

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA

TEMA:

“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL DESARROLLO
COMPETITIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
KULLKI WASI LTDA.”

Trabajo de Titulación

Previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en
Gestión Financiera

Autora: Dra. Maritza Alexandra Martínez López

Directora: Econ. Gladys Gimena Coello Gómez, Mg.

AMBATO – ECUADOR

2015

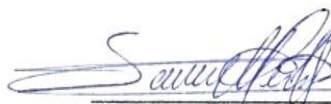
AL CONSEJO DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

El Tribunal de Defensa del trabajo de titulación presidido por Economista Telmo Diego Proaño Córdova Magister, Presidente del Tribunal e integrado por las señoras Doctora Sonnia Lorena Llerena Cepeda Magister, Doctora Myrian del Roció Manjarres Vásquez Magister, Ingeniera María Cristina Manzano Martínez Magister, Miembros del Tribunal de Defensa, designados por el Consejo Académico de Posgrado de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor la defensa oral del trabajo de titulación con el tema: **“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.”**, elaborado y presentado por la Señora Doctora Maritza Alexandra Martínez López, para optar por el Grado Académico de Magister en Gestión Financiera.

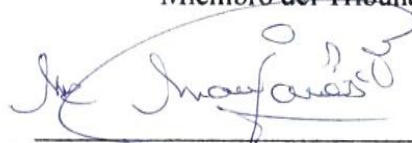
Una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de titulación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



Econ. Telmo Diego Proaño Córdova, Mg.
Presidente del Tribunal de Defensa



Dra. Sonnia Lorena Llerena Cepeda, Mg.
Miembro del Tribunal



Dra. Myrian del Roció Manjarres Vásquez, Mg.
Miembro del Tribunal



Ing. María Cristina Manzano Martínez, Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el proyecto de investigación con el tema: **“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.”**, le corresponde exclusivamente a: Doctora Maritza Alexandra Martínez López Autora bajo la Dirección de la Economista Gladys Gimena Coello Gómez Magister, Directora del Trabajo de Titulación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

.....
Dra. Maritza Alexandra Martínez López

AUTORA

.....
Econ. Gladys Gimena Coello Gómez; Mg.

DIRECTORA

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga uso de este trabajo de titulación como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los Derechos de mi trabajo de titulación, con fines de difusión pública, además autorizo su reproducción dentro de las regulaciones de la Universidad.

.....
Dra. Maritza Alexandra Martínez López
c.c. 180283202-0

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen Santísima fuente de inspiración, energía y sabiduría, a mis padres mi fuerza y amigos incondicionales en el transcurso de mi vida, a mi hermana amiga fiel y a mi sobrina una razón de seguir; todos ellos mi motor para ser la profesional, la persona, la hija, la hermana, la tía, la amiga y la mujer que soy hoy por hoy segura, integral y feliz de tenerles junto a mí.

Alexandra

AGRADECIMIENTO

Desde la profundidad de mis sentimientos y corazón, quiero agradecer a cada una de las personas que creyeron y confiaron en mí, en especial a mi familia quienes me apoyan y motivan a seguir luchando para cumplir mis objetivos en cada una de las facetas de la vida.

A la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Contabilidad y Auditoría, por los valiosos conocimientos recibidos de los maestros catedráticos, profesionales y humanos.

A la Econ. Gladys Coello, por su aporte y predisposición en la realización del presente Trabajo de Titulación.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, a su Gerente por compartir su valiosa información.

Alexandra

ÍNDICE GENERAL

PÁGINAS PRELIMINARES

| | |
|------------------------------------|-----|
| Portada | i |
| Al Consejo de Posgrado | ii |
| Autoría de la Investigación | iii |
| Derechos de Autor | iv |
| Dedicatoria | v |
| Agradecimiento | vi |
| Índice General de Contenidos | vii |
| Índice de Gráficos | xii |
| Índice de Tablas | xv |
| Resumen Ejecutivo | xix |
| Executive Summary | xxi |
| | |
| Introducción | 1 |

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

| | |
|--|----|
| 1.1. Tema..... | 3 |
| 1.2. Planteamiento del problema..... | 3 |
| 1.2.1. Contextualización..... | 3 |
| 1.2.1.1. Macro Contextualización | 3 |
| 1.2.1.2. Meso Contextualización..... | 5 |
| 1.2.1.3. Micro Contextualización..... | 8 |
| 1.2.2. Análisis crítico | 11 |
| 1.2.2.1. Relación (causa – efecto) | 12 |
| 1.2.3. Prognosis | 12 |
| 1.2.4. Formulación de Problema | 13 |
| 1.2.4.1. Variable Independiente | 14 |
| 1.2.4.2. Variable Dependiente | 14 |

| | |
|------------------------------------|----|
| 1.2.5. Preguntas directrices | 14 |
| 1.2.6. Delimitación | 14 |
| 1.3. Justificación | 15 |
| 1.4. Objetivos | 15 |
| 1.4.1. Objetivo General | 15 |
| 1.4.2. Objetivo Específico..... | 16 |

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

| | |
|---|----|
| 2.1. Antecedentes investigativos | 17 |
| 2.2. Fundamentación Filosófica | 19 |
| 2.3. Fundamentación Legal | 20 |
| 2.4. Categorías fundamentales | 22 |
| 2.4.1. Gráficos de Inclusión Interrelacionados | 22 |
| 2.4.1.1. Superordinación Conceptual | 22 |
| 2.4.1.2. Subordinación Conceptual Variable Independiente..... | 23 |
| 2.4.1.3. Subordinación Conceptual Variable Dependiente | 24 |
| 2.4.1.4. Mearco Conceptual | 25 |
| 2.5. Hipótesis..... | 58 |
| 2.6. Señalamiento de variables..... | 58 |

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

| | |
|---|----|
| 3. Enfoque de la investigación | 59 |
| 3.1. Modalidad Básica de la Investigación. | 60 |
| 3.1.1. Investigación de Campo..... | 60 |
| 3.1.2. Investigación Bibliográfica-Documental | 60 |
| 3.2. Tipos de investigación | 60 |
| 3.2.1. Investigación Correlacional | 60 |
| 3.2.2. Investigación Descriptiva..... | 60 |
| 3.3. Población y Muestra..... | 61 |

| | |
|--|----|
| 3.3.1. Población..... | 61 |
| 3.3.2. Muestra..... | 61 |
| 3.4. Operacionalización de las Variables | 62 |
| 3.4.1. Operacionalización de variable independiente | 62 |
| 3.4.2 Operacionalización de variable dependiente..... | 63 |
| 3.5. Recolección de la Información | 64 |
| 3.5.1. Plan de Recolección de la Información..... | 64 |
| 3.5.2. Plan de Procesamiento de la Información..... | 65 |
| 3.5.3. Plan de Análisis e Interpretación de la Información. | 67 |

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

| | |
|--|-----|
| 4.1. Análisis de Resultados Interno..... | 69 |
| 4.1.1. Análisis Vertical – Balance General | 70 |
| 4.1.2. Análisis Vertical – Estado de Resultados | 80 |
| 4.1.3.1. Análisis Horizontal – Balance General..... | 83 |
| 4.1.3.2. Análisis Horizontal - Estado de Resultados..... | 87 |
| 4.1.4. Análisis de Tendencias..... | 89 |
| 4.1.5. Definición y Comparación de Indicadores Financieros..... | 95 |
| 4.1.6. Indicadores | 105 |
| 4.1.7. Cálculo del EVA | 107 |
| 4.2. Análisis de la Estructura Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.” Frente a las Cooperativas de la Competencia | 108 |
| 4.3. Lista de Chequeo..... | 119 |
| 4.4. Verificación de la Hipótesis | 127 |

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

| | |
|---------------------------|-----|
| 5.1. Conclusiones | 130 |
| 5.2. Recomendaciones..... | 132 |

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

| | |
|--|-----|
| 6.1. Datos informativos | 134 |
| 6.2. Antecedentes de la Propuesta..... | 135 |
| 6.3. Justificación | 137 |
| 6.4. Objetivos | 138 |
| 6.4.1. General | 138 |
| 6.4.2. Específicos | 138 |
| 6.5. Análisis de factibilidad..... | 138 |
| 6.5.1. Factibilidad Económica..... | 138 |
| 6.5.2. Factibilidad Tecnológica..... | 139 |
| 6.5.3. Factibilidad Legal | 139 |
| 6.5.4. Factibilidad Organizacional | 139 |
| 6.6. Fundamentación | 139 |
| 6.7. Modelo Operativo | 154 |
| 6.7.1. Modelo Gráfico | 154 |
| 6.7.2. Modelo Verbal | 155 |
| 6.7.3. Fase 1.- Interno Institucional | 156 |
| 6.7.3.1. Análisis Interno | 156 |
| 6.7.3.1.1 Capacidad Administrativa. | 156 |
| 6.7.3.1.2 Capacidad Tecnológica. | 159 |
| 6.7.3.1.3. Gestión Crediticia | 159 |
| 6.7.3.1.4. Talento Humano. | 160 |
| 6.7.3.2 Análisis FODA. | 160 |
| 6.7.3.3 Determinación de Estrategías Combinadas. | 162 |
| 6.7.3.4 Fuerzas Competitivas de Porter. | 164 |
| 6.7.4. Fase 2.- Gestión Financiera Interna a través del Sistema de Monitoreo PERLAS | 166 |
| 6.7.4.1. Descripción del Modelo | 166 |
| 6.7.4.2. Desarrollo práctico del Modelo..... | 167 |
| 6.7.4.2.1. Indicadores Protección (P) | 167 |

| | |
|---|-----|
| 6.7.4.2.2. Indicadores de Estructura Financiera Eficaz (E)..... | 171 |
| 6.7.4.2.3. Indicadores Tasas de Rendimiento y Costos (R) | 179 |
| 6.7.4.2.4. Indicadores de Liquidez (L)..... | 190 |
| 6.7.4.2.5. Indicadores de Calidad de Activos (A)..... | 193 |
| 6.7.4.2.6. Indicadores de Señales de Crecimiento (S)..... | 196 |
| 6.7.4.2.7. Cuadro Resumen Análisis Perlas | 204 |
| 6.7.4.2.8. Análisis PERLAS..... | 205 |
| 6.7.5. Fase 3.- Determinación de Estrategias Financieras Competitivas | 208 |
| 6.8. Administración de la Propuesta | 213 |
| 6.9. Previsión de la Evaluación | 214 |

ANEXOS

| | |
|---|-----|
| ANEXO 1. Determinación de Activos Inmoviliza | 215 |
| ANEXO 2. Determinación de Activos Productivos e Improductivos | 216 |
| ANEXO 3. Determinación de Pasivos con Costo..... | 217 |
| ANEXO 4. Cartera Improductiva y Cartera Bruta de Consumo..... | 218 |
| ANEXO 5. Cartera improductiva y Cartera Bruta de Microcrédito | 219 |
| ANEXO 6. Carartera Improductiva Microcrédito y Cartera Bruta Total | 220 |
| ANEXO 7. Cobertura Cartera Improductiva Consumo y Cartera Bruta Total | 221 |
| ANEXO 8. Cober. Cartera Improductiva Microcrédito y Cartera Bruta Total.... | 222 |
| ANEXO 9. Cobertura Cartera Improductiva Total y Cartera Bruta Total..... | 223 |
| ANEXO 10. Determinación de la Eficiencia Macroeconómica | 224 |
| ANEXO 11. Determinación de la Rentabilidad | 225 |
| ANEXO 12. Determinación de la Intermediación Financiera | 226 |
| ANEXO 13. Determinación de la Eficiencia Financiera | 227 |
| ANEXO 14. Determinación del Rendimiento de la Cartera | 228 |
| ANEXO 15. Estados Financieros SEPS – Diciembre 2014 | 229 |
| ANEXO 16. RUC de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda” . | 238 |
| Bibliografía | 239 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico N°. 1 Estructura del Código Orgánico Monetario Financiero | 3 |
| Gráfico N°. 2 Sector Cooperativista en el Ecuador | 4 |
| Gráfico N°. 3 Cooperativas por Intendencias Zonales | 6 |
| Gráfico N°. 4 Árbol de Problemas | 11 |
| Gráfico N°. 5 Superordinación Conceptual | 22 |
| Gráfico N°. 6 Subordinación Conceptual Variable Independiente | 23 |
| Gráfico N°. 7 Subordinación Conceptual Variable Dependiente | 24 |
| Gráfico N°. 8 Competitividad, Construcción de Ventajas Competitivas | 50 |
| Gráfico N°. 9 Presentación de los Análisis Vertical y Horizontal | 66 |
| Gráfico N°. 10 Comprobación de la Hipótesis | 68 |
| Gráfico N°. 11 Análisis Vertical - Activo | 70 |
| Gráfico N°. 12 Análisis Vertical – Composición de la Cartera..... | 71 |
| Gráfico N°. 13 Análisis Vertical – Composición de la Cartera Bruta por tipo de Crédito | 72 |
| Gráfico N°. 14 Análisis Vertical Maduración de la Cartera | 74 |
| Gráfico N°. 15 Análisis Vertical – Pasivos y Patrimonio | 75 |
| Gráfico N°. 16 Análisis Vertical de las Obligaciones con el Público | 77 |
| Gráfico N°. 17 Análisis Vertical Depósitos a Plazo..... | 78 |
| Gráfico N°. 18 Análisis Vertical Obligaciones Financieras..... | 79 |
| Gráfico N°. 19 Análisis Vertical de los Ingresos | 81 |
| Gráfico N°. 20 Análisis Vertical Composición de los Egresos | 82 |
| Gráfico N°. 21 Análisis Horizontal del Activo | 83 |
| Gráfico N°. 22 Análisis Horizontal de la Cartera Total | 84 |
| Gráfico N°. 23 Análisis Horizontal Pasivo y Patrimonio..... | 85 |
| Gráfico N°. 24 Análisis Horizontal de las Obligaciones con el Público..... | 87 |
| Gráfico N°. 25 Análisis Horizontal del Estado de Resultados | 88 |
| Gráfico N°. 26 Análisis Horizontal de los Ingresos y Egresos | 89 |
| Gráfico N°. 27 Tendencia del Activo, Pasivo y Patrimonio | 90 |
| Gráfico N°. 28 Tendencia Vertical del Activo, Pasivo y Patrimonio..... | 90 |
| Gráfico N°. 29 Tendencia Evolución Intereses Causados Vs. Ganados | 91 |

