



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE**  
**EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO**  
**EXTERIOR**  
**CARRERA INGENIERIA EN FINANZAS**

**TÉSIS DE GRADO**

**Previa a la obtención del Título de:**

**INGENIERO EN FINANZAS**

**“Planificación Estratégica Financiera para maximizar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda. del Cantón San Miguel, Provincia de Bolívar, Período 2013-2017.”**

**AUTORES:**

**Amarilis Paola Sayay Gómez**

**Wilson Efren Silva López**

**Riobamba –Ecuador**

**2015**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

-----  
Mgs. Jorge Gualberto Paredes Gavilánez  
**DIRECTOR DE TESIS**

-----  
Ing. Mariana Isabel Puente Riofrio  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **AUTORÍA**

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de los autores.

-----

Amarilis Paola Sayay Gómez.

-----

Wilson Efrén Silva López

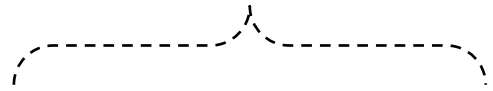


Con la fe en Dios y en su gracia.  
A mis Padres.  
Por la confianza, apoyo y sacrificio que me han brindado siempre.  
Por sus sabios consejos que me guiaron por el sendero de la profesionalización.  
Y a una persona en especial que siempre estará junto a mí.

Amarilis Sayay.

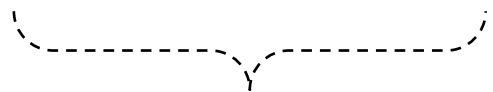


## **DEDICATORIA**



Esta edición está dedicada con el mayor de los afectos:  
A ti Padre Celestial que cuida siempre de nosotros.  
A mis padres, que son amigos, maestros y consejeros.  
A mis maestros, que nos enseñan de su sabiduría y de sus experiencias.

Wilson Silva.



## **AGRADECIMIENTO**

*Queremos expresar nuestra sincera gratitud a:*

*La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la facultad de administración de empresas, a la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior, a sus autoridades quienes nos capacitaron académicamente para contribuir con el crecimiento de nuestro país.*

*Al Magister Jorge Gualberto Paredes Gavilánez Director de Tesis, al miembro del tribunal Ingeniera Mariana Isabel Puente Riofrío, pues nos impartieron sus sabias conocimientos y nos guiaron en la presente investigación.*

*A la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda. y de manera muy especial al Doctor Simón Yánez por permitirnos efectuar la elaboración del presente análisis y por el apoyo incondicional brindado en todo momento .*

*Los Autores*

## ÍNDICE

PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
AUTORÍA.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
ÍNDICE.....	VI
ÍNDICE DE CUADROS.....	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	X
ÍNDICE DE IMÁGENES.....	X
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
1. GENERALIDADES.....	2
1.1. HISTORIA DEL COOPERATIVISMO EN EL ECUADOR.....	2
1.1.1. Situación del Movimiento Cooperativo (1973).....	4
1.1.2. Orígenes y primeras manifestaciones.....	4
1.1.3. La etapa mutual.....	5
1.1.4. Economía popular y solidaria.....	7
Características:.....	8
Actividades Financieras.....	8
1.2. EL COOPERATIVISMO EN EL ECUADOR.....	9
1.2.1. PRINCIPALES INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL CANTÓN Y LA PROVINCIA.....	10
CAPÍTULO II.....	12
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL” LTDA. (Factores Internos y Externos)...	12
2.1. Generalidades de la Empresa.....	12
2.1.1. Antecedentes Históricos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda. 12	
2.1.2. Misión.....	13
2.1.3. Visión.....	13
2.1.4. Objetivos Empresariales.....	14
2.1.4.1. Objetivos Institucionales.....	14
2.1.4.2. Objetivo Social.....	14

2.1.4.3.	Objetivos de Mercado.....	14
2.1.4.4.	Objetivos Financieros.....	14
2.1.4.5.	Objetivos Organización, Procesos y Tecnología.....	15
2.1.4.6.	Objetivos de Talento Humano.....	15
2.1.5.	Valores.....	15
2.1.6.	Políticas Institucionales.....	16
2.1.7.	Gobierno Corporativo.....	17
2.1.8.	Estructura Administrativa.....	18
	<b>MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.....</b>	<b>18</b>
2.1.9.	Organigrama Estructural.....	19
2.1.10.	Delimitación de funciones.....	20
2.1.10.1.	Normatividad y Reglamentación (Delimitación De Responsabilidades)..	20
2.1.10.2.	Normativa del Departamento de Finanzas:.....	20
2.1.10.3.	Departamento de Negocios.....	21
2.1.10.4.	Departamento de Talento Humano.....	22
2.1.10.5.	Departamento de Tecnología.....	22
2.1.10.6.	Departamento de Procesos.....	23
2.2.	Análisis Situacional Actual de la Empresa (Factores internos y Externos).....	24
2.2.1.	Descripción de las Perspectivas.....	24
2.2.3.	Elaboración de la Matriz FODA.....	25
2.2.3.3.	Matriz FODA.....	28
2.2.3.4.	Matriz de cruce de variables.....	29
2.2.3.5.	Matriz FODA priorizada.....	31
2.2.3.5.1.	Matriz de Evaluación de los Factores Internos.....	32
2.2.3.5.2.	Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	33
2.2.3.5.3.	Matriz de Perfil Competitivo.....	34
2.2.3.5.4.	Matriz de Perfil de Riesgo.....	35
2.2.3.6.	Análisis de la competencia.....	36
2.3.	<b>ANÁLISIS FINANCIERO.....</b>	<b>37</b>
2.3.1.	Estados Financieros.....	37
2.3.2.	Análisis Vertical.....	44
2.3.3.	Análisis Horizontal.....	50
	<b>CRECIMIENTO DEL ACTIVO.....</b>	<b>52</b>
	<b>CRECIMIENTO DEL PASIVO.....</b>	<b>53</b>

CRECIMIENTO DEL PATRIMONIO .....	54
2.3.4. Índices Financieros .....	56
CAPITAL DETRABAJO .....	56
RAZÓN DE ESTABILIDAD.....	57
ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS.....	58
ÍNDICE DE PROPIEDAD .....	58
ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO .....	59
ÍNDICE DE APALANCAMIENTO FINANCIERO.....	60
ANÁLISIS DUPONT.....	60
FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	61
CAPÍTULO III .....	62
3. PROPUESTA.....	62
3.4. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	62
3.5. OBJETIVO DE LA PROPUESTA .....	63
3.6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA.....	63
3.6.1. Estructuración del Departamento Financiero .....	63
3.6.2. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN .....	64
3.6.2.1. Misión Financiera.....	64
3.6.2.2. Visión Financiera .....	64
3.6.3. Formulación de Políticas .....	65
3.6.4. Objetivos del departamento Financiero .....	65
3.6.5. Estructura del Departamento Financiero .....	66
3.6.5.1. Funciones de los miembros del departamento financiero:.....	66
MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INICIATIVAS ESTRATEGICAS	72
3.7. PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICO .....	73
CUADRO No. 27 .....	73
OBJETIVO: Reducir el índice de morosidad. ....	73
CUADRO No. 28 .....	74
OBJETIVO: Incrementar la colocación de Crédito.....	74
CUADRO No. 29 .....	75
OBJETIVO: Incrementar las captaciones a corto, mediano y largo plazo. ....	75
CUADRO No. 30 .....	76
OBJETIVO: Incrementar las inversiones .....	76
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	77



CONCLUSIONES.....	77
RECOMENDACIONES .....	78
RESÚMEN EJECUTIVO .....	79
SUMMARY .....	80
BIBLIOGRAFÍA.....	81
GLOSARIO DE DEFINICIONES PROPIAS .....	82
ANEXOS:.....	85

No.-	ÍNDICE DE CUADROS	Pág.
	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN LA	
1	PROVINCIA DE BOLÍVAR	12
2	MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION	19
3	DIAGNÓSTICO EXTERNO	25
4	DIAGNÓSTICO INTERNO	26
5	MATRIZ DE DIAGNÓSTICO INTERNO	27
6	MATRIZ DE DIAGNÓSTICO EXTERNO	28
7	MATRIZ FODA	29
8	MATRIZ DE CRUCE DE VARIABLES	30
9	MATRIZ FODA PRIORIZADA	31
10	MATRIZ EFI	32
11	MATRIZ EFE	33
12	MATRIZ MPC	34
13	MATRIZ MPR	35
14	ANÁLISIS VERTICAL DE LA COOPERATIVA	52-55
15	ANÁLISIS VERTICAL DE LA COOPERATIVA	58-59
16	ANÁLISIS HORIZONTAL DE LA COOPERATIVA	61-64
17	ANÁLISIS HORIZONTAL DE LA COOPERATIVA	68-69
18	CAPITAL DE TRABAJO	70
19	RAZÓN DE ESTABILIDAD	71
20	ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	72
21	ÍNDICE DE PROPIEDAD	73
22	ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO	73

23	ÍNDICE DE APALANCAMIENTO FINANCIERO	74
24	DUPONT	75
25	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	75
26	MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INICIATIVAS	77
27	PLAN OPERATIVO 1	78
28	PLAN OPERATIVO 2	79
29	PLAN OPERATIVO 3	80
30	PLAN OPERATIVO 4	81

No.-	ÍNDICE DE GRÁFICOS	Pág.
	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “SAN MIGUEL LTDA”	
1		20
	ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA COAC SAN MIGUEL LTDA.	
2		41
3	CRECIMIENTO DEL ACTIVO	65
4	CRECIMIENTO DEL PASIVO	66
5	CRECIMIENTO DEL PATRIMONIO	66

No.-	ÍNDICE DE IMÁGENES	Pág.
1	Situación Del Movimiento Cooperativo (1973)	4

No.-	INDICE DE ANEXOS	Pág.
1	Anexo	82
2	Anexo	91
3	Anexo	96
4	Anexo	109
5	Anexo	114
6	Anexo	118

## **INTRODUCCIÓN**

Debido a una inadecuada administración la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda., a finales de los años noventa atravesó una severa crisis económica y financiera que casi la lleva a la quiebra. Una vez superados esos problemas gracias a la ardua labor de sus directivos la institución tuvo un retroceso tanto en número de socios como en prestación de servicios, lo que ocasionaba que las personas prefieran utilizar los productos y servicios financieros de las demás cooperativas aunque esto les represente mayores costos.

Es por eso que plantea la implementación de “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA MÁXIMIZAR LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO”SAN MIGUEL”LTDA. DEL CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA DE BOLÍVAR, PERIODO 2013-2017”, el mismo que servirá para que la institución recupere la credibilidad ante sus socios y recursos financieros; permitiendo incrementar los préstamos para tener mayores réditos financieros por concepto de intereses.

Para implementar esta propuesta se realiza un minucioso estudio de la competencia determinado cual es la posición actual de la institución frente a ellos lo que nos permite determinar cuáles son las posibles estrategias más adecuadas para mejorar dicha posición.

Para este estudio tomaremos como referencia la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), en la cual consta las diferentes clasificaciones de las cooperativas según al sector de pertenencia y sus regulaciones.

## **CAPÍTULO I**

### **1. GENERALIDADES**

El cooperativismo en el Ecuador es importante porque surge como una iniciativa que engloba a amplios sectores sociales, como las organizaciones gremiales de trabajadores obreros, pequeños comerciantes, empleados urbanos, transportistas, pequeños propietarios agrícolas, miembros del magisterio, policías y militares, que demandaban recursos de previsión social, productivos, de servicios y de consumo.

#### **1.1. HISTORIA DEL COOPERATIVISMO EN EL ECUADOR**

El cooperativismo, a lo largo de su historia ha sido considerado y definido de múltiples formas: como una doctrina política, como un modo de producción sin embargo, actualmente se puede afirmar que el cooperativismo es una fuente de financiamiento que forma parte del emprendimiento de los asociados, su desarrollo y difusión indican que podría llegar a modificar las estructuras políticas, económicas y sociales.

(MIÑO, 2013) Desde mediados de los años 30 el cooperativismo comienza a jugar un papel importante en la transformación agraria de la Sierra interandina en el contexto de una época social. Las empobrecidas poblaciones mestizas cercadas por los enormes latifundios comienzan a movilizarse. Así, el 9 mayo de 1937, se organizan en San Gabriel (provincia del Carchi), 120 socios de la Colonia Cooperativa Montufar, a fin de presionar sobre las tierras de la Hacienda “El Salado”, un latifundio vecino, mediante la figura de compra a plazos. La novedosa iniciativa provoca la denuncia al Ministerio de Gobierno de un ataque anarquista a la propiedad privada y con la posibilidad de que su presidente sea confinado a Galápagos. Otros informes policiales fueron favorables a la Cooperativa y esta

consiguió establecer negociaciones exitosas con el propietario del fundo para la adquisición de 200 hectáreas de terreno montañoso.

(MIÑO, 2013) Así es como el 30 de noviembre de 1937 se decreta la primera Ley de Cooperativas, que provoca un formidable efecto multiplicador en el crecimiento de la organización de cooperativas. El contenido de la Ley de Cooperativas se encuentra enmarcado en los principios de la cooperación definida en los cánones o normas internacionales de origen europeo. No obstante, se destaca el gran apoyo jurídico del Estado al naciente sector cooperativo, con la finalidad de que se constituya en un nuevo actor social y económico en el escenario ecuatoriano.

La cooperación en el Ecuador tiene una larga tradición histórica que se remonta a las épocas pre-coloniales, cuando constituyó un factor importante para el desarrollo organizacional y cultural de su población. En efecto, en el antiguo Reino de Quito, hoy República del Ecuador, antes y después de la dominación de los incas y de la conquista de los españoles, existían formas de cooperación voluntaria de las colectividades agrarias para llevar a cabo obras de beneficio comunitario o de beneficio familiar, denominadas de diferentes maneras: minga, trabajo mancomunado, cambia manos, etc.”

La Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC) fue constituida en 1963.

## IMAGEN N. 1

### 1.1.1. Situación del Movimiento Cooperativo (1973)

SITUACIÓN DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO (Año1973)						
COOPERATIVAS INSCRITAS						
AÑOS	No.	%	SOCIOS	%	CAPITAL	%
1967(1)	162	8.9	6.276	9.7	4.874.528	11.5
1968	191	10.5	7.844	12.3	5.670.693	13.4
1969	265	14.5	7.309	11.3	2.283.720	5.40
1970	258	14.0	12.586	19.4	13.776.761	32.6
1971	322	17.7	9.957	15.3	7.410.994	17.5
1972	280	15.4	8.834	13.6	3.285.496	7.78
1973	340	18.7	11.856	18.3	4.900.697	11.6
TOTAL	1818	100	64.662	100.0	42.202.889	100

Fuente: MIÑO, W. (2013). Historia del cooperativismo en el Ecuador. Quito: Editogran S.A.

### 1.1.2. Orígenes y primeras manifestaciones

En los orígenes y consolidación del movimiento cooperativo ecuatoriano se pueden distinguir por lo menos 4 etapas fundamentales:

- a) La primera se inicia aproximadamente en la última década del siglo XIX, cuando se crean –especialmente en Quito y Guayaquil- una serie de organizaciones artesanales y de ayuda mutua;
- b) La segunda empieza a partir de 1937, año en el cual se dicta la primera Ley de Cooperativas con el propósito de dar mayor alcance organizativo a los movimientos campesinos, modernizando su estructura productiva y administrativa, mediante la utilización del modelo cooperativista;

- c) La tercera etapa comienza a mediados de los años sesenta con la expedición de la Ley de Reforma Agraria (en 1964) y de la nueva Ley de Cooperativas (en 1966);
- d) La cuarta etapa comienza a partir de la promulgación de la nueva constitución de la República del Ecuador en el 2008, en la cual señala que el sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y del popular y solidario. Que, el artículo 311 de la misma Constitución señala que el sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro y que las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

### **1.1.3. La etapa mutual**

Las primeras organizaciones mutuales que surgieron en el país, a fines del siglo XIX, se caracterizaron por ser entidades gremiales y multifuncionales; su autonomía respecto de la Iglesia Católica y de los partidos políticos variaba según los casos, pero era generalmente precaria (Ayala, 1982, pág. 231)

En efecto, en la conformación de gran parte de las organizaciones mutualistas guayaquileñas estuvieron involucrados sectores de la pequeña burguesía, vinculados al partido liberal, por un lado, y algunos inmigrantes anarquistas y socialistas, por el otro.

Por el contrario, en la Sierra, fue la Iglesia Católica la que jugó un papel fundamental en la organización de los sectores populares. En conjunto, las instituciones mutualistas que surgieron en ese período fueron “un conglomerado multclasista que reunía en su seno a artesanos, pequeños industriales, obreros,

comerciantes, empleados y patronos” (Chiriboga, 1980). Dichas instituciones eran una combinación de mutuo socorro, beneficencia y defensa profesional.

Los objetivos que perseguían las organizaciones mutualistas eran, por lo general, similares: contribuir al mejoramiento social, moral e intelectual de sus asociados mediante la ayuda mutua (en caso de enfermedad, indigencia o muerte), la organización de cajas de ahorro y la creación de planteles educacionales y talleres para los afiliados y sus hijos.

En algunos casos, los estatutos establecían la constitución de cooperativas de consumo (como en el caso del Gremio de Carpinteros) para la distribución de artículos de primera necesidad, como mecanismo para contrarrestar el abuso de ciertos comerciantes.

A pesar de la buena acogida que tuvieron las ideas del mutualismo entre las organizaciones populares a principios del siglo XX, el movimiento de autoayuda empezó paulatinamente a perder importancia en la medida en que los gremios adquirieron un papel más clasista y reivindicativo, en particular, con la creación de los primeros sindicatos.

En efecto, no obstante los mejores esfuerzos de Virgilio Drouet y de sus anónimos colaboradores y seguidores, el cooperativismo avanzó a pasos lentos desde sus primeros brotes mutualistas hasta su definitiva consolidación como sector reconocido de la economía nacional (Mills, 1989). De ahí que entre la fundación de la organización Asistencia Social “Sociedad Protectora del Obrero” (Guayaquil 1919), considerada la primera cooperativa del país, y la aparición de la segunda (la Caja de Ahorro y Cooperativa de Préstamos de la Federación Obrera de Chimborazo) pasaron alrededor de ocho años. En 1937, año de la promulgación de la primera Ley de Cooperativas, sólo existían seis organizaciones.



Puesto que no existía un adecuado conocimiento de los principios cooperativos ni de su estructura de funcionamiento, dichas organizaciones tuvieron una vida efímera y nominal... (Pues) sin un marco jurídico-institucional que las protegiera y sin contar con servicios educativos y financieros, no tenían ninguna posibilidad de operar(Hurtado y Herudek, 1974).

#### **1.1.4. Economía popular y solidaria.**

“Economía popular y solidaria es la forma de organización económica, en la cual sus integrantes organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios para satisfacer necesidades y generar ingresos.”

“Esta organización se basa en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir”.(Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011).

**Art. 23.- De la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria: Grupos.-** Las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios.

En cada uno de estos grupos se podrán organizar diferentes clases de cooperativas, de conformidad con la clasificación y disposiciones que se establezcan en el Reglamento de esta Ley.

### **Sección 1**

#### **De las Cooperativas de Ahorro y Crédito**

**Art. 81.- Cooperativas de ahorro y crédito.-** Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar

actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley.

**Características:**

- El ingreso de los asociados como su retiro es voluntario.
- El número de asociados es variable e ilimitado.
- Su funcionamiento, basado en el principio de la democracia.
- Asigna a cada asociado un voto.
- Realiza permanentemente actividades de educación cooperativa.
- Se integra económica y socialmente con las demás cooperativas.
- Garantiza la igualdad de derechos y obligaciones de los asociados.
- Su patrimonio es variable e ilimitado.
- Su duración es indefinida.
- Su responsabilidad es limitada.

**Actividades Financieras.**

Según el **Artículo 83** de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.- Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:

- a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada;
- b) Otorgar préstamos a sus socios;
- c) Conceder sobregiros ocasionales;
- d) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- e) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;

- f) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- g) Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;
- h) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
- i) Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
- j) Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- k) Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;
- l) Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;
- m) Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales; y,
- n) Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia. Las cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar las operaciones detalladas en este artículo, de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo que establezca el Reglamento de esta Ley.

## **1.2. EL COOPERATIVISMO EN EL ECUADOR**

En el Ecuador el cooperativismo ha ido surgiendo paulatinamente, escalando de a poco en la sociedad y ganando un mercado que por muchos años ha sido renegado por parte de los Bancos, que de una u otra forma no han podido o no han querido prestar la ayuda a las minorías en el país.

Observando el mercado en potencia las cooperativas han logrado establecerse como un eje fundamental en el desarrollo de las sociedades en común.

El mercado cooperativista en la provincia de Bolívar se encuentra en su etapa de desarrollo. Desde el año de 1962 que inician sus actividades en la provincia las primeras cooperativas auspiciadas por un grupo de religiosos encabezados por Monseñor Leónidas Proaño este mercado ha evolucionado considerablemente, ya que con el transcurso de los años la población ha hecho conciencia de la imperiosa necesidad de ser tener una cuenta de ahorros para así poder solventar sus necesidades futuras garantizando su bienestar y el de su familia.

En los últimos años dado los acontecimientos sucedidos con el sistema financiero a raíz de la crisis bancaria de 1999, y el cierre de muchos bancos la gente se volcó hacia las cooperativas de ahorro y crédito ya que debido a su estructura ellos pueden participar de las decisiones que en ellas se tomen y estar seguros de que sus recursos serán invertidos en actividades y proyectos que garantizaran la recuperación de los recursos.

