de los clientes realizando publicidad mensual con un costo máximo de \$200.	\$ 200
	3	Incremento de créditos en un 15% adicional al porcentaje de crecimiento del mercado	Análisis y toma de decisiones con respecto a tasas de interés activas acorde a la actividad, destino y a la competencia	Costo operativo \$ 150
			Realizar un análisis de créditos que beneficie mayormente a socios con antecedentes crediticios buenos ya que de esta manera resulta más fácil otorgar servicios a un cliente con buenos antecedentes crediticios porque confía en la cooperativa	Costo operativo \$ 95
Aplicar correctamente las 6C de crédito que implican conocer los requerimientos de los socios, medir sus niveles de satisfacción			Costo operativo \$ 250	
Diseño de estrategias para los ingresos por recaudación de cartera	1	Estrategias para fomentar la recaudación de cartera vencida en la cooperativa y reducir el índice de morosidad.	Identificar claramente, cuando, como, donde y cuanto pagara el cliente y recordar su capacidad de sobreendeudamiento	Costo operativo \$ 110
	2		Implementar un proceso de cobranza tomando en cuenta algunas acciones en la gestión de cobranza.	Costo total = \$7 x 846 socios = \$ 5922

CONTINUA →

		ESTRATEGIAS FINANCIERAS		
PROCESO	N°	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	COSTO
Diseño de estrategias para los ingresos por recaudación de cartera.	1	Estrategias para fomentar la recaudación de cartera vencida en la cooperativa.	Adoptar estrategias proactivas para tratar la morosidad antes que comience.	\$ 9 x 846 socios = \$ 7614
Diseño de estrategias para el mejoramiento de captaciones	1	Incremento de las captaciones en un 10% adicional al porcentaje de crecimiento del mercado.	Mantener tasas de interés competitivas.	Costo operativo = \$1,20 x 846 socios = \$1015,20
			Originar una cultura informativa en el socio con respecto al accionar de la institución, utilizando una gran herramienta como es el internet	Costo total =\$ 300
	2	Incremento de las captaciones en un 10%. Adicional al porcentaje de crecimiento del mercado.	Operar con nuevos productos y servicios financieros.	Costo total =\$ 50
			<i>Consultoría virtual de créditos:</i> Implementar una aplicación que permita obtener, de forma gratuita, tablas de amortización de acuerdo al monto de crédito y condiciones del usuario	Costo operativo \$ 65
Definición de estrategias financieras de inversiones financieras	1	Incrementar un 5% del saldo anterior de inversiones.	Manejo eficiente de los fondos líquidos, propendiendo a maximizar la rentabilidad, colocando éstos en créditos apenas sean captados.	Costo operativo \$ 210
	2		Realizar inversiones financieras temporales considerando criterios de liquidez y rentabilidad en instituciones financieras	Costo operativo \$ 300
	3		Controlar los fondos disponibles, de tal manera que permitan una adecuada colocación en operaciones de crédito e inversiones de corto plazo	Costo operativo \$ 500
Diseño de estrategias para aumentar la utilidad bruta.	1	Aumento en la Utilidad Bruta de la Cooperativa a fin de conseguir el bienestar financiero de la institución.	Ofrecer facilidades de pago a los clientes que tienen créditos en la institución ya que se puede observar que poseen dificultades al momento del pago de las cuotas mensuales.	Costo operativo \$ 70

CONTINUA →

				
<b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS</b>				
<b>PROCESO</b>	<b>N°</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>COSTO</b>
Diseño de estrategias para aumentar la utilidad bruta.	2	Aumento en la Utilidad Bruta de la Cooperativa a fin de conseguir el bienestar financiero de la institución.	Disminuir en un 10% los sueldos de los empleados de la Cooperativa, ya que como se puede apreciar en los Estados Financieros éstos son uno de los rubros más altos en el Estado de Resultados	Rédito = \$1500
			Disminuir los costos fijos por unidad de servicio debido al aumento de los ingresos por préstamos.	Rédito = \$2000
			Incrementar la productividad del personal a través de capacitaciones, motivaciones, incentivos, etc.	Costo = \$ 100
Diseño de estrategias para disminuir los gastos operacionales.	1	Desarrollo de acciones para la disminución de gastos operacionales innecesarios en la institución financiera.	Levantar información e identificar procesos críticos en la gestión, establecer las tareas involucradas y determinar los recursos humanos y materiales requeridos para realizar cada actividad de manera óptima, de tal manera que se puedan reducir los costos innecesarios.	Costo = \$ 350
			Utilizar la tecnología de información y comunicación para disminuir los gastos de papelería, impresión, etc.	Costo = \$ 50
Diseño de estrategias para reducir el capital invertido	1	Desarrollo de acciones para la reducción del capital invertido en la institución financiera.	Reducir el nivel del efectivo, mediante técnicas de gestión de tesorería y planeamiento financiero.	Rédito = \$1500
			Reducir las cuentas por cobrar, mediante técnicas de gestión de créditos	Rédito = \$3000
Diseño de estrategias para reducir el costo de capital	1	Desarrollo de acciones para la reducción el costo de capital	Incrementar el apalancamiento financiero realizando venta de cartera	Costo operativo = \$50
			Obtener menores costos promedios de deudas	Costo operativo = \$150
			Buscar nuevas fuentes de financiación con menores costos de financiación	Costo operativo = \$300
Definición de estrategias de inversiones financieras	1	Incrementar un 5% del saldo anterior de inversiones	Controlar los fondos disponibles, mediante el análisis de las 5 c de crédito para que permitan una adecuada colocación en operaciones de crédito e inversiones de corto plazo	Costo operativo = \$500
<b>TOTAL DE INVERSIÓN A REALIZAR POR LA COAC "SIERRA CENTRO"</b>				<b>\$ 18.203,40</b>

### 5.10. MÉTODO MIC – MAC

El análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos.<sup>23</sup>

<i>Influencia</i>	↑		
<i>Influencia media</i>		Información financiera actual de la Cooperativa de ahorro y crédito “Sierra Centro” Ltda.	Balances Generales, Estado de Resultado, razones financieras.
<i>Dependencia media</i>		Funciones del personal de la Cooperativa de ahorro y crédito “Sierra Centro” Ltda.	Definición de estrategias financieras para mejorar la cartera de crédito, ingresos por recaudación, captaciones, inversiones financieras, utilidad bruta, disminuir gastos, reducir el capital invertido y costo de capital; optimización de inversiones.
			<i>Dependencia</i>

<sup>23</sup>[http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas\\_prospectiva/micmac](http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas_prospectiva/micmac)

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. CONCLUSIONES

- El fenómeno de la globalización de la economía y sus manifestaciones expuestas principalmente ha llevado a que en el mundo de las finanzas se ofrezcan productos y servicios a la población y de esta manera poder intercambiar transacciones monetarias, lo cual provoque beneficio para ambos lados.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro Ltda”. Es una institución financiera que se ha caracterizado por brindar servicios y productos en beneficio de sus socios, por tal manera al ser una institución financiera ha presentado algunos desfases en su labor institucional en los dos últimos años que han sido cuestión de estudio; lo cual a su vez se ha podido aportar con estrategias financieras que ayuden a que estos problemas sean resueltos.
- Las estrategias financieras tiene por objeto la determinación de los objetivos a largo plazo de una institución por tal razón la institución ha considerado la probabilidad de la adopción de las estrategias propuestas a fin de mejorar los recursos de acción y la asignación de dichos recursos para poder alcanzarlos. Cabe mencionar que las estrategias incluyen las actividades de apoyo y un fácil control ya que la cuantificación de los resultados se realizan en la misma medida que el objeto de la institución en términos monetarios.
- La Cooperativa no fija de manera correcta su Análisis FODA es decir sus fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas; lo cual provoca un gran daño para la institución ya que no se posee un rumbo adecuado a fin de cumplir con sus objetivos, por lo cual se ha proporcionado un rediseño de su

FODA a fin de que sea acogida por la Cooperativa y de esta manera ayude al logro de sus objetivos.

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro Ltda.” Agencia Latacunga, presenta debilidades en el otorgamiento de créditos ya que a pesar de existir lineamientos estratégicos, aprobados en las asambleas generales de socios, estos no se cumplen a cabalidad en la totalidad de operaciones ejecutadas. Además, la institución no registra un nivel óptimo de participación de cartera en la totalidad de sus activos en los dos períodos analizados, lo cual demuestra la importancia de incrementar este rubro.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro” Ltda. necesita decisiones estratégicas que ayuden a mejorar las utilidades de la cooperativa ya que esto provoca una baja tanto para la institución como para sus socios, ya que estos no podrán acceder a los servicios que la cooperativa puede brindar por concepto de préstamo de dinero puesto que la Cooperativa difícilmente contaría con el dinero para poder solventar la demanda financiera del mercado.
- Las Estrategias Financieras deberán estar en correspondencia con los problemas o deficiencias encontradas en la institución financiera, de esta manera se puede crear valor lo cual constituye el cambio más importante, la integración de las finanzas con las estrategias de hecho crean un valor primordial a la institución provocando el uso adecuado de recursos y la obtención correcta de los servicios por parte de sus socios.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro” posee una pérdida eminente en sus operaciones lo cual se debe principalmente a la mucha otorgación de créditos y a la poca recuperación de la cartera, este problema viene dándose en los dos años de estudio por lo cual es de suma importancia emitir estrategias financieras que ayuden principalmente a que la Cooperativa recaude la cartera vencida para partiendo de eso poder nuevamente otorgar créditos pero de una manera más eficiente.