| | |
|--|-----|
| Gráfico N°. 30 Tendencia Variación Intereses Causados Vs. Ganados..... | 92 |
| Gráfico N°. 31 Tendencia Cartera Bruta Vs Obligaciones con el Público..... | 93 |
| Gráfico N°. 32 Tendencias – Evolución de las Obligaciones con el Público | 94 |
| Gráfico N°. 33 Índices de Suficiencia Patrimonial | 95 |
| Gráfico N°. 34 Indicadores de Estructura y Calidad de Activos..... | 96 |
| Gráfico N°. 35 Indicadores Financieros de Morosidad..... | 97 |
| Gráfico N°. 36 Cobertura de Provisiones para cartera improductiva..... | 98 |
| Gráfico N°. 37 Índices Financieros de Eficiencia Macroeconómicos..... | 99 |
| Gráfico N°. 38 Indicadores Financieros de Rentabilidad..... | 100 |
| Gráfico N°. 39 Índices de Intermediación Financiera..... | 101 |
| Gráfico N°. 40 Indicadores de Eficiencia Financiera..... | 101 |
| Gráfico N°. 41 Indicadores Financieros del Rendimiento de Cartera..... | 102 |
| Gráfico N°. 42 Indicadores Financieros de Liquidez | 103 |
| Gráfico N°. 43 Indicadores de Vulnerabilidad..... | 104 |
| Gráfico N°. 44 Comportamiento competitivo Balance General..... | 109 |
| Gráfico N°. 45 Comportamiento competitivo cartera de créditos..... | 110 |
| Gráfico N°. 46 Comportamiento competitivo de los Depósitos Restringidos | 111 |
| Gráfico N°. 47 Comportamiento competitivo de los Depósitos a la Vista | 112 |
| Gráfico N°. 48 Comportamiento competitivo Depósitos a Plazo Fijo..... | 113 |
| Gráfico N°. 49 Comportamiento competitivo Obligaciones Financieras..... | 114 |
| Gráfico N°. 50 Comportamiento competitivo del Capital Social..... | 115 |
| Gráfico N°. 51 Comportamiento competitivo de los Ingresos Operacionales | 116 |
| Gráfico N°. 52 Comportamiento competitivo - Gastos Operacionales | 117 |
| Gráfico N°. 53 Comportamiento competitivo Utilidad Ejercicio..... | 118 |
| Gráfico N°. 54 Comportamiento competitivo - ingresos no operacionales | 119 |
| Gráfico N°. 55 Campana de Gauss..... | 129 |
| Gráfico N°. 56 Las cinco fuerzas de Porter..... | 143 |
| Gráfico N°. 57 Modelo Gráfico de la Propuesta | 154 |
| Gráfico N°. 58 Análisis FODA | 161 |
| Gráfico N°. 59 Estrategías Cruzadas | 163 |
| Gráfico N°. 60 Fuerzas Competitivas de Porter | 164 |
| Gráfico N°. 61 Análisis en base a las Fuerzas Competitivas de Porter..... | 165 |

| | |
|--|-----|
| Gráfico N°. 62 Perlas y su significado | 166 |
| Gráfico N°. 63 Previsión de la Evaluación..... | 214 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla N°. 1 Matriz de Operacionalización Variable Independiente | 62 |
| Tabla N°. 2 Matriz de Operacionalización Variable Dependiente | 63 |
| Tabla N°. 3 Técnicas y Procedimientos | 65 |
| Tabla N°. 4 Presentación del Análisis Vertical | 66 |
| Tabla N°. 5 Presentación del Análisis Horizontal | 66 |
| Tabla N°. 6 Presentación de la Aplicación de Indicadores | 66 |
| Tabla N°. 7 Análisis Vertical - Activo | 70 |
| Tabla N°. 8 Análisis Vertical – Composición de la Cartera..... | 71 |
| Tabla N°. 9 Análisis Vertical – Composición de la Cartera Bruta por tipo de Crédito | 72 |
| Tabla N°. 10 Análisis Vertical Maduración de la Cartera Vencida | 73 |
| Tabla N°. 11 Análisis Vertical – Pasivos y Patrimonio | 75 |
| Tabla N°. 12 Análisis Vertical de las Obligaciones con el Público | 76 |
| Tabla N°. 13 Análisis Vertical Depósitos a Plazo..... | 77 |
| Tabla N°. 14 Análisis Vertical Obligaciones Financieras | 78 |
| Tabla N°. 15 Análisis Vertical – Ingresos y Egresos | 80 |
| Tabla N°. 16 Análisis Vertical Composición de Ingresos..... | 81 |
| Tabla N°. 17 Análisis Vertical Composición de Egresos..... | 82 |
| Tabla N°. 18 Análisis Horizontal del Activo | 83 |
| Tabla N°. 19 Análisis Horizontal de la Cartera Total | 84 |
| Tabla N°. 20 Análisis Horizontal Pasivo y Patrimonio..... | 85 |
| Tabla N°. 21 Análisis Horizontal de las Obligaciones con el Público | 86 |
| Tabla N°. 22 Análisis Horizontal del Estado de Resultados | 87 |
| Tabla N°. 23 Análisis Horizontal de los Gastos e Ingresos | 88 |
| Tabla N°. 24 Tendencia del Activo, Pasivo y Patrimonio..... | 89 |
| Tabla N°. 25 Tendencia Vertical del Activo, Pasivo y Patrimonio..... | 90 |
| Tabla N°. 26 Tendencia Evolución Intereses Causados Vs. Ganados | 91 |
| Tabla N°. 27 Tendencia Variación Intereses Causados Vs. Ganados | 92 |
| Tabla N°. 28 Tendencia Cartera Bruta Vs Obligaciones con el Público..... | 93 |
| Tabla N°. 29 Tendencias de las Obligaciones con el Público | 94 |

| | |
|---|-----|
| Tabla N°. 30 Comparaciones de Indicadores | 106 |
| Tabla N°. 31 Cálculo del EVA | 107 |
| Tabla N°. 32 Comportamiento competitivo Balance General..... | 108 |
| Tabla N°. 33 Comportamiento competitivo cartera de créditos..... | 109 |
| Tabla N°. 34 Comportamiento competitivo de los Depósitos Restringidos | 110 |
| Tabla N°. 35 Comportamiento competitivo de los Depósitos a la Vista..... | 111 |
| Tabla N°. 36 Comportamiento competitivo Depósitos a Plazo Fijo | 112 |
| Tabla N°. 37 Comportamiento competitivo Obligaciones Financieras..... | 113 |
| Tabla N°. 38 Comportamiento competitivo del Capital Social..... | 114 |
| Tabla N°. 39 Comportamiento competitivo de los Ingresos Operacionales | 115 |
| Tabla N°. 40 Comportamiento competitivo - Gastos Operacionales | 116 |
| Tabla N°. 41 Comportamiento competitivo Utilidad Ejercicio..... | 117 |
| Tabla N°. 42 Comportamiento competitivo - ingresos no operacionales..... | 118 |
| Tabla N°. 43 Distribución de preguntas de la lista de chequeo..... | 120 |
| Tabla N°. 44 Lista de Chequeo generalidades Estructura Financiera | 120 |
| Tabla N° 45 Presupuesta de la Propuesta | 135 |
| Tabla N° 46 Indicadores de Protección P1 | 168 |
| Tabla N° 47 Resultados P1 | 168 |
| Tabla N° 48 Indicadores de Protección P2..... | 169 |
| Tabla N° 49 Resultados P2..... | 170 |
| Tabla N° 50 Indicadores de Estructura Financiera Eficaz E1 | 171 |
| Tabla N° 51 Resultados E1 | 172 |
| Tabla N° 52 Indicadores de Estructura Financiera Eficaz E2 | 172 |
| Tabla N° 53 Resultados E2 | 173 |
| Tabla N° 54 Indicadores de Estructura Financiera Eficaz E4 | 174 |
| Tabla N° 55 Resultados E4 | 174 |
| Tabla N° 56 Indicadores de Estructura Financiera Eficaz E5 | 175 |
| Tabla N° 57 Resultados E5 | 175 |
| Tabla N° 58 Indicadores de Estructura Financiera Eficaz E6 | 176 |
| Tabla N° 59 Resultados E6 | 176 |
| Tabla N° 60 Indicadores de Estructura Financiera Eficaz E7 | 177 |
| Tabla N° 61 Resultados E7 | 177 |

| | |
|---|-----|
| Tabla N° 62 Indicadores de Estructura Financiera Eficaz E8 | 178 |
| Tabla N° 63 Resultados E8 | 178 |
| Tabla N° 64 Indicadores de Tasas de Rendimiento y Costos R1 | 179 |
| Tabla N° 65 Resultados R1 | 179 |
| Tabla N° 66 Indicadores de Tasas de Rendimiento y Costos R2 | 180 |
| Tabla N° 67 Resultados R2 | 180 |
| Tabla N° 68 Indicadores de Tasas de Rendimiento y Costos R4 | 182 |
| Tabla N° 69 Resultados R4 | 182 |
| Tabla N° 70 Indicadores de Tasas de Rendimiento y Costos R4.1 | 183 |
| Tabla N° 71 Resultados R4.1 | 183 |
| Tabla N° 72 Indicadores de Tasas de Rendimiento y Costos R5 | 184 |
| Tabla N° 73 Resultados R5 | 184 |
| Tabla N° 74 Indicadores de Tasas de Rendimiento y Costos R7 | 185 |
| Tabla N° 75 Resultados R7 | 186 |
| Tabla N° 76 Indicadores de Tasas de Rendimiento y Costos R8 | 186 |
| Tabla N° 77 Resultados R8 | 187 |
| Tabla N° 78 Indicadores de Tasas de Rendimiento y Costos R9 | 187 |
| Tabla N° 79 Resultados R9 | 188 |
| Tabla N° 80 Indicadores de Tasas de Rendimiento y Costos R10 | 188 |
| Tabla N° 81 Resultados R10 | 189 |
| Tabla N° 82 Indicadores de Tasas de Rendimiento y Costos R11 | 189 |
| Tabla N° 83 Resultados R11 | 190 |
| Tabla N° 84 Indicadores de Liquidez L1 | 191 |
| Tabla N° 85 Resultados L1 | 191 |
| Tabla N° 86 Indicadores de Liquidez L2 | 192 |
| Tabla N° 87 Resultados L2 | 192 |
| Tabla N° 88 Indicadores de Liquidez L3 | 193 |
| Tabla N° 89 Resultados L3 | 193 |
| Tabla N° 90 Indicadores de Calidad de Activos A1 | 194 |
| Tabla N° 91 Resultados A1 | 194 |
| Tabla N° 92 Indicadores de Calidad de Activos A2 | 195 |
| Tabla N° 93 Resultados A2 | 195 |

| | |
|--|-----|
| Tabla N° 94 Indicadores de Señales de Crecimiento S1 | 196 |
| Tabla N° 95 Resultados S1 | 196 |
| Tabla N° 96 Indicadores de Señales de Crecimiento S3 | 198 |
| Tabla N° 97 Resultados S3 | 198 |
| Tabla N° 98 Indicadores de Señales de Crecimiento S4 | 199 |
| Tabla N° 99 Resultados S4..... | 199 |
| Tabla N° 100 Indicadores de Señales de Crecimiento S5 | 200 |
| Tabla N° 101 Resultados S5..... | 200 |
| Tabla N° 102 Indicadores de Señales de Crecimiento S6..... | 201 |
| Tabla N° 103 Resultados S6..... | 201 |
| Tabla N° 104 Indicadores de Señales de Crecimiento S7 | 202 |
| Tabla N° 105 Resultados S7..... | 202 |
| Tabla N° 106 Indicadores de Señales de Crecimiento S8 | 203 |
| Tabla N° 107 Resultados S8..... | 203 |
| Tabla N° 108 Resumen Análisis Perlas..... | 203 |
| Tabla N° 109 Costos Financieros y Operativos | 210 |
| Tabla N° 110 Tasas de Interés por Créditos..... | 211 |
| Tabla N° 111 Tasas de Interés de Ahorro a la Vista | 211 |
| Tabla N° 112 Tasas de Interés de Depósitos a Plazo Fijo..... | 212 |
| Tabla N° 113 Costos de Servicios Adicionales..... | 212 |

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA

Tema:

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL DESARROLLO
COMPETITIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“KULLKI WASI LTDA.”**

Autora: Dra. Maritza Alexandra Martínez López

Directora: Econ. Gladys Gimena Coello Gómez, Mg

Fecha: 24 de abril de 2015

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación, se ejecuta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, con el objeto de investigar cómo la gestión financiera incide en el desarrollo competitivo de la entidad, cuyo proceso de aplicación marca la gestión, administración, manejo y control de flujos de capitales monetarios y financieros; que dan lugar a un mercado atractivo pero excesivamente competitivo, donde la oferta de productos y servicios financieros y no financieros varían en su especialización e innovación, constituyéndose en factores impulsores de la gestión financiera económica y de la competitividad, diferenciándolos en calidad, cantidad y costo que mantienen un equilibrio entre si, orientando los esfuerzos de todos quienes integran su arquitectura organizacional para generar un valor agregado que implica fijar prioridades, asignar recursos y definir metas y medidas de éxito, sin dejar de lado la regulación y supervisión normal de los diferentes entes de control. El diseño puede modelar y orientar el patrón de crecimiento de la entidad solamente si está integrado en una visión a largo plazo, por lo que la aplicación de un modelo de gestión financiera para el desarrollo competitivo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, permitirá definir estrategias para mejorar los resultados financieros y económicos, a través de la oportuna y adecuada toma de decisiones en el presente

que permitirá en un futuro crecer económicamente pero sostenible en el paso del tiempo que garantiza su permanencia en el mercado competitivo y en el sistema financiero; por lo expuesto es importante considerar que uno de los principales objetivos de la gestión financiera y el desarrollo competitivo de las cooperativas de ahorro y crédito es alcanzar los resultados planificados en sus estrategias y metas, manteniéndose en adecuados niveles de rentabilidad y sostenibilidad financiera minimizando sus riesgos, reflejados en sus indicadores financieros y de gestión.

Descriptor.- Competitividad, Desarrollo, Estrategias, Gestión, Indicadores, Mercado, Modelo, Perlas, Rentabilidad, Riesgos.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA

Theme:

FINANCIAL MANAGEMENT MODEL FOR THE COMPETITIVE DEVELOPMENT OF COOPERATIVE SAVINGS AND CREDIT "KULLKI WASI LTDA."

Author: Dra. Maritza Alexandra Martínez López

Directed by: Econ. Gladys Gimena Coello Gomez, Mg

Date: April 24th, 2015

EXECUTIVE SUMMARY

This research is executed in the Cooperative Savings and Credit "Kullki Wasi Ltda.", in order to investigate how the financial management affects the competitive development of the company, which makes the application process management, administration, management and control of cash flows and financial capital; leading to an attractive but overly competitive market, where the supply of financial products and services and nonfinancial vary in expertise and innovation, becoming boosters factors of economic financial management and competitiveness, differentiating on quality, quantity and cost maintaining a balance between them, directing the efforts of all those who make up its organizational architecture to generate an added value that involves setting priorities, allocating resources and defining goals and measures of success, without neglecting the normal regulation and supervision of the different entities of control. The design can shape and guide the growth pattern of the entity only if it is integrated into a long-term vision, so the implementation of a financial management model for the competitive development for the credit union "Kullki Wasi Ltda . "It will define strategies to improve financial and economic results through timely and appropriate decisions in the present that will allow in the

future grow economicamante but sustainable over time which ensures its permanence in the competitive market and in the financial system; by the above it is important to consider that one of the main objectives of financial management and the competitive development of credit unions is to achieve the planned results in their strategies and goals, maintaining adequate levels of profitability and financial sustainability minimizing risks as reflected in its financial indicators and management.