### **1.2.1. PRINCIPALES INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL CANTÓN Y LA PROVINCIA**

A continuación se presenta un cuadro resumen clasificado por número de clientes que tienen las cooperativas de ahorro y crédito con presencia en la provincia de Bolívar y en sus cantones durante el año 2012, según datos presentados en la página de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

## CUADRO N. 1

### CAPTACIÓN DE CLIENTES DE LAS PRINCIPALES COOPERATIVAS DEL CANTÓN Y LA PROVINCIA

COOPERATIVA	CANTÓN	NUMERO DE CLIENTES AÑO 2012											
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
COOP SAN MIGUEL LTDA.	SAN MIGUEL										TOTAL	ANUAL	8.615
CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO	GUARANDA	6.082	6.156	6.240	6.320	6.367	6.296	6.321	6.331	6.346	6.373	6.394	6.409
COOP CODESARROLLO	GUARANDA	4.691	4.790	4.863	4.947	5.019	5.085	5.139	5.171	5.292	5.340	5.396	5.448
COOP EL SAGRARIO	GUARANDA	2.142	2.140	2.168	2.191	2.156	1.973	2.001	2.118	2.125	2.142	2.173	2.246
COOP GUARANDA	CALUMA	1.780	1.765	1.769	2.545	1.786	1.784	2.555	2.633	1.908	1.996	2.050	2.003
	ECHENDIA	1.375	1.385	1.379	1.788	1.367	1.350	1.744	1.744	1.441	1.491	1.793	1.718
	GUARANDA	6.215	6.241	6.204	8.280	6.189	6.095	8.648	8.893	6.639	6.719	8.026	7.697
	TOTAL	9.370	9.391	9.352	12.613	9.342	9.229	12.947	13.270	9.988	10.206	11.869	11.418
COOP SAN JOSE	CHILLIANES	7.550	7.611	7.722	7.757	7.422	7.418	4.422	4.687	4.739	4.891	5.095	5.094
	CHIMBO	21.154	21.213	21.389	21.523	21.271	21.231	13.955	14.690	14.883	15.143	15.527	15.887
	GUARANDA	18.226	18.288	18.452	18.613	18.531	18.523	12.197	12.806	13.077	13.355	13.748	14.022
	SAN MIGUEL	8.613	8.775	8.863	8.912	8.698	8.696	5.678	5.923	6.041	6.242	6.555	6.733
	TOTAL	55.543	55.887	56.426	56.805	55.922	55.868	36.252	38.106	38.740	39.631	40.925	41.736
COOP MUSHUC RUNA LTDA.	GUARANDA	10.129	10.224	10.319	10.416	10.450	6.309	6.343	6.381	6.429	6.447	6.500	6.506
<b>TOTAL DE CIENTES EN LA PROVINCIA</b>		87.957	88.588	89.368	93.292	89.256	84.760	69.003	71.377	68.920	70.139	73.257	73.763

Fuente: [http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=488&vp\\_tip=2&vp\\_busr=41#10](http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=488&vp_tip=2&vp_busr=41#10)

Elaborado por: Los Autores.

## **CAPÍTULO II**

### **2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL” LTDA. (Factores Internos y Externos)**

#### **2.1. Generalidades de la Empresa**

##### **2.1.1. Antecedentes Históricos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda.**

El 1 de octubre del año 1962, en el salón de la casa parroquial del Cantón San Miguel de Bolívar, se reúnen un grupo de personas con el fin de formar un comité organizador, precedido por los señores Emilio Gaibor y Bolívar Solano en sus calidades de presidente y secretario respectivamente, con el asesoramiento del Padre Español Jesús Valencia a quienes se les encarga la difícil tarea de realizar todos los trámites reglamentarios para crear una asociación o Cooperativa de Ahorro y Crédito al que se le daría el nombre de San Miguel, en honor al Arcángel San Miguel y al nombre del Cantón.

Es así que el 24 de marzo de 1963, se decide fundar la Asociación pre-cooperativa de ahorro y crédito San Miguel, con la finalidad de que la Institución se proyecte a los beneficios que de ella se derivan y la protección que en ese entonces el Gobierno ofrecía a este tipo de asociaciones eligiéndose de esta manera la primera directiva de la institución, conformada de la siguiente manera como miembros del Consejo de Administración los señores Rodrigo Barragán ,Bolívar Solano, Arturo Moreno Vicuña, Gerardo Mora y Flor García como miembros del Consejo de Vigilancia, los señores Dr. Luis Moncayo, Nelson Yáñez Gaibor y Bolívar Bohórquez, como miembros de la Comisión de Crédito, los señores Arturo Mora Altamirano, Jesús Freire y Julio Duche; el 30 del mismo mes y año. Se elige de

entre los miembros del consejo administrativo el primer presidente de la institución recayendo esta dignidad en el señor Arturo Moreno Vicuña. Consejo que se caracterizó por hacer todo lo posible para legalización de la pre-cooperativa ante los organismos de control del estado obteniendo de esta manera personería jurídica el 20 de mayo de 1963, a partir de esta fecha viene sirviendo a toda la Provincia de Bolívar y muy especialmente a sector agro-productivo y la pequeña industria.

### **2.1.2. Misión**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., otorga productos financieros, competitivos, con atención personalizada especialmente con servicios agro-productivos de las provincias de Bolívar y Los Ríos respondiendo a sus expectativas y demandas con oportunidad, honestidad y responsabilidad, generando seguridad y confianza para impulsar el desarrollo socio económico de nuestros socios y comunidades.

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda.

### **2.1.3. Visión**

A diciembre del 2012 la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda. Es una institución financiera sólida y solvente socialmente y responsablemente que contribuye al desarrollo de sus asociados a través de la entrega de productos financieros diversificados y servicios de calidad, mediante un enfoque de mejoramiento continuo y el uso de una adecuada tecnología.

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda.

## **2.1.4. Objetivos Empresariales**

### **2.1.4.1. Objetivos Institucionales.**

Alcanzar y mantener un crecimiento sostenido en el mercado con estándares financieros iguales al promedio de las cooperativas reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

### **2.1.4.2. Objetivo Social.**

Alcanzar y mantener un crecimiento sostenido del número de socios manteniendo estándares de satisfacción altos de clientes internos y externos y una orientación de los servicios hacia la población objetivo.

### **2.1.4.3. Objetivos de Mercado.**

- Incrementar el posicionamiento e imagen Institucional en el mercado
- Incrementar el volumen de captaciones
- Implementar sistema de medición de satisfacción de los socios

### **2.1.4.4. Objetivos Financieros.**

- Minimizar el Riesgo Institucional (crédito, liquidez y operativo)
- Incrementar el nivel de Patrimonio Institucional
- Implementar un sistema de información gerencial para monitoreo de desempeño financiero.
- Mantener fondeo externo en condiciones beneficiosas para la cooperativa.



#### **2.1.4.5. Objetivos Organización, Procesos y Tecnología.**

- Disponer de procesos actualizados y eficientes
- Contar con una estructura organizacional eficiente
- Contar con un sistema informático y de comunicación eficiente
- Actualización e implementación de normativa interna.

#### **2.1.4.6. Objetivos de Talento Humano.**

- Contar con personal calificado, competitivo y motivado
- Contar con un sistema eficaz de comunicación interna
- Implementar un sistema de medición de satisfacción del personal.

Para alcanzar estos objetivos institucionales, la Cooperativa plantea los siguientes valores estratégicos en cuatro dimensiones.

#### **2.1.5. Valores**

- **Seriedad:** Hablar con seriedad al socio.
- **Ética:** Proceder según las normas de moral y conducta.
- **Solidaridad:** Apoyar a la consecución de un objetivo común.
- **Honestidad:** No abusar de la ingenuidad o el desconocimiento de los socios, ejecutar el trabajo libre de corrupción.
- **Responsabilidad:** Cumplir eficientemente el trabajo recomendado con apego a la normativa institucional.
- **Compromiso:** Cumplir con las obligaciones pactadas.

- **Lealtad:** Actuar con probidad y rectitud.
- **Perseverancia:** Mantener la firmeza de lograr un objetivo.
- **Creatividad:** Generar ideas innovadoras.
- **Comunicación:** Proporcionar información transparente y receptar sugerencias.

#### **2.1.6. Políticas Institucionales**

Se formulará un conjunto de políticas institucionales que pretenden apoyar el logro de los objetivos y facilitar la aplicación de las estrategias año a año.

#### **POLÍTICAS GENERALES**

- La gerencia y los Responsables de Crédito y Captaciones deberán realizar el monitoreo.
- La gerencia y el Consejo de Administración realizarán de forma anual una evaluación y los respectivos ajustes al Plan estratégico.
- La gerencia de la Cooperativa está en la obligación de analizar las propuestas de mejora que vengan desde el personal de la institución.
- La gerencia de la Cooperativa tiene la responsabilidad de velar por la existencia de manuales que regulen de manera funcional la realidad operativa de la institución.
- El personal de la Cooperativa está obligada a conocer y aplicar los manuales y reglamentación interna de la Cooperativa.
- El Consejo de Administración conocerá y aprobará los cambios y/o nuevos manuales que conlleven criterios de operación con el socio.

- El área de Contabilidad suministrara la información requerida por órganos de control de acuerdo a las disposiciones legales.
- La información sobre socios; así como de políticas y procedimientos institucionales serán considerados como confidenciales por parte de todo el personal y directivos de la institución.
- Los Directivos y empleados de la cooperativa están obligados a participar en todas las actividades a las que sean convocados.
- Es derecho y obligación de todo el personal participar en el diseño de los objetivos institucionales anuales, presupuesto; y, trabajar por el cumplimiento de los mismos.

#### **2.1.7. Gobierno Corporativo**

- El Consejo de Administración cumplirá las funciones de orientación estratégica de la Cooperativa (análisis, evaluación, aprobación de políticas y procedimientos).
- El Consejo de Vigilancia debe orientar sus acciones de control y supervisión de conformidad con las políticas estratégicas y de desarrollo institucional establecidas en la Planificación estratégica de la Cooperativa.
- La Gerencia será responsable de última instancia por el cumplimiento de las metas y objetivos (estratégicos y operativos) institucionales.
- Los responsables de las áreas operativas son responsables por el desarrollo y cumplimiento de metas y objetivos asignados a sus respectivas áreas de acuerdo a las normas y políticas institucionales.

- El personal operativo de la Cooperativa deberá coadyuvar para el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales planteados, considerando el área operativa en la cual se desempeña.

### 2.1.8. Estructura Administrativa

#### CUADRO N. 2

#### COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO " SAN MIGUEL LTDA "

#### MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

NOMBRES APELLIDOS	CARGO QUE DESEMPEÑA
Lcdo. Isidro León	PRESIDENTE
Sr. Mesías Gavilánez	VOCAL PRINCIPAL
Ing. Ninfa Armijo	VOCAL PRINCIPAL
Lcdo. Marco Barragán	VOCAL PRINCIPAL
Lcdo. Orlando Barragán	SECRETARIO
Lcdo. Edgar Coloma	VOCAL PRINCIPAL
Sr. Wilmo González	VOCAL PRINCIPAL
Sra. Romelia Mora	VOCAL PRINCIPAL

**Fuente:** Archivo Cooperativa San Miguel Ltda.

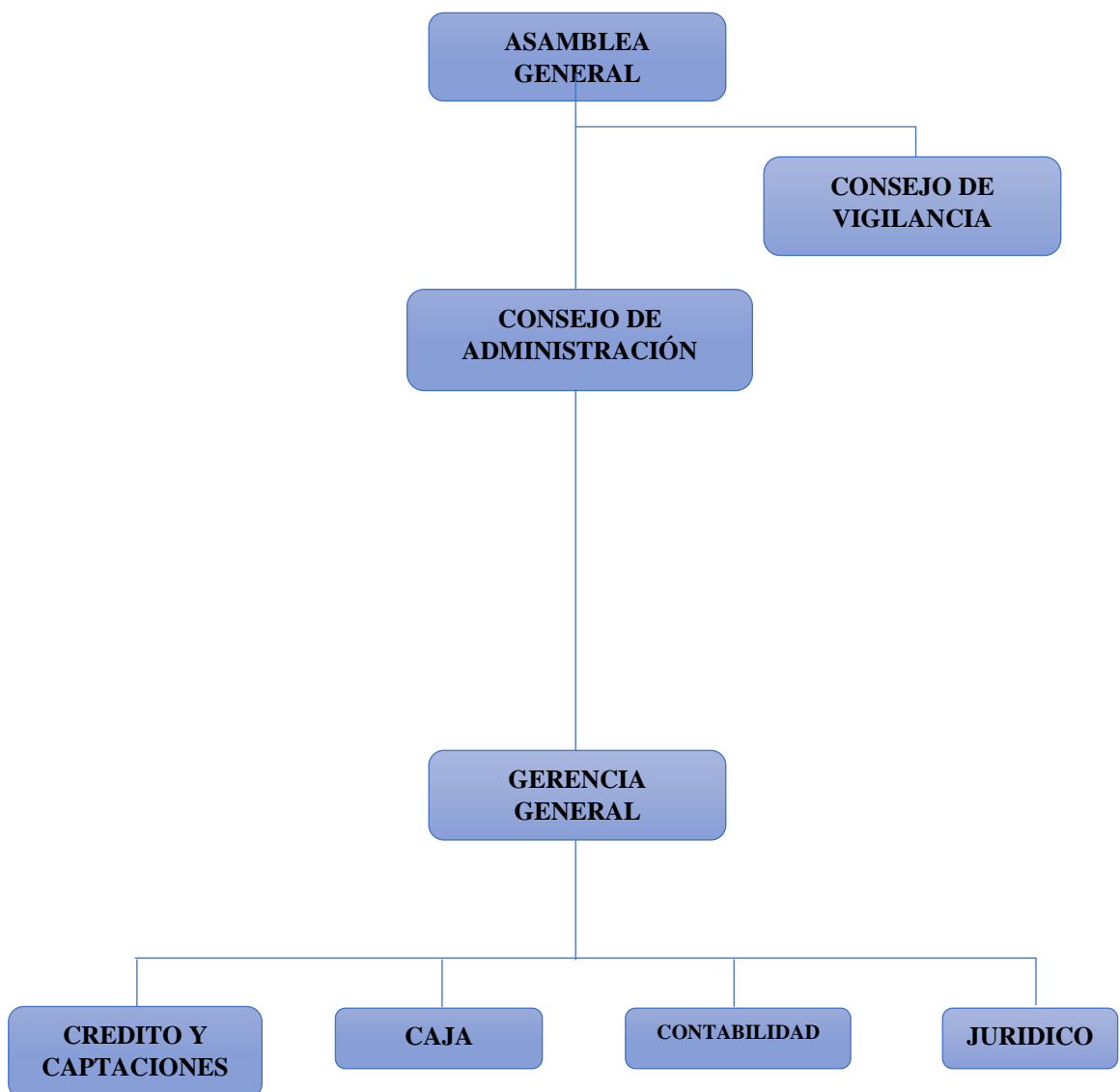
**Elaborado por:** Los Autores.

### 2.1.9. Organigrama Estructural

A continuación se presenta el Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda.

**GRÁFICO N. 1**

#### **COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SAN MIGUEL LTDA "**



**Fuente:** Archivo Cooperativa San Miguel Ltda.

**Elaboración:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Miguel" Ltda.

## **2.1.10. Delimitación de funciones**

### **2.1.10.1. Normatividad y Reglamentación (Delimitación De Responsabilidades).**

- Será responsabilidad del Consejo de Administración y de la Gerencia, que la Cooperativa cuente con los manuales y reglamentos necesarios para el buen funcionamiento de todas las áreas de negocio, de apoyo y estratégicas.
- La Gerencia de la Cooperativa tiene la responsabilidad de velar por la existencia de manuales que regulen de manera funcional la realidad operativa de la institución.
- El personal de la Cooperativa está obligado a conocer y aplicar los manuales y reglamentación interna de la Cooperativa.

### **2.1.10.2. Normativa del Departamento de Finanzas:**

- El área de Contabilidad entregará los informes financieros mensuales, dentro de los primeros 10 días del mes siguiente, a la gerencia para su análisis y validación.
- La Gerencia General y Contabilidad prepararán mensualmente el análisis de los estados financieros dentro de una visión de principios de prudencia financiera.
- La gerencia presentará mensualmente un informe al Consejo de Administración sobre la situación financiera de la institución; y, de manera anual a la Asamblea General de socios.

- La Gerencia monitoreará diariamente la posición de liquidez de la cooperativa, en base a los reportes generados por contabilidad.
- Gerencia General procurará que todas las inversiones de la Cooperativa mantengan un acuerdo de pre cancelación.
- El Consejo de Administración aprobará la adopción de recursos externos, a partir de un análisis de costo- beneficio frente a la estructura de captaciones de la institución, considerando tasas, plazos y calces.

### **2.1.10.3. Departamento de Negocios**

- Las áreas de crédito y captaciones generan un informe trimestral de la gestión de socios con el fin de diseñar productos (captaciones y colocaciones).
- La Gerencia y los responsables de área monitorearan mensualmente el estado de cumplimiento de metas institucionales de crédito y captaciones.
- El responsable del área de crédito realizará el monitoreo, seguimiento y mitigación de riesgos de la Cooperativa.
- Los responsables de crédito y captaciones serán responsables de generar de forma anual un estudio de satisfacción de los socios con recomendaciones para la toma de decisiones.
- La apertura de agencias demandara necesariamente la existencia de un estudio previo de mercado.
- Los responsables de crédito y captaciones deberán mantener actualizada (trimestralmente) la información relativa a la posición competitiva de la COAC y sus productos.

#### **2.1.10.4. Departamento de Talento Humano**

- La gerencia será responsable de la existencia de un manual y reglamento de gestión del talento humano.
- La cooperativa seguirá las acciones legales correspondientes contra cualquier empleado o funcionario que tome o desvíe fondos y bienes de la Institución.
- Todas actividades desarrolladas por el personal de la COAC deberán estar alineados con la estrategia y políticas institucionales.
- El Gerente elaborará un plan de capacitación anual para su ingreso en el presupuesto anual.
- Para cargos vacantes, la Cooperativa tomará en cuenta, dependiendo del cumplimiento del perfil requerido, al personal existente como primera opción.
- El desempeño y competencias de todo el personal serán evaluadas al menos de forma anual.
- La Cooperativa contará con los procedimientos y canales más adecuados para la comunicación e información interna.

#### **2.1.10.5. Departamento de Tecnología**

- El Gerente y los Responsables de área serán responsables de la integridad, veracidad y seguridad de la información financiera y de la base de datos de la institución.



- El Consejo de Administración aprobará la adquisición de nuevo software sobre la base de un estudio técnico.
- El Gerente será responsable de contar y mantener los planes de contar y mantener los planes de contingencia tecnológica; así como de su respectiva evaluación y actualización al menos con una periodicidad semestral.
- El área de sistemas soportará con información para la toma de decisiones al Consejo de Administración a Gerencia y al staff gerencial.

#### **2.1.10.6. Departamento de Procesos**

- El Consejo de Administración aprobará la apertura de nuevas ventanillas u oficinas operativas.
- El Consejo Administrativo aprobará la implementación de nuevos productos financieros.
- Los procesos y actividades de promoción y medios serán incluidos dentro del plan de mercadeo.
- El Consejo de Administración autorizará a Gerencia la contratación de la auditoría externa anual.
- El Consejo de Administración y Gerencia General determinarán la viabilidad de implementación de las recomendaciones de auditoría externa.

La Gerencia, las áreas de crédito, captaciones y contabilidad son responsables de mantener un monitoreo progresivo y continuo de la exposición de la Cooperativa a riesgos financieros y operativos.

## 2.2. Análisis Situacional Actual de la Empresa (Factores internos y Externos)

Los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda. se dividen en dos grupos: internos y externos.

A continuación se los presenta con sus diferentes demandas hacia la Cooperativa, las mismas que han sido consideradas para la realización de este plan estratégico.

### CUADRO N. 3

#### 2.2.1. Descripción de las Perspectivas

COMPONENTE	CRITERIO
DE LOS SOCIOS DE CRÉDITO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguridad – solvencia</li> <li>- Tasa bajas</li> <li>- Servicio de Calidad</li> <li>- Montos Mayores y plazos según actividad de los socios</li> <li>- Oportunidad en la entrega de los créditos</li> <li>- Reducción de encajes</li> <li>- Flexibilidad en garantías</li> <li>- Extensión de horario</li> <li>- Convenios de descuento por rol</li> </ul>
DE LOS SOCIOS DE AHORRO / INVERSIONISTAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguridad y solvencia</li> <li>- Tasas altas</li> <li>- Incentivos de ahorro</li> <li>- Facilidad de retiro de sus ahorros (horarios, cajeros automáticos)</li> <li>- Cumplimiento de obligación pactada</li> <li>- Pre cancelaciones</li> <li>- Entrega de recursos en efectivo si depositan en efectivo</li> </ul>
DE LAS ENTIDADES DE FONDEO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buenos índices financieros</li> <li>- Cumplimiento de los pagos</li> <li>- Cumplimiento de convenios</li> <li>- Reportes de información oportunos</li> <li>- Exámenes de auditoría</li> </ul>
DE LAS ENTIDADES DE CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de obligaciones</li> <li>- Entrega de Información oportuna y fidedigna</li> <li>- Exámenes de auditoría</li> </ul>
ASOCIACIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crédito grupales agro productivos</li> <li>- Asistencia técnica agrícola-pecuaria</li> <li>- Créditos oportunos</li> <li>- Mayores montos</li> <li>- Disminución de tasas</li> </ul>
DE LOS ALIADOS ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega de Información oportuna</li> <li>- Pago de cuotas puntuales</li> <li>- Asistencia Puntual a eventos</li> </ul>
OTROS SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de compromisos generados en capacitación</li> </ul>
DE LOS PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pagos puntuales</li> <li>- Exclusividad de Contrato</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Los Autores.

## CUADRO N. 4

### 2.2.2. Descripción de las Funciones

DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS
<b>ASAMBLEA GENERAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información clara y oportuna.</li> <li>- Cumplimiento de plazos de las reuniones.</li> <li>- Crecimiento.</li> <li>- Cumplimiento de metas.</li> <li>- Capacitación.</li> </ul>
<b>CONSEJOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento responsable de funciones.</li> <li>- Información confiable y oportuna (balances, informes, reportes, cobranzas).</li> <li>- Índices financieros eficientes.</li> <li>- Cumplimiento de Resoluciones.</li> <li>- Cumplimiento de metas (crecimiento, cartera).</li> <li>- Cumplimiento de presupuesto.</li> <li>- Cumplimiento de normativa existente.</li> <li>- Cautiones a los empleados que corresponde.</li> </ul>
<b>FUNCIONARIOS</b>	
a) <b>Capacitación</b>	<b>a</b>
b) <b>Clima laboral</b>	<b>b</b>
c) <b>Salario Justo</b>	<b>c</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación y actualización según funciones.</li> <li>- Revisión del funcionamiento del departamento de crédito (procesos, normativa, y estructura).</li> <li>- Políticas de estabilidad laboral.</li> <li>- Adecuado ambiente de trabajo</li> <li>- Políticas de remuneración según cumplimiento de metas.</li> <li>- Incentivos.</li> <li>- Remuneración en función a las responsabilidades del cargo.</li> <li>- Mejorar el ambiente laboral.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Los Autores.