- Es de suma importancia el mejoramiento de cartera de crédito en la Cooperativa ya que debido a esto la institución no ha podido obtener resultados positivos en estos años de estudio sin embargo con la aplicación de las estrategias propuestas la situación puede mejorar y traer una maximización en los recursos.
- La maximización de la rentabilidad provoca un rediseño para el correcto otorgamiento de crédito sin temor a que estos no sea cobrables como ha estado ocurriendo sin embargo hay que destacar el arduo trabajo de los miembros de la Cooperativa para que mencionada institución siga existiendo en el sistema financiero.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro” no ha originado una cultura informativa en sus socios esto se deberá mejorar aplicando herramientas tecnológicas necesarias y eficientes en bien de la Cooperativa.
- La Cooperativa posee debilidad financiera ya que presenta una pérdida en sus estados por diversas circunstancias, las cuales juntas provocan la baja para esta institución, es necesario emitir estrategias que traten de minimizar la debilidad financiera.
- La Cooperativa no posee un manejo eficiente de los fondos líquidos propendiendo a maximizar la rentabilidad ya que realiza gastos operacionales innecesarios lo cual provoca una pérdida eminente para la institución.
- Es necesario desarrollar un modelo de gestión de costos orientados hacia la búsqueda permanente de factores de servicios más económicos a fin de disminuir los costos de servicios innecesarios.

## 6.2. RECOMENDACIONES

- Aprovechar el constante crecimiento del mercado en el que se desenvuelve la institución brindando y ampliando la gama de servicios y productos financieros, considerando la máxima satisfacción de los socios y clientes, de tal manera, mantener y captar nuevos ahorradores.
- Implementar las estrategias diseñadas en el presente trabajo, en virtud de lograr algunas mejoras que permita la permanencia de la institución en el mercado, optimizando cada uno de los recursos que el socio coloca en la misma.
- Cumplir con las estrategias para elevar y mejorar la colocación de créditos con el objeto de no descuidar la garantía de una recaudación segura de los fondos colocados y evitar un alto nivel de morosidad por parte del socio. Además, direccionar a la cooperativa con las disposiciones que por Ley rigen para Cooperativas de Ahorro y Crédito en términos de colocación y moratoria.
- Controlar el nivel de gastos de la institución, principalmente aquellos rubros que sufren incrementos drásticos de un año a otro con la finalidad de poder disminuirlos en pequeñas cantidades, de tal manera, conseguir mejor operatividad que permitirá elevar el nivel de excedentes de la misma.
- Ilustrar al socio a que cancele sus cuotas puntualmente a fin de reducir el índice de morosidad mediante incentivos económicos o como ser beneficiarios de capacitaciones y por medio de esto que se siga con la correcta otorgación de créditos analizando una serie de factores como se detalla en las estrategias financieras propuestas.
- Implementar un proceso correcto de cobranza tomando en cuenta acciones que ayuden a la gestión eficiente de cobranza lo cual ayuda a la recuperación de capital a la institución.

- Es recomendable originar una cultura informativa en el socio con respecto al accionar de la institución utilizando varias herramientas, así como mantener las tasa de interés competitivas en el mercado para de esta manera la gente quiera ser parte de este grupo financiero.
- Se recomienda operar con nuevos productos y servicios financieros según la Ley Popular y Solidaria, así como implementar aplicaciones que permitan obtener de forma gratuita datos sobre su situación financiera en la Cooperativa.
- Maximizar eficientemente los fondos líquidos, propendiendo a maximizar la rentabilidad por medio de la aplicación de estrategias financieras.
- Se recomienda identificar las necesidades que los clientes buscan satisfacer y por ende desarrollar un modelo de gestión orientado hacia el cliente.
- Disminuir aquellos gastos innecesarios lo cual provoca una perdida eminente en la cooperativa.
- Desarrollar un modelo de gestión, estableciendo tareas involucradas y determinando los recursos humanos y materiales necesarios para realizar cualquier actividad de manera óptima.
- Desarrollar de acciones para la reducción del capital invertido en la institución financiera reduciendo el nivel de efectivo mediante técnicas de gestión de tesorería y planeamiento financiero.
- Tomar en cuenta las estrategias planteadas en el presente trabajo para la aplicación de las mismas, pues los resultados que se obtienen aseguran la viabilidad tanto en el mejoramiento de la rentabilidad de la agencia, contemplando no solo el incremento de ingresos y el control de los costos y gastos, sino también un progreso en la gestión del efectivo y de la cartera de crédito dentro del mercado que labora la cooperativa.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- Koontz, H., Weihrich, H. (2006). *Administración. Una Perspectiva Global*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Hicks, H. (1991). *Administración*. México: Compañía Editorial Continental S.A de C.V.
- Weston, F. (1998). *Fundamentos de Administración Financiera* México: McGraw Hill
- Emery, D. (1990). *Administración Financiera Cooperativa*: México: Prentice Hall
- Gitman, L. (1998). *Principios de Administración Financiera* : México: Prentice Hall

### LINKOGRAFÍA

- Económica, Z. (Agosto de 2007). *Zona Económica*. Recuperado el Febrero de 2014, de Zona Económica: <http://www.zonaeconomica.com/recursos/financieros>: [Citado el 12-02-2014]
- GestioPLIS. (Agosto de 2013). *GestioPLIS*. Recuperado el Enero de 2014, de GestioPLIS: <http://grupofinancieroyucailla.com/> [Citado el 17-03-2014]
- *GestioPLIS*. (28 de Enero de 2009). Recuperado el 13 de Marzo de 2014, de [www.gestioPLIS.com](http://www.gestioPLIS.com): <http://gestioPLIS.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/funhistocooperativa.html> [Citado el 21-02-2014]
- Idea, T. C. (Septiembre de 2011). *Think Creative Idea*. Recuperado el Abril de 2014, de Think Creative Idea: [www.thinkcreativeidea.com](http://www.thinkcreativeidea.com) [Citado el 20-04-2014]
- Porter, M. (1984). *Estrategia Comparativa*. Edición Continental. [Citado el 7-05-2014]
- Scribd. (Mayo de 2010). *Scribd*. Recuperado el Abril de 2014, de Scribd: <http://es.scribd.com/doc/49197422/Modelos-de-Las-Estrategias-de-Marketing> [Citado el 18-05-2014]
- Buenas tareas, (Junio de 2008). *Buenas tareas*. Recuperado el 21 de Febrero de 2014, de Buenas tareas: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Estrategias-Financieras/2201140.html>. [Citado el 22-02-2014]

- tareas, B. (Agosto de 2011). *Buenas tareas*. Recuperado el Abril de 2014, de Buenas tareas: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Factor-Economico/1549475.html> [Citado el 1-03-2014]
- UNMSM. (junio de 2010). *UNMSM*. Recuperado el Mayo de 2014, de UNMSM: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05\\_n9/modelo\\_estrategias\\_marketing.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9/modelo_estrategias_marketing.htm). [Citado el 25-05-2014]
- Wikipedia. (Julio de 2009). *Wikipedia*. Recuperado el Abril de 2014, de Wikipedia: <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia> [Citado el 1-06-2014]

## ANEXOS

**ANEXO 1: ESTADOS FINANCIEROS DE LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO "SIERRA CENTRO" LTDA. AÑOS 2011- 2012.**

## AÑO 2011

COOP DE AHORRO Y CRÉDITO SIERRA CENTRO LTDA.				
BALANCE GENERAL				
CONSOLIDADO				
EJERCICIO 2011				
Periodo 2011-12-31 al 2011-12-31				
	ACTIVO			
11	FONDOS DISPONIBLES			375,267.94
1101	Caja		114,156.57	
110105	Efectivo		114,156.57	
11010505	Caja General	114,156.57		
110110	Caja chica		950.00	
11011005	Caja chica	750.00		
11011010	CAJA CHICA FONDO CARTERA Y JUDICIAL	200.00		
1103	Bancos y otras instituciones financieras			259,110.18
110305	Banco Central del Ecuador		10,632.80	
11030505	CTA. CTE. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	10,632.80		
110310	Bancos e instituciones financieras locales		248,477.38	
11031010	BANCO DEL AUSTRO	14,215.78		
11031015	BANCO DE GUAYAQUIL	13,775.17		
11031020	BANCO DEL PICHINCHA	220,486.43		
1104	Efectos de cobro inmediato			1,051.19
110405	Cheques Pais		1,051.19	
11040505	Cheques Pais	1,051.19		
14	CARTERA DE CREDITOS			3,306,576.84
1401	Cartera de créditos comercial por vencer			31,576.97
140105	De 1 a 30 dias		1,260.17	
14010505	De 1 a 30 dias	1,260.17		
140110	De 31 a 90 dias		1,263.20	
14011005	De 31 a 90 dias	1,263.20		
140115	De 91 a 180 dias		1,894.80	
14011505	De 91 a 180 dias	1,894.80		
140120	De 181 a 360 dias		3,789.60	
14012005	De 181 a 360 dias	3,789.60		
140125	De más de 360 dias		23,369.20	
14012505	De más de 360 dias	23,369.20		
1402	Cartera de créditos de consumo por vencer			182,440.39
140205	De 1 a 30 dias		7,950.27	
14020505	De 1 a 30 dias	7,950.27		
140210	De 31 a 90 dias		16,051.93	
14021005	De 31 a 90 dias	16,051.93		
140215	De 91 a 180 dias		20,989.26	
14021505	De 91 a 180 dias	20,989.26		
140220	De 181 a 360 dias		38,325.53	
14022005	De 181 a 360 dias	38,325.53		
140225	De más de 360 dias		99,123.40	
14022505	De más de 360 dias	99,123.40		
1404	Cartera de créditos para la microempresa por vencer			2,587,415.65
140405	De 1 a 30 dias		278,288.86	
14040505	De 1 a 30 dias	278,288.86		
140410	De 31 a 90 dias		478,780.27	
14041005	De 31 a 90 dias	478,780.27		
140415	De 91 a 180 dias		558,977.12	
14041505	De 91 a 180 dias	558,977.12		
140420	De 181 a 360 dias		680,189.86	
14042005	De 181 a 360 dias	680,189.86		
140425	De más de 360 dias		591,179.54	
14042505	De más de 360 dias	591,179.54		