Keywords: Competitiveness Development Strategies , Management Indicators , Market, Model , Pearls , Profitability , Risks.

INTRODUCCIÓN

El Sistema Financiero y Monetario del Ecuador, actualmente está regulado por el Código Orgánico Monetario Financiero, cuya aplicación es esencial en la administración, manejo y control de flujos de capitales monetarios y financieros, se ha constituido en la economía y en su población en un nuevo modelo de gestión financiera.

El crecimiento de la intermediación financiera con el público ha sido acelerado; las cooperativas de ahorro y crédito, duplican a los estándares mantenidos en la trayectoria económica del país, donde la oferta de productos y servicios financieros y no financieros varían en su especialización e innovación, diferenciándolos en calidad y costo, factores impulsores en su gestión y la competitividad.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito han diseñado y reajustado sus productos y servicios para que se adapten a las diversas exigencias, características o particularidades de los socios y clientes, presentando una gama diversa de productos y servicios financieros altamente competitivos, que han ampliado el mercado, su vulnerabilidad y la exposición a los diferentes riesgos.

El objetivo general del presente trabajo es investigar cómo el modelo de gestión financiera incide en el desarrollo competitivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”

Se realizó un análisis de la administración de la gestión financiera para definir estrategias con respecto a la competencia, analizando para ello los estados financieros del ejercicio económico de los años 2013 y 2014, determinando que los resultados son poco satisfactorios por el inadecuado modelo de gestión financiera que se aplica actualmente y no permite alcanzar un desarrollo competitivo sostenible en el pasar del tiempo que se refleje en los índices de gestión financiera y económica de la entidad.

El desarrollo del presente trabajo de titulación contiene los siguientes capítulos:

CAPÍTULO I: Presenta el problema, que contiene: Tema de Titulación; planteamiento del problema; análisis crítico; relación causa y efecto; pronosis; determinación y delimitación de variables; justificación y objetivos.

CAPÍTULO II: Comprende el Marco Teórico, donde se incluye los antecedentes Investigativos; fundamentación filosófica y legal; categorías fundamentales; hipótesis y señalamiento de las variables de la hipótesis.

CAPÍTULO III: Habla de la Metodología de Investigación, es decir la metodología básica; tipo de investigación; población y muestra; la Operacionalización de variables; recolección y procesamiento de la información.

CAPÍTULO IV: Estudia el Análisis e Interpretación de Resultados, abarca el desarrollo del análisis de los datos y la interpretación de los resultados; y la verificación de hipótesis.

CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones.

CAPÍTULO VI: Corresponde a la presentación de la Propuesta, donde se incluye los datos informativos, los antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, administración y previsión de la evaluación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA DE TITULACIÓN

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “KULLKI WASI LTDA.”

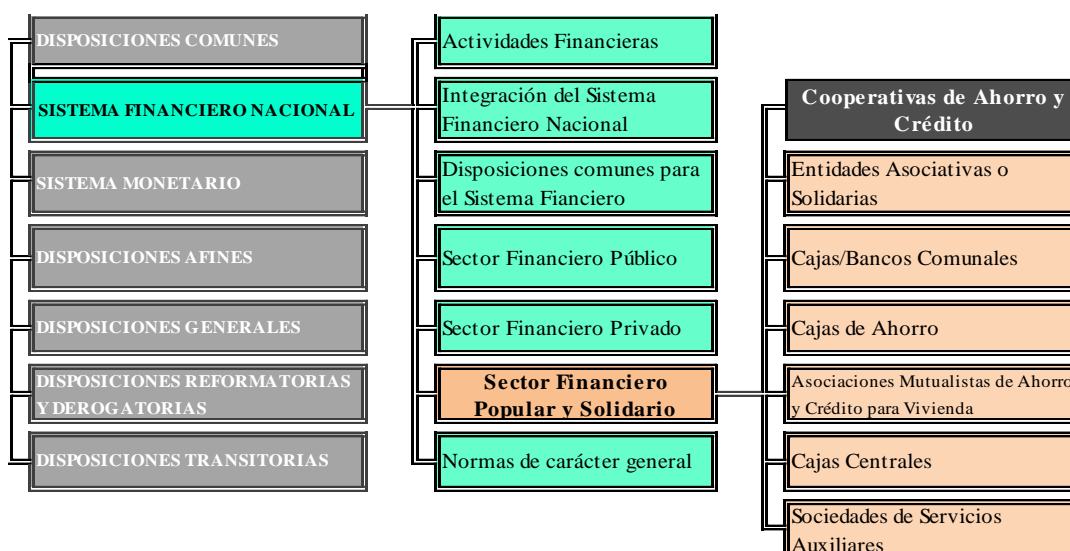
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Macro

En el Ecuador actualmente el Código Orgánico Monetario Financiero se ha constituido en un nuevo modelo de gestión económica financiera, cuyo proceso de aplicación marca su objetivo en la gestión, administración, manejo y control de flujos de capitales, monetarios y financieros; es decir la transformación de la economía y su población, es así su estructura:

Gráfico N° 1: Estructura del Código Orgánico Monetario Financiero



Fuente: Registro Oficial N° 332 – Segundo Suplemento - 12 de septiembre de 2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

“La Superintendencia de Bancos y Seguros, y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en el ámbito de sus respectivas competencias, autorizarán a las entidades del sistema financiero nacional el ejercicio de actividades financieras. En la autorización indicada, se determinará las operaciones activas, pasivas, contingentes y de servicios financieros que podrán ejercer las entidades, por segmentos, de acuerdo con su objeto social, línea de negocio, especialidades, capacidades y demás requisitos y condiciones que para el efecto establezca la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.”

El desarrollo competitivo de la intermediación financiera en el Ecuador con el público ha sido acelerado; las cooperativas de ahorro y crédito que data al 2010, duplican a los estándares mantenidos en la trayectoria económica del país, registrándose en las estimaciones a diciembre 2012, 18.141 Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, de las cuales 947 se encuentran en el grupo de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sector Financiero donde se observa la gestión económica de sus activos que fluctúa en \$ 6.205,75 (en millones) concentrados en 4,9 millones de socios; constituyéndose en un sector prometedor para afrontar la situación financiera económica del país; resumidos así:

Gráfico N° 2: Sector Cooperativista en el Ecuador

Con la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, publicada en Registro Oficial el 10 de mayo de 2011, ahora hay un mayor control de las cooperativas y el registro de cuantas operan.

ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

| Organizaciones | Número | *Supervisadas |
|------------------------------------|--------|---------------|
| Asociaciones | 2.879 | Sí |
| Cooperativas del Sector Real | 2.315 | Sí |
| Cooperativas del Sector Financiero | 947 | Sí |
| Cajas y Bancos comunales | 12.000 | No |
| Total General | 18.141 | |

*Supervisadas por la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria)

De las 947 Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC): 39 COAC y 1 Caja Central se trasladaron de la Superintendencia de Bancos y Seguros y 907 de la Dirección Nacional de Cooperativas.

Bancos comunales
En el país se estima que hay aproximadamente 14.600 organizaciones financieras del sector comunitario, principalmente representadas por unas 12.000 cajas y bancos comunales, de los cuales se benefician 180.000 familias, que tienen una cartera de crédito de alrededor de \$ 120 millones .

COAC

ORGANIZACIONES DEL SISTEMA FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

| Segmento | N° COAC | Activos (MM \$) | N° Socios | Promedio Activos (MM \$) |
|------------|---------|-----------------|-----------|--------------------------|
| Segmento 1 | 489 | 242,69 | 116.000 | 0,50 |
| Segmento 2 | 335 | 606,70 | 656.000 | 1,81 |
| Segmento 3 | 83 | 1.527,50 | 1'200.000 | 18,40 |
| Segmento 4 | 40 | 3.829,85 | 2'900.000 | 95,75 |
| Total | 947 | 6.206,75 | 4'900.000 | 6,55 |

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Desde enero 2013 el sistema cooperativo regulado por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) y del Ministerio de Inclusión Social (MIES), pasaron bajo la supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), organismo técnico con jurisdicción nacional, personalidad jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía administrativa y financiera, con jurisdicción coactiva, que está implementando sistemas óptimos de regulación, supervisión, monitoreo y control, para una adecuada administración económica, financiera y operativa en el sector financiero cooperativo; es importante indicar que dicha transición de no ser reguladas a ser reguladas, ha generado cambios sustanciales, en la gestión financiera económica reflejado en el desarrollo competitivo dentro de su grupo y segmentación.

Todas estas IFI's efectúan transacciones económicas que se realizan en el ámbito monetario y financiero, cuyas operaciones ejecutadas por los distintos agentes económicos reportan al Banco Central del Ecuador, quien consolida la información de acuerdo a lo determinado en el Código Orgánico Monetario Financiero en el "Art. 27.- Finalidad.- El Banco Central del Ecuador tiene por finalidad la instrumentación de las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera del Estado, mediante el uso de los instrumentos determinados en este Código y la Ley"; que dentro de sus funciones en el numeral 1. Art 36, señala "Instrumentar y ejecutar las políticas y regulaciones dictadas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera para los Sistemas Monetario y Financiero, monitorear y supervisar su aplicación, sancionar su incumplimiento, en el ámbito de sus competencias, e informar de sus resultados", que permitirá la adecuada toma de decisiones administrativas financieras y económicas.

1.2.1.2 Meso

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en términos de densidad geográfica y de acuerdo a las intendencias zonales establecidas en la Resolución No. SEPS-IP-IFPS-IEPS-IEN-2014-0 39 del 21 de mayo del 2014, se encuentran agrupadas por las siguientes provincias:

Gráfico N° 3 Cooperativas por Intendencias Zonales

| INTENDENCIA ZONAL | ZONAS | PROVINCIAS | No. Coacs | SUBTOTAL | TOTAL | % |
|-----------------------|-------|---|---------------|----------|------------|-------------|
| ZONAL 2 Quito | 1 | Carchi, Esmeraldas , Imbabura, Sucum | 8+8+30+5 | 51 | 242 | 25.55% |
| | 2 | Napo, Orellana, Pichincha | 5+5+181 | 191 | | |
| ZONAL 3 Ambato | 3 | Chimborazo, Cotopaxi, Pastaza, Tungurahua | 90+82+10+166 | 348 | 348 | 36.75% |
| ZONAL 4 Portoviejo | 4 | Manabí, Santo Domingo de los Tsách | 52+5 | 57 | 57 | 6.02% |
| ZONAL 5 Guayaquil | 5 | Bolívar, Gálpagos, Guayas, Los Ríos, Santa Elena | 26+4+65+ 26+7 | 128 | 128 | 13.52% |
| ZONAL 6 Cuenca | 6 | Azuay, Cañar, Morona Santiago | 55+23+4 | 82 | 172 | 18.16% |
| | 7 | El Oro, Loja, Zamora Chinchipe | 19+61+10 | 90 | | |
| SUMAN | | | | | 947 | 100% |

Fuente: Catastro Organizaciones EPS y SFPS – Actualizado al 22 de Septiembre de 2014.

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Se puede observar en el gráfico una mayor concentración en la Zonal 3 Ambato predominando la Sierra Centro: Chimborazo, Cotopaxi, Tungurahua y parte del Oriente: Pastaza, con un total de 348 cooperativas que representa el 36,75%, de las cuales la investigación muestra 166 cooperativas de ahorro y crédito están concentradas en Tungurahua, que en relación al total zonal 3 representa un 47,70%, de las cuales 146 son indígenas representando el 87.95% dando lugar a un mercado atractivo pero excesivamente competitivo a nivel regional, donde la oferta de productos y servicios financieros y no financieros varían en su especialización e innovación, constituyéndose en factores impulsores de la gestión financiera económica y de la competitividad, orientando los esfuerzos para generar un valor agregado en los productos y servicios, diferenciándolos en calidad y costo, sin dejar de lado la regulación y supervisión normal de los entes de control.

El desarrollo competitivo del sector cooperativista es uno de los principales factores que ha permitido el mejoramiento continuo de la gestión financiera económica, ya que en la actualidad en el mundo de los negocios prácticamente el 100% del intercambio es en materia monetaria que afecta de una u otra manera al sistema financiero (clientes, socios, accionistas, propietarios, comerciantes, empleados entre otros), conociendo de ante mano que la Ley es para todos los habitantes del país; este crecimiento acelerado en el campo socio-económico del

mercado empezó a partir de la crisis bancaria de 1999, ya que en Tungurahua en el año 2002 existían alrededor de 16 cooperativas de ahorro y crédito, y después de transcurrir 12 años, al 22 de septiembre de 2014 el Catastro de la SEPS señala que existen 166 cooperativas de ahorro y crédito solo en Tungurahua y la mayoría de origen indígena como se detalló en el párrafo anterior; las cuales están dirigidas por socios de las comunidades indígenas de las parroquias Chibuleo, Pilahuín, Juan Benigno Vela y Quisapincha.

El desarrollo de la investigación muestra que la primera cooperativa de ahorro y crédito indígena del Ecuador es la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa Ltda.”, que sus términos traducidos al español quiere decir “Hombre Nuevo” administrada desde la gerencia por Luis Alfonso Chango, proyecto de formación que inició en el año 1997, desarrollado después de la crisis bancaria, brindando oportunidades a la gente del sector indígena, ya que el sector bancario tradicional los calificaban “como sujetos de crédito de alto riesgo, poco confiables y no rentables”; su trayectoria cuenta que “38 jóvenes indígenas y campesinos de Pilahuín, Chibuleo y Quisapincha”, comunidades del sector indígena de la provincia de Tungurahua formaron la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa con \$ 300.000,00 de capital y 38 socios; a diciembre 2014 cierra su ejercicio económico con un activo total de \$157.782.404,00 aproximadamente 160.000 socios y nueve oficinas operativas en la Sierra Centro, entre sus primeros pasos de labor social y deportiva financian el primer equipo indígena de fútbol que lleva el mismo nombre Mushuc Runa.

Entre la Av. 12 de Noviembre y calle Juan Benigno Vela, exactamente en la calle Mariano Egüez un edificio catalogado como el único ecológico en la provincia de Tungurahua como muchos de sus ciudadanos la identifican, se ubica la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.”, considerada la segunda Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena más grande del país, se constituye mediante Acuerdo Ministerial No.-003 del 17 de enero de 2003 del Ministerio de Inclusión Económica y Social; que muestra su gestión económica al cierre del ejercicio 2014 un Activo Total de \$ 64.700.007,00 de los cuales \$49.061.902,00 se concentra en la cartera, fluctúa en 85.000 socios y clientes, y siete oficinas

operativas, la formaron 23 jóvenes de Chibuleo con el fin de desarrollar proyectos de apoyo para mejorar la calidad de vida de comerciantes, agricultores, ganaderos y productores que “no son atractivo para el sector financiero que los mantiene como entes anónimos en la sociedad, cuando ellos son los forjadores de gran parte del producto interno bruto del Estado”, su gerente actual es Rodrigo Llambo.