### 2.2.3. Elaboración de la Matriz FODA.

El Diagnóstico interno de la Cooperativa San Miguel Ltda. Se lo realizó a partir del análisis de fortalezas y debilidades en cuatro dimensiones que son:

- Productos – Mercado.
- Finanzas.
- Organización – Procesos – Tecnología.

## CUADRO N. 5

### 2.2.3.1. Matriz de Diagnóstico de los Factores Internos

COMP.	SUBCOMPONENTE	COMPORTAMIENTO	F	D	
<b>ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS</b>	<b>PRODUCTOS Y MERCADO</b>	Tasa de interés en ahorros y crédito.	X		
		Condiciones de los Productos de ahorro y Otros servicios al socio (seguro agrícola)	X		
		Captaciones a/c plazo, a/m plazo, a/l plazo.	X		
		Otros costos en ahorros	X		
		Tasa de interés en créditos	X		
		Condiciones de los productos de crédito (nuevos productos)		X	
		Diversidad de productos de crédito		X	
		Asistencia Técnica (créditos agrícolas)		X	
		Marketing		X	
	<b>DIMENSIÓN FINANCIERA</b>	Nivel y evolución de la liquidez		X	
		Eficiencia Administrativa: Gastos de operación/ Activos totales.		X	
		Calidad de la cartera (nivel de cartera en riesgos).		X	
		Nivel de provisiones de cartera		X	
		Crecimiento de la cartera de crédito		X	
		Crecimiento del activo y del pasivo		X	
		Crecimiento de las captaciones			X
		Calidad de la cartera vencida			X
		Evolución y crecimiento de los Documentos por Cobrar a corto plazo.			X
		Rentabilidad			X
	<b>DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN PROCESOS Y TECNOLOGÍA</b>	Condiciones de Infraestructura		X	
		Organización general de la Cooperativa		X	
		Procesos de decisión oportunos		X	
		Equipamiento institucional		X	
		Manual de Procesos disponibilidad			X
		Crecimiento y uso Normas y reglamentos			X
		Técnico de sistemas			X
	<b>TALENTO HUMANO</b>	Actitud hacia el cambio		X	
		Incremento de personal		X	
		Personal orientado en atención al cliente		X	
		Responsabilidad y delegación		X	
		Creatividad del personal			X
		Mejorar la comunicación y la unificación interna			X
		Mejorar el compromiso con la Institución			X
Cumplimiento de objetivos y resultados				X	
Incentivos y bonos				X	
Desmotivación				X	
Inducción capacitación y desarrollo			X		

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Los Autores.

## CUADRO N. 6

### 2.2.3.2. Matriz de Diagnóstico de los Factores Externos

COMP.	SUBCOMPONENTE	COMPORTAMIENTO	O	A
<b>ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS</b>	<b>PRODUCTOS Y MERCADO</b>	Fortalecer el posicionamiento en el mercado actual	X	
		Implantarse con eficiencia en nuevos mercados	X	
		Competencia en el mercado financiero		X
		Rol de entes de segundo piso	X	
	<b>DIMENSIÓN FINANCIERA</b>	Nivel promedio de ingresos de la población		X
	<b>DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN PROCESOS Y TECNOLOGÍA</b>	Estructura de la clientela (existencia de segmentos	X	
	<b>SOCIALES Y NATURALES</b>	Desastres naturales		X
		Nivel de seguridad		X
		Inestabilidad Política		X

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Los Autores.

### 2.2.3.3. Matriz FODA

#### CUADRO N. 7

#### MATRIZ FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasa de interés en ahorros y captaciones</li> <li>- Condiciones de los Productos de ahorro y Otros servicios al socio (seguro agrícola)</li> <li>- Captaciones</li> <li>- Otros costos en ahorros</li> <li>- Tasa de interés en créditos</li> <li>- Nivel y evolución de la liquidez</li> <li>- Eficiencia Administrativa: Gastos de operación/ Activos totales.</li> <li>- Calidad de la cartera (nivel de cartera en riesgos).</li> <li>- Nivel de provisiones de cartera</li> <li>- Crecimiento de la cartera de crédito</li> <li>- Crecimiento del activo y del pasivo</li> <li>- Condiciones de Infraestructura</li> <li>- Organización general de la Cooperativa</li> <li>- Procesos de decisión oportunos</li> <li>- Equipamiento institucional</li> <li>- Actitud hacia el cambio</li> <li>- Incremento de personal</li> <li>- Personal orientado en atención al cliente</li> <li>- Responsabilidad y delegación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones de los productos de crédito (nuevos productos)</li> <li>- Diversidad de productos de crédito</li> <li>- Asistencia Técnica (créditos agrícolas)</li> <li>- Marketing</li> <li>- Crecimiento de las captaciones</li> <li>- Calidad de la cartera vencida</li> <li>- Evolución y crecimiento de los Documentos por Cobrar a corto plazo Rentabilidad</li> <li>- Manual de Procesos disponibilidad</li> <li>- Crecimiento y uso Normas y reglamentos</li> <li>- Técnico de sistemas</li> <li>- Creatividad del personal</li> <li>- Mejorar la comunicación y la unificación interna</li> <li>- Mejorar el compromiso con la Institución</li> <li>- Cumplimiento de objetivos y resultados</li> <li>- Incentivos y bonos</li> <li>- Desmotivación</li> <li>- Inducción capacitación y desarrollo</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potencialidad del mercado actual.</li> <li>- Potencialidad de nuevos mercados.</li> <li>- Rol de entes de segundo piso.</li> <li>- Estructura de la clientela (existencia de segmentos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia en el mercado financiero.</li> <li>- Nivel promedio de ingresos de la población.</li> <li>- Desastres naturales.</li> <li>- Nivel de seguridad.</li> <li>- Inestabilidad Política.</li> </ul>

**Fuente:** Cuadro N.5 y Cuadro N.6

**Elaborado por:** Los Autores.

2.2.3.4. Matriz de cruce de variables

CUADRO N. 8

MATRIZ DE CRUCE DE VARIABLES

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS															DEBILIDADES								TOTAL																
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	D1	D2	D3	D4		D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18		
OPORTUNIDADES	O1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	23		
	O2	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	23		
	O3	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	14		
	O4	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	26	
AMENAZAS	A1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	29	
	A2	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	
	A3	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	13
	A4	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	13	
	A5	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	18
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>			
V.H.= 29+	1	=	30	/	2	=	15																																	
V.V.= 9+	1	=	10	/	2	=	5																																	

**Fuente:** Cuadro N.7  
**Elaborado por:** Los Autores.



### 2.2.3.5. Matriz FODA priorizada

#### CUADRO N. 9

#### MATRIZ FODA PRIORIZADA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1: Tasa de interés en ahorros y captaciones	D1: Condiciones de los productos de crédito (nuevos productos)
F2: Condiciones de los Productos de ahorro y Otros servicios al socio (seguro agrícola)	D2: Diversidad de productos de crédito
F3: Captaciones	D3: Asistencia Técnica (créditos agrícolas)
F5: Tasa de interés en créditos	D5: Crecimiento de las captaciones
F8: Calidad de la cartera (nivel de cartera en riesgos).	D6: Calidad de la cartera vencida
F9: Nivel de provisiones de cartera	D7: Evolución y crecimiento de los Documentos por Cobrar a corto plazo.
F10: Crecimiento de la cartera de crédito	D8: Rentabilidad
F11: Crecimiento del activo y del pasivo	D15: Cumplimiento de objetivos y resultados
F12: Condiciones de Infraestructura	
F13: Organización general de la Cooperativa	
F14: Procesos de decisión oportunos	
F15: Equipamiento institucional	
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Fortalecer el posicionamiento en el mercado actual	A1: Competencia en el mercado financiero.
O2: Implantarse con eficiencia en nuevos mercados	A5: Inestabilidad Política.
O4: Estructura de la clientela (existencia de segmentos).	

Fuente: Cuadro N. 8

Elaborado por: Los Autores.

### 2.2.3.5.1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos

**CUADRO N. 10**

**MATRIZ EFI**

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
<b>FORTALEZAS</b>			<b>2,20</b>
F1: Tasa de interés en ahorros y captaciones	9%	4	0,36
F2: Condiciones de los Productos de ahorro y Otros servicios al socio (seguro agrícola)	8%	3	0,24
F3: Captaciones	5%	3	0,15
F4: Tasa de interés en créditos	8%	4	0,32
F5: Calidad de la cartera (nivel de cartera en riesgos).	2%	3	0,06
F6: Nivel de provisiones de cartera	2%	3	0,06
F7: Crecimiento de la cartera de crédito	3%	4	0,12
F8: Crecimiento del activo y del pasivo	5%	3	0,15
F9: Condiciones de Infraestructura	6%	3	0,18
F10: Organización general de la Cooperativa	4%	3	0,12
F11: Procesos de decisión oportunos	5%	4	0,2
F12: Equipamiento institucional	6%	4	0,24
<b>DEBILIDADES</b>			<b>0,45</b>
D1: Condiciones de los productos de crédito (nuevos productos)	2%	2	0,04
D2: Diversidad de productos de crédito	3%	1	0,03
D3: Asistencia Técnica (créditos agrícolas)	3%	1	0,03
D4: Crecimiento de las captaciones	5%	1	0,05
D5: Calidad de la cartera vencida	2%	2	0,04
D6: Evolución y crecimiento de los Documentos por Cobrar a corto plazo.	4%	2	0,08
D7: Rentabilidad	15%	1	0,15
D8: Cumplimiento de objetivos y resultados	3%	1	0,03
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,65</b>

**Fuente:** Cuadro N.9  
**Elaborado por:** Los Autores.

CALIFICACIÓN	
<b>FORTALEZA</b>	3<
	4>
<b>DEBILIDAD</b>	2<
	1>

TOTAL PONDERADO		
BAJO	MEDIO	ALTO
1-2,4	2,5	2,6-4

### Interpretación:

Luego de realizar los cálculos en la Matriz EFI tenemos como resultado 2,65, lo que refleja que la cooperativa tiene un alto nivel de confiabilidad, esto permitirá que sus productos y servicios realicen su función prevista sin incidentes por un período de tiempo especificado y bajo condiciones establecidas.

### 2.2.3.5.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos

#### CUADRO N. 11

#### MATRIZ EFE

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>2,15</b>
O1: Fortalecer el posicionamiento en el mercado actual.	20%	4	0,8
O2: Implantarse con eficiencia en nuevos mercados	15%	3	0,45
O3: Estructura de la clientela (existencia de segmentos).	30%	3	0,9
<b>AMENAZAS</b>			<b>0,4</b>
A1: Competencia en el mercado financiero.	30%	1	0,3
A5: Inestabilidad Política.	5%	2	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,55</b>

Fuente: Cuadro N. 10

Elaborado por: Los Autores.

CALIFICACIÓN	
OPORTUNIDADES	4<
	3>
AMENAZAS	2<
	1>

TOTAL PONDERADO		
BAJO	MEDIO	ALTO
1 - 2,4	2,5	2,6 - 4

### Interpretación:

El total ponderado de 2.55 indica que esta empresa está dentro de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y eviten las amenazas que el ambiente (económico, social, cultural, demográfico, ambiental, político, gubernamental, jurídico, tecnológico y competitivo.) presentan para el desarrollo de la Cooperativa.

### 2.2.3.5.3. Matriz de Perfil Competitivo

CUADRO N. 12

#### MATRIZ MPC

"Matriz del Perfil Competitivo"							
COAC SAN MIGUEL LTDA.		COAC SAN JOSE		COAC GUARANDA		COAC CCA	
Factor Impórtate para el éxito	VALOR	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
Posicionamiento en el mercado	0,3	4	1,2	3	0,9	3	0,9
Precios competitivos	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4
Desarrollo de competencias del personal a través de capacitación	0,2	2	0,4	2	0,4	1	0,2
Adquisición de tecnología de punta	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Fidelidad de los clientes	0,15	4	0,6	3	0,45	2	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,4</b>		<b>2,8</b>		<b>2,25</b>

Fuente: Cuadro N. 11

Elaborado por: Los Autores.

CALIFICACIÓN	
1=	Debilidad Mayor
2=	Debilidad Menor
3=	Fortaleza Menor
4=	Fortaleza Mayor

### Interpretación:

En el cuadro de la matriz de perfil competitivo MPC, hacemos un análisis comparativo entre las cooperativas competidoras como podemos ver en la tabla; COAC SAN JOSÉ tiene un peso ponderado 3,4COAC GUARANDA con un peso ponderado de 2,8 y COAC CCA con 2,25. En algunos de los factores importantes para el éxito Cooperativa

de Ahorro y Crédito“SAN MIGUEL” LTDA.,tiene similar calificación con la competencia 2,55.

#### 2.2.3.5.4. Matriz de Perfil de Riesgo.

### CUADRO N. 13

### MATRIZ MPR

N°	FACTORES EXTERNOS EINTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
<b>FORTALEZAS</b>			
1	Tasa de interés en ahorros y captaciones	10	9
2	Condiciones de los Productos de ahorro y Otros servicios al socio (seguro agrícola)	10	7
3	Captaciones	10	8
4	Tasa de interés en créditos	10	9
5	Calidad de la cartera (nivel de cartera en riesgos).	10	5
6	Nivel de provisiones de cartera	10	6
7	Crecimiento de la cartera de crédito	10	6
8	Crecimiento del activo y del pasivo	10	5
9	Condiciones de Infraestructura	10	6
10	Organización general de la Cooperativa	10	6
11	Procesos de decisión oportunos	10	6
12	Equipamiento institucional	10	7
<b>DEBILIDADES</b>			
13	Condiciones de los productos de crédito (nuevos productos)	10	4
14	Diversidad de productos de crédito	10	3
15	Asistencia Técnica (créditos agrícolas)	10	2
16	Crecimiento de las captaciones	10	8
17	Calidad de la cartera vencida	10	6
18	Evolución y crecimiento de los Documentos por Cobrar a corto plazo.	10	5
19	Rentabilidad	10	3
20	Cumplimiento de objetivos y resultados	10	3
<b>OPORTUNIDADES</b>			
21	Fortalecer el posicionamiento en el mercado actual.	10	7
22	Implantarse con eficiencia en nuevos mercados	10	6
23	Estructura de la clientela (existencia de segmentos).	10	5
<b>AMENAZAS</b>			
24	Competencia en el mercado financiero.	10	6
25	Inestabilidad Política.	10	3
<b>TOTAL</b>		<b>250</b>	<b>141</b>

Fuente: Cuadro N. 12

Elaborado por: Los Autores.

## DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Ponderada}} \times 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{141}{250} = 0,56$$

**CONFIANZA**            56%            MODERADA  
**RIESGO**                44%            ALTO

### TABLAS DE PORCENTAJES

<b>CONFIANZA</b>	<b>BAJA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>ALTA</b>	
	15% _ 50%	51% _ 75%	76% _ 95%	
	<b>ALTA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>BAJA</b>	<b>RIESGO</b>

### Interpretación:

La matriz de ponderación para medir el factor de riesgo está compuesta por los factores internos y externos, para ver el nivel de riesgo o confianza en la organización como es el caso dando una calificación de 10 en la ponderación da un total de 250 y una calificación total de 141, de estos valores se ha obtenido una CONFIANZA MODERADA del 56% y un 44% DE RIESGO ALTO de no cumplir con los requerimientos planificados.

#### 2.2.3.6. Análisis de la competencia

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., la cual funciona en el Cantón San Miguel de la Provincia de Bolívar, tiene como competencia directa a la Cooperativa San José Ltda., que funciona en la misma localidad y cuenta con 6.733 socios en ésta agencia, hasta la fecha del último registro del Banco Central, pues ésta Cooperativa

capta gran cantidad de socios, de inversiones, y depósitos en ahorros es que funciona desde el año 1964, y en el transcurso de sus 49 años de existencia ha ido en desarrollo, y prueba de ello es la existencia de su matriz y las tres agencias.

### **2.3. ANÁLISIS FINANCIERO**

El análisis financiero de la cooperativa San Miguel Ltda., se lo realizó en base a la información de los Estados Financieros de los años 2011 y 2012, y se presentarán los índices o ratios aplicables a la institución.

#### **2.3.1. Estados Financieros**

Se presenta los balances General y de Resultados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., del años 2011.

#### **Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda.**

##### **Balance General**

**Al 31 de Diciembre del 2011**

#### **ACTIVOS**

FONDOS DISPONIBLES		135768,26
Caja	66412,88	
Bancos y otras instituciones financieras	69355,38	
INVERSIONES		112302,73
Mantenidas hasta el vencimiento de e	112302,73	
CARTERA DE CREDITOS		2961882,8
Cartera de créditos de consumo por vencer	343454,86	
Cartera de créditos para la microempresas	2573084,71	
Cartera de créditos de consumo que n	19569,31	
Cartera de créditos para la microempresas	12047,2	
Cartera de créditos de consumo vencida	18416,63	
Cartera de créditos para la microempresa	46347,94	
(Provisiones para créditos incobrables	-51037,85	
CUENTAS POR COBRAR		82230,63
Intereses reestructurados por cobrar	79730,63	
Cuentas por cobrar varias	2500	

PROPIEDADES Y EQUIPO		227035,15
Terrenos	23238	
Edificios	144656,05	
Muebles, enseres y equipos de oficinas	51113,2	
Equipos de computación	29049,52	
Unidades de transporte	10523,17	
EQUIPOS DE CONSTRUCCIÓN	56482,9	
Otros	826,3	
(Depreciación acumulada)	-88853,99	
OTROS ACTIVOS		109649,18
Inversiones en acciones y participación	4144,5	
Gastos y pagos anticipados	64595,29	
Gastos diferidos	18474,21	
ACTIVO CONTINGENTE	18125,28	
Imp.a la renta anticipo	3972,65	
Anticp. Retención en la Fuente	337,25	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>3628868,75</b>
<b><u>P A S I V O S</u></b>		
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		2083453,41
Depósitos a la vista	547422,33	
Depósitos a plazo	1536031,08	
CUENTAS POR PAGAR		158971,41
Intereses por pagar	25851,42	
Obligaciones patronales	4818,71	
Retenciones	1280,93	
Contribuciones, impuestos y multas	1179,84	
Cuentas por pagar varias	125840,51	
OBLIGACIONES FINANCIERAS		458729,14
Obligaciones con instituciones financieras	100168,62	
Obligaciones con instituciones financieras	225000,52	
Obligaciones con entidades financieras	133560	
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>2701153,96</b>
<b><u>P A T R I M O N I O</u></b>		
CAPITAL SOCIAL		672753,38



Aportes de socios	672753,38	
RESERVAS		150223,89
Legales	9479,49	
Especiales	140744,4	
OTROS APORTES PATRIMONIALES		793,36
Cuotas de ingreso	793,36	
SUPERAVIT POR VALUACIONES		114294,48
Superávit por valuación de propiedad	114294,48	
RESULTADOS		-10350,32
(Pérdidas acumuladas)	-10350,32	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>927714,79</b>
		-----
<b>TOTAL PASIVO &amp; PATRIMONIO</b>		<b>3628868,75</b>
		=====

**Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda.**

**Estado de Resultados**

**Al 31 de Diciembre del 2011**

**I N G R E S O S**

INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS		343255,38
Depósitos	7036,74	
Intereses de cartera de créditos	336218,64	
OTROS INGRESOS		83272,86
Recuperaciones de activos financiero	13492,81	
Otros	69780,05	
		-----
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>426528,24</b>
		=====

**G A S T O S**

INTERESES CAUSADOS		173372,27
Obligaciones con el público	143514,26	
Obligaciones financieras	29858,01	
PROVISIONES		32692,91
Cartera de créditos	32692,91	
GASTOS DE OPERACION		209115,37
Gastos de personal	84609,7	
Honorarios	16841,08	
Servicios varios	45609,47	
Impuestos, contribuciones y multas	3396,85	
Depreciaciones	25925,74	
Amortizaciones	14424,94	
Otros gastos	18307,59	
OTROS GASTOS Y PERDIDAS		6519,67
Intereses y comisiones devengados	6519,67	
		-----
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>421700,22</b>
<b>EXCEDENTE DEL PERÍODO</b>		<b>4828,02</b>
		=====

Se presenta los balances General y de Resultados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., del año 2012.

**Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda.**

**Balance General**

**Al 31 de Diciembre del 2012**

**ACTIVOS**

<b>FONDOS DISPONIBLES</b>		<b>305280,81</b>
Caja	67157,05	
Bancos y otras instituciones financieras	238123,76	
<b>INVERSIONES</b>		<b>235271,07</b>
Mantenidas hasta el vencimiento	235271,07	
<b>CARTERA DE CREDITOS</b>		<b>3848807,97</b>
Cartera de créditos de consumo por vencer	363458,32	
Cartera de créditos para la microempresa	3335129,67	
Cartera de créditos de consumo	25381,6	
Cartera de créditos para la microempresas	34196,42	
Cartera de créditos de consumo vencimiento	23966,11	
Cartera de créditos para la microempresas	137232,74	
(Provisiones para créditos incobrables	-70556,89	
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>		<b>144314,15</b>
Intereses por cobrar de operaciones	17265,48	
Intereses reestructurados por cobrar	122337,52	
Cuentas por cobrar varias	4711,15	
<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>		<b>219125,76</b>
Terrenos	23238	
Edificios	144656,05	
Construcciones y remodelaciones	2408	
Muebles, enseres y equipos de oficina	58866,12	
Equipos de computación	33957,12	
Unidades de transporte	10523,17	
<b>EQUIPOS DE CONSTRUCCIÓN</b>	<b>56482,9</b>	
Otros	319,2	
(Depreciación acumulada)	-111324,8	
<b>OTROS ACTIVOS</b>		<b>113318,89</b>
Inversiones en acciones y participaciones	8818,15	
Gastos y pagos anticipados	41016,16	
Gastos diferidos	22372,58	
Otros	41112	

<b>TOTAL ACTIVOS</b>		----- <b>4866118,65</b> =====
<b>PASIVOS</b>		
<b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>		2794068,5
Depósitos a la vista	860184,05	
Depósitos a plazo	1933884,45	
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>		139652,48
Intereses por pagar	16169,49	
Obligaciones patronales	2779,31	
Retenciones	820,33	
Contribuciones, impuestos y multas	2731,93	
Cuentas por pagar varias	117151,42	
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>		983683,51
Obligaciones con instituciones finan	100168,62	
Obligaciones con instituciones finan	215456,5	
Obligaciones con entidades financieras	668058,39	
<b>TOTAL PASIVOS</b>		----- <b>3917404,49</b> =====
<b>PATRIMONIO</b>		
<b>CAPITAL SOCIAL</b>		674253
	Aportes de socios	674253
<b>RESERVAS</b>		146576,3
Legales	146576,3	
<b>SUPERAVIT POR VALUACIONES</b>		114294,48
Superávit por valuación de propiedad	114294,48	
<b>RESULTADOS</b>		1620,03
(Pérdidas acumuladas)	-10350,32	
Utilidad del ejercicio	11970,35	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		----- <b>936743,81</b>
<b>EXEDENTE DEL PERIODO</b>		<u><b>11970,35</b></u>
<b>TOTAL PASIVO &amp; PATRIMONIO</b>		<b>4866118,65</b> =====

**Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda.**

**Estado de Resultados**

**Al 31 de Diciembre del 2012**

**INGRESOS**

INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS		500150,49
Depósitos	8224,03	
Intereses de cartera de créditos	491926,46	
OTROS INGRESOS		75879,57
Recuperaciones de activos financiero	26685,2	
Otros	49194,37	
		-----
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>576030,06</b>
		=====

**GASTOS**

INTERESES CAUSADOS		228522,56
Obligaciones con el público	190602,49	
Obligaciones financieras	37920,07	
PROVISIONES		19519,04
Cartera de créditos	19519,04	
GASTOS DE OPERACION		300002,62
Gastos de personal	106577,6	
Honorarios	26529,85	
Servicios varios	100921,48	
Impuestos, contribuciones y multas	3334,26	
Depreciaciones	24697,9	
Amortizaciones	13301,78	
Otros gastos	24639,75	
OTROS GASTOS Y PERDIDAS		16015,49
Intereses y comisiones devengados	16015,49	
		-----
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>564059,71</b>

**EXCEDENTE DEL PERÍODO**

**11970,35**

=====

### 2.3.2. Análisis Vertical

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., presenta la información financiera de los años 2011 y 2012 para el análisis vertical, de los balances tanto general como de resultados:

#### CUADRO N. 14

#### ANÁLISIS VERTICAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL LTDA.

#### Estado De Situación Financiera

Correspondiente a los años 2011 – 2012

DETALLE	2011	2012	ANÁLISIS VERTICAL	
			2011	2012
<b>ACTIVOS</b>				
<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>135768,26</b>	<b>305280,81</b>	<b>3,74%</b>	<b>6,27%</b>
Caja	66412,88	67157,05	1,83%	1,38%
Bancos y otras instituciones financieras	69355,38	238123,76	1,91%	4,89%
<b>INVERSIONES</b>	<b>112302,73</b>	<b>235271,07</b>	<b>3,09%</b>	<b>4,83%</b>
Mantenidas hasta el vencimiento	112302,73	235271,07	3,09%	4,83%
<b>CARTERA DE CREDITOS</b>	<b>2961882,80</b>	<b>3848807,97</b>	<b>81,62%</b>	<b>79,09%</b>
Cartera de créditos de consumo por vencer	343454,86	363458,32	9,46%	7,47%
Cartera de créditos para la microempresa	2573084,71	3335129,67	70,91%	68,54%
Cartera de créditos de consumo	19569,31	25381,60	0,54%	0,52%
Cartera de créditos para la microempresas	12047,20	34196,42	0,33%	0,70%
Cartera de créditos de consumo vencimiento	18416,63	23966,11	0,51%	0,49%
Cartera de créditos para la microempresas	46347,94	137232,74	1,28%	2,82%
(Provisiones para créditos incobrables)	-51037,85	-70556,89	-1,41%	-1,45%
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>82230,63</b>	<b>144314,15</b>	<b>2,27%</b>	<b>2,97%</b>
Intereses por cobrar de operaciones	0,00	17265,48	0,00%	0,35%
Intereses reestructurados por cobrar	79730,63	122337,52	2,20%	2,51%

Cuentas por cobrar varias	2500,00	4711,15	0,07%	0,10%
<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>227035,15</b>	<b>219125,76</b>	<b>6,26%</b>	<b>4,50%</b>
Terrenos	23238,00	23238,00	0,64%	0,48%
Edificios	144656,05	144656,05	3,99%	2,97%
Construcciones y remodelaciones	0,00	2408,00	0,00%	0,05%
Muebles, enseres y equipos de oficina	51113,20	58866,12	1,41%	1,21%
Equipos de computación	29049,52	33957,12	0,80%	0,70%
Unidades de transporte	10523,17	10523,17	0,29%	0,22%
Equipos de Construcción	56482,90	56482,90	1,56%	1,16%
Otros	826,30	319,20	0,02%	0,01%
(Depreciación acumulada)	-88853,99	-111324,80	-2,45%	-2,29%
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>109649,18</b>	<b>113318,89</b>	<b>3,02%</b>	<b>2,33%</b>
Inversiones en acciones y participaciones	4144,50	8818,15	0,11%	0,18%
Gastos y pagos anticipados	64595,29	41016,16	1,78%	0,84%
Gastos diferidos	18474,21	22372,58	0,51%	0,46%
Otros	0,00	41112,00	0,00%	0,84%
Activo Contingente	18125,28	0,00	0,50%	0,00%
Imp. la renta anticipo	3972,65	0,00	0,11%	0,00%
Anticipo Retención en la Fuente	337,25	0,00	0,01%	0,00%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>3628868,75</b>	<b>4866118,65</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</b>	<b>2083453,41</b>	<b>2794068,50</b>	<b>57,41%</b>	<b>57,42%</b>
Depósitos a la vista	547422,33	860184,05	15,09%	17,68%
Depósitos a plazo	1536031,08	1933884,45	42,33%	39,74%
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>158971,41</b>	<b>139652,48</b>	<b>4,38%</b>	<b>2,87%</b>
Intereses por pagar	25851,42	16169,49	0,71%	0,33%
Obligaciones patronales	4818,71	2779,31	0,13%	0,06%
Retenciones	1280,93	820,33	0,04%	0,02%
Contribuciones, impuestos y multas	1179,84	2731,93	0,03%	0,06%
Cuentas por pagar varias	125840,51	117151,42	3,47%	2,41%
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>458729,14</b>	<b>983683,51</b>	<b>12,64%</b>	<b>20,21%</b>
Obligaciones con instituciones financieras (1 a 30 días)	100168,62	100168,62	2,76%	2,06%
Obligaciones con instituciones financieras (fundación Marco OYCOCREDYT CODE)	225000,52	215456,50	6,20%	4,43%
Obligaciones con entidades financieras (MICROFINANZAS)	133560	668058,39	3,68%	13,73%

<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>2701153,96</b>	<b>3917404,49</b>	<b>74,44%</b>	<b>80,50%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>672753,38</b>	<b>674253,00</b>	<b>18,54%</b>	<b>13,86%</b>
Aportes de socios	672753,38	674253,00	18,54%	13,86%
<b>RESERVAS</b>	<b>150223,89</b>	<b>146576,30</b>	<b>4,14%</b>	<b>3,01%</b>
Legales	9479,49	146576,30	0,26%	3,01%
Especiales	140744,4	0,00	3,88%	0,00%
<b>OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>	<b>793,36</b>	<b>0,00</b>	<b>0,02%</b>	<b>0,00%</b>
Cuotas de ingreso	793,36	0,00	0,02%	0,00%
<b>SUPERAVIT POR VALUACIONES</b>	<b>114294,48</b>	<b>114294,48</b>	<b>3,15%</b>	<b>2,35%</b>
Superávit por valuación de propiedad	114294,48	114294,48	3,15%	2,35%
<b>RESULTADOS</b>	<b>-10350,32</b>	<b>1620,03</b>	<b>-0,29%</b>	<b>0,03%</b>
(Pérdidas acumuladas)	-10350,32	-10350,32	-0,29%	-0,21%
Utilidad del ejercicio	0	11970,35	0,00%	0,25%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>927714,79</b>	<b>936743,81</b>	<b>25,56%</b>	<b>19,25%</b>
EXEDENTE DEL PERIODO	0	11970,35	0,00%	0,25%
<b>TOTAL PASIVO &amp; PATRIMONIO</b>	<b>3628868,75</b>	<b>4866118,65</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Anexo 1, Anexo2  
Elaborado por: Los Autores.

## ANÁLISIS:

### **ACTIVO:**

El mayor porcentaje de los activos en el año 2011 se encuentra en Cartera de Crédito con el 81,62%, la cual se ha destinado en su mayoría a los microcréditos con plazo de más de 360 días que ascienden a un monto de \$ 359.554,37, seguido por propiedades y equipos en su mayoría en Edificios con 3,99% mientras que el disponible de la empresa tan sólo es el 3,74%.

En el 2012 al igual que en el año anterior la mayor parte de los activos se encuentra en la Cartera de Crédito aunque bajo al 79,09% y la mayor colocación de créditos se lo hizo para el sector de microempresas, disminuyendo en relación al año anterior el porcentaje correspondiente a Propiedad y Equipo 4,50% con su mayor representación en Edificios 2,97%.



## **PASIVO:**

El pasivo está representado en el 2011 por el 57,41%, en este año la mayoría de los pasivos corresponden a obligaciones con el público, las cuales tienen que ver con depósitos a plazo fijo 42,33%; mientras que en obligaciones con instituciones financieras alcanzó 12,64%.

En el año 2012 la cooperativa prácticamente mantuvo las obligaciones con el público tan sólo aumento a 57,42%, mientras que las obligaciones con instituciones financieras aumentaron a 20,21%.

El pasivo que presenta la cooperativa es relativo a su activo y el monto de préstamos que otorga porque dependen de los depósitos a plazo fijo que la empresa logre, debido a que éste es el dinero que se emplea para otorgar los créditos.

## **PATRIMONIO:**

En el 2011 la mayor parte del patrimonio el 18,54% se encuentra en el Capital Social; mientras que no se determinó utilidad en ese año, pero sí una pérdida acumulada del 0,29%.

Para el 2012 en cambio el patrimonio se distribuyó el 13,86% en el Capital Social, lo que quiere decir que el aporte de los socios disminuyó, y en este año se registró una utilidad de 0,25%.

A continuación se presenta el análisis Vertical del Estado de Resultados del 2011 y 2012.

**CUADRO N. 15**  
**ANÁLISIS VERTICAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**  
**SAN MIGUEL LTDA.**  
**Estado de Resultados**

**Correspondiente a los años 2011 - 2012**

DETALLE	2011	2012	ANÁLISIS VERTICAL	
			2011	2012
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>426528,24</b>	<b>576030,06</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Intereses y Descuentos Ganados</b>	<b>343255,38</b>	<b>500150,49</b>	<b>80,48%</b>	<b>86,83%</b>
Depósitos	7036,74	8224,03	1,65%	1,43%
Intereses de cartera de créditos	336218,64	491926,46	78,83%	85,40%
<b>Otros Ingresos</b>	<b>83272,86</b>	<b>75879,57</b>	<b>19,52%</b>	<b>13,17%</b>
Recuperaciones de activos financiero	13492,81	26685,2	3,16%	4,63%
Otros	69780,05	49194,37	16,36%	8,54%
<b>GASTOS</b>				
<b>Intereses Causados</b>	<b>173372,27</b>	<b>228522,56</b>	<b>40,65%</b>	<b>39,67%</b>
Obligaciones con el público	143514,26	190602,49	33,65%	33,09%
Obligaciones financieras	29858,01	37920,07	7,00%	6,58%
<b>Provisiones</b>	<b>32692,91</b>	<b>19519,04</b>	<b>7,66%</b>	<b>3,39%</b>
Cartera de créditos	32692,91	19519,04	7,66%	3,39%
<b>Gastos de Operación</b>	<b>209115,37</b>	<b>300002,62</b>	<b>49,03%</b>	<b>52,08%</b>
Gastos de personal	84609,7	106577,6	19,84%	18,50%
Honorarios	16841,08	26529,85	3,95%	4,61%
Servicios varios	45609,47	100921,48	10,69%	17,52%
Impuestos, contribuciones y multas	3396,85	3334,26	0,80%	0,58%
Depreciaciones	25925,74	24697,9	6,08%	4,29%
Amortizaciones	14424,94	13301,78	3,38%	2,31%
Otros gastos	18307,59	24639,75	4,29%	4,28%
<b>Otros Gastos y Pérdidas</b>	<b>6519,67</b>	<b>16015,49</b>	<b>1,53%</b>	<b>2,78%</b>
Intereses y comisiones devengados	6519,67	16015,49	1,53%	2,78%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>421700,22</b>	<b>564059,71</b>	<b>98,87%</b>	<b>97,92%</b>
<b>EXCEDENTE DEL PERIODO</b>	<b>4828,02</b>	<b>11970,35</b>	<b>1,13%</b>	<b>2,08%</b>

Fuente: Anexo 2, Anexo 3  
Elaborado por: Los Autores.

## **ANÁLISIS:**

Al tratarse de una Cooperativa de ahorro y crédito pues los ingresos ganados que sustentan a una cooperativa lo constituyen los intereses tanto de depósitos y especialmente con intereses por cartera de créditos. Así tenemos que:

En el año 2011 los ingresos por intereses corresponden al 80,42% mientras que los gastos corresponden a intereses causados por 40,65% y finalmente los gastos de operación 49,03%.

En el año 2011 los ingresos por intereses ascendieron a 86,83% incrementándose en relación al año anterior, mientras que los gastos corresponden a intereses causados disminuyeron a 39,67% y finalmente los gastos de operación aumentaron a 52,08%.

### 2.3.3. Análisis Horizontal

A continuación se presenta el Estado de Situación Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., con el respectivo análisis financiero por el método horizontal:

#### CUADRO N. 16

**ANÁLISIS HORIZONTAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
SAN MIGUEL LTDA.  
Estado de Situación Financiera  
Correspondiente a los años 2011 – 2012**

DETALLE	2011	2012	ANÁLISIS HORIZONTAL	
			ABSOLUTA	RELATIVA
<b>ACTIVOS</b>				
<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>135768,26</b>	<b>305280,81</b>	<b>169512,55</b>	<b>124,85%</b>
Caja	66412,88	67157,05	744,17	1,12%
Bancos y otras instituciones financieras	69355,38	238123,76	168768,38	243,34%
<b>INVERSIONES</b>	<b>112302,73</b>	<b>235271,07</b>	<b>122968,34</b>	<b>109,50%</b>
Mantenidas hasta el vencimiento	112302,73	235271,07	122968,34	109,50%
<b>CARTERA DE CREDITOS</b>	<b>2961882,80</b>	<b>3848807,97</b>	<b>886925,17</b>	<b>29,94%</b>
Cartera de créditos de consumo por vencer	343454,86	363458,32	20003,46	5,82%
Cartera de créditos para la microempresa	2573084,71	3335129,67	762044,96	29,62%
Cartera de créditos de consumo	19569,31	25381,60	5812,29	29,70%
Cartera de créditos para la microempresas	12047,20	34196,42	22149,22	183,85%
Cartera de créditos de consumo vencimiento	18416,63	23966,11	5549,48	30,13%
Cartera de créditos para la microempresas	46347,94	137232,74	90884,8	196,09%
(Provisiones para créditos incobrables	-51037,85	-70556,89	-19519,04	38,24%
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>82230,63</b>	<b>144314,15</b>	<b>62083,52</b>	<b>75,50%</b>
Intereses por cobrar de operaciones	0,00	17265,48	17265,48	100,00%
Intereses reestructurados por cobrar	79730,63	122337,52	42606,89	53,44%
Cuentas por cobrar varias	2500,00	4711,15	2211,15	88,45%
<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>227035,15</b>	<b>219125,76</b>	<b>-7909,39</b>	<b>-3,48%</b>

Terrenos	23238,00	23238,00	0	0,00%
Edificios	144656,05	144656,05	0	0,00%
Construcciones y remodelaciones	0,00	2408,00	2408	100,00%
Muebles, enseres y equipos de oficina	51113,20	58866,12	7752,92	15,17%
Equipos de computación	29049,52	33957,12	4907,6	16,89%
Unidades de transporte	10523,17	10523,17	0	0,00%
Equipos de Construcción	56482,90	56482,90	0	0,00%
Otros	826,30	319,20	-507,1	-61,37%
(Depreciación acumulada)	-88853,99	-111324,80	-22470,81	25,29%
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>109649,18</b>	<b>113318,89</b>	<b>3669,71</b>	<b>3,35%</b>
Inversiones en acciones y participaciones	4144,50	8818,15	4673,65	112,77%
Gastos y pagos anticipados	64595,29	41016,16	-23579,13	-36,50%
Gastos diferidos	18474,21	22372,58	3898,37	21,10%
Otros	0,00	41112,00	41112	100,00%
Activo Contingente	18125,28	0,00	-18125,28	-100,00%
Imp. a la renta anticipo	3972,65	0,00	-3972,65	-100,00%
Anticipo. Retención en la Fuente	337,25	0,00	-337,25	-100,00%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>3628868,75</b>	<b>4866118,65</b>	<b>1237249,9</b>	<b>34,09%</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</b>	<b>2083453,41</b>	<b>2794068,50</b>	<b>710615,09</b>	<b>34,11%</b>
Depósitos a la vista	547422,33	860184,05	312761,72	57,13%
Depósitos a plazo	1536031,08	1933884,45	397853,37	25,90%
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>158971,41</b>	<b>139652,48</b>	<b>-19318,93</b>	<b>-12,15%</b>
Intereses por pagar	25851,42	16169,49	-9681,93	-37,45%
Obligaciones patronales	4818,71	2779,31	-2039,4	-42,32%
Retenciones	1280,93	820,33	-460,6	-35,96%
Contribuciones, impuestos y multas	1179,84	2731,93	1552,09	131,55%
Cuentas por pagar varias	125840,51	117151,42	-8689,09	-6,90%
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>458729,14</b>	<b>983683,51</b>	<b>524954,37</b>	<b>114,44%</b>
Obligaciones con instituciones financieras (1 a 30 días)	100168,62	100168,62	0	0,00%
Obligaciones con instituciones financieras (fundación Marco OYCOCREDT CODE)	225000,52	215456,50	-9544,02	-4,24%
Obligaciones con entidades financieras (MICROFINANZAS)	133560	668058,39	534498,39	400,19%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>2701153,96</b>	<b>3917404,49</b>	<b>1216250,53</b>	<b>45,03%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				

<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>672753,38</b>	<b>674253,00</b>	<b>1499,62</b>	<b>0,22%</b>
Aportes de socios	672753,38	674253,00	1499,62	0,22%
<b>RESERVAS</b>	<b>150223,89</b>	<b>146576,30</b>	<b>-3647,59</b>	<b>-2,43%</b>
Legales	9479,49	146576,30	137096,81	1446,25%
Especiales	140744,4	0,00	-140744,4	-100,00%
<b>OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>	<b>793,36</b>	<b>0,00</b>	<b>-793,36</b>	<b>-100,00%</b>
Cuotas de ingreso	793,36	0,00	-793,36	-100,00%
<b>SUPERAVIT POR VALUACIONES</b>	<b>114294,48</b>	<b>114294,48</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
Superávit por valuación de propiedad	114294,48	114294,48	0	0,00%
<b>RESULTADOS</b>	<b>-10350,32</b>	<b>1620,03</b>	<b>11970,35</b>	<b>-115,65%</b>
(Pérdidas acumuladas)	-10350,32	-10350,32	0	0,00%
Utilidad del ejercicio	0	11970,35	11970,35	100,00%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>927714,79</b>	<b>936743,81</b>	<b>9029,02</b>	<b>0,97%</b>
EXEDENTE DEL PERIODO	0	11970,35	11970,35	100,00%
<b>TOTAL PASIVO &amp; PATRIMONIO</b>	<b>3628868,75</b>	<b>4866118,65</b>	<b>1237249,9</b>	<b>34,09%</b>

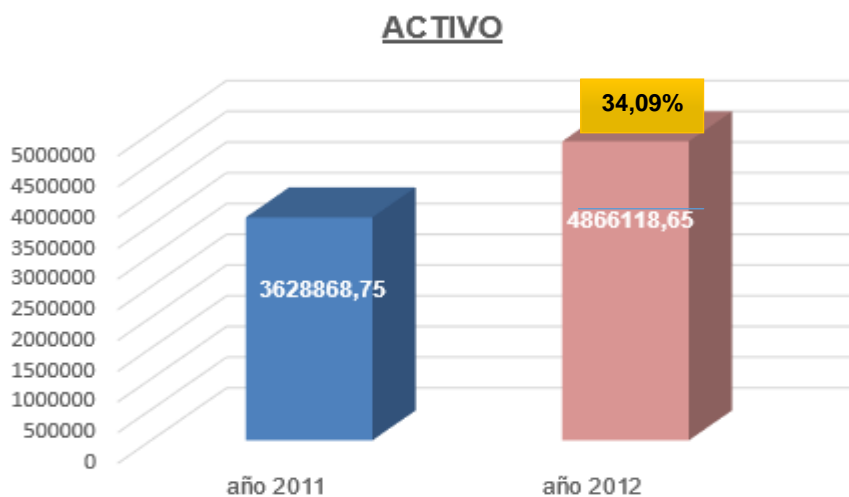
Fuente: Anexo3, Anexo 4  
Elaborado por: Los Autores

### ANÁLISIS:

En la cuenta del Activo:

### GRÁFICO No. 3

#### CRECIMIENTO DEL ACTIVO



Fuente: Cuadro N.14, Cuadro N.15, Cuadro N.16  
Elaborado por: Los Autores

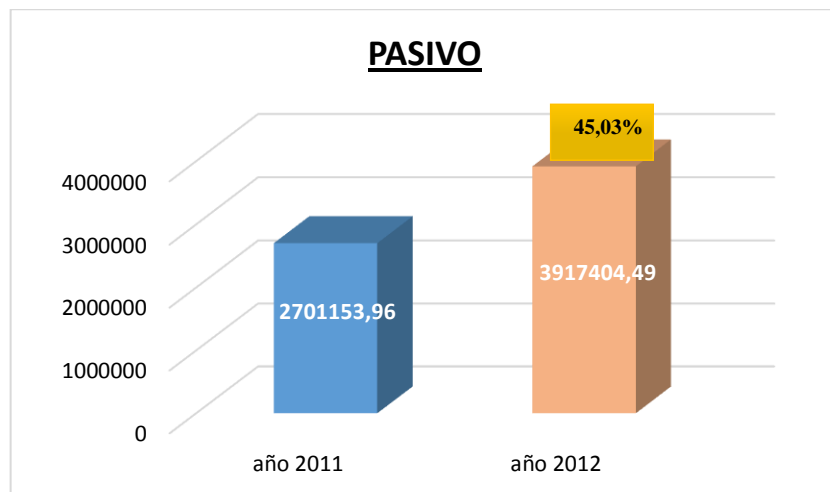
El Activo los Fondos Disponibles tuvieron un incremento del 124,85% del 2011 al 2012 de los cuales el mayor incremento correspondieron a Bancos con 243,34%; las inversiones aumentaron 109,50%, la cartera de créditos aumentó a un 29,94% de lo que se deduce que la cooperativa no cuenta con disponibilidad inmediata, ya que la mayor parte del activo corriente se encuentra en el exigible, es decir cartera de créditos y cuentas por cobrar.