## COOP DE AHORRO Y CREDITO SIERRA CENTRO LTDA.

## BALANCE GENERAL

## CONSOLIDADO

EJERCICIO 2011  
Periodo 2011-12-31 al 2011-12-31

1412	Cartera de créditos de consumo que no devenga intereses		2,225.32
141205	De 1 a 30 días	386.96	
14120505	De 1 a 30 días		386.96
141210	De 31 a 90 días		593.46
14121005	De 31 a 90 días	593.46	
141215	De 91 a 180 días		890.23
14121505	De 91 a 180 días	890.23	
141220	De 181 a 360 días		354.67
14122005	De 181 a 360 días	354.67	
1414	Cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses		383,781.26
141405	De 1 a 30 días		46,873.26
14140505	De 1 a 30 días	46,873.26	
141410	De 31 a 90 días		75,339.59
14141005	De 31 a 90 días	75,339.59	
141415	De 91 a 180 días		85,709.43
14141505	De 91 a 180 días	85,709.43	
141420	De 181 a 360 días		100,654.29
14142005	De 181 a 360 días	100,654.29	
141425	De más de 360 días		75,204.69
14142505	De más de 360 días	75,204.69	
1422	Cartera de créditos de consumo vencida		2,153.34
142205	De 1 a 30 días		206.50
14220505	De 1 a 30 días	206.50	
142210	De 31 a 90 días		500.19
14221005	De 31 a 90 días	500.19	
142215	De 91 a 180 días		389.46
14221505	De 91 a 180 días	389.46	
142220	DE 181 A 360 DÍAS		122.40
14222005	DE 181 A 360 DÍAS	122.40	
142225	DE MÁS DE 360 DÍAS		934.79
14222505	DE MÁS DE 360 DÍAS	934.79	
1424	Cartera de créditos para la microempresa vencida		150,383.68
142405	De 1 a 30 días		38,575.83
14240505	De 1 a 30 días	38,575.83	
142410	De 31 a 90 días		41,471.19
14241005	De 31 a 90 días	41,471.19	
142415	De 91 a 180 días		36,878.07
14241505	De 91 a 180 días	36,878.07	
142420	De 181 a 360 días		27,595.29
14242005	De 181 a 360 días	27,595.29	
142425	De más de 360 días		5,863.30
14242505	De más de 360 días	5,863.30	
1499	(Provisiones para créditos incobrables)		(33,399.77)
149905	(Cartera de créditos comercial)		(315.77)
14990505	(CARTERA DE CRÉDITO COMERCIAL)	(315.77)	
149910	(Cartera de créditos de consumo)		(1,868.19)
14991005	(Cartera de créditos de consumo)	(1,868.19)	
149920	(Cartera de créditos para la microempresa)		(31,215.81)
14992005	(Cartera de créditos para la mic	(31,215.81)	
16	CUENTAS POR COBRAR		31,394.30
1603	Intereses por cobrar de cartera de créditos		28,583.80

COOP DE AHORRO Y CREDITO SIERRA CENTRO LTDA.  
BALANCE GENERAL  
CONSOLIDADO

EJERCICIO 2011  
Periodo 2011-12-31 al 2011-12-31

160305	Cartera de créditos comercial				
16030505	Cartera de Credito Comercial		385.94	385.94	
160310	Cartera de créditos de consumo				
16031005	Cartera de créditos de consumo		1,609.67	1,609.67	
160320	Cartera de créditos para la microempresa				
16032005	Cartera de créditos para la micr		26,588.19	26,588.19	
1614	Pagos por cuenta de clientes				
161430	Gastos judiciales				1,881.84
16143005	Gastos judiciales SOCIOS			1,881.84	
1690	Cuentas por cobrar varias		1,881.84		
169005	Anticipos al personal				928.66
16900501	Anticipos Empleados			257.08	
169090	Otras		257.08		
16909010	CUENTAS POR COBRAR SOCIOS			671.58	
18	PROPIEDADES Y EQUIPO		671.58		
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina				167,548.87
180505	Muebles, enseres y equipos de oficina				46,124.33
18050505	Muebles y enseres de oficina			46,124.33	
18050515	Equipos de oficina		32,679.65		
1806	Equipos de computación		13,444.68		
180605	Equipos de computación				57,846.78
18060505	Equipos de computación			57,846.78	
1807	Unidades de transporte		57,846.78		
180705	Unidades de transporte				103,245.25
18070505	Unidades de transporte			103,245.25	
1890	Otros		103,245.25		
189005	Otros				194.99
18900505	BIBLIOTECA			194.99	
1899	(Depreciación acumulada)		194.99		
189915	(Muebles, enseres y equipos de oficina)				(39,862.48)
18991505	(muebles y enseres de oficina)			(5,055.64)	
18991510	(Equipo de oficina)		(3,457.11)		
189920	(Equipos de computación)		(1,598.53)		
18992005	(Equipos de computación)			(29,026.51)	
189925	(Unidades de transporte)		(29,026.51)		
18992505	(Unidades de transporte)			(5,780.33)	
19	OTROS ACTIVOS		(5,780.33)		
1905	Gastos diferidos				56,936.48
190510	Gastos de instalación				46,530.59
19051005	Gastos de instalación			32,876.97	
190520	Programas de computación		32,876.97		
19052005	Programas de computación			63,985.60	
190599	(Amortización acumulada gastos diferidos)		63,985.60		
19059905	AMORT. PROGRAMAS DE COMPUTACION			(50,331.98)	
19059915	AMORT. GASTOS INSTALACIÓN		(39,077.19)		
1990	Otros		(11,254.79)		
199005	RETENCIONES IVA				10,405.89
19900505	RETENCIONES RECIBIDAS IVA			10.04	
199010	Otros impuestos		10.04		
19901005	Imp a la renta anticipo			3,220.85	
19901015	RETENCIONES FUENTE IMPTO RENTA		3,211.36		
199015	DEPOSITO EN GARANTIA		9.49		
				7,175.00	

## COOP DE AHORRO Y CREDITO SIERRA CENTRO LTDA.

## BALANCE GENERAL

## CONSOLIDADO

EJERCICIO 2011

Periodo 2011-12-31 al 2011-12-31

19901505	DEPOSITO EN GARANTÍA DE ARRIENDO	7,175.00		
TOTAL ACTIVO				
				3,937,724.43
PASIVOS				
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO			
2101	Depósitos a la vista			3,439,390.90
210135	Depósitos de ahorro		458,189.29	
21013505	Depósito de ahorro ACTIVAS	439,698.30		
21013515	DEPOSITO AHORRO INFANTIL	381,770.48		
21013535	DEPOSITO AHORRO DIARIO	17,666.71		
210150	Depósitos por confirmar	40,261.11		
21015005	DEPÓSITOS POR CONFIRMAR		18,490.99	
2103	Depósitos a plazo	18,490.99		
210305	De 1 a 30 días			2,373,346.34
21030505	De 1 a 30 días	667,090.66		
210310	De 31 a 90 días	667,090.66		
21031005	De 31 a 90 días		397,575.57	
210315	De 91 a 180 días	397,575.57		
21031505	De 91 a 180 días		405,530.26	
210320	De 181 a 360 días	405,530.26		
21032005	De 181 a 360 días		310,273.85	
210325	De más de 361 días	310,273.85		
21032505	De más de 361 días		592,876.00	
2105	Depósitos restringidos	592,876.00		
210505	DEPÓSITOS RESTRINGIDOS		607,855.27	
21060505	Depósitos ahorro Encaje	607,855.27		
25	CUENTAS POR PAGAR	607,855.27		
2501	Intereses por pagar			139,280.31
250105	Depósitos a la vista		87,284.01	
25010535	DEPOSITO AHORRO DIARIO	51.93		
250115	Depósitos a plazo	51.93		
25011505	A plazo fijo	87,232.08		
2503	Obligaciones patronales	87,232.08		
250310	Beneficios Sociales			12,711.80
25031010	Décimo Cuarto Sueldo		7,217.62	
25031015	DECIMO TERCER SUELDO	4,961.17		
250315	Aportes al IESS	2,256.45		
25031505	Aporte patronal		5,248.15	
25031510	Aporte personal	2,834.67		
25031515	PRESTAMO EMPLEADOS IESS	2,163.97		
250320	Fondo de reserva IESS	249.51		
25032005	Fondo de reserva IESS		246.03	
2504	Retenciones	246.03		
250405	Retenciones fiscales			3,226.44
25040505	RET. 2% RENDIMIENTOS FINANCIEROS		3,226.44	
25040507	RET. 1% IMPUESTO A LA RENTA	456.81		
25040515	RET. 8% IMPUESTO A LA RENTA	205.20		
25040523	RET. 2% IMPUESTO A LA RENTA	734.43		
25040525	RETENCION 100% IVA	73.30		
25040527	RETENCION 70% IVA	1,065.04		
25040528	RETENCION 30% IVA	200.27		
		306.53		