1.2.1.3 Micro

Las microfinanzas tienen por finalidad proporcionar productos financieros al sector más vulnerable de las zonas rurales y urbano marginales, que permitan generar ingresos a través de pequeños créditos de capital de trabajo, a pesar de que en algunos casos el crédito no es suficiente como herramienta; en tal virtud la Cooperativa de Ahorro y Crédito “KULLKI WASI LTDA.”, que traducido sus términos significa “Casa del Dinero”, brinda productos y servicios financieros que atiende requerimientos de habitantes de bajos recursos e ingresos de la sierra centro, cuenta con ocho agencias operativas ubicadas en: Pichincha (Guamaní y Machachi), Cotopaxi (Latacunga y Salcedo), Tungurahua (Ambato, Pillaro y Pelileo) y Chimborazo (Riobamba); ya que no todos los socios y clientes son microempresarios, ni todos poseen negocios ni desean estar continuamente endeudados; situación que en unos casos se torna crítica al otorgar créditos a socios que no tienen los medios para pagarlos, afectando su calidad de vida en vez de mejorarla.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “KULLKI WASI LTDA.”, ha diseñado y reajustado sus productos y servicios para que se adapten a las diversas exigencias, características o particularidades de los socios y clientes, es decir de ingresos no predecibles, esporádicos que presentan generalmente flujos de liquidez negativos, vulnerabilidad a los diferentes riesgos, infraestructura limitada y quizás de difícil localización; generando una ventaja competitiva a través de estos factores oportunidades al presentar a sus socios y clientes una gama diversificada de productos y servicios financieros, sirviendo a un mercado más amplio que no solo puede estar interesado en microcréditos sino en nuevas perspectivas de accesos crediticios adicionales sostenibles; que en un futuro corto la entidad vea reflejado

sus resultados en los índices de gestión y desarrollo competitivo; personalizando la atención y fidelización de sus socios y clientes, alcanzando entre sus objetivos y estrategias una sólida y buena cultura e imagen institucional.

La entidad es supervisada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, brindando seguridad a los socios, clientes, directivos y colaboradores tanto internos como externos por una parte; pero por otra parte en la gestión administrativa, financiera, operativa y comercial influye la participación activa de los socios que exigen sus preferencias en el otorgamiento de créditos rápidos y a bajos costos, que ahorrar a mediano y largo plazo; lo que limita la participación y el desarrollo en el mercado al desconocer sus tendencias competitivas, es decir su crecimiento no está sustentado en una investigación de mercado (entender las necesidades, el comportamiento y preferencias de los socios y clientes), por lo que la entidad esta vulnerablemente expuesta a riesgos excesivos financieros en la obtención de ingresos.

Su débil gestión institucional ha generado cuellos de botellas en la determinación de estrategias de desarrollo de productos y servicios (calidad, eficacia, innovación e impacto) sin un enfoque o una metodología para ser competitivo en el mercado financiero; la inoportuna toma de decisiones de la administración al no contar con herramientas gerenciales por el desconocimiento de la utilidad de indicadores financieros y de gestión, es así que el resultado de los análisis de la información muestran un desequilibrio entre sus pasivos y su patrimonio, es decir su rentabilidad y liquidez no presentan una gestión adecuada, debido a su insuficiente control interno en la ejecución de la planificación operativa y financiera conocidos como planes de acción también, que a menudo están acompañados por proyecciones financieras para alcanzar las metas de la entidad con respecto a niveles de actividad, crecimiento, capacidades actuales, necesidades de recursos humanos, desarrollo de productos y canales de mercadeo, ya que no son puestos en práctica, desaprovechándolos por la falta de monitoreo, seguimiento y evaluación.

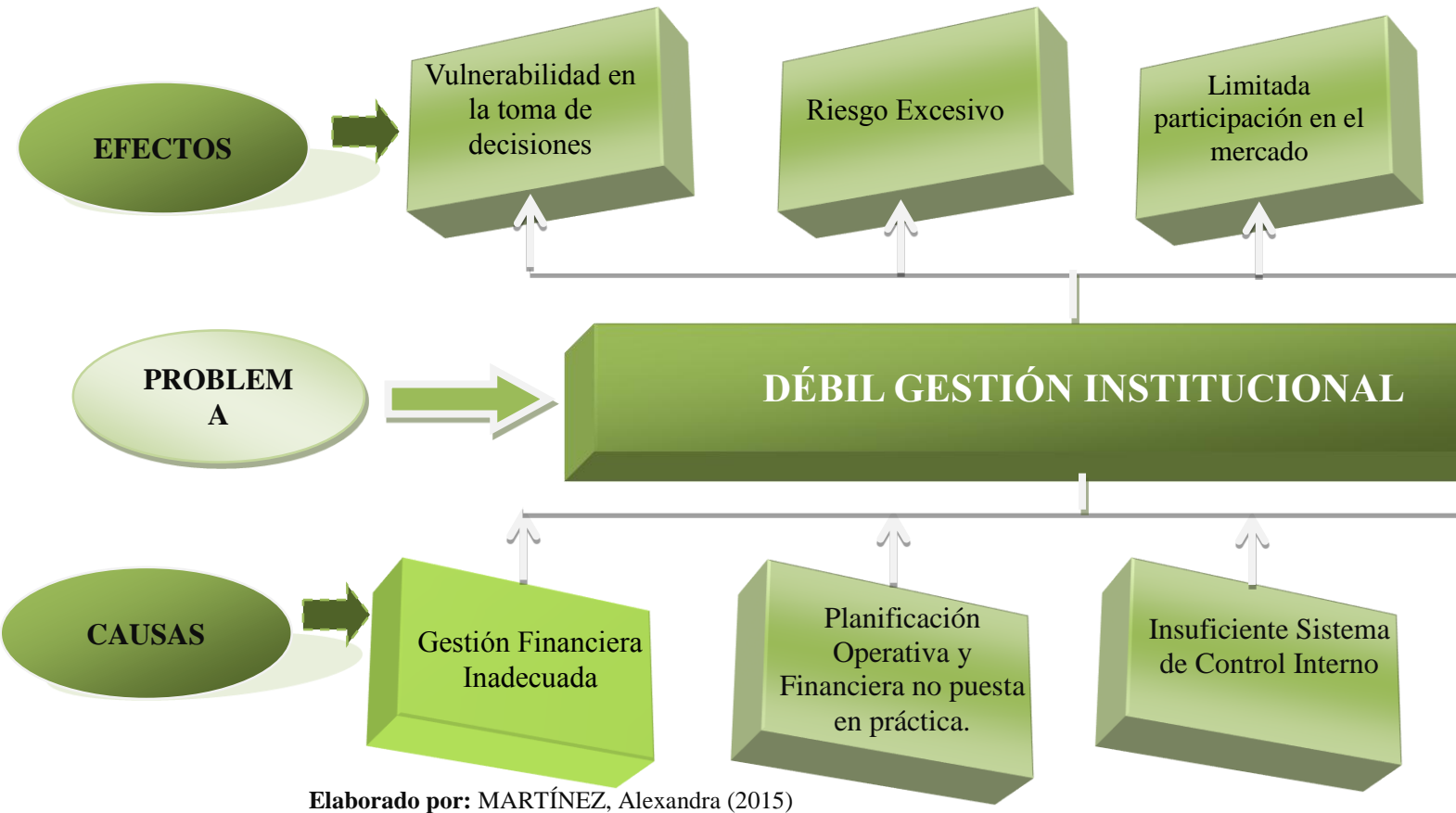
La evaluación mediante un análisis financiero al 31 de diciembre de 2014 reveló cifras con las que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “KULLKI WASI LTDA.”, concluyó: Total de Activo \$ 47.928.536,62, donde su cartera de crédito de \$ 40.232.414,96 que en relación al total de activos representa el 83,94% y una morosidad del 8,37% encontrándose sobre el nivel de lo permitido en el sistema que es el 5%, por lo que la entidad deberá ejecutar un plan de acción inmediato para la reducción y control de la morosidad; el total del Pasivo \$ 42.095.068,71 donde los ahorros a la vista representan el 18.10% en \$ 7.618.386,90 y los depósitos a plazo fijo representan el 67,17% en \$ 28.274.336,00, siendo esta última cifra la de mayor concentración en el pasivo y por ende genera un costo más alto en el pago de sus tasas disminuyendo su rentabilidad; y un Patrimonio de \$ 5.833.467,91 con un total de 48.543 socios y 60.000 clientes aproximadamente.

En base a lo expuesto, es importante la aplicación de un modelo de gestión financiera para el desarrollo competitivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, que permitirá la oportuna definición de estrategias que contribuirá en el mejoramiento continuo de los resultados presentados en sus estados financieros e indicadores de gestión económica; así como el conocimiento de aspectos internos y externos, su nivel de competitividad factor que le permitirá permanecer en el mercado y continuar su desarrollo competitivo en el sistema financiero.

1.2.2 Análisis crítico

1.2.2.1 Árbol de Problemas

Gráfico N° 4: Árbol de Problemas



1.2.2.1 Relación (causa- efecto)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, entidad de intermediación financiera, muestra una débil gestión institucional por causas como: una gestión financiera inadecuada ya que sus fuentes de financiamiento son limitadas, su planificación operativa y financiera no son puestas en práctica ya que presenta un desequilibrio en el análisis entre sus pasivos (fondos externos – colocación - rentabilidad) y su patrimonio - capital (fondos internos – inversión - liquidez), el desconocimiento de la utilidad de los indicadores de gestión y financieros han ocasionado un impacto vulnerable en sus resultados, debido a su insuficiente sistema de control interno; generando efectos como: vulnerabilidad en la toma de decisiones de la administración; exponiendo a la entidad a excesivos riesgos financieros, que reducen las oportunidades y ventajas del desarrollo competitivo, el cual no será sostenible en el tiempo ya que su crecimiento acelerado puede ser volátil, y verse reflejado en los resultados poco satisfactorios por la limitada participación en el mercado al no cumplir con las expectativas esperadas para la entidad.

La aplicación de un modelo de gestión financiera para el desarrollo competitivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, permitirá definir estrategias para mejorar los resultados financieros y económicos; a través del conocimiento de la situación actual, es decir aspectos internos financieros y aspectos externos organizacionales, así como el nivel de competitividad de acuerdo a la gestión y planificación estratégica, para la oportuna y adecuada toma de decisiones en el presente y proyectándose en el futuro un crecimiento económico sostenido en el paso del tiempo, para permanecer en el mercado y en el sistema financiero.

1.2.3 Prognosis

Si la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, no aplica un adecuado modelo de gestión financiera, perderá la oportunidad de contar con estrategias que

mejoren los resultados observados en los estados financieros; su situación será vulnerable a los riesgos financieros excesivos de permanencia en el mercado y en el sistema financiero, ya que de por sí el negocio es riesgoso y si la administración no los mitiga se producirán potenciales pérdidas para la entidad.

La débil gestión institucional generará cuellos de botella que afectarán el desarrollo y comercialización de los productos y servicios limitando su participación en el mercado; la inoportuna gestión de herramientas gerenciales afectará la toma de decisiones de la administración, por el desconocimiento de la utilidad de la información que proporcionan los indicadores financieros y de gestión, lo que retrasarán los cambios frente al desarrollo del entorno competitivo; observándose que la administración institucional no es la adecuada, el deficiente control interno en la ejecución de la planificación operativa y financiera no permitirá que logre las metas proyectadas por la entidad; los resultados obtenidos no han sido evaluados a más que las metas de colocación y captación, por lo que desconoce sus niveles de actividad, crecimiento, capacidad, necesidades de su recurso humano, el desarrollo de productos y canales de mercadeo.

Por lo tanto no podrá identificar las fuentes, flujos y costos del capital de trabajo requerido en el desempeño de la entidad, ni tampoco logrará articular acciones necesarias para contrarrestar resultados adversos que tengan probabilidad y posibilidad de ocurrencia en un futuro a corto plazo, ya que la administración de la entidad no tendrá la suficiente capacidad de responder a los cambios en su ambiente interno o externo, por lo que no alcanzará los resultados óptimos deseados de la gestión financiera y económica, que generarán pérdidas representativas para la entidad, baja rentabilidad y escasa liquidez.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo el modelo de gestión financiera incide en el desarrollo competitivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”?

Variables:

1.2.4.1 Variable Independiente: Gestión Financiera

1.2.4.2 Variable Dependiente: Desarrollo Competitivo

1.2.5 Preguntas directrices

- ✓ ¿Cuál es la situación financiera económica alcanzada por la gestión actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”?
- ✓ ¿Cómo afecta la gestión financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”?
- ✓ ¿Qué herramientas de gestión financiera utiliza actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, para medir su desempeño económico?
- ✓ ¿Cuál es el comportamiento competitivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, frente a otras entidad de la competencia?
- ✓ ¿Qué modelo de gestión financiera debería adoptar la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda., para alcanzar un adecuado desarrollo competitivo”?

1.2.6 Delimitación

- **Campo:** Gestión
- **Área:** Gestión financiera
- **Aspecto:** Desarrollo Competitivo
- **Temporal:** Fue durante el ejercicio económico del año 2014
- **Espacial:** La presente investigación se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La economía familiar en la actualidad se encuentra ubicada en un nivel mínimo dentro de los hogares ecuatorianos, por lo que día a día es necesario buscar y lograr el incremento del dinero circulante en el presupuesto familiar; es así que las cooperativas de ahorro y crédito nacen para brindar oportunidades de solución a los sectores más olvidados y vulnerables del sistema monetario y financiero.

Con la investigación que se efectuó, se puede definir el modelo de gestión financiera que aplique la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, para mejorar la rentabilidad y sostenibilidad financiera; mitigando la exposición a los excesivos riesgos, sin limitar su participación en el mercado competitivo y su permanencia en el sistema financiero.

En el campo académico se contribuirá con una metodología nueva, y perspectivas eficaces para el fortalecimiento sostenido del desarrollo competitivo que exige el sistema financiero actual; en base a lo expuesto, la investigación es factible en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, ya que se puede acceder a la información real, sustentable y actual que se requiere.

Los resultados de esta investigación beneficiará al investigador, a los socios, clientes, directivos, y administradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, porque permitirá determinar el adecuado modelo de gestión financiera para alcanzar un desarrollo competitivo sostenible reflejados en los índices financieros y de gestión determinados por la entidad.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

Investigar cómo la gestión financiera incide en el desarrollo competitivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”

1.4.2 Objetivos específicos

- ✓ Conocer la situación financiera y económica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.” alcanzada por la gestión actual, a través del análisis vertical y horizontal, para la determinación de indicadores de gestión financiera.