El Activo Fijo se observa una disminución de 3,48%, en otros activos las Inversiones en acciones y participaciones tuvieron un aumento de 21,10%. Los activos en general sufrieron un aumento del 34,09% del año 2011 al 2012.

En la cuenta del Pasivo:

#### GRÁFICO No. 4

##### CRECIMIENTO DEL PASIVO



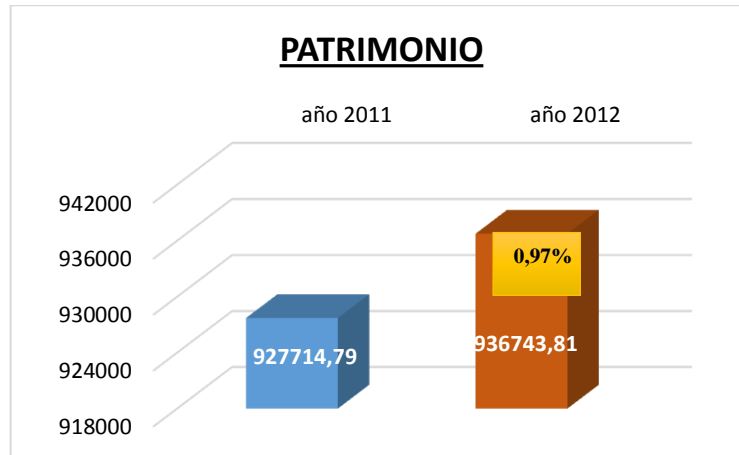
**Fuente:** Cuadro N.14, Cuadro N.15, Cuadro N.16  
**Elaborado por:** Los Autores

En lo que respecta a las obligaciones con el público aumento en 34,11%, mientras que las cuentas por pagar disminuyeron en 12,15% y finalmente las obligaciones financieras aumentaron 114,44% y las obligaciones que más incremento tuvo fueron las de micro finanzas.

En la cuenta de Patrimonio:

### GRÁFICO No. 5

#### CRECIMIENTO DEL PATRIMONIO



**Fuente:** Cuadro N.14, Cuadro N.15, Cuadro N.16  
**Elaborado por:** Los Autores

El capital social prácticamente se mantuvo, ya que los socios de cooperativa realizaron un incremento de sus aportes a 0,22%; y presentando un incremento de la utilidad en 100% ya que en el año 2011 no se registraron utilidades.

A continuación se presenta el Estado de Resultados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda., con el respectivo análisis financiero por el método horizontal:



**CUADRO N. 17**

**ANÁLISIS HORIZONTAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
SAN MIGUEL LTDA.**

**Estado de Resultados**

**Correspondiente a los años 2011 – 2012**

DETALLE	2011	2012	ANÁLISIS HORIZONTAL	
			ABSOLUTA	RELATIVA
<b>INGRESOS</b>				
<b>Intereses y Descuentos Ganados</b>	<b>343255,38</b>	<b>500150,49</b>	<b>156895,11</b>	<b>45,71%</b>
Depósitos	7036,74	8224,03	1187,29	16,87%
Intereses de cartera de créditos	336218,64	491926,46	155707,82	46,31%
<b>Otros Ingresos</b>	<b>83272,86</b>	<b>75879,57</b>	<b>-7393,29</b>	<b>-8,88%</b>
Recuperaciones de activos financiero	13492,81	26685,2	13192,39	97,77%
Otros	69780,05	49194,37	-20585,68	-29,50%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>426528,24</b>	<b>576030,06</b>	<b>149501,82</b>	<b>35,05%</b>
<b>GASTOS</b>				
<b>Intereses Causados</b>	<b>173372,27</b>	<b>228522,56</b>	<b>55150,29</b>	<b>31,81%</b>
Obligaciones con el público	143514,26	190602,49	47088,23	32,81%
Obligaciones financieras	29858,01	37920,07	8062,06	27,00%
<b>Provisiones</b>	<b>32692,91</b>	<b>19519,04</b>	<b>-13173,87</b>	<b>-40,30%</b>
Cartera de créditos	32692,91	19519,04	-13173,87	-40,30%
<b>Gastos de Operación</b>	<b>209115,37</b>	<b>300002,62</b>	<b>90887,25</b>	<b>43,46%</b>
Gastos de personal	84609,7	106577,6	21967,9	25,96%
Honorarios	16841,08	26529,85	9688,77	57,53%
Servicios varios	45609,47	100921,48	55312,01	121,27%
Impuestos, contribuciones y multas	3396,85	3334,26	-62,59	-1,84%
Depreciaciones	25925,74	24697,9	-1227,84	-4,74%
Amortizaciones	14424,94	13301,78	-1123,16	-7,79%
Otros gastos	18307,59	24639,75	6332,16	34,59%
<b>Otros Gastos y Pérdidas</b>	<b>6519,67</b>	<b>16015,49</b>	<b>9495,82</b>	<b>145,65%</b>
Intereses y comisiones devengados	6519,67	16015,49	9495,82	145,65%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>421700,22</b>	<b>564059,71</b>	<b>142359,49</b>	<b>33,76%</b>
<b>EXCEDENTE DEL PERIODO</b>	<b>4828,02</b>	<b>11970,35</b>	<b>7142,33</b>	<b>147,93%</b>

Fuente: Anexo3, Anexo 4  
Elaborado por: Los Autores.

## ANÁLISIS:

Los ingresos por intereses ganados aumentaron en 45,71% y el mayor incremento corresponde a los intereses por cartera de crédito 46,31%, mientras que los gastos por intereses causados aumentaron a 31,81%, mientras que los gastos de operación fueron los que más aumentaron con 43,46%.

### 2.3.4. Índices Financieros

#### 1.- Análisis de Solvencia

##### 1. a.- Análisis de Capital de Trabajo

La fórmula es la siguiente:

$$\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE} = \text{CAPITAL DE TRABAJO}$$

#### CUADRO N° 18

##### CAPITAL DETRABAJO

DETALLE	2011	2012
Activo Corriente	3292184,42	4533674,00
Pasivo Corriente	2242424,82	2933720,98
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>1049759,60</b>	<b>1599953,02</b>

Fuente: Anexo3, Anexo 4  
Elaborado por: Los Autores.

**Interpretación:** Se determina que en el año 2011 la Cooperativa San Miguel Ltda., contó con capital de trabajo suficiente de 1'049.759,60USD. debido a que los pasivos corrientes fueron menores que el activo corriente; pero para el año 2012 el capital de trabajo aumentó a \$1'599.953,02USD.y esto se debió a una disminución considerable de las cuentas por pagar en 12,15% además por los activos corrientes que aumentaron en 27,38%. Es decir la empresa se encuentra con estabilidad para efectuar gastos corrientes.

### 1. b.- Razón de Estabilidad

La fórmula es la siguiente:

$$\frac{\text{ACTIVOS FIJOS}}{\text{PASIVO LARGO PLAZO}} = \text{RAZÓN DE ESTABILIDAD}$$

CUADRO N° 19

#### RAZÓN DE ESTABILIDAD

DETALLE	2011	2012
Activos Fijos	227035,15	219125,76
Pasivos a largo plazo	458729,14	983683,51
Razón de estabilidad	<b>0,49</b>	<b>0,22</b>

Fuente: Anexo3, Anexo 4  
Elaborado por: Los Autores.

**Interpretación:** Este indicador muestra un adecuado grado de protección a los acreedores es decir que por cada dólar de deuda a largo plazo en el año 2012 la Cooperativa posee 0,22USD. de activos fijos para hacerle frente a esta deuda, y en el año 2011 tuvo 0,49USD para afrontar las deudas por lo que se demuestra que éste índice disminuyó para el siguiente año.

### 1. c.- Rotación de Activos Fijos

La fórmula es la siguiente:

$$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVOS FIJOS}} = \text{ROTACION DE ACTIVOS FIJOS}$$

## CUADRO N° 20

### ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

DETALLE	2011	2012
Ingresos	343255,38	500150,49
Activos Fijos	227035,15	219125,76
rotación de activos fijos	<b>1,51</b>	<b>2,28</b>

Fuente: Anexo3, Anexo 4  
Elaborado por: Los Autores.

**Interpretación:** En el 2011 tenemos que por cada dólar de activo fijo que rota se generó 1,51USD. en ventas; y en el 2012 por cada dólar de activo fijo que rota se genera 2,28USD. en ingresos; este incremento entre los dos años es debido a que los ingresos aumentaron en el 2012 en 35,05%.

## 2.- Análisis de Apalancamiento

### 2. a.- Índice de Propiedad

La fórmula a aplicar es la siguiente:

$$\frac{PATRIMONIO}{ACTIVOS} = INDICE DE PROPIEDAD$$

## CUADRO N° 21

### ÍNDICE DE PROPIEDAD

DETALLE	2011	2012
Total patrimonio	927714,79	936743,81
Activos Totales	3628868,75	4866118,65
Índice de Propiedad	0,26	0,19

Fuente: Anexo3, Anexo 4  
Elaborado por: Los Autores.

**Interpretación:** Este indicador muestra que proporción de la inversión ha sido financiada con capital de los socios; es así que en el año 2011 por cada dólar invertido en la Cooperativa 0,26USD pertenece a los dueños; y en el año 2012 por cada dólar invertido 0,19USD pertenece a los dueños.

## 2. b.- Índice de Endeudamiento

La fórmula es la siguiente:

$$\frac{PASIVOS}{ACTIVOS} = INDICE DE ENDEUDAMIENTO$$

CUADRO N° 22

### ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO

DETALLE	2011	2012
Total Pasivos	2701153,96	3917404,49
Activos Totales	3628868,75	4866118,65
Índice de Endeudamiento	74%	81%

Fuente: Anexo3, Anexo 4  
Elaborado por: Los Autores.

**Interpretación:** Este indicador permite establecer la participación de los acreedores en el financiamiento de las operaciones de la empresa. En el año 2011 el 74% de los activos están comprometidos para pagar deudas; y en el año 2012 éste índice subió en 7% teniendo así que el 81% de los activos están comprometidos para pagar deudas.

## 2.- Índice de Apalancamiento Financiero

La fórmula es la siguiente:

$$\frac{PASIVOS}{PATRIMONIO} = \text{RAZÓN DE APALANCAMIENTO FINANCIERO}$$

### CUADRO N° 23

#### ÍNDICE DE APALANCAMIENTO FINANCIERO

DETALLE	2011	2012
Total Pasivos	2701153,96	3917404,49
Total patrimonio	927714,79	936743,81
Razón de apalancamiento financiero	2,91	4,18

Fuente: Anexo3, Anexo 4  
Elaborado por: Los Autores.

#### Interpretación:

En el año 2011 se determinó que por cada dólar del pasivo o deudas con terceros, ya sean estas a corto o largo plazo, la Cooperativa San Miguel Ltda., cuenta con 2,91USD del patrimonio para pagarlas; y en el año 2012 éste índice subió a 4,18USD; es decir, que por cada dólar de deuda la cooperativa cuenta con este valor del patrimonio para afrontarla.

#### 4. Dupont

Para esto se aplicará la siguiente fórmula:

$$\left(\frac{VENTAS}{ACTIVOS}\right)\left(\frac{UTILIDAD NETA}{VENTAS}\right)$$

### CUADRO N° 24

#### ANALISIS DUPONT

DETALLE	2010	2011
Ventas	343255,38	500150,49
Activos Totales	3628868,75	4866118,65
Subtotal	0,09459019	0,10278222
Utilidad Neta	4828,02	11970,35
Ventas	343255,38	500150,49
Subtotal	0,01	0,02

DUPONT	0,0013	0,0025
--------	--------	--------

Fuente: Anexo3, Anexo 4

Elaborado por: Los Autores.

**Interpretación:** Por cada dólar que rotan los activos independientemente de que estos sean corrientes o fijos, se genera una ganancia de 0,0013USD en el año 2011 y en el 2012 una ganancia de 0,0025USD.

## CUADRO N° 25

### FUENTES DE FINANCIAMIENTO

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	DESTINO DEL FINANCIAMIENTO
Ingreso de intereses por préstamos	Inversiones
Préstamos	Capital de trabajo

Elaborado por: Los Autores

## **CAPÍTULO III**

### **3. PROPUESTA**

#### **3.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL” LTDA. DEL CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA DE BOLÍVAR, PERIODO 2013-2017.**

El propósito de la propuesta, es determinar el futuro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda. y mediante las estrategias direccionarla al mejor uso de recursos y de esfuerzos en el ámbito financiero.

#### **3.4. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda., haafrentado problemas financieros y de solvencia por malos manejos de la alta dirección, así como de operaciones financieras desacertadas, como fue el otorgar créditos vinculados por altos montos, lo cual ocasionó que su cartera vencida aumentará por el incumplimiento en el pago de los mismos, de ahí la necesidad de implementar una planificación estratégica financierapara mitigar los riesgos y maximizar los beneficios tanto económicos como administrativos.

Además esta planificación permitirá evaluar la situación actual económico-financiera y proyectar su futuro para hacerla más atractiva al público de modo que la cooperativa pueda provocar un interés entre sus clientes para que de esta manera pueda maximizar su rentabilidad, generando riqueza de marca y facilite así sus inversiones tanto de ahorro como de préstamo.

La planificación estratégica financiera, abarcará la misión, visión, objetivos, políticas y estratégica financieras que al ser desarrolladas e implementaras apoyarán el desarrollo financiero de la cooperativa.



### **3.5. OBJETIVO DE LA PROPUESTA**

Implementar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda., de Estrategias Financieras para maximizar la rentabilidad y sus beneficios; logrando que su credibilidad sea incrementada, generando así el reconocimiento de los socios y sobre todo mejorar su posición en el mercado.

### **3.6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA**

El principal propósito del presente trabajo es mejorar el control de los recursos financieros, dotando al Departamento Financiero de una estructura estratégica definida, estableciendo destrezas que le permitan desarrollar las actividades y operaciones económicas y financieras con objetivos bien definidos para mejorar sus resultados.

#### **3.6.1. Estructuración del Departamento Financiero**

La función principal del Departamento Financiero es la administración general de los recursos económicos de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL” LTDA, para ello tendrá que tomar decisiones del manejo de los recursos financieros, con el objetivo económico de maximizar los beneficios.

A la cabeza del departamento estará el Director Financiero, quien deberá coordinar y supervisar las acciones de las dos áreas que conforman el departamento, que son: tesorería y contabilidad.

## 3.6.2. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN

### 3.6.2.1.Misión Financiera

#### MISIÓN

Somos una cooperativa financieramente confiable, eficiente y ética para contribuir a al mejoramiento de las operaciones, mediante el otorgamiento de crédito, con el aporte de su recurso humano e involucrando a todos los actores cooperativos.

**Fuente:** Anexo 6

**Elaborado por:** Los Autores.

### 3.6.2.2.Visión Financiera

#### VISIÓN

Al 2017 convertirnos en un referente del cooperativismo en el control de cada uno de los servicios pertenecientes al sector financiero, satisfaciendo las necesidades de nuestros socios, con procesos automatizados eficientes, que permitan una mejor administración financiera.

**Fuente:** Anexo 6

**Elaborado por:** Los Autores.

### **3.6.3. Formulación de Políticas**

- Ofrecer servicios financieros y no financieros, a Socios y Clientes sustentados en la Ley Orgánica del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario, y en procesos eficientes y ágiles con un equipo humano calificado y permanente innovación tecnológica.
- Efectuar inversiones apropiadas para maximizar el flujo futuro de caja y permitir operaciones eficientes.
- Mantener un nivel adecuado de líneas de crédito y productos financieros.
- Mantener un adecuado nivel de riesgo de crédito, a través de un control permanente.

### **3.6.4. Objetivos del departamento Financiero**

- Satisfacer los requerimientos y necesidades financieras de los socios.
- Mantener control en los procesos financieros de la cooperativa, con el fin de mejorarlos.
- Cumplir planes de adiestramiento que permitan desarrollar al personal del área financiera y, al mismo tiempo, mejorar la calidad de los servicios prestados.
- Mejorar la distribución y control de los ingresos y egresos de la cooperativa.
- Consolidar un equipo profesional y proactivo que lidere la institución en todas las unidades de trabajo de competencia en el área financiera.
- Determinar la estructura del departamento más conveniente para la cooperativa.

- Realizar constantemente análisis sobre las finanzas e informar a la gerencia periódicamente.

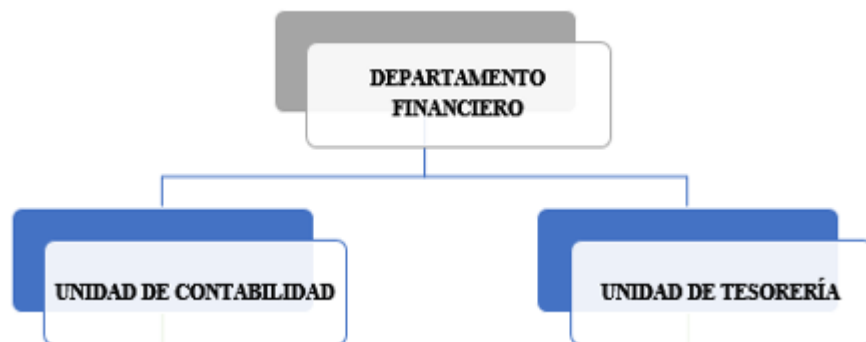
### 3.6.5. Estructura del Departamento Financiero

El departamento financiero se conformará por las áreas de Contabilidad y Tesorería

Su estructura orgánica se la presenta en el siguiente organigrama:

#### GRÁFICO N. 2

#### ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA COAC SAN MIGUEL LTDA.



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Los Autores.

#### 3.6.5.1. Funciones de los miembros del departamento financiero:

El departamento financiero está conformado por cuatro empleados:

- Director Financiero
- Contador
- Auxiliar contable
- Tesorero

Funciones principales inherentes a cada cargo:

**a) Director Financiero:**

El director financiero debe garantizar que se lleve en forma adecuada y de acuerdo a las normas legales, toda la contabilidad de la administración, permitiendo que esta sirva como instrumento para la toma de decisiones y cumplimiento de las metas, objetivos y políticas de la administración. Tiene como funciones fundamentales las siguientes:

- Actuar como asesor e instrumento funcional, en materia financiera, del gerente de la Cooperativa San Miguel Ltda.
- Establecer las políticas y procedimientos financieros que hayan de aplicarse en la empresa.
- Búsqueda de los fondos financieros más adecuados para la actividad de la empresa.
- Asignación de estos fondos en los proyectos de inversión más seguros y rentables.
- Planificación financiera a corto y a largo plazo.
- Funciones de control y planificación, incluyendo el sistema de información contable.
- Funciones derivadas del manejo, control y protección de la tesorería y otros activos líquidos, identificadas usualmente con las del tesorero.
- Funciones derivadas de servicios auxiliares establecidos bajo la responsabilidad del departamento financiero.

**b) Contador/a:**

La contadora será la responsable de la contabilización de documentos que no sean facturas a cobrar o facturas a pagar, así como de sus cobros y pagos.

El dominio del Plan General Contable y su aplicación será fundamental, así como la homogeneización de los criterios para la imputación de los gastos e ingresos a sus respectivas cuentas contables.

Debe ser consciente de que será la responsable de la mayor y mejor fuente de información que posee la empresa, para ello, pondrá todos los medios y esfuerzos necesarios para facilitar esa información de una forma rápida, eficaz y fiable.

Entre sus funciones estarán:

- Registro contable de las operaciones de la empresa
- Elaboración y presentación de Cuentas Anuales
- Orden y conservación documentos legales
- Verificación de los documentos contabilizados.
- Gestión del inmovilizado y su amortización.
- Control de costes y su correcta imputación.
- Planificación, análisis, control y seguimiento de las inversiones.
- Confección de informes y sistemas de información para la gerencia y los consejos de administración y vigilancia.
- Facturación

- Recibir extractos bancarios y otros documentos
- Comprobación importes correctos
- Control movimientos cuentas corrientes de la empresa y sus saldos
- Trámites y pagos del Servicio de Rentas Internas

**c) Auxiliar Contable:**

La función principal del auxiliar contable es la de apoyar y asistir en la gestión al contador, entre las funciones que desempeña tenemos:

- Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
- Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- Archiva documentos contables para uso y control interno.
- Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.
- Transcribe información contable en un computador.
- Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.
- Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.
- Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.
- Participa en la elaboración de inventarios.

- Transcribe y acceso información.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada por el contador.