## COOP DE AHORRO Y CREDITO SIERRA CENTRO LTDA.

## BALANCE GENERAL

## CONSOLIDADO

EJERCICIO 2011

Periodo 2011-12-31 al 2011-12-31

25040535	Retención en Relacion de dependencia	184.86		
2505	Contribuciones, impuestos y mu		14.34	
250590	Otras contribuciones e impuestos		14.34	
25069005	IVA COBRADO	14.34		
2506	Proveedores			9,155.97
250605	PROVEEDORES NACIONALES		9,155.97	
2590	Cuentas por pagar varias			26,887.75
259090	Otras cuentas por pagar		26,887.75	
25909005	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	26,887.75		
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS			25,004.37
2602	Obligaciones con instituciones financieras del país			25,004.37
260225	De más de 360 días		25,004.37	
26022505	DE MÁS DE 360 DÍAS	25,004.37		
29	OTROS PASIVOS			793.35
2990	Otros			793.35
299090	Varios		793.35	
29909005	DEPOSITOS NO IDENTIFICADOS	793.35		
TOTAL PASIVOS				3,604,468.93
PATRIMONIO				
31	CAPITAL SOCIAL			181,359.45
3103	Aportes de socios			181,359.45
310310	OBLIGATORIOS		181,359.45	
31031005	Certificados de Aportacion Obligatorios	181,359.45		
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES			168,921.28
3490	Otros			168,921.28
349005	Otros		168,921.28	
34900505	Cuotas de ingreso	13,472.00		
34900510	Aportaciones Voluntarias Irrepar	155,449.28		
36	RESULTADOS			(17,025.23)
3604	(Pérdida del ejercicio)			(17,025.23)
360405	(Pérdida del ejercicio)		(17,025.23)	
36040505	(Pérdida del ejercicio)	(17,025.23)		
TOTAL PATRIMONIO				333,255.50
TOTAL GENERAL				3,937,724.43
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO				3,937,724.43
CUENTAS DE ORDEN				
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS			36,393.14
7109	Intereses, comisiones e ingresos en suspenso			34,393.14
710910	Cartera de créditos de consumo		473.93	
71091005	Cartera de créditos de consumo	473.93		
710920	Cartera de créditos para la microempresa		33,919.21	
71092005	Cartera de créditos para la microempresa	33,919.21		
7190	Otras cuentas de orden deudoras			2,000.00
719005	Cobertura de seguros		2,000.00	
71900510	Seguro de fidelidad	2,000.00		

## COOP DE AHORRO Y CREDITO SIERRA CENTRO LTDA.

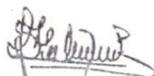
## BALANCE GENERAL

## CONSOLIDADO

EJERCICIO 2011

Periodo 2011-12-31 al 2011-12-31

72	DEUDORAS POR CONTRA				36,393.14
7209	Intereses en suspenso			34,393.14	
720905	Intereses en suspenso		34,393.14		
72090506	De mora Consumo	473.83			
72090508	De mora Microcredito	33,919.31			
7290	Otras cuentas de orden deudoras			2,000.00	
729005	Otras cuentas de orden deudoras		2,000.00		
72900510	SEGURO DE FIDELIDAD PRIVADA	2,000.00			
73	ACREEDORAS POR CONTRA				1,635,540.58
7301	Valores y bienes recibidos de terceros			1,364,240.58	
730110	DOCUMENTOS EN GARANTIA		827,659.50		
73011005	Valores y bienes recid tercero	252,605.24			
73011010	Doc. en garantia Plazo Fijo	575,054.26			
730120	BIENES INMUEBLES EN GARANTIA		536,581.08		
73012005	Garantias Hipotecarias Vigentes	184,281.08			
73012015	GARANTIAS PRENDARIAS VIGENTES	352,300.00			
7315	Depósitos o captaciones constituidos como garantia de préstamos			271,300.00	
731520	Cartera de Microcrédito		271,300.00		
73152005	Cartera de Microcrédito	271,300.00			
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS				1,635,540.58
7401	Valores y bienes recibidos de terceros			1,364,240.58	
740110	DOCUMENTOS EN GARANTIA		827,659.50		
74011010	PAGARES CARTERA DE CRÉDITO CONSUMO	9,342.00			
74011020	PAGARES CARTERA DE CRÉDITO MICROCRÉDITO	246,293.24			
74011040	PAGARES	572,024.26			
740120	Bienes inmuebles en garantia		536,581.08		
74012005	Garantias Hipotecarias Vigentes	184,281.08			
74012015	GARANTIAS PRENDARIAS VIGENTES	352,300.00			
7415	Depósitos o captaciones constituidos como garantia de préstamos			271,300.00	
741520	Cartera de microempresa		271,300.00		
74152005	Cartera de Microcrédito	271,300.00			



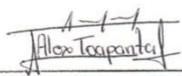
PRES. CONS. ADMIN.



GERENTE GENERAL



CONTADOR



PRESIDENTE CONS. VIGILANCIA

**COOP DE AHORRO Y CREDITO SIERRA CENTRO LTDA.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**

CONSOLIDADO

Fecha de corte : 2011-12-31 al 2011-12-31

INGRESOS				
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS			625,198.63
5104	Intereses de cañera de créditos			625,198.63
510405	Cartera de créditos comercial		3,576.51	
51040505	Cartera de Crédito Comercial	3,576.51		
510410	Cartera de créditos de consumo		38,314.62	
51041005	Cartera de créditos de consumo	38,314.62		
510420	Cartera de créditos para la microempresa		581,637.87	
51042005	Cartera de créditos para la micr	581,637.87		
510430	De mora		1,669.63	
51043005	De mora Comercial	4.31		
51043006	De mora Consumo	68.57		
51043008	De mora Microcredito	1,596.75		
52	COMISIONES GANADAS			2,970.24
5201	Cartera de créditos		2,970.24	
520105	Cartera de créditos comercial		2,970.24	
52010525	Comisiones Inspección de créditos	2,495.50		
52010535	Comision B.D.H.	119.50		
52010545	EMISIONES SOAT	355.24		
54	INGRESOS POR SERVICIOS			317,550.45
5404	Manejo y cobranzas		145,568.39	
540405	MANEJO Y COBRANZA		145,568.39	
54040505	MANEJO Y COBRANZA CART	141,666.15		
54040510	MINUTA HIPOTECARIA	3,902.24		
5405	Servicios cooperativos		171,982.06	
540505	Servicios cooperativos		171,982.06	
54050505	SERVICIOS COOPERATIVOS	9,687.32		
54050510	CAMBIO DE LIBRETA E INSPECCIONES	32,787.47		
54050515	FONDO MORTUORIO COOPERATIVO	1,848.95		
54050540	Comisiones Débitos Servicios	65.00		
54050560	SEG. DESGRAVAMEN COOPERATIVO	127,593.32		
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES			184.41
5590	Otros		184.41	
56	OTROS INGRESOS			10,423.09
5604	Recuperaciones de activos financieros		10,423.09	
560410	Reversión de provisiones		3,534.70	
56041005	Reversión de provisiones	3,534.70		
560420	Intereses y comisiones de ejercicios anteriores		6,888.39	
56042005	Int. y com. deven. en ejer. ant. Comercial	68.58		
56042006	Int. y com. deven. en ejer. ant. Consumo	326.80		
56042008	Int. y com. deven. en ejer. ant. Microcrédito	6,493.01		
	TOTAL INGRESOS			956,326.82
	GASTOS			
41	INTERESES CAUSADOS			249,635.03
4101	Obligaciones con el público		249,306.51	
410115	Depósitos de ahorro		4,679.49	