- ✓ Evaluar el comportamiento competitivo mediante un análisis financiero externo, para identificar la situación real de la entidad frente a su principal competencia.

- ✓ Proponer un modelo de gestión financiera para el desarrollo competitivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, que permita definir estrategias para mejorar los resultados financieros y económicos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÒRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Según Sánchez, D. (2010, pág.11). En su trabajo titulado “Modelo de Gestión Financiera y Proceso de Toma de Decisiones como Herramienta Gerencial para la Estabilidad Económica y Financiera para Tecnopieles S.A”, estableció como objetivo principal el “Diagnosticar un modelo de gestión financiera y proceso de toma de decisiones que se pueda aplicar para lograr el crecimiento económico y financiero de Tecnopieles S.A.”; este trabajo se desarrolló dentro del campo financiero y económico, utilizando el paradigma cuantitativo, el cual permitió examinar la situación financiera a través de sus datos numéricos, y cualitativo porque presentó el análisis y estudio sistemático de algunos hechos importantes en la empresa.

El estudio del diseño de un Modelo de Gestión Financiera adaptado a las necesidades actuales de una empresa, permite conocer la situación actual de aspectos internos financieros, aspectos externos organizacionales y el nivel de competitividad en base a la administración de la planificación financiera, para la oportuna toma de decisiones en el presente y proyectándose a obtener en el futuro un crecimiento económico sostenido que le permita permanecer en el mercado; la eficiente gestión del capital de trabajo mantiene el equilibrio entre los criterios de riesgo y rentabilidad, determinando estrategias financieras que garantizan la disponibilidad inmediata de fuentes de financiación para la continuidad de las operaciones y la aplicación adecuada de herramientas de control y monitoreo.

Los modelos de gestión financiera son los parámetros económicos y financieros sobre los cuales se maneja una empresa, siempre han estado presentes de una u otra forma empíricamente en su mayoría, estos modelos se han constituido en herramientas gerenciales para el adecuado manejo de la empresa y oportuna toma de decisiones que influirán en el futuro.

Los modelos de gestión financiera empresarial han ido evolucionando con el paso del tiempo de acuerdo a las necesidades de cada empresa y a su entorno local, nacional e internacional, por lo que estos modelos siguen un estándar metodológico, pero que han ido evolucionando con el transcurrir del tiempo y los constantes cambios tecnológicos en la obtención y procesamiento de la información empresarial.

Para la ejecución del análisis financiero se aplica indicadores financieros para:

- ✓ Comparar resultados de entidades similares o con promedios del sistema o sector en el cual opera, para determinar cómo está la entidad con relación a sus competidores.
- ✓ Evaluar los resultados de los índices actuales de una entidad con sus promedios pasados y futuros para determinar si la condición financiera de la empresa está mejorando o se está deteriorando con el tiempo.
- ✓ Determinar la capacidad de pago que tiene una entidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
- ✓ Efectuar el análisis de liquidez de una entidad para establecer el riesgo financiero que quizás pueda presentar una incapacidad de efectuar los pagos periódicos de capital e intereses en los plazos acordados.

Según Barragán, R. (2014, pág. 5). En su trabajo titulado “El Manual de Competitividad en la gestión de las Organizaciones del Sector Financiero de Economía Popular y Solidario. Caso: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo””, manifestó, que la elaboración y selección adecuada de estrategias muestra la capacidad competitiva de una organización. Este estudio permitió estructurar el Manual de Competitividad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo”, utilizando metodologías participativas para la recolección de datos a través de mesas de trabajo de discusión y análisis. Los resultados mostraron que la relación con los actores locales, Organizaciones e Instituciones se encuentran en el entorno de la Cooperativa; el conocimiento del mercado y la apertura al cambio de los colaboradores fueron la base fundamental para lograr la

competitividad. La aplicación de estos resultados fueron de gran utilidad para otras Organizaciones de Economía Popular y Solidaria.

La evolución y el desarrollo del Sector Cooperativo en el Ecuador en estos últimos años, han presionado a las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario, a redefinir sus procesos de eficiencia y desempeño, tanto en el nivel operativo como financiero a través de un mejoramiento continuo sostenible.

La demanda de innovación y mejora continua, permitió que éstas entidades diseñen sus propias estrategias de gestión empresarial y social, enfatizando en la competitividad tanto interna como externa; por otra parte, el tratamiento de una Cooperativa de Ahorro y Crédito es diferente al de los Bancos, determinando las expectativas y los roles de cada uno de los actores involucrados, redefiniendo las estrategias como herramientas competitivas, los sistemas de gestión y la evaluación de resultados.

Es importante evaluar las estrategias y medir los logros de los objetivos y metas alcanzadas por una entidad, para identificar y determinar indicadores de gestión y financieros, que permitan evaluar su crecimiento y desarrollo competitivo sostenible en el paso del tiempo y en el mercado.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La realización de la presente investigación se basó en el **paradigma crítico propositivo positivista**; el aporte de nuevas y oportunas soluciones (criterio propositivo) en la determinación de causas y efectos del problema fue a través de técnicas de investigación que utilizaron métodos cuantitativos (criterio positivista), es decir el investigador se ubicó en una línea neutral, sus valores éticos y morales no influyeron en la comunicación de resultados para la toma de decisiones gerenciales y administrativa; puesto que el estudio de la investigación se direccionó en un marco lógico crítico porque cuestiona el esquema para mejorar el modelo de gestión financiera que incide en el desarrollo competitivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

El desarrollo de la presente investigación se fundamenta en la base legal del **Código Orgánico Monetario y Financiero**, publicado en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 332 de 12 de septiembre de 2014.

En su Título II Sistema Financiero Nacional, Capítulo 1 Actividades Financieras, Sección 1 De las actividades financieras y su autorización:

Artículo 143.- Actividad financiera. Para efectos de este Código, actividad financiera es el conjunto de operaciones y servicios que se efectúan entre oferentes, demandantes y usuarios, para facilitar la circulación de dinero y realizar intermediación financiera; tienen entre sus finalidades preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras son un servicio de orden público, reguladas y controladas por el Estado, que pueden ser prestadas por las entidades que conforman el sistema financiero nacional, previa autorización de los organismos de control, en el marco de la normativa que expida la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Artículo 144.- Autorización. La Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en el ámbito de sus respectivas competencias, autorizarán a las entidades del sistema financiero nacional el ejercicio de actividades financieras. En la autorización indicada, se determinará las operaciones activas, pasivas, contingentes y de servicios financieros que podrán ejercer las entidades, por segmentos, de acuerdo con su objeto social, línea de negocio, especialidades, capacidades y demás requisitos y condiciones que para el efecto establezca la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

... Las entidades del sistema financiero nacional, además de esta autorización y antes del inicio de operaciones, deberán obtener del organismo de control el respectivo permiso de funcionamiento, de acuerdo con el trámite que se establezca para el efecto.

Solamente las personas jurídicas autorizadas por los respectivos organismos de control podrán utilizar las denominaciones: “banco”, “corporación financiera”, “almacén general de depósito”, “casa de cambio”, “servicios auxiliares del sistema financiero”, “cooperativas de ahorro y crédito”, “asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda” y “cajas centrales” y las demás específicas utilizadas en el presente Código y las normas que dicte la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Título II Sistema Financiero Nacional, Capítulo 3 Disposiciones Comunes para el Sistema financiera nacional, Sección 9 De las obligaciones:

Artículo 239.- Indicadores financieros, liquidez, capital y patrimonio. Las entidades del sistema financiero nacional deberán cumplir, en todo tiempo, con

las normas referidas a los indicadores financieros, liquidez, capital y patrimonio determinadas en este Código y la normativa que expida la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera de conformidad con el tipo de entidad, los sistemas de control interno y la administración de riesgos adecuados al tamaño y complejidad de la entidad financiera.

Título II Sistema Financiero Nacional, Capítulo 4 Sistema Financiero Popular y Solidario, Sección 2 De las cooperativas de ahorro y crédito:

Artículo 449.- Solvencia y prudencia financiera. Las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten para el efecto, considerando las particularidades de los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito. Las regulaciones deberán establecer normas, al menos, en los siguientes aspectos:

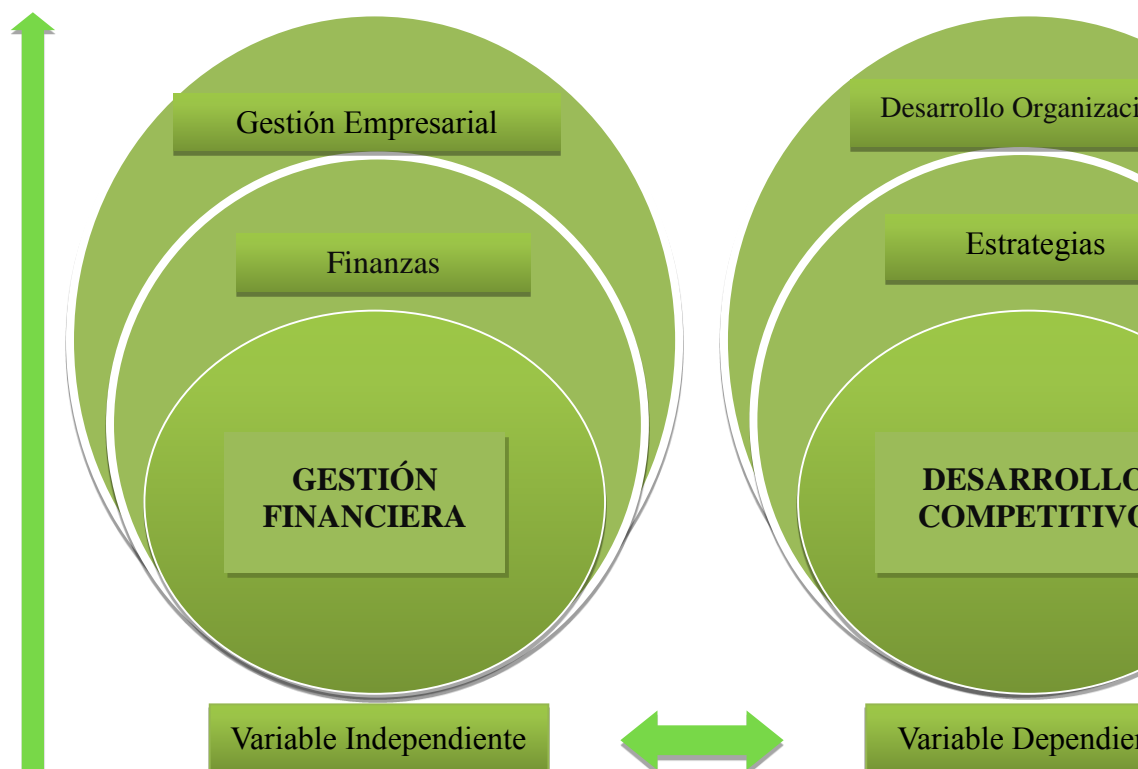
1. Solvencia patrimonial;
2. Prudencia Financiera;
3. Mínimos de Liquidez;
4. Balance Social; y,
5. Transparencia.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1. Gráficos de inclusión interrelacionados

2.4.1.1. Superordinación conceptual

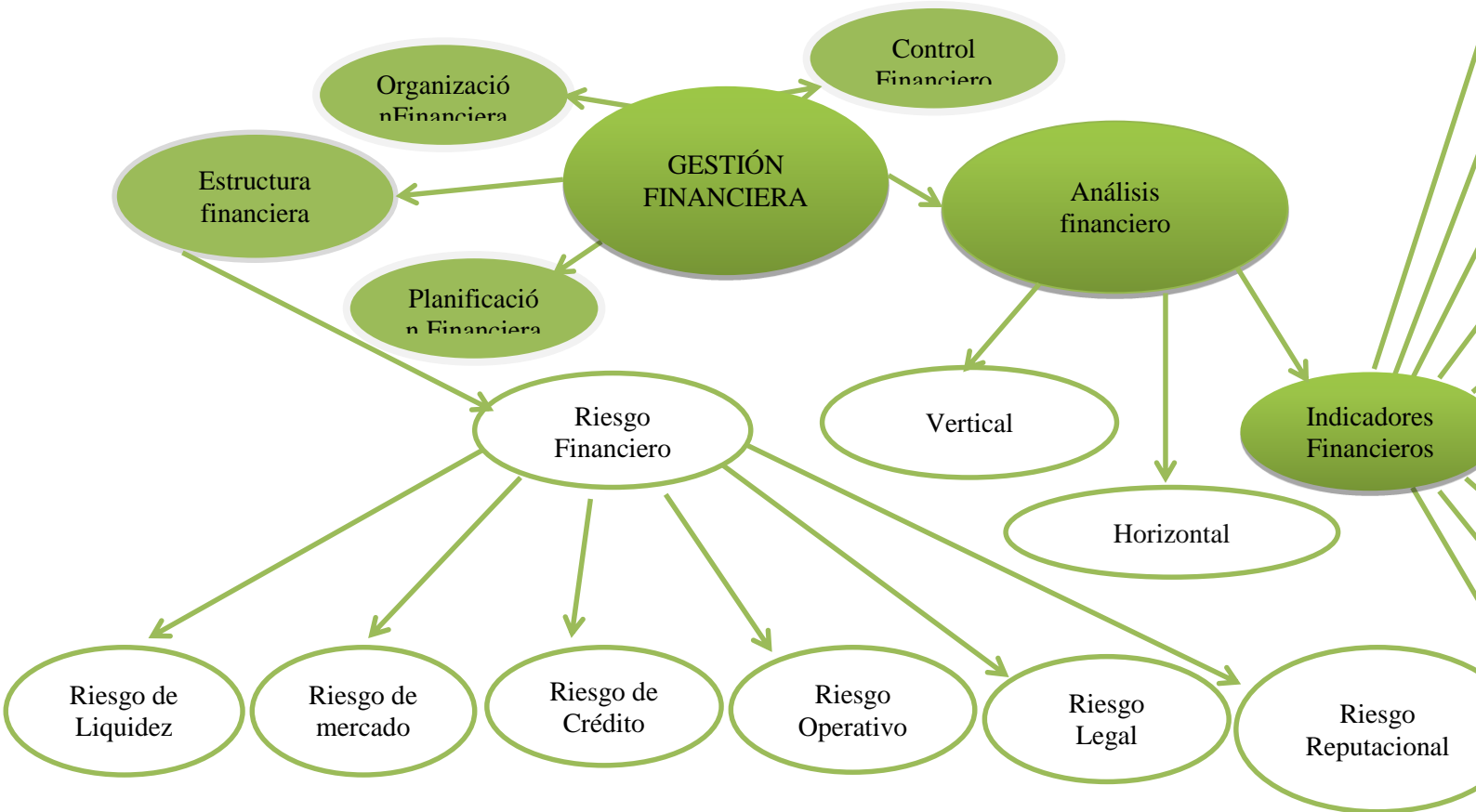
Gráfico N° 5: Superordinación conceptual



Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

2.4.1.2 Subordinación conceptual Variable Independiente: Gestión Financiera

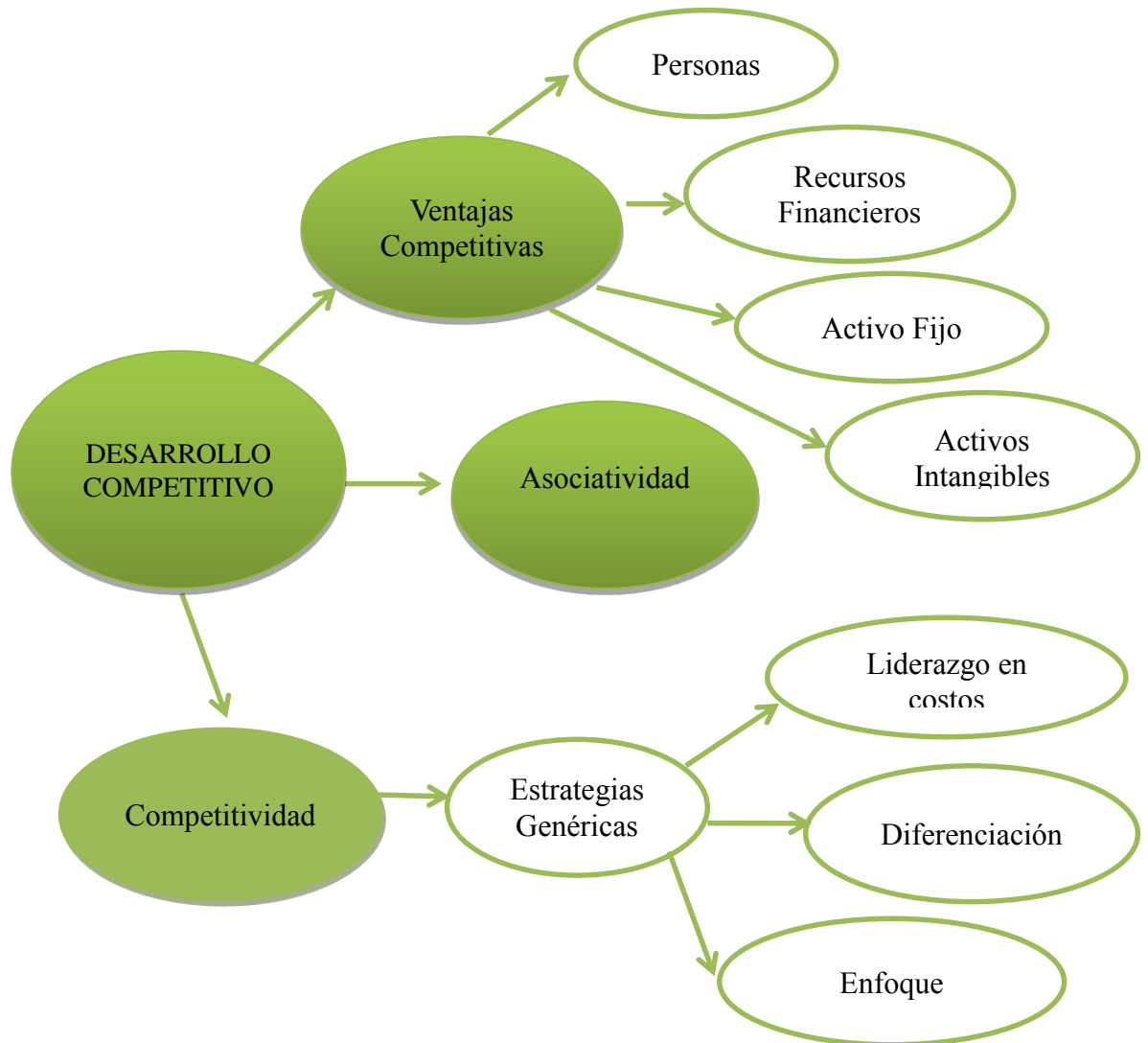
Gráfico N° 6: Subordinación conceptual Variable Independiente



Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

2.4.1.3 Subordinación conceptual Variable Dependiente: Desarrollo Competitivo

Gráfico N° 7: Subordinación conceptual Variable Dependiente



Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

2.4.1.4 Marco conceptual

Variable Independiente – Gestión Financiera

Gestión Empresarial

Para Bedón, H. (2014, pág. 19). En su trabajo de investigación menciona que: La gestión empresarial tiene como objetivo investigar sobre las áreas empresariales como son finanzas, administración, comercialización; para determinar factores con respecto al manejo y uso del dinero, apoyándose en herramientas financieras para lograr una correcta optimización de los recursos; es decir consiste en una actividad intrínseca dentro de la misma empresa que está enfocado a mejorar tanto la rentabilidad como la competitividad de la empresa, dependiendo del tamaño de la empresa, dependerá la dificultad de la de la gestión.

La clave del éxito de una empresa depende en gran parte de una buena gestión, que permite identificar problemas a tiempo para la adecuada y oportuna toma de decisiones sobre soluciones y nuevas estrategias; es importante una buena planificación y organización para un mejor aprovechamiento de los recursos económicos, financieros, humanos, tecnológicos entre otros de la empresa.

La Gestión Empresarial busca a través de personas (directivos, administradores, gerentes y consultores expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca solo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito para mejores resultados de la gestión, siempre y cuando sea sostenibilidad en el largo plazo.

Finanzas

Para Córdoba, M. (2006, pág. 2). Las finanzas en su evolución han repercutido sobre el papel y la importancia de la gerencia financiera. Las finanzas han pasado

del estudio descriptivo, al análisis riguroso de teorías normativas, aplicables en todo tipo de organizaciones empresariales o de negocios.

El campo de las finanzas está estrechamente relacionado con la economía y la contabilidad, por lo que los administradores financieros deben entender las relaciones estrechas entre estos dos campos. La economía proporciona una estructura para la toma de decisiones en áreas como análisis de riesgos, Por otro lado la contabilidad es el lenguaje de las finanzas porque proporciona datos financieros por medio de los estados financieros de situación general, el de resultados, y el estado de flujos de efectivo.

Gestión Financiera

En su obra McGraw, H. (1994, p. 144). Explica que la “Gestión Financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo, manteniendo un equilibrio de los criterios: riesgo y rentabilidad; orienta además a la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación a través del correcto registro de las operaciones, definidas como herramientas de control de la gestión financiera de la empresa”.

La gestión financiera debe orientar que los recursos disponibles se conviertan en recursos productivos, rentables y generadores de valor, permitiendo la consecución de los objetivos estratégicos de la organización y el desarrollo competitivo sostenible; para ello la formulación de objetivos articulados a la estrategia corporativa permitirán el crecimiento y la competitividad en el mercado, que para lograrlo se debe adoptar una estrategia financiera particular contribuyendo a la consecución de las ventajas competitivas.

La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, pasivos, patrimonio, rentas y gastos al nivel y estructura de la financiación y a la política de la empresa.

De acuerdo a Núñez, P. (2010) “La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la gestión financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Es decir, la gestión financiera integra:

- ✓ La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa);
- ✓ La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);
- ✓ La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);
- ✓ El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);
- ✓ El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.”

Planificación Financiera

Según, Gómez, G.E. (2011). “Las personas, a diario, buscamos administrar bien nuestro dinero, pero pocos planificamos para encontrar la forma más eficiente de gastarlo o invertirlo”.

Las entidades buscan ser eficientes; la planificación financiera como una herramienta de gestión financiera influye en la toma de decisiones, para lo cual detallan los procedimientos de la táctica financiera que prevé acciones a seguirlas en el futuro, basadas en los diferentes estados financieros, para mantener y mejorar la competitividad empresarial.

Puentes, R. (2006). Señala que es la plataforma sobre la cual se construye la riqueza personal y familiar. Es la herramienta que ayuda a administrar eficientemente los recursos económicos y, por ende, a alcanzar las metas financieras.

Se puede resumir que la planificación financiera, se encuentra enmarcada dentro de la planificación estratégica global de la organización, bajando a su mínima expresión operacional por unidad de negocio, valorando y cuantificando en términos monetarios los planes estratégicos, de gestión y operativos de la empresa.

La planificación financiera es un proceso de:

- ✓ Análisis de inversión y financiación.
- ✓ Proyecciones futuras de las decisiones presentes.
- ✓ Decisión de las alternativas a adoptar.

Organización Financiera

Según, Andrade, S (2005, pág.448). Define el término **organización financiera** refiriéndose a entidades, empresas, negocios y a la ejecución de actividades, por tanto al unificar los términos, tiene dos significados: el primero, se refiere a un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no; y el segundo: se refiere al resultado de coordinar,

disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera que se logren los fines propuestos.

Control Financiero

Según Besley & Brigham (2011, pág. 37). Definen al control financiero como: “La fase en la cual se implantan los planes financieros; el control trata del proceso de retroalimentación y de ajuste que se requerirá para asegurar la adhesión a los planes y su modificación, debido al surgimiento de cambios imprevistos”.

El control financiero parte del análisis de los estados financieros, permite conocer la situación de la entidad, su estructura; es similar a una fotografía en alta definición permite visualizar la realidad financiera de la entidad, la rentabilidad, la liquidez, solvencia, sostenibilidad entre otros.

Estructura Financiera

De acuerdo a, Maqueda, F.J. (2010) “La Estructura Financiera se define como la composición de los recursos financieros que la empresa posee en un momento determinado y que pueden ser propios o ajenos”.

La estructura financiera se puede analizar, teniendo en cuenta el origen de los fondos (fondos propios o ajenos) y considerando su carácter temporal (exigible, a corto, a medio o largo plazo, o no exigible).

Directamente, se relaciona la estructura financiera con la intermediación financiera, ya que es importante estimular las operaciones de intercambios de bienes y servicios, flujos de capital e inversiones, para obtener recursos financieros y distribuirlos de acuerdo a la planificación financiera de la entidad en base a sus requerimientos.

Con el fin de mitigar la falta de acceso a productos y servicios financieros, nacen las cooperativas de ahorro y crédito, como entidades sin fines de lucro, para brindar a sus socios acceso al sistema financiero, respaldados por una estructura financiera asociativa y de participación; y a su vez deben estandarizar los procesos para las actividades financieras y supervisar y monitorear sus operaciones para reducir el riesgo y prevenir situaciones que generen pérdidas económicas a la entidad.

Riesgos Financieros

Partiendo de que el **Riesgo.-** “Es la posibilidad de que se produzca un hecho generador de pérdidas que afecten el valor económico de las instituciones”, uno de los problemas de las entidades financieras es su administración.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, no ha definido una metodología de gestión de riesgos, que sirva como herramienta de apoyo para identificar, controlar, medir y monitorear los mismos.

Riesgo de Liquidez

A diario las entidades financieras deben planificar su disponibilidad líquida, para cumplir con sus obligaciones contraídas y en los plazos establecidos; las cuales provienen en su mayoría de la recuperación de la cartera, constituyéndose en un riesgo de liquidez, que se define como la pérdida causada por la imposibilidad de renovar los pasivos o contratar otras alternativas en condiciones normales para la entidad, por la venta forzosa de activos a descuento para poder hacer frente a sus obligaciones.

Mantener inactivo el disponible líquido, también es perjudicial para la entidad, ya que al no colocarlo o invertirlo pierde la oportunidad de generar rentabilidad.

Causas por la que se puede originarse el riesgo de liquidez:

- ✓ Retiro masivo de fondos.
- ✓ Activos colocados a corto plazo.
- ✓ Pasivos contraídos a largo plazo.
- ✓ Recuperación de la cartera de crédito

Para mitigar la exposición al riesgo de liquidez, la entidad deberá:

- ✓ Analizar el comportamiento de las fuentes de fondeo.
- ✓ Evaluar las políticas de los productos de captación.
- ✓ Evitar la concentración de los depósitos a plazo fijo.
- ✓ Monitorear el cumplimiento de las políticas de colocación.

Riesgo de Mercado

Las entidades financieras en la búsqueda de nuevos nichos de mercado para promocionar sus productos y servicios financieros para incrementar su participación y rentabilidad, se exponen a la aparición de riesgos que solían ser insignificantes para el negocio.

Actualmente con el crecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito en el sistema financiero, la sostenibilidad es sensible a la variación de las tasas de interés y el tipo de cambio originando la exposición al riesgo de mercado.

El riesgo de mercado se define como la probabilidad de incurrir en pérdidas potenciales por los cambios en los factores de riesgo que inciden sobre la valuación o sobre los resultados esperados de las operaciones con activos y pasivos.

Factores como: los cambios en la tasa de interés y/o tipo de cambio en el mercado, generan variaciones en la calidad del emisor o incluso cambios en el desempeño de la economía, favorecen el desarrollo del riesgo de mercado y a su vez crean efectos negativos en:

- ✓ El valor de mercado de la cartera de activos negociables.
- ✓ La situación neta patrimonial.
- ✓ La situación económica – financiera de la entidad.

Riesgo de Crédito

La intermediación financiera – captar y colocar es el objetivo primordial de toda entidad del sistema financiero; existen socios que necesitan financiar sus actividades; socios y clientes que necesitan guardar su dinero de una forma segura, estas operaciones generan rentabilidad.

La colocación del disponible a los socios sean personas naturales o jurídicas, la entidad debe determinar y aplicar adecuadamente sus políticas y procesos de créditos, con la finalidad de recuperar sus montos colocados más el interés generado en la operación.

Si las operaciones crediticias no son recuperadas en los tiempos determinados para su recaudación, por el incumplimiento de deudores o codeudores, la entidad enfrentara dificultades económicas, pudiendo llegar posiblemente a déficit económicos perjudicando a los socios y clientes que confiaron en la entidad.

En base a lo expuesto, nace el riesgo crediticio que se define como la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas por la disminución de sus activos, como consecuencia de la recuperación inoportuna de sus montos colocados, es decir se incumple los plazos y montos determinados en las tablas de amortización y pagarés.

Es importante que las entidades efectúen monitoreos, evaluaciones y mediciones de la exposición del riesgo de crédito, el continuo fortalecimiento del sistema de control interno en cuanto al cumplimiento de políticas y procedimientos debe ser constante y permanente.

La recuperación del crédito depende del tipo de incumplimiento que se asocia a la garantía recibida, la cual minimiza el riesgo de crédito si pueda ejecutarse fácil y rápidamente de acuerdo al monto adeudo y a los costos y gastos generados por dicho incumplimiento

Riesgo Operativo

Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. Incluye el riesgo legal pero excluye los riesgos sistémico y de reputación.