**d) Tesorero:**

La responsabilidad específica del tesorero puede expresarse de la forma siguiente: control del riesgo financiero de la cooperativa, entendiendo por riesgo financiero la posible incapacidad de hacer frente a las obligaciones que tiene contraídas debido al endeudamiento que mantiene en su pasivo.

El riesgo financiero se relaciona, pues, con la estructura de financiación.

La gestión financiera se apoya principalmente en el tesorero. Será responsabilidad de la Tesorería:

- Centralizar la información financiera.
- Establecer las previsiones precisas para atender los pagos.
- Receptar los movimientos bancarios y distribuirlos al resto de las áreas.
- Control y seguimiento de las condiciones bancarias pactadas.
- Relaciones con las entidades bancarias.
- Seguimiento y conciliación de las cuentas bancarias.
- Asegurar la liquidez.
- Previsión de fondos.
- Política con bancos y otras entidades de crédito y gestión de préstamos.
- Gestión de cartera.
- Política de créditos.



- Autorizaciones de créditos especiales.
- Contratación de seguros.
- Recepción y custodia de activos líquidos.
- Contratación de seguros.

**CUADRO N° 26**

**MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INICIATIVAS ESTRATEGICAS**

OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	POLÍTICAS	INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO ANUAL														
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
		-			<b>ROJO</b> 0-50%					<b>AMARILLO</b> 51-75%					<b>VERDE</b> 76-100%				
Reducir el índice de morosidad.	Motivar al socio, con respecto a su puntualidad de pago y realizar un análisis de las solicitudes de crédito basados en las 6 C	- Por cada 6 cuotas canceladas con puntualidad, la séptima sólo se cancela el capital.	INDICE DE RECUPERACIÓN	$\frac{C.R.6MESES}{T.C} * 100$ T.C. C= CRÉDITOS. R= RECUPERADOS. T.C= TOTAL CRÉDITOS.															
Incrementar la colocación de Crédito	Ofertar un nuevo producto: Crédito Agrícola Estacional.	- El crédito agrícola estacional, será cancelado con una sola cuota al final del plazo el cual dependerá del producto a cultivar.	ÍNDICE DE COLOCACIÓN DE CRÉDITOS AGRÍCOLAS	$\frac{C. A. EST.}{T. C. OT.} * 100$ T. C. OT. C.A.EST.= CREDITO AGRICOLA ESTACIONAL T.C.OT= TOTAL CCRÉDITOS OTORGADOS															
Incrementar las captaciones a corto, mediano y largo plazo.	Desarrollar productos basados en la calidad, tasas de intereses competitivas y productos que aporten a mejorar la agilidad y calidad en la prestación de servicios.	- Análisis de competencia del mercado una vez al año para establecer tasas de interés competitivas.	ÍNDICE DE TASA DE INTERÉS	$\frac{\sum DE TAS. DE IN. COMP.}{T.COAC. ANALIZADAS} * 100$ T.COAC. ANALIZADAS ∑= SUMA TAS. DE IN. COMP = DE TASAS DE INTERÉS DE COMPETENCIA T.COAC = TOTAL DE COOPERATIVAS															
Incrementar las Inversiones	Controlar los fondos disponibles, para realizar inversiones seguras en otras instituciones financieras, en nuevos productos que se creen, y en repotencializar los productos ya existentes garantizando así el respaldo necesario para cualquier eventualidad.	- Por cada \$50.000 captados por depósitos a plazos, el 50% se invierte en instituciones financieras a un plazo de 120 días, el 20% se destina para los productos nuevos que se creen y para repotencializar los productos financieros ya existentes.	ÍNDICE DE INVERSIÓN	$\frac{T.CAP. INV. (6MESES)}{T.CAPT.D. A PLAZO. (6 MESES)} * 100$ T.CAP. INV.= TOTAL CAPITAL INVERTIDO. T.CAPT.D. A PLAZO.= TOTAL CAPTACIÓN DE DEPÓSITOS A PLAZOS.															

Fuente: Cuadro N. 13

Elaborado por: Los Autores

### 3.7. PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICO

Para mejorar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel Ltda.”, se establecerán las siguientes estrategias alineadas al mejoramiento de créditos, de las captaciones y las inversiones:

#### CUADRO No. 27

#### PLAN OPERATIVO PARA EL PRÓXIMO AÑO

##### OBJETIVO: Reducir el índice de morosidad.

ESTRATEGIA	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO		VERIFICACIÓN			IMPACTO
					INICIO	FIN	PRESUPUESTO	FUENTE	USOS	
Motivar al socio, con respecto a su puntualidad de pago y realizar un análisis de las solicitudes de crédito basados en las 6 C	Reducir el índice de morosidad en 6 meses.	Analizar las 6 “C” de crédito en las solicitudes de crédito	Oficial de crédito	Humanos			Personal Rol	Propios		Incremento de recuperación de cartera
		Incentivar al socio para su puntualidad en pagos mediante incentivos económicos o promocionales	Oficial de crédito. Jefe de Crédito Departamento de Procesos	Trípticos, dípticos, folletos de promoción y ofertas			300,00USD	Propios	Pago impresiones de trípticos, dípticos, folletos	Disminución de cartera vencida
		Llegar a aquellas personas con cualquier nivel de ingresos, incluyendo consumidores, jefes de familia, a mujeres, madres solteras, personas que tienen un negocio informal.	Departamento de procesos	Trípticos, dípticos, folletos de promoción y ofertas			300,00 USD	Propios	Pago de impresiones de trípticos, folletos, dípticos	Aumento de socios y clientes

Fuente: Cuadro N. 26

Elaborado por: Los Autores.

**CUADRO No. 28**

**PLAN OPERATIVO PARA EL PRÓXIMO AÑO**

**OBJETIVO: Incrementar la colocación de Crédito**

ESTRATEGIA	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO		VERIFICACIÓN			IMPACTO
					INICIO	FIN	PRESUPUESTO	FUENTE	USOS	
Ofertar un nuevo producto: Crédito Agrícola Estacional.	Colocar el 20% del total de créditos en créditos agrícolas estacional.	Establecer un perfil básico de deudores, para cada producto	Departamento de Crédito	Humanos y financieros			Personal Rol	Propios		Aumento de socios y clientes
		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.	Departamento de Crédito	Humanos			Personal Rol	Propios		Aumento de opciones de créditos
		Implementar préstamos grupales, préstamos individuales y de grupos solidarios	Departamento de Crédito	Humanos, económicos y materiales			400,00USD	Propios	Pago de recursos empleados	Aumento de satisfacción y de fidelidad de socios

**Fuente:** Cuadro N. 26

**Elaborado por:** Los Autores.

**CUADRO No. 29**

**PLAN OPERATIVO PARA EL PRÓXIMO AÑO**

**OBJETIVO: Incrementar las captaciones a corto, mediano y largo plazo.**

ESTRATEGIA	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO		VERIFICACIÓN			IMPACTO
					INICIO	FIN	PRESUPUESTO	FUENTE	USOS	
Desarrollar productos basados en la calidad, tasas de intereses competitivas y productos que aporten a mejorar la agilidad en la prestación de productos y servicios financieros.	Establecer una tasa de interés competitiva promedio cada 6 meses	Mantener tasas de interés competitivas	Departamento de Crédito	Humanos			Personal Rol	Propios		Nivel de competitividad alto
		Mejorar las características de los productos de crédito, para que los socios tengan entre la variedad la mejor opción para sus necesidades.	Oficial de crédito. Jefe de Crédito	Humanos			Personal Rol	Propios		Aumento de colocaciones
		Operar con nuevos productos y servicios financieros que les atribuye la Ley de Economía Popular y Solidaria como: tarjetas de crédito y débito. Efectuar transferencias de fondos.	Departamento de procesos	Tecnológicos y Económicos			1000,00 USD	Propios	Pago de tarjetas	Satisfacción de socios, aumento de socios
		Crear un producto de ahorro con apertura de cuenta de montos mínimos	Atención al cliente	Humanos, tecnológicos y económicos			Personal Rol	Propios		Incremento de cuenta ahorristas

**Fuente:** Cuadro N. 26

**Elaborado por:** Los Autores.

**CUADRO No. 30**

**PLAN OPERATIVO PARA EL PRÓXIMO AÑO**

**OBJETIVO: Incrementar las inversiones**

ESTRATEGIA	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO		VERIFICACIÓN			IMPACTO
					INICIO	FIN	PRESUPUESTO	FUENTE	USOS	
Controlar los fondos disponibles, para realizar inversiones seguras en otras instituciones financieras, en nuevos productos que se creen, y en repotencializar los productos ya existentes.	Lograr un beneficio de al menos el 10% del capital invertido en instituciones financieras	Realizar inversiones financieras temporales considerando criterios de liquidez y rentabilidad en instituciones financieras reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.	Departamento de Negocios	Humanos			Personal Rol	Propios		Aumento de inversiones
		Controlar los fondos disponibles, de tal manera que permitan una adecuada colocación en operaciones de crédito e inversiones de corto plazo en instituciones financieras.	Gerencia y Contabilidad	Humanos			Personal Rol	Propios		Aumento de colocaciones en crédito e inversiones

Fuente: Cuadro N. 26

Elaborado por: Los Autores.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda. del Cantón San Miguel se constituye en un aporte al desarrollo de la comunidad, ya que no sólo otorga créditos a los socios, sino que por medio de ellos ofrece dinamismo a la economía del sector.
- La situación económica-financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda., es estable y se encuentra enrumbada al crecimiento tanto de captaciones como de colocaciones; pero la falta de estructura formal del departamento financiero, coadyuva a errores lo cual impide que la cooperativa no desarrolle y se beneficie de estrategias financieras para su crecimiento.
- Del análisis financiero realizado se concluye que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda. cuenta con índices estables y favorables para el crecimiento de sus operaciones, así como con el sustento necesario para responder a las obligaciones contraídas con sus acreedores y primordialmente con sus socios.
- La Estructuración propuesta para el departamento financiero es aplicable para los próximos cuatro años, dotando a la cooperativa de elementos necesarios para un buen desarrollo de sus operaciones financieras, el establecimiento de la misión, visión, objetivos y especialmente de la estructura administrativa del departamento ayudará a la realización de las actividades de éste importante departamento con normalidad.

## RECOMENDACIONES

El objetivo de éste trabajo de investigación es lograr ser útil para la gestión financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, por ende se recomienda:

- Proponer a los Consejos de Administración y Vigilancia, así como a la Gerencia la aplicación de la Planificación Estratégica Financiera propuesta, ya que en ella no sólo se dota de estrategias para el mejoramiento financiero de la cooperativa, sino también de herramientas de análisis para la valoración de la situación económica y financiera por medio de métodos de análisis y de índices financieros que permiten valorar a la cooperativa y tomar los correctivos necesarios a tiempo.
- La formación de un departamento financiero estructurado formalmente, al que le será aplicable la Planificación Estratégica propuesta, tomando en cuenta que el aspecto financiero es el motor y razón de ser una cooperativa.
- Hacer un hábito la aplicación de los métodos de análisis financieros aplicados a la Cooperativa en la presente tesis, con el firme designio de mejorar y contribuir a que la gestión administrativa y financiera alcance las metas y objetivos establecidos por la institución.
- La incorrecta administración obliga a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda., a adoptar una estrategia funcional dentro del área de resultados; claves en la operatividad económica y financiera; por ende la importancia de la implementación de las políticas de carácter financiero ya que permitirán que la cooperativa cuente con una herramienta de gestión que le facilite prever el futuro financiero de la misma a través de la planificación estratégica.

-



## **RESÚMEN EJECUTIVO**

La presente tesis es una “Planificación Estratégica Financiera para maximizar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda. del Cantón San Miguel, Provincia de Bolívar, Periodo 2013-2017.”

La implementación de la presente investigación, en la cooperativa, se basa al desarrollo de componentes como: el direccionamiento estratégico, diagnóstico financiero, establecimiento de estrategias para aumentar la rentabilidad con una buena gestión de fondos propios, conseguir niveles concretos de inversión, captar clientes, maximizar utilidades, y eficiencia en las actividades operativas, de los cuales se podrá obtener óptimos resultados ya que permite eliminar el problema de falta de planificación financiera,

La Estructuración propuesta para el departamento financiero es aplicable para los próximos años, dotando a la cooperativa de elementos necesarios para un buen desarrollo de sus operaciones financieras, el establecimiento de la misión, visión, objetivos y de la estructura administrativa del departamento ayudará a la realización de las actividades de éste importante departamento.

Se recomienda proponer a los Consejos de Administración y a la Gerencia la aplicación de este trabajo propuesto, ya que en el no sólo se dota de estrategias, sino también de herramientas de análisis para la valoración de la situación económica y financiera por medio de métodos de análisis y de índices financieros que permiten valorar a la cooperativa y tomar los correctivos a tiempo.

## **SUMMARY**

This thesis is a Strategic Planning to maximize the profitability of the Savings and Credit Cooperative “San Miguel” Ltda. San Miguel de Bolívar town for 2013-2017.

The implementation of this research is based on this cooperative is based on the development of competencies like: strategic direction, financial diagnosis, establishment of strategies to increase return on equity management, achieve specific levels of investment, engage customers, maximize, profits and efficiency in operational activities. From the above mentioned aspects may be obtained results to eliminate the lack of financial planning.

The proposed structure for financial development is applicable for the years ahead. It will endow to the cooperative of elements necessary for the proper discharge of its financial operations, the establishment of the mission, vision, objectives and administrative structure of the department. This will help the implementation of the activities of this important department.

It is recommended to propose to the Board of Directors and the management the implementation of this work. This will provide strategies and analysis tools for the assessment of the economic and financial situation through analysis methods and financial indices for evaluating the cooperative and take corrective measures on time

## **BIBLIOGRAFÍA**

- CHIRIBOGA Rosales Luis. Sistema Financiero. Primera Edición. Editorial PubligráficasJokama. 2007.
- CHIRIBOGA, Luis. Diccionario técnico financiero ecuatoriano. Quinta Edición. Jokama. 2005.
- ESTUPIÑAN, Rodrigo. Análisis Financiero y de Gestión. Segunda Edición Bogotá: ECOE EDICIONES. 2006.
- MIÑO, Wilson. Historia del cooperativismo en el Ecuador. Quito: Editogran S.A. Primera Edición. 2013.
- SUPERINTENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA en

- TOBAR, Luis, Apuntes de Administración, 2001
- Fred R. David (2003) Conceptos de Administración Estratégica. Edit. Pearson/Pentrice Hall, México.

### **GLOSARIO DE DEFINICIONES PROPIAS**

- **L.O.E.P.S.-** Siglas que identifican a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, vigente en la actualidad para las cooperativas de ahorro y crédito del país.
- **COOPERATIVISMO.-** Iniciativa de trabajo mancomunado para el desarrollo de las microempresas.
- **ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA.-** Forma de organización económica orientada al desarrollo del buen vivir.
- **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO.-** Instituciones del sistema financiero destinada a prestar productos y servicios financieros con fines de lucro.
- **SISTEMA FINANCIERO.-** Conjunto de instituciones públicas y privadas encargadas de regular y canalizar la economía hacia la inversión productiva del país, mediante el oferente de productos y servicios financieros, mismos que pueden ser utilizados por personas naturales o jurídicas.
- **MATRIZ F.O.D.A.-** Resultado de un análisis minucioso de los recursos con los que posee la institución estudiada, que de cierta forma nos ayuda a determinar el estado actual en el que se encuentra dicha institución.

- **COMPETENCIA.-** Entidades que prestan los mismo productos y servicios a los nuestros, pero con pequeñas diferencias (precios, intereses, descuentos, tiempos, etc...).
- **LAS SEIS “C”.-** Son parámetros en los cuales se basa el asesor financiero previo al otorgamiento de un crédito al socio o cliente de la institución financiera.
- **CRÉDITO AGRICOLA ESTACIONAL.-** Como su nombre lo dice está destinado exclusivamente para el sector agrícola, se lo otorga dependiendo al tipo de producto y del tiempo de cosecha del mismo.

# ANEXOS

**ANEXOS:**  
**ANEXO 1:**

**BALANCE GENERAL 2011**

COAC. SA N MIGUEL Ltda  
Oficina: SAN MIGUEL

BALANCE GENERAL		Ejercicio 2011	
R A L		Ejercicio 2011	
Expresado en DOLAR		(Valor Cotización n: 1.00)	
Periodo:	2011-01-01 al 2011-12-31 (Definitivo).	Pa	gina 000001
-----	-----	-----	-----
<b>A C T I V O S</b>			
11	FONDOS DISPONIBLES		135768,26
1101	Caja		66412,88
110105	Efectivo	66412,88	
11010505	Caja General	66412,88	
1103	Bancos y otras instituciones financi		69355,38
110310	Bancos e instituciones financieras		69355,38
11031002	Cta. Ahorro CODESARROLLO	8504,35	
11031008	Cta. Cte Banco Pichincha 0810036	50202,66	
11031010	Cta. Cte. Banco Fomento 0730000	10648,37	
13	INVERSIONES		112302,73
1305	Mantenidas hasta el vencimiento de e		112302,73
130505	DE 1 A 30 DÍAS	98490,23	
13050501	Depositos Plazo Fijo COOP.SAN JO	98490,23	
130510	De 31 a 90 días	13812,5	
13051003	Depósitos plazo fijo CODESARROLL	13812,5	
14	CARTERA DE CREDITOS		2961882,8
1402	Cartera de créditos de consumo por v		343454,86
140205	De 1 a 30 días	15666,09	
14020501	Prestamos	87,5	
14020502	Consumo	15578,59	
140210	De 31 a 90 días	30385,96	
14021001	Prestamos	175	
14021002	Consumo	30210,96	
140215	De 91 a 180 días	59145,03	
14021501	Prestamos	7192,5	
14021502	Consumo	51952,53	
140220	De 181 a 360 días	77247,99	

14022001	Prestamos	417,37	
14022002	Consumo	76830,62	
140225	De más de 360 días		161009,79
14022501	Prestamos	457,63	
14022502	Consumo	160552,16	
140320	De 181 a 360 días		-283,67
14032005	S:F Vivienda	-283,67	
140325	De más de 360 días		283,67
14032505	S:F Vivienda	283,67	
1404	Cartera de créditos para la microemp		2573084,71
140405	De 1 a 30 días		140155,06
14040505	S:F Microcrédito	140155,06	
140410	De 31 a 90 días		285960,83
14041005	S:F Microcrédito	285960,83	
140415	De 91 a 180 días		509192,66
14041505	S:F Microcrédito	509192,66	
140420	De 181 a 360 días		1278221,79
14042005	S:F Microcrédito	1278221,79	
140425	De más de 360 días		359554,37
14042505	S:F Microcrédito	359554,37	
1412	Cartera de créditos de consumo que n		19569,31
141205	De 1 a 30 días		2991,31
14120502	Consumo	2991,31	
141210	De 31 a 90 días		1911,71
14121002	Consumo	1911,71	
141215	De 91 a 180 días		3361,31
14121502	Consumo	3361,31	
141220	De 181 a 360 días		4215,6
14122002	Consumo	4215,6	
141225	De más de 360 días		7089,38
14122502	Consumo	7089,38	
1414	Cartera de créditos para la microemp		12047,2
141405	De 1 a 30 días		3538,59
14140505	S:F Microcrédito	3538,59	
141410	De 31 a 90 días		1680,2
14141005	S:F Microcrédito	1680,2	
141415	De 91 a 180 días		962,09
14141505	S:F Microcrédito	962,09	
141420	De 181 a 360 días		4096,32
14142005	S:F Microcrédito	4096,32	
141425	De más de 360 días		1770
14142505	S:F Microcrédito	1770	



1422	Cartera de créditos de consumo venci		18416,63
142205	De 1 a 30 días	456,49	
14220502	Consumo	456,49	
142210	De 31 a 90 días	3119,87	
14221002	Consumo	3119,87	
142215	De 91 a 180 días	3063,31	
14221502	Consumo	3063,31	
142220	De 181 a 270 días	1559,97	
14222002	Consumo	1559,97	
142225	De más de 270 días	10216,99	
14222502	Consumo	10216,99	
1424	Cartera de créditos para la microemp		46347,94
142410	De 31 a 90 días	24090,21	
14241005	S:F Microcrédito	24090,21	
142415	De 91 a 180 días	8400,56	
14241505	S:F Microcrédito	8400,56	
142420	De 181 a 360 días	7470,72	
14242005	S:F Microcrédito	7470,72	
142425	De más de 360 días	6386,45	
14242505	S:F Microcrédito	6386,45	
1499	(Provisiones para créditos incobrabl		-51037,85
149930	(Provisión general para cartera de	-51037,85	
14993005	(Provisión general para cartera	-51037,85	
16	CUENTAS POR COBRAR		82230,63
1615	Intereses reestructurados por cobrar		79730,63
	INTERESES DE CARTERA DE		
161510	CRÉDITOS D	2927,55	
16151001	Prestamos	398,89	
16151002	Consumo	2528,66	
161520	Intereses de cartera de créditos p	76803,08	
1690	Cuentas por cobrar varias		2500
169005	Anticipos al personal	2500	
16900511	Anticipo Proyecto Ing Wilson Pun	1500	
16900515	Ctas. por cobrar Fundacion 30 de	1000	
18	PROPIEDADES Y EQUIPO		227035,15
1801	Terrenos		23238
180105	Terrenos	23238	
18010505	Terrenos	23238	
1802	Edificios		144656,05
180205	Edificios	144656,05	
18020505	Edificio e instalaciones	144656,05	
1805	Muebles, enseres y equipos de oficin		51113,2