**COOP DE AHORRO Y CREDITO SIERRA CENTRO LTDA.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**

CONSOLIDADO

Fecha de corte : 2011-12-31 al 2011-12-31

41011505	DEPÓSITOS AHORRO VISTA	3,552.45		
41011515	DEPÓSITOS AHORRO INFANTIL	345.44		
41011535	DEPOSITOS AHORRO DIARIO	781.60		
410130	Depósitos a plazo		244,627.02	
41013005	DEPOSITOS A PLAZO FIJO	244,627.02		
4103	Obligaciones financieras			328.52
410310	Obligaciones con instituciones financieras del país		328.52	
41031005	OBLIGACIONES FINANCIERAS DEL PAIS	328.52		
44	PROVISIONES			33,399.77
4402	Cartera de créditos			33,399.77
440205	Cartera de créditos		33,399.77	
44020505	PROVISION CREDITOS COMERCIALES	315.77		
44020510	PROVISION CREDITOS DE CONSUMO	1,868.19		
44020520	Provisiyn Cartera Microcredito	31,215.81		
45	GASTOS DE OPERACION			686,327.11
4501	Gastos de personal			363,413.84
450105	REMUNERACIONES		224,961.88	
45010505	Sueldos	224,387.13		
45010530	Vacaciones	574.75		
450110	Beneficios sociales		34,081.18	
45011005	DECIMO TERCER SUELDO	20,355.34		
45011010	Decimo Cuarto Sueldo	11,533.39		
45011015	DESAHUCIO	76.34		
45011020	DESPIDO INTEMPESTIVO	2,116.11		
450120	Aportes al IESS		29,911.03	
45012005	Aportes al IESS	29,911.03		
450135	Fondo de reserva IESS		10,843.55	
45013505	Fondos de Reserva IESS	10,843.55		
450190	OTROS GASTOS DEL PERSONAL		63,616.20	
45019005	SERVICIOS OCASIONALES	27,834.99		
45019010	Capacitacion funcionarios	4,698.40		
45019015	ALIMENTACION EMPLEADOS	1,796.97		
45019020	Bonificaciones	10,526.46		
45019030	VIAJES Y MOVILIZACIONES DEL PERSONAL	6,873.77		
45019035	Uniformes	604.80		
45019040	COMISIONES	3,647.90		
45019050	RECOMPENSAS Y GRATIFICACIONES	400.00		
45019060	AGASAJO NAVIDE?O	3,134.40		
45019070	Otros Gastos de Personal	4,098.51		
4502	Honorarios			3,243.40
450205	Directores		1,267.40	
45020510	GASTOS DE REPRESENTACIÓN DIRECTIVOS	1,267.40		
450210	Honorarios profesionales		1,976.00	
45021005	Honorarios profesionales	1,976.00		
4503	SERVICIOS VARIOS			132,212.51
450305	Movilización, fletes y embalajes		61,010.99	

Página: 2 / 4

COOP DE AHORRO Y CREDITO SIERRA CENTRO LTDA.  
ESTADO DE RESULTADOS

CONSOLIDADO

Fecha de corte :2011-12-31 al 2011-12-31

45030510	FLETES Y EMBALAJES	42,854.86		
45030515	COMBUSTIBLES	18,156.13		
450315	Publicidad y propaganda		33,013.34	
45031505	PUBLICIDAD EN RADIO Y TV	7,371.95		
45031515	PUBLICIDAD IMPRESA	19,080.04		
45031520	PUBLICIDAD EN OBSEQUIOS A SOCIOS	6,544.85		
45031521	PUBLICIDAD OBSEQUIOS VARIOS NO	16.50		
450320	SERVICIOS BASICOS		12,537.32	
45032005	ENERGIA ELECTRICA	3,065.98		
45032010	Telefono	5,599.01		
45032015	AGUA POTABLE	179.19		
45032020	TV CABLE	223.01		
45032030	INTERNET	3,470.13		
450325	Seguros		2,958.69	
45032510	Seguro de vehiculos	2,841.65		
45032520	Seguros Fidelidad	117.04		
450330	Arrendamientos		15,228.31	
45033005	Arrendamientos	15,228.31		
450390	OTROS SERVICIOS		7,463.86	
45039010	BURO DE CREDITO	4,992.07		
45039015	SWITCH SERVICIOS SOCIALES	392.00		
45039025	MANTENIMIENTO SOFTWARE	168.00		
45039030	Gastos Bancarios	1,121.63		
45039035	Judiciales y notariales	432.00		
45039040	SUSCRIPCIONES	358.16		
4504	Impuestos, contribuciones y multas		3,911.79	
450405	Impuestos Fiscales		0.06	
45040505	Impuestos Fiscales	0.06		
450410	Impuestos Municipales		3,146.75	
45041005	Impuestos Municipales	3,146.75		
450430	Multas y otras sanciones		764.98	
45043005	Multas y otras sanciones	764.98		
4505	Depreciaciones		45,361.20	
450525	Muebles, enseres y equipos de oficina		5,856.15	
45052505	MUEBLES DE OFICINA	4,203.84		
45052510	EQUIPO DE OFICINA	1,652.31		
450530	Equipos de computación		33,724.72	
45053005	Equipos de computación	33,724.72		
450535	Unidades de transporte		5,780.33	
45053505	Unidades de transporte	5,780.33		
4506	Amortizaciones		50,331.98	
450615	Gastos de instalación		11,254.79	
45061505	Gastos de instalación	11,254.79		
450625	Programas de computación		39,077.19	
45062505	Programas de computación	39,077.19		
4507	Otros gastos		67,852.39	
450705	Suministros diversos		28,018.44	

Página: 3 / 4

COOP DE AHORRO Y CREDITO SIERRA CENTRO LTDA.  
ESTADO DE RESULTADOS

CONSOLIDADO

Fecha de corte : 2011-12-31 al 2011-12-31

45070505	SUMINISTROS DE OFICINA	24,759.35		
45070507	SUMINISTROS OFICINAS COPIAS	115.83		
45070510	SUMINISTROS DE COMPUTACION	1,569.51		
45070515	SUMINISTROS DE ASEO Y LIMPIEZA	1,213.13		
45070530	SUMINISTROS VARIOS	360.62		
450710	PROMOCIONES		882.50	
45071005	PROMOCIONES	882.50		
450715	Mantenimiento y reparaciones		49,314.55	
45071505	ADECUACIONES, REPARACIONES E INSTALACIONES	22,980.96		
45071508	MANTENIMIENTO E INSTALACIONES	730.24		
45071509	SERVICIO PAGO B.D.H SWITCHORM S.A	2,800.00		
45071510	MANTENIMIENTO VEHICULOS Y MOTOS	16,643.35		
45071520	Mantenimiento Software	6,160.00		
450720	MANTENIMIENTO EQUIPO COMPUTACI		2,400.94	
45072005	MANTENIMIENTO EQUIPO COMPUTACI	2,400.94		
450790	OTROS GASTOS		7,235.96	
45079005	GASTOS NO DEDUCIBLES	7,190.25		
45079009	ENVIO DE DOCUMENTOS	45.71		
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS			3,990.14
4703	Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores		3,990.14	
470305	Intereses y comisiones devengados		3,990.14	
47030506	Int. y com. deven. en ejer. ant. Consumo	102.90		
47030508	Int. y com. deven. en ejer. ant. Microcrédito	3,887.24		
	TOTAL GASTOS			973,352.05
	RESULTADO DEL EJERCICIO			(17,025.23)



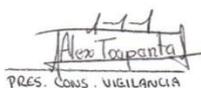
PRES. CONS. ADMIN.



GERENTE GENERAL



CONTADOR



PRES. CONS. VIGILANCIA

## AÑO 2012

COOP DE AHORRO Y CREDITO SIERRA CENTRO LTDA.  
 BALANCE GENERAL  
 CONSOLIDADO  
 EJERCICIO 2012  
 Periodo 2012-12-31 al 2012-12-31

ACTIVO				
11	FONDOS DISPONIBLES			415,855.63
1101	Caja		135,276.94	
110105	Efectivo		134,026.94	
11010505	Caja General	134,026.94		
110110	Caja chica		1,250.00	
11011005	Caja chica	850.00		
11011010	CAJA CHICA FONDO CARTERA Y JUDICIAL	400.00		
1103	Bancos y otras instituciones financieras		260,971.03	
110305	Banco Central de Ecuador		18,580.30	
11030505	CTA. CTE. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	18,580.30		
110310	Bancos e instituciones financieras locales		242,390.73	
11031010	BANCO DEL AUSTRO	2,068.53		
11031015	BANCO DE GUAYAQUIL	21,820.75		
11031020	BANCO DEL PICHINCHA	218,501.45		
1104	Efectos de cobro inmediato		19,607.66	
110405	Cheques País		19,607.66	
11040505	Cheques País	19,607.66		
14	CARTERA DE CREDITOS			4,305,823.87
1402	Cartera de créditos de consumo por vencer		116,221.06	
140205	De 1 a 30 días		5,765.89	
14020505	De 1 a 30 días	5,765.89		
140210	De 31 a 90 días		11,407.20	
14021005	De 31 a 90 días	11,407.20		
140215	De 91 a 180 días		16,859.60	
14021505	De 91 a 180 días	16,859.60		
140220	De 181 a 360 días		26,273.03	
14022005	De 181 a 360 días	26,273.03		
140225	De más de 360 días		55,915.34	
14022505	De más de 360 días	55,915.34		
1404	Cartera de créditos para la microempresa por vencer		3,800,565.59	
140405	De 1 a 30 días		315,455.03	
14040505	De 1 a 30 días	315,455.03		
140410	De 31 a 90 días		538,964.86	
14041005	De 31 a 90 días	538,964.86		
140415	De 91 a 180 días		586,483.02	
14041505	De 91 a 180 días	586,483.02		
140420	De 181 a 360 días		1,364,269.88	
14042005	De 181 a 360 días	1,364,269.88		
140425	De más de 360 días		995,392.80	
14042505	De más de 360 días	995,392.80		
1414	Cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses		354,952.94	
141405	De 1 a 30 días		43,152.92	
14140505	De 1 a 30 días	43,152.92		
141410	De 31 a 90 días		65,785.44	
14141005	De 31 a 90 días	65,785.44		
141415	De 91 a 180 días		73,106.72	
14141505	De 91 a 180 días	73,106.72		
141420	De 181 a 360 días		87,214.85	
14142005	De 181 a 360 días	87,214.85		
141425	De más de 360 días		85,693.39	
14142505	De más de 360 días		85,693.39	