Agrupar una variedad de riesgos relacionados con deficiencias de control interno; sistemas, procesos y procedimientos inadecuados; errores humanos y fraudes; fallas en los sistemas informáticos; ocurrencia de eventos externos o internos adversos, es decir, aquellos que afectan la capacidad de la institución para responder por sus compromisos de manera oportuna, o comprometen sus intereses;

Los factores del Riesgo Operativo:

- ✓ Procesos
- ✓ Personas
- ✓ Tecnología de Información

Procesos

Garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades, para lo cual la entidad debe contar con procesos definidos de conformidad con la estrategia y las políticas adoptadas, que deberán ser agrupados de la siguiente manera:

- ✓ Procesos gobernantes o estratégicos
- ✓ Procesos productivos, u operativos

- ✓ Procesos Habilitantes, de soporte o apoyo

Personas

La administración del recurso humano en toda entidad es compleja, por lo que administración debe ser adecuada y oportuna; es menester identificar apropiadamente las fallas o insuficiencias asociadas al factor “personas”, tales como: falta de personal adecuado, negligencias repetitivas, errores humano, nepotismo de conformidad con las disposiciones legales vigentes, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros.

Las entidades deberán definir adecuadamente los procesos de:

- ✓ Incorporación
- ✓ Permanencia
- ✓ Desvinculación

Tecnología de la Información

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, cuenta actualmente con una plataforma tecnológica que ha sido subestimada por la falta de conocimiento de su personal.

La Tecnología de la Información debe garantizar la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información de manera oportuna y confiable; evitar interrupciones del negocio y lograr que la información, inclusive aquella bajo la modalidad de servicios provistos por terceros como los canales de comunicación, sea íntegra, confidencial y esté disponible para una apropiada toma de decisiones.

Para considerar la existencia de un apropiado ambiente de gestión de riesgo operativo, las instituciones controladas deberán definir políticas, procesos,

procedimientos y metodologías que aseguren una adecuada planificación y administración de la tecnología de la información

Frente a lo indicado, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, ha contratado una consultoría para determinar e implementar una metodología adecuada para la administración del Riesgo Operativo, para minimizar su exposición y mitigar toda posibilidad, de tal manera su desarrollo competitivo sea sostenible en el tiempo.

Riesgo Legal

Es la posibilidad de enfrentar pérdidas directas e indirectas por el incumplimiento de la normativa legal vigente dictada por los organismos de control, la emisión de resoluciones administrativas o jurídicas desfavorables y la aplicación de sanciones, en relación a la intermediación financiera que realiza la entidad.

Causas por las cuales podría originarse el riesgo legal:

- ✓ Sus activos se encuentren expuestos a situaciones de mayor vulnerabilidad.
- ✓ Sus pasivos y contingentes puedan verse incrementados más allá de los niveles esperados.
- ✓ Desarrollo de sus operaciones en posible eventualidad de ser afectado negativamente, debido a error, negligencia, impericia, imprudencia o dolo.
- ✓ Inobservancia, incorrecta o inoportuna aplicación de disposiciones legales o normativas, así como de instrucciones de carácter general o particular emanadas de los organismos de control, dentro de sus respectivas competencias.
- ✓ Sentencias o resoluciones jurisdiccionales o administrativas adversas.
- ✓ Deficiente redacción de los textos, formalización o ejecución de actos, contratos o transacciones, inclusive distintos a los de su giro ordinario de

negocio, o porque los derechos de las partes contratantes no han sido claramente estipuladas

Riesgo Reputacional

Se conoce como Riesgo Reputacional a la posibilidad de afectación del prestigio de una entidad del sistema financiero por cualquier evento externo, fallas internas hechas públicas, o al estar involucrada en transacciones o relaciones con negocios ilícitos, que puedan generar pérdidas y ocasionar un deterioro de la situación de la entidad.

Análisis Financiero

Según Ortiz, H. (1996, pág. 30). Indica que se puede definir como un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros complementarios y auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la entidad, ayudando así a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones.

El análisis económico-financiero de la entidad, o simplemente análisis financiero, tiene como objetivo fundamental el análisis de la situación financiera y la medición de la rentabilidad de los capitales invertidos.

El análisis financiero debe contemplar todos los aspectos significativos de la intermediación financiera, no basta con que la entidad sea financiera y económicamente rentable, necesita, además que su estructura financiera se corresponda con su estructura económica, no sólo en el momento presente, sino también en el momento futuro.

El análisis financiero utiliza fundamentalmente los documentos contables de síntesis:

- ✓ Balance de situación
- ✓ Estado de pérdidas y ganancias.

Entre los objetivos del Análisis Financiero tenemos:

1. Evaluar los resultados de la actividad realizada.
2. Poner de manifiesto las reservas internas existentes en la empresa.
3. Aumentar la productividad del trabajo.
4. Emplear de forma eficiente los medios que representan los activos fijos y los inventarios.
5. Disminuir el costo de los servicios y lograr la eficiencia planificada.
6. El estudio de toda información acerca de cómo está encaminada la dirección del trabajo en la empresa.

Métodos de análisis financiero

Se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo período y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

Para el análisis financiero es importante conocer el significado de los siguientes términos:

- **Rentabilidad:** es el rendimiento que generan los activos puestos en operación.
- **Eficiencia Financiera:** es el porcentaje de utilidad en un periodo determinado.
- **Liquidez:** es la capacidad que tiene una empresa para pagar sus deudas oportunamente.

Según, García, I. (2009, pág. 24), menciona que: “El Análisis Financiero es la técnica mediante las cuales se realiza el estudio financiero de una empresa. Una

de las cualidades de los métodos de análisis financiero es simplificar y reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros. Para las entidades financieras el análisis financiero se debe orientar hacia las diferentes áreas” .Los Estados Financieros pueden ser analizados, de acuerdo con la forma del contenido, para lo cual se aplica los siguientes métodos de evaluación:

Método Horizontal.

Es un procedimiento dinámico que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más períodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un período a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

A diferencia del análisis vertical que es estático porque analiza y compara datos de un solo período, este procedimiento es dinámico porque relaciona los cambios financieros presentados en aumentos o disminuciones de un periodo a otro. Muestra también las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones.

Análisis Horizontal

En el syllabus de Cruz, M. (2012, pág. 7). Indica que “Se muestra en estados financieros comparativos, se emplea para evaluar la variación de las cuentas durante dos años. Permite identificar fácilmente los aspectos que exigen mayor atención. Se conoce el crecimiento o decrecimiento experimentado por una entidad financiera en un período determinado”.

Método Vertical.

Es un método estático, que se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical de un solo año.

Se utiliza para la determinación de la composición porcentual de cada cuenta del Activo, Pasivo y Patrimonio.

Análisis Vertical

En el syllabus de Cruz, M. (2012, pág.21). Dice que: “Se emplea para revelar la estructura interna de la empresa. Se utiliza una partida importante en el estado financiero como cifra base y todas las demás cuentas de dicho estado se comparan con ella. En el Balance General se utiliza el total del activo, pasivo y patrimonio. En el estado de resultados la cifra base es el total de ingresos”.

Indicadores Financieros

El desempeño financiero de una entidad se determina por el análisis de un conjunto de indicadores, los que se sustentan en indicadores de Capital, Calidad de Activos, Manejo o Gestión, Resultados y Liquidez; sin embargo, al contar con una extensa gama de indicadores, se dificulta evaluar de una manera rápida y precisa la buena o deficiente gestión de las instituciones financieras.

Por lo expuesto, resulta necesario realizar una selección de los indicadores que sean representativos del desempeño de las entidades financieras, y un mecanismo para lograrlo consiste en la aplicación de técnicas de análisis.

Según, Chiriboga, A. (2003, pág.57). Menciona que: “Índice o indicadores en cifras o porcentaje de comparaciones entre sectores, grupos, cuentas, subcuentas, su objetivo es medir la situación financiera y/o de resultados a una fecha o

períodos determinados. A los índices se los llama también indicadores, razones, ratios, o simplemente relaciones financieras”.

En este sentido, este estudio tiene como objetivo determinar las principales variables que explican el desempeño financiero, se describen los datos, es decir los indicadores financieros que sirven para comparar la eficiencia; la identificación de los factores que impulsan el desempeño financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, frente al consolidado de las cooperativas del segmento tres al que pertenece.

Suficiencia patrimonial o Cobertura patrimonial de Activos

La suficiencia de capital se la determina a través de la evaluación del patrimonio neto de la institución financiera.

$$\checkmark \text{ (Patrimonio + resultados) / Activos inmovilizados}$$

Este indicador nos dice cuanto de los activos inmovilizados está cubierto por el Patrimonio. Mientras más alto es el porcentaje su resultado es mejor.

Estructura y Calidad de activos

Se debe inicialmente realizar el análisis de la estructura del activo para determinar la principal actividad que desarrolla la entidad y el monto de activos líquidos con los que cuenta. Se efectúa una evaluación cuidadosa de los activos fijos, ya que por lo general constituye inversiones de grandes cantidades, este índice ayuda a evaluar las políticas de la institución financiera con respecto a inversiones, por lo tanto es un indicador fundamental para evaluar su desempeño.

Los indicadores de este grupo reflejan la eficiencia en la conformación de los activos y pasivos, la posición del riesgo crediticio y la posibilidad de cobertura para créditos irrecuperables.

Para ello se realiza el análisis de los activos por el estado en el que se encuentran.

✓ **Activos improductivos netos/total activos**

Mide el nivel de contribución de los activos para la adquisición de Activos Improductivos. Una relación mayor al 100 % implica el uso de recursos de terceros. La relación porcentual mientras más baja es mejor.

✓ **Activos productivos/total activos**

Este indicador mide la eficiencia de la entidad en la colocación de activos productivos. Mientras más alta es la relación porcentual mejor es la calidad de los activos de la entidad.

✓ **Activos productivos/ pasivos con costo**

Este indicador mide la eficiencia y el riesgo en la colocación de los recursos captados, la relación porcentual mientras más alta es mejor.

Índices de Morosidad

Se efectúa una evaluación cuidadosa de la cartera, ya que por lo general constituye el activo más importante de la mayor parte de las entidades financieras del país. Se calculan para el total de la cartera bruta y por actividad económica.

✓ **Morosidad de la cartera de créditos de Consumo**

Revela cuanto de la cartera de créditos de consumo está en mora comparado con el total de la cartera bruta de consumo.

En este indicador mientras más alto sea, peor es la situación, porque existe una mayor cantidad de cartera en mora, lo que habla mal de la selección de los socios

y generará disminuciones en el patrimonio cuando se hagan las provisiones correspondientes luego de su calificación.

✓ **Morosidad de la cartera de créditos para la Microempresa**

Revela cuanto de la cartera de créditos para la microempresa está en mora, comparado con el total de la cartera bruta para la microempresa.

En este indicador mientras más alto sea, peor es la situación, porque existe una mayor cantidad de cartera en mora, lo que habla mal de la selección de los socios y generará disminuciones en el patrimonio cuando se hagan las provisiones correspondientes luego de su calificación.

✓ **Morosidad de la cartera de créditos total**

Revela cuanto de la cartera de créditos está en mora comparado con el total de la cartera bruta total.

En este indicador mientras más alto sea, peor es la situación, porque existe una mayor cantidad de cartera en mora, lo que habla mal de la selección de los clientes y generará disminuciones en el patrimonio cuando se hagan las provisiones correspondientes luego de su calificación. Mide la proporción de la cartera y contingentes que se encuentran en mora. La relación mientras más baja es mejor.

Cobertura de provisiones para la cartera improductiva

Miden el porcentaje de las provisiones constituidas con respecto a la cartera improductiva bruta, éstos índices se computan para el total de la cartera bruta y por actividad económica.

✓ **Cobertura de la cartera de consumo**

Mientras más alto sea este indicador, es mejor porque quiere decir que una alta proporción de la cartera improductiva de consumo ya se la ha considerado como gastos y tendría menos sorpresas en el caso de un deterioro de la calificación de la cartera.

✓ **Cobertura de la cartera de microempresa**

Mientras más alto sea este indicador, es mejor porque quiere decir que una alta proporción de la cartera improductiva de microempresa ya se la ha considerado como gastos y tendría menos sorpresas en el caso de un deterioro de la calificación de la cartera.

✓ **Cobertura de la cartera problemática**

Mide el nivel de protección que la entidad asume ante el riesgo de pérdida o incobrabilidad de sus activos y contingentes.

Mientras más alto sea este indicador, es mejor porque quiere decir que una alta proporción de la cartera improductiva problemática ya se la ha considerado como gastos y tendría menos sorpresas en el caso de un deterioro de la calificación de la cartera.

Eficiencia microeconómica

Estos indicadores reflejan la proporción de los componentes operativos del costo, en relación a los recursos de intermediación y a los activos.

Por otro lado y desde el punto de vista cuantitativo, resulta muy importante evaluar la eficiencia de los resultados operativos obtenidos.

Gastos de operación estimados /Total activo Promedio

Representa la carga operacional implícita en el financiamiento de los activos. La relación entre más baja es mejor, miden cuanto representan los gastos de operación con respecto al total activo promedio.

Gastos de operación / Margen financiero

Establece el nivel de absorción de los egresos operacionales en los ingresos provenientes de la gestión operativa. La relación entre más baja es mejor, miden cuanto representan los gastos de operación en el margen neto financiero.

Gastos de personal estimados / Total activo promedio

Miden cuanto representan los gastos de personal con respecto al total activo. Mientras más bajo mejor.

Rentabilidad

El nivel de rentabilidad es uno de los factores principales, para establecer y mantener un buen nivel de calificación a largo plazo. Estas relaciones establecen el grado de retorno de la inversión de los accionistas y los resultados obtenidos por la gestión operativa del negocio de intermediación.

Una adecuada rentabilidad en el momento oportuno no solo cumplir con la deuda de manera puntual, sino que también constituye la base de la estabilidad, crecimiento y expansión en el futuro.

Resultados del ejercicio / Patrimonio promedio

Mide el nivel de retorno generado por el patrimonio. La relación entre más alta es mejor.

Resultados del ejercicio /Activo promedio

Mide el nivel de retorno generado por el activo, cuantifican la rentabilidad estimada de la entidad con relación al patrimonio promedio y el activo promedio. Mientras más alta sea la relación mejor.

Intermediación Financiera

Miden la rentabilidad estimada de la entidad originada en el negocio de Intermediación financiera con relación al patrimonio promedio y el activo promedio. Mientras más alta sea la relación mejor.

Eficiencia Financiera

Estos indicadores permiten determinar la utilización de los recursos de intermediación y su productividad financiera:

- ✓ Margen de intermediación estimado / Patrimonio Promedio
- ✓ Margen de intermediación estimado / Activo Promedio

Liquidez

Permite relacionar las captaciones con las colocaciones, establece la evolución de los depósitos y fondos captados, en combinación con la liquidez de activos financieros a través de los mecanismos indicados. El manejo de la liquidez de una institución financiera está estrechamente relacionada con el manejo de la tasa de interés. Mientras más alta sea la cifra mejor es la situación de las entidades.

Fondos disponibles/total depósitos a corto plazo

Mide el nivel de disponibilidad que tiene la entidad para atender el pago de pasivos de mayor exigibilidad. La relación mientras más alta es mejor.