180505	Muebles, enseres y equipos de ofic		51113,2	
18050501	Muebles de oficina	21366,52		
18050502	Equipos de oficina	29746,68		
1806	Equipos de computación			29049,52
180605	Equipos de computación		29049,52	
18060505	Equipos de computación	29049,52		
1807	Unidades de transporte			10523,17
180705	Unidades de transporte		10523,17	
18070505	Motocicletas	10523,17		
1808	EQUIPOS DE CONSTRUCCIÓN			56482,9
180805	MAQUINARIA PESADA		56482,9	
18080505	Tractor	56482,9		
1890	Otros			826,3
189005	Otros		826,3	
18900505	Biblioteca	507,1		
18900511	Equipo contra incendios	319,2		
1899	(Depreciación acumulada)			-88853,99
189905	(Edificios)		-24346,93	
18990505	(Edificios)	-24346,93		
189910	(Otros locales)		-1161,96	
18991010	(Terreno)	-1161,96		
189915	(Muebles, enseres y equipos de ofi		-13772,87	
18991501	(Muebles de oficina)	-7100,23		
18991502	(Equipos de oficina)	-6672,64		
189920	(Equipos de computación)		-24977,85	
18992005	(Equipos de computación)	-24977,85		
189925	(Unidades de transporte)		-7378,42	
18992505	(Motocicletas)	-7378,42		
189930	(EQUIPOS DE CONSTRUCCIÓN)		-17215,96	
18993005	(Depreciacion acumulada tractor)	-17215,96		
19	OTROS ACTIVOS			109649,18
1901	Inversiones en acciones y participac			4144,5
190125	En otros organismos de integración		4144,5	
19012509	Acciones CiaLtda Centro de Nego	200		
19012510	Acciones Ucentro	850		
19012511	Acciones Codesarrollo	3094,5		
1904	Gastos y pagos anticipados			64595,29
190425	Anticipo Auditoria		750	
190430	GarantiaFundacion		60000	
190490	Otros		7373,29	
19049005	Seguros de vida y accidentes de	1467,77		
19049010	Seguros fidelidad	1169,28		

19049015	Seguros robos e incendios	1880,87		
19049016	Seguro Tractor	1982,97		
19049020	Riesgos especiales	872,4		
190499	(Amortización de gastos anticipado		-3528	
19049905	(Amortización de gastos anticipa	-3528		
1905	Gastos diferidos			18474,21
190510	Gastos de instalación		15476,98	
19051005	Gastos de instalación	9016,7		
19051020	Fianza Hipotecaria	3118,68		
19051025	Utiles y Materiales	3341,6		
190520	Programas de computación		8750,8	
19052007	Licencia de Antivirus ESET Smart	772,8		
19052008	Licencia del INFORMIX	7978		
190590	OTROS		792,5	
19059005	Arrendamientos	792,5		
190599	(Amortización acumulada gastos dif		-6546,07	
19059905	(Amortización acumulada Licencia	-6546,07		
1908	ACTIVO CONTINGENTE			18125,28
190810	CARTERA CONTINGENTE		18125,28	
19081001	Cartera de credito en juicio	18125,28		
1990	Otros			4309,9
199010	Otros impuestos		4309,9	
19901005	Imp.a la renta anticipo	3972,65		
19901006	Anticip. Retencion en la Fuente	337,25		
				---
	TOTAL ACTIVOS			----- 3628868,75
				=====
	P A S I V O S			
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO			-2083453,41
2101	Depósitos a la vista		-547422,33	
210135	Depósitos de ahorro		-519202,43	
21013505	Depósitos de ahorro (Activas)	-481349,71		
21013510	Cuentas Inmovilizadas Activas	-6368,05		
21013520	Ahorro Infantil	-31484,67		
210140	Otros depósitos Plan Ahorro		-28219,9	
21014003	Plan Ahorro multiusos Activas	-28219,9		
2103	Depósitos a plazo			-1536031,08
210305	DE 1 A 30 DÍAS		-663641,95	
21030505	Inversion Uno de 1 a 30 días	-663641,95		
210310	DE 31 A 90 DÍAS		-453105,34	
21031005	Inversion Uno de 31 a 90 días	-453105,34		

210315	DE 91 A 180 DÍAS	-272287,25	
21031505	Inversion uno de 91 a 180 días	-272287,25	
210320	DE 181 A 360 DÍAS	-143796,54	
21032005	Inversion Uno de 181 a 360 días	-143796,54	
210325	De más de 361 días	-3200	
21032505	Inversion Uno de más de 360 días	-3200	
25	CUENTAS POR PAGAR		-158971,41
2501	Intereses por pagar		-25851,42
250105	Depósitos a la vista	-4419,32	
25010505	Depósitos a la vista (ahorros)	-4079,73	
25010507	Ahorro Infantil	-339,59	
250115	Depósitos a plazo	-16274,19	
25011505	Depósitos a plazo 1 a 29 días	-16274,19	
250135	Obligaciones financieras	-5157,91	
25013507	Interes x pg. Oycocredy	-1238,71	
25013508	Interesexpag. Microfinanzas	-1119,2	
25013530	Cuentas por pagar publicidad rad	-2800	
2503	Obligaciones patronales		-4818,71
250305	Remuneraciones	-724,2	
25030507	15% por pagar trabajadores	-724,2	
250315	Aportes al IESS	-2101,14	
25031505	Aportes al IESS Personal	-920,78	
25031510	Aportes al IESS Patronal	-1180,36	
250320	Fondo de reserva IESS	-272,74	
25032005	Fondo de reserva IESS	-272,74	
250390	Otras	-1720,63	
25039005	Decimo tercer sueldo	-370,2	
25039010	Decimo cuarto Sueldo	-1350,43	
2504	Retenciones		-1280,93
250405	Retenciones fiscales	-389,58	
25040510	Impuesto IVA	-106,8	
25040515	Retenciones en la Fuente	-72,18	
25040516	Retenciones 2%	-17,45	
25040520	Impuesto IVA 70%	-27,3	
25040525	Impuesto IVA 30%	-155,85	
25040550	Retencion 10% Honorarios Profesi	-10	
250490	Otras retenciones	-891,35	
25049015	Seguro de Desgravamen	-121,79	
25049025	JUDICIALES	-769,56	
2505	Contribuciones, impuestos y multas		-1179,84
250505	Impuesto a la renta	-1179,84	
25050505	Impuesto a la renta (Prov.fin de	-1025,95	

25050520	PAGO MBS DE COOPERATIVAS	-153,89		
2590	Cuentas por pagar varias		-125840,51	
259090	Otras cuentas por pagar	-125840,51		
25909005	Fondo mortuorio	-66359,67		
25909006	Mag	-57326,32		
25909020	Disposicion Asamblea cooperativa	-2154,52		
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS			-458729,14
2602	Obligaciones con instituciones finan		-100168,62	
260205	De 1 a 30 días	-100168,62		
2603	Obligaciones con instituciones finan		-225000,52	
260325	De más de 360 días	-225000,52		
2606	Obligaciones con entidades financier		-133560	
260615	De 91 a 180 días MICROFINANZAS	-65937,01		
260620	De 181 a 360 días MICROFINANZAS	-67622,99		
			---	-----
	TOTAL PASIVOS			-2701153,96
			====	=====
	P A T R I M O N I O			
31	CAPITAL SOCIAL			-672753,38
3103	Aportes de socios		-672753,38	
310305	Aportes de socios	-672753,38		
31030505	Aportes de socios	-672753,38		
33	RESERVAS			-150223,89
3301	Legales		-9479,49	
330105	Legales	-9479,49		
33010505	Fondo irrepatriable de reserva	-7380,98		
33010515	Reserva de previsión asis, socia	-2098,51		
3303	Especiales		-140744,4	
	PARA FUTURAS			
330310	CAPITALIZACIONES	-17374,42		
33031005	Futuras capitalizaciones	-17374,42		
330315	Otras	-123369,98		
33031510	Reserva de capitalización	-123369,98		
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES			-793,36
3490	Otros		-793,36	
349005	Otros	-793,36		
34900505	Cuotas de ingreso	-793,36		
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES			-114294,48
3501	Superávit por valuación de propiedad		-114294,48	
350105	Superávit por valuación de propied	-114294,48		
35010505	Superavit por valuacion	-114294,48		

36	RESULTADOS			10350,32
3602	(Pérdidas acumuladas)		10350,32	
360205	(Pérdidas acumuladas)	10350,32		
36020505	(Pérdidas acumuladas)	10350,32		
			----	-----
	TOTAL PATRIMONIO			-927714,79
	EXEDENTE DEL PERIODO			0
	TOTAL PASIVO & PATRIMONIO			-3628868,75
			=====	=====
	C U E N T A S	C O N T I N G E N	T E S	
			----	-----
	TOTAL CUENTAS CONTINGENTES			0
			=====	=====
	C U E N T A	S D E O R D E	N	
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS			497875,27
7101	Valores y bienes propios en poder de		448761,47	
710110	En custodia	448761,47		
7102	Activos propios en poder de terceros		6655,49	
710230	Cartera de Créditos de consumo	6655,49		
71023005	Cartera de Créditos de consumo	6655,49		
7105	Operaciones activas con empresas vin		7,2	
710510	Cartera de créditos	7,2		
7106	Operaciones activas con entidades de		180,88	
710610	Cartera de créditos	180,88		
7107	Cartera de créditos en demanda judic		168	
710720	Para la microempresa	168		
71072005	Para la microempresa	168		
7109	Intereses, comisiones e ingresos en		-1502,77	
710910	Cartera de créditos de consumo	-2131,24		
71091006	Cartera de creditos de Consumo	-2131,24		
710915	Cartera de créditos de vivienda	-3122,69		
71091505	Cartera de créditos de vivienda	-3122,69		
710920	Cartera de créditos para la microe	3751,16		
71092005	Cartera de créditos para la micr	3751,16		
7190	Otras cuentas de orden deudoras		43605	
719005	Cobertura de seguros	43605		
71900520	Vehiculo	43605		
72	DEUDORAS POR CONTRA			-48945,8
7202	Activos propios en poder de terceros		-5188,31	
720205	Activos propios en poder de tercer	-5188,31		

72020510	Cartera de Créditos Consumo	-5188,31		
7207	Cartera de créditos en demanda judic			-152,49
720705	Cartera de créditos en demanda jud		-152,49	
72070505	Cartera de créditos en demanda j	-152,49		
7290	Otras cuentas de orden deudoras			-43605
729005	Otras cuentas de orden deudoras		-43605	
72900520	Cobertura Seguros Maquinaria	-43605		
CUENTAS DE ORDEN				
74	ACREEDORAS			-448929,47
7401	Valores y bienes recibidos de tercer			-3505172,55
			-	
740110	Documentos en garantía	3056411,08		
740130	En custodia	-448761,47		
7490	Otras cuentas de orden acreedoras			3056243,08
749025	Pagares en garantía	3056243,08		
			----	-----
	TOTAL CUENTAS DE ORDEN		=====	0
			=====	=====

-----

-----

GERENTE                      CONTADOR

-----

-----

DENTE CONS.ADM.      PRESIDENTE

PRESI                      CONS.VIG.

**ANEXO 2:****ESTADO DE RESULTADOS 2011**

COAC. SA N MIGUEL Ltda  
Oficina: SAN MIGUEL

ESTADO DE PERD		ID A S		
Ejerc		Y	GANANCIAS	
Expresado en DOLAR		icio 2011	(Valor	
Periodo:	2011-01-01 al 2011-12-31 (Definitivo).	Cotiz	ación: 1.00)	
-----	-----	-----	-----	-----
ING R E S O S				
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS			-343255,38
5101	Depósitos		-7036,74	
510110	Depósitos en bancos y otras instit		-7036,74	
51011005	Depósitos en bancos y otras inst	-19,09		
51011006	Inversiones san jose	-6566,15		
51011007	Depositos Codesarrollo	-451,5		
				-
5104	Intereses de cartera de créditos		336218,64	
510410	Cartera de créditos de consumo		-322653,57	
				-
51041005	Cartera de créditos de consumo	322653,57		
510430	De mora		-13565,07	
51043005	De mora	-13565,07		
56	OTROS INGRESOS			-83272,86
5604	Recuperaciones de activos financiero		-13492,81	
560420	Intereses y comisiones de ejercicio		-13492,81	
56042005	Intereses y comisiones de ejerci	-13492,81		
5690	Otros		-69780,05	
569005	Otros		-51,4	
56900505	Multa Empleados	-51,4		
569015	OTROS		-69728,65	
56901505	Ingreso por notificaciones	-2215,36		
56901510	Ingreso nichos	-200		
56901511	Ingreso atauds de funeraria	-450		
56901515	Ingreso de socio	-1416		
56901520	Reingreso de socio	-944		
56901530	Mantenimiento ctainactivación	-1416		
56901531	Ingreso Tractor	-4177		



56901536	Ingreso de socios por debitos	-5905		
56901538	Ingreso por pago bono	-387,95		
56901539	Ingreso Cooperativo	-52567,34		
56901540	Ingreso arriendo local	-50		
			-	-----
	TOTAL INGRESOS		=	-426528,24 =====
	<b>G A S T O S</b>			
41	INTERESES CAUSADOS			173372,27
4101	Obligaciones con el público		143514,26	
410115	Depósitos de ahorro		143514,26	
41011505	Depósitos de ahorro	13574,99		
41011510	Depósitos de Encaje	50,64		
41011520	Depósitos a Plazo	128837,72		
41011530	Ahorro Infantil	1050,91		
4103	Obligaciones financieras		29858,01	
	<b>OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES</b>			
410310	FIN		29858,01	
41031010	Prestamos Codesarrollo	2136,38		
41031015	Prestamos e Interés F. Marco	3050		
41031016	Prestamos e Intereses Oikocredy	23017,16		
41031020	Micro finanzas	1654,47		
44	PROVISIONES			32692,91
4402	Cartera de créditos		32692,91	
440205	Cartera de créditos		32692,91	
44020505	Cartera de créditos	32692,91		
45	GASTOS DE OPERACION			209115,37
4501	Gastos de personal		84609,7	
450105	Remuneraciones mensuales		55180,4	
45010505	Remuneraciones mensuales	55180,4		
450110	Beneficios sociales		11659,73	
45011005	Decimo Tercer Sueldo	4595,17		
45011010	Decimo Cuarto Sueldo	3202,6		
45011015	Fondos de Reserva	3861,96		
450120	Aportes al IESS		6701,11	
45012005	Aportes al IESS PATRONAL	6701,11		
450130	Pensiones y jubilaciones		360	
450190	Otros		10708,46	
45019015	Capacitación	2022,64		
45019020	Funcionarios y Empleados(viatico)	402,6		
45019045	Refrigerio	475,72		

45019050	Uniformes	4380	
45019068	Campeonato Interinstitucional 20	1083	
45019070	Servicios Ocasionales	1795	
45019075	Liquidacion Cajeros/as	395,67	
45019092	Vacaciones no Gonzadas	153,83	
4502	Honorarios		16841,08
450205	Directores		12520
45020505	Movilizacion Directivos	12520	
450210	Honorarios profesionales		4321,08
45021012	Honorarios Profesionales	3504,6	
45021013	BURO CREDIREPORT	816,48	
4503	Servicios varios		45609,47
450305	Movilización, fletes y embalajes		2707,92
45030505	Gastos de Viaje	995,5	
45030510	Movilizacion, Fletes y Embajalaj	1712,42	
450315	Publicidad y propaganda		7552,58
45031505	Publicidad y propaganda	7552,58	
450320	Servicios básicos		13482,52
45032005	Energia y Agua	1684,1	
45032010	Comunicaciones y correspondencia	158,5	
45032015	Correos TelefonosTelex	1919,96	
45032020	Internet oficinas	9220,96	
45032025	Gasto Particip. Desfile	499	
450325	Seguros		1212,75
	SEGUROS COOPSEGUROS		
45032525	DESGRAVAMEN	1212,75	
450330	Arrendamientos		3985
45033005	Arrendamientos oficinas tambo	1800	
45033006	Arriendo Oficina Balzapamba	785	
45033007	Arriendo ofic.San Pablo	1400	
450390	Otros servicios		16668,7
45039005	Servicios Sistema instalacionbo	126	
45039010	Trabajos Eventuales	72,8	
45039015	Promociones	6880,06	
45039020	Judicales y Notariales	144,48	
45039025	Publicaciones	488,8	
45039035	Gastos de Asamblea	1268,55	
45039036	Gasto Fiestas Arcangel San Migue	1540	
45039037	Aguinaldo Naideño	2532,85	
45039040	Varios	1213,66	
45039041	Gastos Of. San Pablo	311,77	
45039042	Gastos Carnaval	1675,73	

45039044	Gtos. Oficina Balapamba	240	
45039045	Gtos. Oficina San Jose del Tambo	174	
4504	Impuestos, contribuciones y multas		3396,85
450410	Impuestos Municipales		43,24
45041005	Impuestos Municipales	43,24	
450420	IMPUESTO A LA RENTA		3353,61
45042005	Impuesto a la renta matriz	3353,61	
4505	Depreciaciones		25925,74
450515	Edificios		7232,88
45051505	Edificios	7232,88	
450525	Muebles, enseres y equipos de ofic		5082,3
45052505	Muebles de oficina	2136,51	
45052510	EQUIPOS DE OFICINA	2945,79	
450530	Equipos de computación		4831,58
45053005	Equipos de computación	4831,58	
450535	Unidades de transporte		1968,74
45053505	Unidades de transporte	1968,74	
450590	Otros		6810,24
45059005	Tractor	5648,28	
45059010	Terreno	1161,96	
4506	Amortizaciones		14424,94
450605	Gastos anticipados		1176
45060510	Seguro fidelidad	1176	
450615	Gastos de instalación		10740,25
45061505	Gastos de instalación	1384,08	
45061510	Gastos Proyecto M.A.G	9356,17	
450625	Programas de computación		1195,43
45062505	Programas de computación	1195,43	
450630	Gastos de adecuación		1313,26
45063005	Gastos de adecuación	983,36	
45063011	Gasto adecuacion oficina	329,9	
4507	Otros gastos		18307,59
450705	Suministros diversos		5641,24
45070505	Suministros diversos	5641,24	
450715	Mantenimiento y reparaciones		4262,26
45071505	Mantenimiento y reparaciones	702	
45071506	Combustible	107	
45071510	Utiles de Aseo y Limpieza	203,79	
45071515	Mantenimiento Sistema CONEXUS	1411,2	
45071520	Mantenimiento y reparación compu	1345,44	
45071535	Mantenimiento y reparacionservi	4	
45071540	Mantenimiento, comtible y repmot	488,83	

450790	Otros		6627,63	
45079005	Gastos bancarios	5427,63		
45079017	Gastos Ucacentro	1200		
450791	GASTOS TRACTOR		1776,46	
45079101	Combustible y Otros	779,66		
45079102	Pago Operador y Oficial	996,8		
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS			6519,67
4703	Intereses y comisiones devengados en		6519,67	
470305	Intereses y comisiones devengados		6519,67	
47030505	Intereses y comisiones devengado	6519,67		
			-	-----
	TOTAL GASTOS			421700,22
	EXCEDENTE DEL PERIODO			-4828,02
			=	=====

-----  
 -----  
 GERENTE                      CONTADOR

-----  
 -----  
 PRESIDENTE CONS. ADM.      PRESIDENTE CONS. VIG.

**ANEXO 3:****BALANCE GENERAL 2012**

COAC.

SA N MIGUEL Ltda

Oficina: SAN MIGUEL

**BALANCE GENERAL**

Ejer

cicio 2012

(Valor

Expresado en DOLAR

Cotización n: 1.00)

Periodo: 2012-01-01 al 2012-12-31 (Definitivo)

Pagina 000001

-----		-----		-----	
A C		T I V O S			
11	FONDOS DISPONIBLES				305280,81
1101	Caja			67157,05	
110105	Efectivo		67157,05		
1101050					
5	Caja General	67157,05			
1103	Bancos y otras instituciones financi			238123,76	
110310	Bancos e instituciones financieras		238123,76		
1103100					
1	COOP AMBATO	3,33			
1103100					
2	Cta. Ahorro CODESARROLLO	125445,94			
1103100					
8	Cta. Cta. Banco Pichincha 0810036	93556,44			
1103101					
0	Cta. Cte. Banco Fomento 0730000	19118,05			
13	INVERSIONES				235271,07
1305	Mantenedas hasta el vencimiento de e			235271,07	
130505	DE 1 A 30 DÍAS		150813,83		
1305050					
1	Depósitos Plazo Fijo COOP.SAN JO	150813,83			
130510	De 31 a 90 días		84457,24		
1305100					
2	Depósitos plazo fijo COPE AMBATO	60473			
1305100					
3	Depósitos plazo fijo CODESARROLL	23984,24			
14	CARTERA DE CREDITOS				3919364,86
1402	Cartera de créditos de consumo por v			363458,32	

140205	De 1 a 30 días	22679,14	
1402050			
1	Prestamos	87,5	
1402050			
2	Consumo	22591,64	
140210	De 31 a 90 días	33635,02	
1402100			
1	Prestamos	175	
1402100			
2	Consumo	33460,02	
140215	De 91 a 180 días	57032,46	
1402150			
1	Prestamos	87,5	
1402150			
2	Consumo	56944,96	
140220	De 181 a 360 días	96478,17	
1402200			
1	Prestamos	-107,63	
1402200			
2	Consumo	96585,8	
140225	De más de 360 días	153633,53	
1402250			
1	Prestamos	107,63	
1402250			
2	Consumo	153525,9	
140320	De 181 a 360 días	-283,67	
1403200			
5	S.F Vivienda	-283,67	
140325	De más de 360 días	283,67	
1403250			
5	S.F Vivienda	283,67	
			3335129,6
1404	Cartera de créditos para la microemp		7
140405	De 1 a 30 días	267741,24	
1404050			
5	S:F Microcrédito	267741,24	
140410	De 31 a 90 días	408323,06	
1404100			
5	S:F Microcrédito	408323,06	
140415	De 91 a 180 días	562721,16	
1404150			
5	S:F Microcrédito	562721,16	

		1611566,8	
140420	De 181 a 360 días		2
1404200			
5	S:F Microcrédito	1611566,82	
140425	De más de 360 días		484777,39
1404250			
5	S:F Microcrédito	484777,39	
1412	Cartera de créditos de consumo que n		25381,6
141205	De 1 a 30 días		3621,34
1412050			
2	Consumo	3621,34	
141210	De 31 a 90 días		3151,29
1412100			
2	Consumo	3151,29	
141215	De 91 a 180 días		3844,12
1412150			
2	Consumo	3844,12	
141220	De 181 a 360 días		4704,74
1412200			
2	Consumo	4704,74	
141225	De más de 360 días		10060,11
1412250			
2	Consumo	10060,11	
1414	Cartera de créditos para la microemp		34196,42
141405	De 1 a 30 días		10511,67
1414050			
5	S:F Microcrédito	10511,67	
141410	De 31 a 90 días		117,58
1414100			
5	S:F Microcrédito	117,58	
141415	De 91 a 180 días		-16478,93
1414150			
5	S:F Microcrédito	-16478,93	
141420	De 181 a 360 días		13576,56
1414200			
5	S:F Microcrédito	13576,56	
141425	De más de 360 días		26469,54
1414250			
5	S:F Microcrédito	26469,54	
1422	Cartera de créditos de consumo venci.		23966,11
142205	De 1 a 30 días		233,2
1422050	Consumo	233,2	