COOP DE AHORRO Y CREDITO SIERRA CENTRO LTDA.  
BALANCE GENERAL  
CONSOLIDADO  
EJERCICIO 2012  
Período 2012-12-31 al 2012-12-31

14142505	De más de 360 días	85,693.39		
1422	Cartera de créditos de consumo vencida			503.66
142210	De 31 a 90 días		65.00	
14221005	De 31 a 90 días	65.00		
142215	De 91 a 180 días		81.47	
14221505	De 91 a 180 días	81.47		
142225	DE MÁS DE 360 DÍAS		357.19	
14222505	DE MÁS DE 360 DÍAS	357.19		
1424	Cartera de créditos para la microempresa vencida			77,073.79
142405	De 1 a 30 días		17,012.86	
14240505	De 1 a 30 días	17,012.86		
142410	De 31 a 90 días		17,608.21	
14241005	De 31 a 90 días	17,608.21		
142415	De 91 a 180 días		14,422.06	
14241505	De 91 a 180 días	14,422.06		
142420	De 181 a 360 días		15,509.71	
14242005	De 181 a 360 días	15,509.71		
142425	De más de 360 días		12,520.96	
14242505	De más de 360 días	12,520.96		
1499	(Provisiones para créditos incobrables)			(43,493.17)
149905	(Cartera de créditos comercial)		(315.77)	
14990505	(CARTERA DE CRÉDITO COMERCIAL)	(315.77)		
149910	(Cartera de créditos de consumo)		(2,148.48)	
14991005	(Cartera de créditos de consumo)	(2,148.48)		
149920	(Cartera de créditos para la microempresa)		(41,028.92)	
14992005	(Cartera de créditos para la mic	(41,028.92)		
16	CUENTAS POR COBRAR			50,230.81
1603	Intereses por cobrar de cartera de créditos			36,712.14
160310	Cartera de créditos de consumo		3,095.65	
16031005	Cartera de créditos de consumo	3,095.65		
160320	Cartera de créditos para la microempresa		33,616.49	
16032005	Cartera de créditos para la micr	33,616.49		
1614	Pagos por cuenta de clientes			12,694.44
161430	Gastos judiciales		12,694.44	
16143005	Gastos judiciales SOCIOS	12,694.44		
1690	Cuentas por cobrar varias			824.23
169005	Anticipos al personal		527.31	
16900501	Anticipos Empleados	527.31		
169090	Otros		296.92	
16909040	CUENTAS POR REGULARIZAR	296.92		
18	PROPIEDADES Y EQUIPO			274,760.64
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina			160,337.63
180505	Muebles, enseres y equipos de oficina		160,337.63	
18050505	Muebles y enseres de oficina	103,293.23		
18050515	Equipos de oficina	57,044.40		
1806	Equipos de computación			103,605.65
180605	Equipos de computación		103,605.65	
18060505	Equipos de computación	103,605.65		
1807	Unidades de transporte			112,705.50
180705	Unidades de transporte		112,705.50	
18070505	Unidades de transporte	112,705.50		
1890	Otros			194.99

## COOP DE AHORRO Y CREDITO SIERRA CENTRO LTDA.

## BALANCE GENERAL

## CONSOLIDADO

EJERCICIO 2012

Periodo 2012-12-31 al 2012-12-31

189005	Otros		194.99		
18900505	BIBLIOTECA	194.99			
1899	(Depreciación acumulada)				(102,083.13)
189915	(Muebles, enseres y equipos de oficina)			(19,033.78)	
18991505	(muebles y enseres de oficina)		(14,769.69)		
18991510	(Equipo de oficina)		(4,264.09)		
189920	(Equipos de computación)			(55,903.00)	
18992005	(Equipos de computación)		(55,903.00)		
189925	(Unidades de transporte)			(27,146.35)	
18992505	(Unidades de transporte)		(27,146.35)		
19	OTROS ACTIVOS				54,570.30
1904	Gastos y pagos anticipados			6,720.00	
190410	Anticipos a terceros			6,720.00	
19041005	Anticipos a terceros	6,720.00			
1905	Gastos diferidos				31,969.80
190510	Gastos de instalación		49,554.88		
19051005	Gastos de instalación	49,554.88			
190520	Programas de computación			63,985.60	
19052005	Programas de computación	63,985.60			
190599	(Amortización acumulada gastos diferidos)			(81,570.68)	
19059905	AMORT. PROGRAMAS DE COMPUTACION	(60,491.31)			
19059915	AMORT. GASTOS INSTALACIÓN	(21,079.37)			
1906	Materiales, mercaderías e insumos				6,305.50
190615	Proveduría		6,305.50		
19061505	Proveduría	6,305.50			
1990	Otros				9,575.00
199015	DEPOSITO EN GARANTIA		9,575.00		
19901505	DEPOSITO EN GARANTÍA DE ARRIENDO	9,575.00			
	TOTAL ACTIVO				5,101,241.25
	PASIVOS				
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO				4,337,516.95
2101	Depósitos a la vista			459,852.46	
210135	Depósitos de ahorro		441,322.69		
21013505	Depósito de ahorro ACTIVAS	411,093.20			
21013515	DEPOSITO AHORRO INFANTIL	24,664.86			
21013535	DEPOSITO AHORRO DIARIO	5,564.63			
210150	Depósitos por confirmar		18,529.77		
21015005	DEPOSITOS POR CONFIRMAR	18,529.77			
2103	Depósitos a plazo			3,227,965.31	
210305	De 1 a 30 días		740,884.10		
21030505	De 1 a 30 días	740,884.10			
210310	De 31 a 90 días		666,378.00		
21031005	De 31 a 90 días	666,378.00			
210315	De 91 a 180 días		687,216.60		
21031505	De 91 a 180 días	687,216.60			
210320	De 181 a 360 días		554,336.36		
21032005	De 181 a 360 días	554,336.36			
210325	De más de 361 días		579,150.25		
21032505	De más de 361 días	579,150.25			
2105	Depósitos restringidos			649,699.18	

## COOP DE AHORRO Y CREDITO SIERRA CENTRO LTDA.

BALANCE GENERAL  
CONSOLIDADO

EJERCICIO 2012

Periodo 2012-12-31 al 2012-12-31

210505	DEPÓSITOS RESTRINGIDOS		649,699.18		
21050505	Depósitos ahorro Encaje	649,699.18			
25	CUENTAS POR PAGAR				199,345.85
2501	Intereses por pagar			136,671.29	
250105	Depósitos a la vista		67.11		
25010535	DEPOSITO AHORRO DIARIO	67.11			
250115	Depósitos a plazo		136,604.18		
25011505	A plazo fijo	136,604.18			
2503	Obligaciones patronales			14,972.62	
250310	Beneficios Sociales		7,894.10		
25031010	Décimo Cuarto Sueldo	5,864.58			
25031015	DECIMO TERCER SUELDO	2,029.52			
250315	Aportes al IESS		6,798.06		
25031505	Aporte patronal	3,296.64			
25031510	Aporte personal	2,536.83			
25031515	PRESTAMO EMPLEADOS IESS	964.59			
250320	Fondo de reserva IESS		280.46		
25032005	Fondo de reserva IESS	280.46			
2504	Retenciones			6,460.71	
250405	Retenciones fiscales		6,460.71		
25040505	RET. 2% RENDIMIENTOS FINANCIEROS	854.66			
25040507	RET. 1% IMPUESTO A LA RENTA	583.23			
25040515	RET. 8% IMPUESTO A LA RENTA	1,617.77			
25040523	RET. 2% IMPUESTO A LA RENTA	308.38			
25040525	RETENCION 100% IVA	996.51			
25040527	RETENCION 70% IVA	347.90			
25040528	RETENCION 30% IVA	1,087.17			
25040535	Retención en Relacion de dependencia	655.09			
2506	Proveedores			41,241.23	
250605	PROVEEDORES NACIONALES		41,241.23		
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS				34,284.04
2602	Obligaciones con instituciones financieras del país			34,284.04	
260225	De más de 360 días			34,284.04	
26022505	DE MÁS DE 360 DÍAS	34,284.04			
29	OTROS PASIVOS				3,955.71
2990	Otros			3,955.71	
299090	Varios		3,955.71		
29909005	DEPOSITOS NO IDENTIFICADOS	3,503.16			
29909025	COMISIONES ANTICIPADAS	452.55			
	TOTAL PASIVOS				4,575,102.55
	PATRIMONIO				
31	CAPITAL SOCIAL				236,659.45
3103	Aportes de socios			236,659.45	
310310	OBLIGATORIOS		236,659.45		
31031005	Certificados de Aportación Obligatorios	236,659.45			
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES				363,276.11
3490	Otros			363,276.11	
349005	Otros		363,276.11		
34900505	Cuotas de ingreso	18,606.00			
34900510	Aportaciones Voluntarias Irrepar	344,670.11			

## COOP DE AHORRO Y CREDITO SIERRA CENTRO LTDA.

## BALANCE GENERAL

## CONSOLIDADO

EJERCICIO 2012

Período 2012-12-31 al 2012-12-31

36	RESULTADOS				(73,796.86)
3604	(Pérdida del ejercicio)			(73,796.86)	
360405	(Pérdida del ejercicio)				
36040505	(Pérdida del ejercicio)	(73,796.86)			
	TOTAL PATRIMONIO				526,138.70
	TOTAL GENERAL				5,101,241.25
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO				5,101,241.25
	CUENTAS DE ORDEN				
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS				69,310.13
7109	Intereses, comisiones e ingresos en suspenso			67,310.13	
710910	Cartera de créditos de consumo		149.69		
71091005	Cartera de créditos de consumo	149.69			
710920	Cartera de créditos para la microempresa		67,160.44		
71092005	Cartera de créditos para la microempresa	67,160.44			
7190	Otras cuentas de orden deudoras			2,000.00	
719005	Cobertura de seguros		2,000.00		
71900510	Seguro de fidelidad	2,000.00			
72	DEUDORAS POR CONTRA				69,310.13
7209	Intereses en suspenso			67,310.13	
720905	Intereses en suspenso		67,310.13		
72090506	De mora Consumo	149.59			
72090508	De mora Microcrédito	67,160.54			
7290	Otras cuentas de orden deudoras			2,000.00	
729005	Otras cuentas de orden deudoras		2,000.00		
72900510	SEGURO DE FIDELIDAD PRIVADA	2,000.00			
73	ACREEDORAS POR CONTRA				4,356,054.89
7301	Valores y bienes recibidos de terceros			3,980,177.04	
730110	DOCUMENTOS EN GARANTIA		2,985,647.96		
73011005	Valores y bienes recibidos de terceros	(3,328,110.90)			
73011010	Doc. en garantía Plazo Fijo	6,313,758.86			
730120	BIENES INMUEBLES EN GARANTÍA		994,529.08		
73012005	Garantías Hipotecarias Vigentes	288,134.08			
73012015	GARANTÍAS PRENDARIAS VIGENTES	706,395.00			
7315	Depósitos o captaciones constituidos como garantía de préstamos			375,877.85	
731520	Cartera de Microcrédito		375,877.85		
73152005	Cartera de Microcrédito	375,877.85			
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS				4,356,054.89
7401	Valores y bienes recibidos de terceros			3,980,177.04	
740110	DOCUMENTOS EN GARANTIA		2,985,647.96		
74011005	PAGARES CARTERA DE CRÉDITO COMERCIAL	(31,590.00)			
74011010	PAGARES CARTERA DE CRÉDITO CONSUMO	(77,351.41)			
74011020	PAGARES CARTERA DE CRÉDITO MICROCRÉDITO	(3,216,149.49)			
74011025	PAGARES	65,165.00			
74011030	PAGARES	132,407.41			
74011040	PAGARES	6,113,156.45			
740120	Bienes inmuebles en garantía		994,529.08		

## COOP DE AHORRO Y CREDITO SIERRA CENTRO LTDA.

## BALANCE GENERAL

## CONSOLIDADO

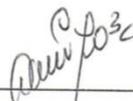
EJERCICIO 2012

Periodo 2012-12-31 al 2012-12-31

74012005	Garantias Hipotecarias Vigentes	288,134.08	
74012015	GARANTIAS PRENDARIAS VIGENTES	706,395.00	
7415	Depósitos o captaciones constituidos como garantía de préstamos		375,877.85
741520	Cartera de microempresa		375,877.85
74152005	Cartera de Microcrédito	375,877.85	



PRES. CONS. ADMIN.



GERENTE GENERAL



CONTADOR

**COOP DE AHORRO Y CREDITO SIERRA CENTRO LTDA.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**

CONSOLIDADO

Fecha de corte :2012-12-31 al 2012-12-31

INGRESOS			
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS		829,786.79
5104	Intereses de cartera de créditos		829,786.79
510405	Cartera de créditos comercial	655.68	
51040505	Cartera de Credito Comercial	655.68	
510410	Cartera de créditos de consumo	31,970.28	
51041005	Cartera de créditos de consumo	31,970.28	
510420	Cartera de créditos para la microempresa	793,326.95	
51042005	Cartera de créditos para la micr	793,326.95	
510430	De mora	3,833.88	
51043005	De mora Comercial	2.28	
51043006	De mora Consumo	90.82	
51043008	De mora Microcredito	3,740.78	
52	COMISIONES GANADAS		9,537.78
5201	Cartera de créditos		9,537.78
520105	Cartera de créditos comercial	9,537.78	
52010525	Comisiones Inspección de creditos	7,395.85	
52010535	Comision B.D.H.	938.20	
52010545	EMISIONES SOAT	1,176.94	
52010555	COMISION DE REMESAS	26.79	
54	INGRESOS POR SERVICIOS		334,150.03
5404	Manejo y cobranzas		186,652.06
540405	MANEJO Y COBRANZA	186,652.06	
54040505	MANEJO Y COBRANZA CART	183,056.96	
54040510	MINUTA HIPOTECARIA	3,595.10	
5405	Servicios cooperativos		147,497.97
540505	Servicios cooperativos	147,497.97	
54050505	SERVICIOS COOPERATIVOS	30,314.24	
54050510	CAMBIO DE LIBRETA E INSPECCIONES	26,704.30	
54050540	Comisiones Débitos Servicios	14.00	
54050560	SEG. DESGRAVAMEN COOPERATIVO	90,465.43	
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES		432.00
5590	Otros		432.00
56	OTROS INGRESOS		53,722.63
5604	Recuperaciones de activos financieros		32,925.14
560420	Intereses y comisiones de ejercicios anteriores	32,925.14	
56042006	Int. y com. deven. en ejer. ant. Consumo	783.56	
56042008	Int. y com. deven. en ejer. ant. Microcrédito	32,141.58	
5690	Otros		20,797.49
569005	Otros	20,797.49	
56900515	INGRESOS EJER. ANT	20,797.49	
	TOTAL INGRESOS		1,227,629.23
GASTOS			
41	INTERESES CAUSADOS		368,583.51
4101	Obligaciones con el público		362,667.64
410115	Depósitos de ahorro	5,649.24	

COOP DE AHORRO Y CREDITO SIERRA CENTRO LTDA.  
ESTADO DE RESULTADOS

CONSOLIDADO

Fecha de corte :2012-12-31 al 2012-12-31

41011505	DEPÓSITOS AHORRO VISTA	4,329.92		
41011515	DEPÓSITOS AHORRO INFANTIL	599.00		
41011535	DEPOSITOS AHORRO DIARIO	720.32		
410130	Depósitos a plazo		357,018.40	
41013005	DEPOSITOS A PLAZO FIJO	357,018.40		
4103	Obligaciones financieras			5,915.87
410310	Obligaciones con instituciones financieras del país		5,915.87	
41031005	OBLIGACIONES FINANCIERAS DEL PAIS	5,915.87		
44	PROVISIONES			10,093.40
4402	Cartera de créditos			10,093.40
440205	Cartera de créditos		10,093.40	
44020510	PROVISION CREDITOS DE CONSUMO	280.29		
44020520	Provisiñ Cartera Microcredito	9,813.11		
45	GASTOS DE OPERACION			915,533.12
4501	Gastos de personal			449,639.82
450105	REMUNERACIONES		283,992.40	
45010505	Sueldos	278,709.66		
45010510	HORAS EXTRAS	100.00		
45010530	Vacaciones	4,939.61		
45010535	Fondo de reserva	243.13		
450110	Beneficios sociales		40,665.56	
45011005	DECIMO TERCER SUELDO	25,911.61		
45011010	Decimo Cuarto Sueldo	14,403.16		
45011015	DESAHUCIO	350.79		
450120	Aportes al IESS		39,551.19	
45012005	Aportes al IESS	39,551.19		
450135	Fondo de reserva IESS		17,465.81	
45013505	Fondos de Reserva IESS	17,465.81		
450190	OTROS GASTOS DEL PERSONAL		67,964.86	
45019005	SERVICIOS OCASIONALES	1,473.37		
45019010	Capacitacion funcionarios	2,347.96		
45019015	ALIMENTACION EMPLEADOS	5,089.08		
45019020	Bonificaciones	33,579.28		
45019030	VIAJES Y MOVILIZACIONES DEL PERSONAL	3,978.66		
45019035	Uniformes	2,129.99		
45019040	COMISIONES	2,471.97		
45019050	RECOMPENSAS Y GRATIFICACIONES	12,387.17		
45019070	Otros Gastos de Personal	4,507.38		
4502	Honorarios			6,548.71
450205	Directores		4,236.54	
45020510	GASTOS DE REPRESENTACIÓN DIRECTIVOS	4,236.54		
450210	Honorarios profesionales		2,312.17	
45021005	Honorarios profesionales	2,312.17		
4503	SERVICIOS VARIOS			274,342.23
450305	Movilización, fletes y embalajes		70,498.30	
45030510	FLETES Y EMBALAJES	51,179.88		