2			
142210	De 31 a 90 días		4431,26
1422100			
2	Consumo	4431,26	
142215	De 91 a 180 días		2984,06
1422150			
2	Consumo	2984,06	
142220	De 181 a 270 días		2006,08
1422200			
2	Consumo	2006,08	
142225	De más de 270 días		14311,51
1422250			
2	Consumo	14311,51	
1424	Cartera de créditos para la microemp		137232,74
142410	De 31 a 90 días		82840,46
1424100			
5	S:F Microcrédito	82840,46	
142415	De 91 a 180 días		16266,41
1424150			
5	S:F Microcrédito	16266,41	
142420	De 181 a 360 días		18384,5
1424200			
5	S:F Microcrédito	18384,5	
142425	De más de 360 días		19741,37
1424250			
5	S:F Microcrédito	19741,37	
1499	(Provisiones para créditos incobrable		-70556,89
149930	(Provisión general para cartera de		-70556,89
1499300			
5	(Provisión general para cartera	-70556,89	
16	CUENTAS POR COBRAR		144314,15
1601	Intereses por cobrar de operaciones		17265,48
160106	Ctas. por Cobrar cartera juicio		17265,48
1615	Intereses reestructurados por cobrar		122337,52
161510	INTERESES DE CARTERA DE CRÉDITOS D		4399,39
1615100			
1	Prestamos	230,43	
1615100			
2	Consumo	4168,96	
161520	Intereses de cartera de créditos p		117938,13
1690	Cuentas por cobrar varias		4711,15
169005	Anticipos al personal		4711,15



1690051				
0	Anticipo Sueldos Empleados	410		
1690053				
7	Cuentas Cobras Lcdo. Patricio Mo	3201,15		
1690053	Lauro Ordoñez DICTAMEN			
8	AUDITORIA	1100		
18	PROPIEDADES Y EQUIPO			219125,76
1801	Terrenos		23238	
180105	Terrenos		23238	
1801050				
5	Terrenos	23238		
1802	Edificios		144656,05	
180205	Edificios		144656,05	
1802050				
5	Edificio e instalaciones	144656,05		
1803	Construcciones y remodelaciones en c		2408	
180305	Construcciones y remodelaciones en		2408	
1803050				
5	Construcciones y remodelaciones	2408		
1805	Muebles, enseres y equipos de ofi		58866,12	
180505	Muebles, enseres y equipos de ofi		58866,12	
1805050				
1	Muebles de oficina	25053,84		
1805050				
2	Equipos de oficina	33812,28		
1806	Equipos de computación		33957,12	
180605	Equipos de computación		33957,12	
1806050				
5	Equipos de computación	33957,12		
1807	Unidades de transporte		10523,17	
180705	Unidades de transporte		10523,17	
1807050				
5	Motocicletas	10523,17		
1808	EQUIPOS DE CONSTRUCCIÓN		56482,9	
180805	MAQUINARIA PESADA		56482,9	
1808050				
5	Tractor	56482,9		
1890	Otros		319,2	
189005	Otros		319,2	
1890051				
1	Equipo contra incendios	319,2		
1899	(Depreciación acumulada)			-111324,8

189905	(Edificios)	-31559,97	
1899050			
5	(Edificios)	-31559,97	
189915	(Muebles, enseres y equipos de ofi	-19379,73	
1899150			
1	(Muebles de oficina)	-9510,56	
1899150			
2	(Equipos de oficina)	-9869,17	
189920	(Equipos de computación)	-28990,43	
1899200			
5	(Equipos de computación)	-28990,43	
189925	(Unidades de transporte)	-8530,43	
1899250			
5	(Motocicletas)	-8530,43	
189930	(EQUIPOS DE CONSTRUCCIÓN)	-22864,24	
1899300			
5	(Depreciación acumulada tractor)	-22864,24	
19	OTROS ACTIVOS		113318,89
1901	Inversiones en acciones y participac		8818,15
190125	En otros organismos de integración	8818,15	
1901250			
9	Acciones CiaLtda. Centro de Nego	200	
1901251			
0	Acciones Ucacentro	850	
1901251			
1	Acciones Codesarrollo	7768,15	
1904	Gastos y pagos anticipados		41016,16
190410	Anticipo Remodelaciones Edificio	2230	
190425	Anticipo Auditoria	750	
190430	GarantíaFundación	35000	
190490	Otros	3036,16	
1904900			
5	Vehículos	565,67	
1904900			
6	Incendios	527,09	
1904901			
0	Seguros fidelidad	265,15	
1904901			
5	Seguros robos y/o asaltos	1175,15	
1904902			
0	Equipo Electrónico	503,1	
1905	Gastos diferidos		22372,58

190510	Gastos de instalación	10615,79	
1905100			
5	Gastos de instalación	6913,46	
1905102			
0	Fianza Hipotecaria	3118,73	
1905102			
5	Útiles y Materiales	583,6	
190520	Programas de computación	8750,8	
1905200			
7	Licencia de Antivirus ESET Smart	772,8	
1905200			
8	Licencia del INFORMIX	7978	
190590	OTROS	10932,9	
1905900			
5	Arrendamientos	10932,9	
190599	(Amortización acumulada gastos dif	-7926,91	
1905990			
5	(Amortización acumulada Licencia	-7926,91	
1990	Otros		41112
199010	Otros impuestos	6112	
1990100			
5	Imp.a la renta anticipo	5851,66	
1990100			
6	Anticip. Retención en la Fuente	260,34	
199025	Faltantes de caja	35000	
1990250			
5	Cheque Rechazados	35000	
			-----
	TOTAL ACTIVOS		4866118,65
			=====
			==
	P ASIVOS		
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		-2794068,5
			-
2101	Depósitos a la vista	860184,05	
			-
210135	Depósitos de ahorro	805267,31	
2101350			
5	Depósitos de ahorro (Activas)	-743120,32	
2101351			
0	Cuentas Inmovilizadas Activas	-6055,38	

2101352				
0	Ahorro Infantil	-56091,61		
210140	Otros depósitos Plan Ahorro		-54916,74	
2101400				
3	Plan Ahorro multiusos Activas	-54916,74		
				-
				1933884,4
2103	Depósitos a plazo			5
				-
210305	DE 1 A 30 DÍAS	901016,45		
2103050				
5	Inversion Uno de 1 a 30 días	-901016,45		
				-
210310	DE 31 A 90 DÍAS	470424,47		
2103100				
5	Inversion Uno de 31 a 90 días	-470424,47		
				-
210315	DE 91 A 180 DÍAS	397066,92		
2103150				
5	Inversion uno de 91 a 180 días	-397066,92		
				-
210320	DE 181 A 360 DÍAS	160963,61		
2103200				
5	Inversion Uno de 181 a 360 días	-160963,61		
210325	De más de 361 días		-4413	
2103250				
5	Inversion Uno de más de 360 días	-4413		
25	CUENTAS POR PAGAR			-139652,48
2501	Intereses por pagar		-16169,49	
250105	Depósitos a la vista		-0,04	
2501050				
5	Depósitos a la vista (ahorros)		-0,03	
2501050				
7	Ahorro Infantil		-0,01	
250115	Depósitos a plazo		-5419,46	
2501150				
5	Depósitos a plazo 1 a 29 dias		-5419,46	
250135	Obligaciones financieras		-10749,99	
2501350				
7	Interes x pg. Oycocredy		-5002,71	
2501350				
8	Interesesxpag. Microfinanzas		-3227,28	

2501353			
0	Cuentas por pagar publicidad rad	-2520	
2503	Obligaciones patronales		-2779,31
250315	Aportes al IESS		-1896,01
2503150			
5	Aportes al IESS Personal	-698,58	
2503151			
0	Aportes al IEES Patronal	-1197,43	
250320	Fondo de reserva IESS		-134,99
2503200			
5	Fondo de reserva IESS	-134,99	
250325	Participación a empleados		1795,55
2503250			
5	Participación a empleados	1795,55	
250390	Otras		-2543,86
2503900			
5	Decimo tercer sueldo	-903,93	
2503901			
0	Decimo cuarto Sueldo	-1639,93	
2504	Retenciones		-820,33
250405	Retenciones fiscales		-753,33
2504051			
5	Retenciones en la Fuente	-176,04	
2504051			
6	Retenciones 2%	-66,71	
2504052			
0	Impuesto IVA 70%	-72,83	
2504052			
5	Impuesto IVA 30%	-437,13	
2504054			
0	Retencion 2% Rendimiento Financi	-0,62	
250490	Otras retenciones		-67
2504902			
5	JUDICIALES	-67	
2505	Contribuciones, impuestos y multas		2731,93
250505	Impuesto a la renta		2731,93
2505050			
5	Impuesto a la renta (Prov.fin de	2340,2	
2505052			
0	Por pagar superintendencia de coope	391,73	
			-
2590	Cuentas por pagar varias		122615,28

			-	
259090	Otras cuentas por pagar		122615,28	
2590900				
5	Fondo mortuario	-64391,67		
2590900				
6	Mag	-57240,02		
2590902				
0	Disposicion Asamblea cooperativa	3525,57		
2590902				
1	Cuentas por pagar seguros	-2136,33		
2590902				
4	Cuentas por Pagar edredones	-2094,3		
2590902				
5	Varios	-278,53		
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS			-983683,51
				-
2602	Obligaciones con instituciones finan		100168,62	
				-
260205	De 1 a 30 días		100168,62	
2603	Obligaciones con instituciones finan			-215456,5
260320	De 181 a 360 días fundacion marco		-17500	
260325	De más de 360 días OYCOCREDT CODE		-197956,5	
				-
2606	Obligaciones con entidades financier		668058,39	
				-
260615	De 91 a 180 días MICROFINANZAS		128222,21	
				-
260620	De 181 a 360 días MICROFINANZAS		539836,18	
				-----
	TOTAL PASIVOS			-3917404,49
				=====
				==
	PATRIM			
	ONIO			
31	CAPITAL SOCIAL			-674253
3103	Aportes de socios		-674253	
310305	Aportes de socios	-674253		
3103050				
5	Aportes de socios	-674203		
3103051				
0	Aportes de socios voluntarios	-50		



7102300			
5	Cartera de Créditos de consumo	6655,49	
7105	Operaciones activas con empresas vin		7,2
710510	Cartera de créditos		7,2
7106	Operaciones activas con entidades de		180,88
710610	Cartera de créditos	180,88	
7107	Cartera de créditos en demanda judic		168
710720	Para la microempresa	168	
7107200			
5	Para la microempresa	168	
7109	Intereses, comisiones e ingresos en		4218,87
710910	Cartera de créditos de consumo	-1451,66	
7109100			
6	Cartera de creditos de Consumo	-1451,66	
710915	Cartera de créditos de vivienda	-3122,69	
7109150			
5	Cartera de créditos de vivienda	-3122,69	
710920	Cartera de créditos para la microe	8793,22	
7109200			
5	Cartera de créditos para la micr	8793,22	
7190	Otras cuentas de orden deudoras		43605
719005	Cobertura de seguros	43605	
7190052			
0	Vehiculo	43605	
72	DEUDORAS POR CONTRA		-54667,44
7202	Activos propios en poder de terceros		-10909,95
720205	Activos propios en poder de tercer	-10909,95	
7202051			
0	Cartera de Créditos Consumo	-10909,95	
7207	Cartera de créditos en demanda judic		-152,49
720705	Cartera de créditos en demanda jud	-152,49	
7207050			
5	Cartera de créditos en demanda j	-152,49	
7290	Otras cuentas de orden deudoras		-43605
729005	Otras cuentas de orden deudoras	-43605	
7290052			
0	Cobertura Seguros Maquinaria	-43605	
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS		-448929,47
			-
			4562373,2
7401	Valores y bienes recibidos de tercer		8
740110	Documentos en garantía	-	



		4113611,8	
		1	
		-	
740130	En custodia	448761,47	
			4113443,8
7490	Otras cuentas de orden acreedoras		1
		4113443,8	
749025	Pagares en garantía	1	
			-----
	TOTAL CUENTAS DE ORDEN		0
			=====
			==

-----  
 -----  
 -----  
 GERENTE                      CONTADOR

-----  
 -----  
 -----  
 PRESI            DENTE CONS.ADM.    PRESIDENTE CONS.VIG.

## ANEXO 4:

### ESTADO DE RESULTADOS 2012

COAC. SA N MIGUEL Ltda  
Oficina: SAN MIGUEL

ESTADO DE PERD		IDAS Y	GANANCIAS	
Ejerc		icio 2012		
Expresado en DOLAR		(Valor Cotiz	ación: 1.00)	
Periodo:	2012-01-01 al 2012-12-31 (Definitivo)			Pagina 000001
-----	-----	-----	-----	-----
ING		RESOS		
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS			-500150,49
5101	Depósitos		-8224,03	
510110	Depósitos en bancos y otras instit		-8224,03	
51011006	Inversiones san jose	-5258,4		
51011007	Depositos Codesarrollo	-2965,56		
51011008	Depositos Ambato	-0,07		
5104	Intereses de cartera de créditos		-491926,46	
510410	Cartera de créditos de consumo		-469550,95	
51041005	Cartera de créditos de consumo	-469550,95		
510430	De mora		-22375,51	
51043005	De mora	-22375,51		
56	OTROS INGRESOS			-75879,57
5604	Recuperaciones de activos financiero		-26685,2	
560420	Intereses y comisiones de ejercici		-26685,2	
56042005	Intereses y comisiones de ejerci	-26685,2		
5690	Otros		-49194,37	
569015	OTROS		-49194,37	
56901505	Ingreso por notificaciones	-3595		
56901510	Ingreso nichos	-650		
56901511	Ingreso atauds de funeraria	-760		
56901515	Ingreso de socio	-1116,5		
56901516	Ingresos Socios Carptas	-1641		
56901520	Reingreso de socio	-745		
56901525	Por perdida de libreta	-4		
56901530	Mantenimiento ctainactivacion	-1116,5		
56901531	Ingreso Tractor	-2172,29		
56901536	Ingreso de socios por debitos	-8483		
56901538	Ingreso por pago bono	-1604,6		
56901539	Ingreso Cooperativo	-27246,48		

56901540	Ingreso arriendo local	-60		
	TOTAL INGRESOS		--	----- -576030,06
			==	=====
	G A			
		S T O S		
41	INTERESES CAUSADOS			228522,56
4101	Obligaciones con el público		190602,49	
410115	Depósitos de ahorro		190602,49	
41011505	Depósitos de ahorro	18339,57		
41011510	Depósitos de Encaje	182,42		
41011520	Depositos a Plazo	170508,51		
41011530	Ahorro Infantil	1571,99		
4103	Obligaciones financieras		37920,07	
410310	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FIN		37920,07	
41031010	Prestamos Codesarrollo	4392,76		
41031015	Prestamos e Interes F. Marco	4375		
41031016	Prestamos e Intereses Oikocredy	14750		
41031020	Microfinanzas	14402,31		
44	PROVISIONES			19519,04
4402	Cartera de créditos		19519,04	
440205	Cartera de créditos		19519,04	
44020505	Cartera de créditos	19519,04		
45	GASTOS DE OPERACION			300002,62
4501	Gastos de personal		106577,6	
450105	Remuneraciones mensuales		80317,69	
45010505	Remuneraciones mensuales	80317,69		
450110	Beneficios sociales		9853,82	
45011005	Decimo Tercer Sueldo	6228,22		
45011010	Decimo Cuarto Sueldo	3625,6		
450120	Aportes al IESS		9084,53	
45012005	Aportes al IESS PATRONAL	9084,53		
450130	Pensiones y jubilaciones		360	
450135	Fondo de reserva IESS		183	
450190	Otros		6778,56	
45019015	Capacitación	317,6		
45019020	Funcionarios y Empleados(viatico)	253,46		
45019045	Refrigerio	635,86		
45019050	Uniformes	1585,92		
45019055	Atenciones	52,34		
45019065	Campeonato Interinstitucional 20	1235		
45019070	Servicios Ocacionales	2346,64		

45019092	Vacaciones no Gonzadas	351,74	
4502	Honorarios		26529,85
450205	Directores		18770
45020505	Movilizacion Directivos	18770	
450210	Honorarios profesionales		7759,85
45021005	Honorarios profesionales (Audito	1960	
45021011	Honorarios Profesionales Consult	4536	
45021012	Honorarios Profesionales	252	
45021013	BURO CREDIREPORT	1011,85	
4503	Servicios varios		100921,48
450305	Movilización, fletes y embalajes		3990
45030505	Gastos de Viaje	111,05	
45030510	Movilizacion, Fletes y Embajalaj	3878,95	
450315	Publicidad y propaganda		11000,48
45031505	Publicidad y propaganda	10514,48	
45031510	Gastos varios	486	
450320	Servicios básicos		12228,45
45032005	Energia y Agua	1405,8	
45032010	Comunicaciones y correspondencia	184,56	
45032015	Correos TelefonosTelex	1573,93	
45032020	Internet oficinas	9064,16	
450325	Seguros		13065,7
45032510	Seguros de Fidelidad	998,5	
45032515	Seguros de Robos e Incendios	2344,52	
45032520	Seguro Motocicleta	51,43	
45032521	Seguro equipo electronico	1995,84	
45032525	SEGURO DESGRAVAMEN	7675,41	
450330	Arrendamientos		5315,6
45033005	Arrendamientos oficinas tambo	2417,6	
45033006	Arriendo Oficina Balzapamba	1530	
45033007	Arriendo ofic.San Pablo	1368	
450390	Otros servicios		55321,25
45039005	Servicios Sistema instalacionbo	56	
45039015	Promociones	12178,78	
45039020	Judicales y Notariales	28	
45039025	Publicaciones	316	
45039035	Gastos de Asamblea	436,8	
45039036	Gasto Fiestas Arcangel San Migue	2275,42	
45039037	Aguinaldo Naideño	12072,18	
45039040	Varios	9781,87	
45039041	Gastos Of. San Pablo	4432,09	
45039042	Gastos Carnaval	2518,64	

45039043	Gastos Participacion Desfile	111		
45039044	Gtos. Oficina Balapamba	7449,13		
45039045	Gtos. Oficina San Jose del Tambo	3665,34		
4504	Impuestos, contribuciones y multas			3334,26
450410	Impuestos Municipales		50,31	
45041005	Impuestos Municipales	50,31		
450420	IMPUESTO A LA RENTA		3283,95	
45042005	Impuesto a la renta matriz	3283,95		
4505	Depreciaciones			24697,9
450515	Edificios		7213,04	
45051505	Edificios	7213,04		
450525	Muebles, enseres y equipos de ofic		5606,86	
45052505	Muebles de oficina	2410,33		
45052510	EQUIPOS DE OFICINA	3196,53		
450530	Equipos de computación		4012,58	
45053005	Equipos de computación	4012,58		
450535	Unidades de transporte		1152,01	
45053505	Unidades de transporte	1152,01		
450590	Otros		6713,41	
45059005	Tractor	5648,28		
45059010	Terreno	1065,13		
4506	Amortizaciones			13301,78
450615	Gastos de instalación		11459,33	
45061505	Gastos de instalación	2103,24		
45061510	Gastos Proyecto M.A.G	9356,09		
450625	Programas de computación		1380,84	
45062505	Programas de computación	1380,84		
450630	Gastos de adecuación		461,61	
45063011	Gasto adecuacion oficina	461,61		
4507	Otros gastos			24639,75
450705	Suministros diversos		8671,29	
45070505	Suministros diversos	8671,29		
450715	Mantenimiento y reparaciones		6441,33	
45071505	Mantenimiento y reparaciones	390,32		
45071506	Combustible	413		
45071510	Utiles de Aseo y Limpieza	784,63		
45071515	Mantenimiento Sistema CONEXUS	2352		
45071520	Mantenimiento y reparación compu	1567,16		
45071525	Mantenimiento Caja Fuerte	224		
45071540	Mantenimiento, comtble y repmot	710,22		
450790	Otros		7278,35	
45079005	Gastos bancarios	5674,63		

45079010	Gastos accesorios cocina	103,72		
45079017	Gastos Ucacentro	1500		
450791	GASTOS TRACTOR		2248,78	
45079101	Combustible y Otros	1773,78		
45079102	Pago Operador y Oficial	475		
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS			16015,49
4703	Intereses y comisiones devengados en		16015,49	
470305	Intereses y comisiones devengados		16015,49	
47030505	Intereses y comisiones devengado	16015,49		
	TOTAL GASTOS		--	----- 564059,71
	EXCEDENTE DEL PERIODO		==	----- -11970,35 =====

-----  
 GERENTE                      CONTADOR

-----  
 PRESI                      DENTE CONS.ADM.    PRESIDENTE CONS.VIG.

## **ANEXO 5:**

### **LAS SEIS “C” DE CRÉDITO**

#### **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 “SumakKawsay 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
- Tipo de residencia
- Tiempo de residencia
- Trabajo o negocio
- Tiempo de trabajo o de establecido el negocio
- Experiencia Crediticia
- 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

### **ANEXO 6:**

#### **Preguntas frecuentes para elaborar la Misión:**

- **¿Quiénes somos?**  
Una cooperativa financieramente confiable
- **¿Qué buscamos?**
  - Contribuir al mejoramiento de las operaciones
- **¿Qué hacemos?**  
Otorgamos productos y servicios financieros como los créditos
- **¿Por qué lo hacemos?**  
Para contribuir con el desarrollo de nuestros socios

#### **Preguntas frecuentes para elaborar la Visión:**

- **¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?**  
Ser un ejemplo en la prestación de diferentes servicios financieros que permita satisfacer las necesidades de nuestros socios.
- **¿Cómo seremos en el futuro?**  
Ser el referente del cooperativismo en el sector financiero local

- **¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?**

Procesos financieros automatizados y eficientes que permitan una mejor administración financiera