COOP DE AHORRO Y CREDITO SIERRA CENTRO LTDA.  
ESTADO DE RESULTADOS

CONSOLIDADO

Fecha de corte :2012-12-31 al 2012-12-31

45030515	COMBUSTIBLES	19,318.42	
450310	Servicios de guardiania		259.79
45031005	Servicios de guardiania	259.79	
450315	Publicidad y propaganda		54,760.48
45031505	PUBLICIDAD EN RADIO Y TV	25,372.49	
45031510	AUSPICIO DE EVENTOS	351.60	
45031515	PUBLICIDAD IMPRESA	18,686.19	
45031520	PUBLICIDAD EN OBSEQUIOS A SOCIOS	10,350.20	
450320	SERVICIOS BASICOS		26,045.41
45032005	ENERGIA ELECTRICA	7,067.62	
45032010	Telefono	11,160.99	
45032015	AGUA POTABLE	899.75	
45032020	TV CABLE	358.50	
45032030	INTERNET	6,558.55	
450325	Seguros		5,478.55
45032510	Seguro de vehiculos	5,478.55	
450330	Arrendamientos		94,728.19
45033005	Arrendamientos	94,728.19	
450390	OTROS SERVICIOS		22,571.51
45039010	BURO DE CREDITO	5,787.93	
45039025	MANTENIMIENTO SOFTWARE	4,670.40	
45039030	Gastos Bancarios	1,273.27	
45039035	Judiciales y notariales	5,559.15	
45039060	Suscripciones y Renovaciones	707.67	
45039065	SERVICIOS MULTISERVICE (CAJEROS AUTOMATICOS)	4,573.09	
4504	Impuestos, contribuciones y multas		11,615.09
450405	Impuestos Fiscales		3,246.16
45040505	Impuestos Fiscales	3,246.16	
450410	Impuestos Municipales		8,368.93
45041005	Impuestos Municipales	8,368.93	
4505	Depreciaciones		67,538.87
450525	Muebles, enseres y equipos de oficina		14,033.98
45052505	MUEBLES DE OFICINA	11,345.51	
45052510	EQUIPO DE OFICINA	2,688.47	
450530	Equipos de computación		30,440.15
45053005	Equipos de computación	30,440.15	
450535	Unidades de transporte		23,064.74
45053505	Unidades de transporte	23,064.74	
4506	Amortizaciones		31,504.83
450615	Gastos de instalación		10,090.71
45061505	Gastos de instalación	10,090.71	
450625	Programas de computación		21,414.12
45062505	Programas de computación	21,414.12	
4507	Otros gastos		74,343.57
450705	Suministros diversos		25,740.28
45070505	SUMINISTROS DE OFICINA	19,413.65	

COOP DE AHORRO Y CREDITO SIERRA CENTRO LTDA.  
ESTADO DE RESULTADOS

CONSOLIDADO

Fecha de corte :2012-12-31 al 2012-12-31

45070507	SUMINISTROS OFICINAS COPIAS	921.34		
45070510	SUMINISTROS DE COMPUTACION	2,623.24		
45070515	SUMINISTROS DE ASEO Y LIMPIEZA	2,402.41		
45070530	SUMINISTROS VARIOS	379.64		
450710	PROMOCIONES		2,935.07	
45071005	PROMOCIONES	2,935.07		
450715	Mantenimiento y reparaciones		42,953.88	
45071505	ADECUACIONES, REPARACIONES E INSTALACIONES	21,535.50		
45071509	SERVICIO PAGO B.D.H SWITCHORM S.A	510.97		
45071510	MANTENIMIENTO VEHICULOS Y MOTOS	16,427.41		
45071520	Mantenimiento Software	4,480.00		
450720	MANTENIMIENTO EQUIPO COMPUTACI		2,192.27	
45072005	MANTENIMIENTO EQUIPO COMPUTACI	2,192.27		
450730	MANTENIMIENTO VEHICULO		28.00	
45073005	MANTENIMIENTO VEHICULO	28.00		
450790	OTROS GASTOS		494.07	
45079005	GASTOS NO DEDUCIBLES	376.02		
45079009	ENVIO DE DOCUMENTOS	118.05		
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS			7,216.06
4703	Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores		7,216.06	
470305	Intereses y comisiones devengados		7,216.06	
47030506	Int. y com. deven. en ejer. ant. Consumo	364.87		
47030508	Int. y com. deven. en ejer. ant. Microcrédito	6,851.19		
	TOTAL GASTOS			1,301,425.09
	RESULTADO DEL EJERCICIO			(73,796.86)

  
PRES. CONS. ADMIN.

  
GERENTE GENERAL

  
CONTADOR

## ANEXO 2: LAS 6 “C” DE CRÉDITO

**FUENTE:** <http://www.buenastareas.com/ensayos/Las-Cinco-c-Del-credito>

### 1) Capacidad

Se refiere a la capacidad de organización y pago que tiene el socio sobre el crédito que solicita, este factor es el más crítico de los seis factores, pues mediante el análisis de la capacidad, la Cooperativa “Sierra Centro Ltda.” podrá establecer si el socio tiene ingresos estables y suficientes para repagar el crédito.

Como regla general, la cuota del crédito no debe ser mayor al 30% de los ingresos totales netos del cliente, siendo sumamente importante establecer cuan confiables son los ingresos declarados.

Conforme lo establece Van Horne, en su libro Fundamentos de Administración Financiera 11° Edición (2007), los parámetros considerados para establecer la capacidad de pago del solicitante son:

#### **Ingresos**

- Honorarios profesionales
- Sueldo principal
- Sueldo secundario
- Sueldo cónyuge
- Arriendos
- Ventas
- Comisiones
- Dividendos
- Otros varios del solicitante y cónyuge

#### **Egresos**

- Gastos Familiares en Efectivo
- Pago Arriendo

- Pago préstamos, tarjetas de crédito, y casas comerciales
- Gastos Producción
- Gastos Administrativos
- Gastos Ventas
- Gastos Generales
- Otros Gastos

## 2) Capital

Se refiere al patrimonio en el caso de una persona natural, o a los valores invertidos en el negocio para PYME's, y, al estudio y análisis de su situación financiera.

Conforme lo establece Van Horne, en su libro Fundamentos de Administración Financiera 11° Edición (2007), los parámetros considerados para evaluar el capital son:

### Activos

- Efectivo
- Depósitos Bancarios
- Documentos por cobrar
- Inversiones
- Mercaderías (valoradas al costo)
- Acciones
- Bienes Inmuebles
- Maquinarias
- Vehículos
- Muebles y Enseres
- Otros Activos

### Pasivos

- Deudas bancarias a corto plazo, que deben pagarse en menos de un año
- Cuentas por pagar a proveedores

- Documentos por pagar a corto plazo
- Otras cuentas por pagar a corto plazo
- Deudas Hipotecarias
- Otras cuentas por pagar a largo plazo, a pagarse en más de un año
- Otros Pasivos

### **3) Condiciones**

Se refiere a las circunstancias que son particulares para cada tipo y propósito del préstamo, y están relacionados a los factores externos no controlables, que pueden afectar a la persona o la marcha del negocio; por esto se analiza el entorno y las condiciones que podrían afectar a las personas o a la PYME.

En este caso se evalúan dos factores:

- Justificación de ingresos.- Evalúa la estabilidad de acuerdo al número de meses que se justifique el ingreso.
- Ingresos de la persona o negocio.- Se evalúa mediante las ventas mensuales y anuales.

### **4) Colateral**

Se refiere a las garantías adicionales que se ofrecen por si acaso el cliente o PYME incumple con su deber de pagar el préstamo. La cooperativa preferirá garantías de más fácil realización.

La garantía constituye la segunda fuente de pago, ya que la cancelación del crédito será establecida por la capacidad de pago y/o por la generación propia de recursos de la persona natural, actividad o negocio del socio y/o cliente.

La garantía es un elemento del crédito que mejora la condición de riesgo crediticio, pero no es un factor determinante para su concesión, en consecuencia, se exigirán las garantías adecuadas al riesgo crediticio; no obstante no se otorgarán operaciones basándose exclusivamente en la garantía.

## 5) Carácter

Este factor se refiere a las cualidades éticas y morales que debe tener el deudor para responder a un crédito. Con este análisis se busca predecir el futuro comportamiento de pago de un socio, que implica hábitos de pago y comportamiento, en base a información de referencia pasada y presente, de cómo se ha comportado y comporta en operaciones crediticias pasadas y presentes, esto marcará una tendencia y por tanto una probabilidad de mantener un similar comportamiento para futuros eventos.

La evaluación del carácter del cliente debe hacerse en base a elementos relevantes, medibles y verificables como: residencia; preparación académica; cargas familiares; historial crediticio; referencias bancarias, comerciales y personales; juicio legal resuelto o pendiente contra el postulante. Se utilizan los factores:

- Residencia o Tipo de residencia o Tiempo de residencia
- Trabajo o negocio o Tiempo de trabajo o de establecido el negocio
- Experiencia Crediticia o Último y penúltimo crédito

En cada factor se evalúan diversos sub factores, en tipo de residencia se caracteriza si es propia, anticresis, familiar, arrendada o por servicios, cada una de las cuales tiene un puntaje; la suma ponderada de todos los puntajes determina la calificación del factor CARÁCTER.

## 6) Sentido común

Esta es una herramienta aparentemente simple que es aplicable y ayuda a entender la relación entre los procesos de análisis del porqué de la necesidad de las personas a solicitar un crédito. En esta etapa, el analista calificará subjetivamente este parámetro en base a su experiencia y conocimiento, dentro de la escala establecida.

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS- ESPE**

**CERTIFICACIÓN**

Se certifica que el presente trabajo fue desarrollado por la Srta. María Belén Estrella Paz, bajo nuestra supervisión.

---

Econ. Alisva Cárdenas

**DIRECTORA DEL PROYECTO**

---

Ing. Iralda Benavides

**CO- DIRECTORA DEL PROYECTO**

---

Ing. Xavier Fabara

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

Dr. Rodrigo Vaca

**SECRETARIO ACADÉMICO**