Vulnerabilidad del patrimonio

Nos muestra que tan vulnerable o frágil resulta el patrimonio ante la cartera improductiva. En este indicador, mientras más alta sea la cifra, la situación es desfavorable para la entidad.

Valor económico añadido (VEA o EVA)

Es un proceso de medición que busca asegurar que la utilidad generada por la entidad sea lo suficientemente grande para cubrir el costo de sus fuentes de financiamiento. Al EVA se lo puede ver desde dos puntos de vista; para:

- ✓ **El Analista:** Como una herramienta para medir la rentabilidad.
- ✓ **Los Directivos** Como un modelo de gestión para dirigir empresas.

Como modelo de gestión permite a los directivos alinear a las diversas áreas de la entidad para llevarlas hacia una meta financiera concreta, convirtiéndose en un medidor que permite determinar que todas las áreas de la entidad ayuden a la creación de valor de la misma; para medir la creación de valor en la entidad se parte de tres conceptos básicos:

- ✓ **Capital empleado**, consiste en el total de activos que son financiados con pasivos que tienen un costo financiero para la entidad y el capital por el que finalmente los socios esperan recibir una tasa de rendimiento
- ✓ **Costo de capital**, es el promedio ponderado del costo de las fuentes de financiamiento de la entidad, para la determinación del costo de capital se parte de dos elementos principales:
 - La determinación del costo de cada fuente de financiamiento; y,
 - La ponderación de las fuentes de financiamiento

- ✓ **Utilidad de operación después de impuestos**, es la utilidad neta del ejercicio.

Es decir el EVA es la rentabilidad mínima que debe generar una entidad para que pueda cubrir sus costos financieros, es el excedente que resulta de la comparación de la rentabilidad que genera la entidad menos el costo de capital promedio ponderado.

Este índice VEA o EVA (Economic value added) pretende superar la limitación del beneficio neto en cuanto que este no incluye como coste, el de la financiación aportada por los fondos propios.

Diferencial financiero: Ingresos financieros / activos productivos promedio
 menos egresos financieros / pasivos con costo promedio

$$\frac{((51 + 52 + 53 + 55) / ((1103 + 12 + 13 + (1401 - 140190) + 1403 + 1406 + 1408 + 15 + 1902) \text{ promedio}) - ((41 + 42 + 47)$$

$$((21 + 22 + 2308 + 2311 + 2350 + 2360 + 2370 + 24 + 25 + 27 + 2801 + 2803 + 2804 + 2807 + 2990) \text{ promedio})$$

Representa la diferencia entre la tasa activa de colocaciones y la tasa pasiva de captaciones. La relación entre más alta es mejor.

Variable Dependiente – Desarrollo Competitivo

Desarrollo organizacional

Según CUMMINGS & WORLEY. (2008, pág. 1). Manifiestan que: El desarrollo organizacional, es el proceso que aplica los conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las empresas a crecer la capacidad de cambiar y de mejorar su eficiencia, entre otras cosas un mejor desempeño financiero y un nivel más alto de calidad de vida laboral.

El desarrollo organizacional, se distingue de otras actividades planeadas de cambio entre ellas la innovación tecnológica o el desarrollo de nuevos productos - porque se centra en darles a las empresas la capacidad de evaluar su funcionamiento actual y de alcanzar sus metas. Más aún, busca ante todo perfeccionar el sistema total: la empresa y sus partes dentro del contexto del ambiente que las rodea.

Según Torres, F. (2009, pág.42). “El Desarrollo Organizacional se ha constituido en un instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo; es importante aprovechar de una manera eficiente los recursos de la organización y efectiva en el cumplimiento de los objetivos”.

Según GUIZAR, R (2008). Menciona que: “El desarrollo organizacional implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer optima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa”.

En conclusión, el desarrollo organizacional es una herramienta de estudio para identificar las debilidades y amenazas de la organización, las cuales permitirán ser identificadas para dar solución a los problemas encontrados.

Estrategias

Para Renaul, J. (1982, pág. 16). Menciona que: “Las estrategias explicitan los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico”

Una estrategia debe permitir alcanzar una posición competitiva sólida, que garantice la sostenibilidad, el crecimiento y la rentabilidad de la empresa, junto con los planes de acción que direccionen el pensamiento estratégico de toda la organización para una ejecución exitosa.

Estrategias Competitivas

Porter, M.E. (1980), enseña: “La estrategia competitiva consiste en ser diferentes. Significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para brindar una mezcla única de valor”.

Además se describe a la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que son la respuesta a las cinco fuerzas competitivas las cuales Porter indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Desarrollo competitivo.

Para Santos, D. (2010, pág. 71). Menciona que: “Son segmentos de un continuo proceso de transformación, lo que implica que puedan cambiar las condiciones que, en un determinado momento, permitieron a una empresa generar un progreso adecuado”.

La Competitividad

Según, Porter, M. (1998). La competitividad se define como la productividad con la que una empresa, industria o nación utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales para producir bienes y servicios, evidentemente Porter, relaciona la competitividad con métodos de producción eficiente, calidad de los productos y servicios, innovación tecnológica y otros factores que mejoran la rentabilidad, como la diferenciación o el valor agregado.

La competitividad se verá reflejada en el crecimiento económico, aprovechando eficientemente los recursos disponibles institucionales, manteniendo ventajas comparativas que permitan alcanzar, sostener y mejorar una posición participativa en los mercados en que se desenvuelve.

Según, Colomer, A (pág. 14) La competitividad es un paradigma que no es el dominio exclusivo ni solo atañe a la empresa, como podría deducirse del hecho de que una vasta literatura ha centrado la atención y ha aplicado el concepto fundamental alrededor de las organizaciones productivas. Circunscribir y reducir el concepto a la empresa es, por decir los menos, un enfoque parcial de la competitividad.

“La Competitividad es la capacidad que posee un empresa para generar mayor satisfacción a sus clientes y consumidores a través del precio y la calidad que tengan sus productos.”

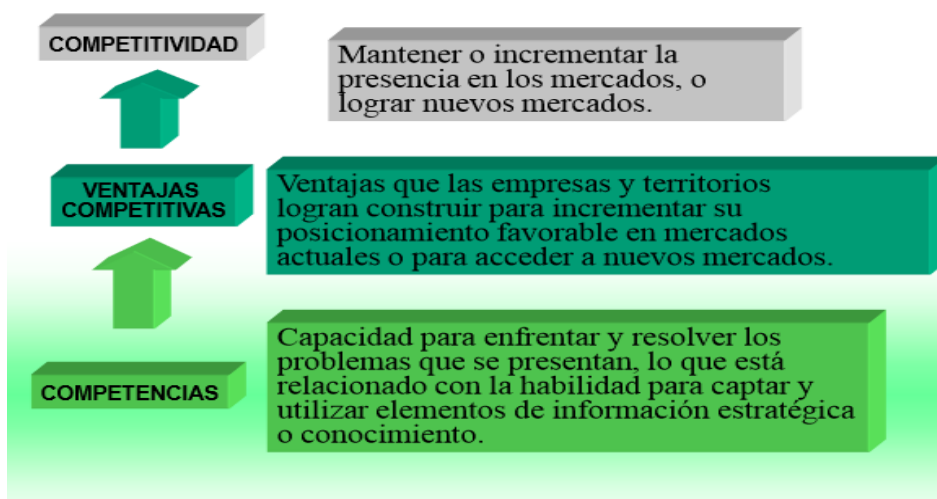
Para Frankeiwicz & Churchill (2008, pág.67). Indican que: “Existen palabras que llenan el don de ser excepcionalmente precisas, específicas y, al mismo tiempo, extremadamente genéricas, ilimitadas: altamente operacionales y medibles, y, al mismo tiempo, considerablemente abstractas y extensas. Sin embargo, cualquiera que sea el caso, estas palabras tienen el privilegio de moldear conductas y perspectivas, así como, pareciéndose más a herramientas de evaluación, ejercer influencia en la vida práctica. Una de éstas palabras mágicas es “competitividad”.

El concepto de competitividad referido a una empresa o grupo de empresas, hace alusión a la capacidad para mantener o incrementar su presencia en los mercados, o para abrir nuevos mercados. Se trata de un término que tiene un sentido comparativo y contextual, esto es, se refiere tanto a la competitividad de una empresa en relación con las empresas competidoras en los mercados, como al contexto socio-institucional y territorial desde el que la empresa o grupo de empresas despliega su actividad competitiva.

En otras palabras, cualquier cambio en el dinamismo de las empresas competidoras o en el contexto socio-institucional y territorial en el que se encuentran (marco jurídico y legislativo, relaciones laborales, dotación de infraestructuras y equipamientos básicos, etc.), tiene una incidencia clara en la posición competitiva de la empresa o grupo de empresas.

El concepto de competitividad se encuentra vinculado con otros dos conceptos relacionados, que son la creación de ventajas competitivas y la adquisición de competencias

Gráfico N° 08: Competitividad, construcción de ventajas competitivas y adquisición de competencias o capacidades



Fuente: Francisco Albuquerque Llorens

Estrategias Competitivas

Genéricas

Es importante conocer porque las estrategias genéricas pueden tener la aplicación en diferentes tipos de negocio, frente a niveles competitivos agresivos y entornos económicos cambiantes.

Porter identificó tres estrategias competitivas genéricas que pueden usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasará el desempeño de los competidores en una industria. Estas tres estrategias genéricas son:

- El liderazgo en costos totales bajos.
- La diferenciación.
- El enfoque.

✓ Liderazgo en Costos

Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas de productos y servicios financieros es la base de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, en la intermediación financiera la determinación de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, es materia de discusión constantemente en toda entidad que busca maximizar su rentabilidad y sostenibilidad financiera.

Desde los años 70 se utiliza está estrategia conocida y popular, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de

ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si las entidades minimizaban al máximo la posición de costos bajos, el resultado esperado a alcanzar era la obtención maximizada de las utilidades, es decir por encima del promedio de la competencia y protegerla de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a nuevos mercados con productos innovados.

Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado. Por aquella época, la estrategia de liderazgo en costo bajo, fue el fundamento del éxito de muchas entidades a nivel mundial.

✓ **La Diferenciación**

Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único; la diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio.

Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y había negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia (diseño e imagen).

El sostenimiento de una ventaja por diferenciación en el largo plazo puede ser bastante costoso en algunos tipos de industrias, ya que con frecuencia exige procesos muy rápidos de innovación programada y ciclos de vida del producto muy cortos, para crear una posición sostenible de lealtad con el cliente.

La ventaja por diferenciación puede lograrse de diferentes maneras:

- 1. Por desarrollo de producto**

En este caso, efectivamente, el producto tiene características diferentes que lo hacen distinto en el mercado. Previamente se ha hecho un estudio por identificar cuáles son esas características excepcionales que el cliente espera en el producto y cómo espera recibirlas.

Todos los esfuerzos van dirigidos a ser capaces de desarrollar y comercializar el producto que llena más cabalmente esas necesidades o expectativas.

- 2. Por los servicios complementarios**

Con frecuencia el “empaquetamiento” de productos o la prestación de servicios complementarios, son estrategias necesarias para crear una ventaja por diferenciación. Esta puede ser, justamente, la diferencia.

- 3. Por imagen de marca**

Hay marcas que se posicionan como productos de calidad superior, mayor vida útil o, en general, mayor valor, todo lo cual es una fuente de ventaja competitiva.

4. Por los canales de distribución empleados.

En ocasiones el uso de canales de distribución alternativos o especializados son fuentes generadoras de diferenciación bastante significativas.

5. Por las características de la fuerza de ventas

Particularmente en la prestación de servicios es muy importante como elemento diferenciador la fuerza de ventas, su preparación, las relaciones de confianza que generan con el cliente, entre otras motivaciones.

6. Por los sistemas de promoción y publicidad

La promoción y la publicidad son fuertes estímulos diferenciadores en algunos tipos de mercados.

7. Por los servicios postventa

Tanto como la propia venta, la postventa puede ser el "gancho" más potente para generar lealtad de marca y diferenciación.

8. Por la profundidad de las relaciones con el cliente

Generar una relación estable, de largo plazo y con gran arraigo por el conocimiento que se desarrolla sobre el cliente y sus necesidades, suele ser una estrategia diferenciada de alto impacto.

La diferenciación es una alternativa estratégica muy importante, pero hay que estar definitivamente seguro sobre el interés de los socios y clientes por este tipo de estrategia y de la forma en la cual espera recibirla. Muchas empresas intentan desarrollarla pero verdaderamente pocas logran ser exitosas y perseveran en ella.

Enfoque de Mercado

La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un

objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura.

Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas.

Las tres estrategias genéricas de Porter, eran alternativas, maneras viables de enfrentar a las fuerzas competitivas. La empresa que fallara en desarrollar su estrategia en por lo menos una de éstas directrices, quedaba atrapada en el centro, situada en una posición estratégica extremadamente pobre (una empresa con precio alto para productos percibidos como de baja calidad). Porter, describía a éste tipo de empresa con fallas en su participación de mercado, en su inversión de capital y con limitada capacidad de maniobra para ejecutar la estrategia del bajo costo, de la diferenciación o del enfoque.

Ventajas Competitivas

Las ventajas competitivas de una entidad se encuentran constituidas por las **Personas**, los **Recursos Financieros** de que disponga la entidad, los **Activos fijos** con los que opere y los **Activos Intangibles**.

✓ **Personas**

Corresponden a las características y a las capacidades que tienen el recurso humano o cliente interno de la entidad; así como las características profesionales y su formación académica, que influye en el desempeño y crecimiento de una entidad.

✓ **Recursos Financieros**

Corresponde al volumen de recursos económicos y financieros con los que cuenta la entidad para el desarrollo operativo, financiero y comercial.

Según Ostengo, H. (2010, pág.48-49), comenta que la inversión financiera está representada por el conjunto de recursos financieros que precisa la empresa para el equilibrio en base a su inversión económica.

Los recursos financieros se clasifican en:

- **Recursos Propios:** Corresponden a la aportación de los accionistas más los beneficios obtenidos en los diferentes ejercicios históricos, a los que renunció en su momento para financiar las necesidades futuras de inversión.
- **Recursos Ajenos:** Indican el grado de endeudamiento de la empresa, de acuerdo al manifiesto de la política financiera.

✓ **Activos Fijos**

Es la estructura de los activos fijos, con la que cuenta cada oficina operativa de una entidad, los sistemas de TI, canales de información, telecomunicación y comunicación. En la actualidad estos sistemas son fundamentales para que una entidad de intermediación financiera sea competitiva.

✓ **Activos Intangibles**

En este grupo se encuentran la “Imagen de marca” fundamental para distinguir a todas las entidades financieras; consideramos la “segmentación” de los socios y clientes, todas las entidades tienen distribuidos a sus socios y clientes por segmentos o nichos de mercado, de acuerdo a las características de los mismos. La excelencia en uno o en varios de ellos caracterizará la capacidad competitiva de la entidad.

La Asociatividad

Varias entidades con el propósito de ser más competitivas en el sistema financiero, han aplicado “La Asociatividad”, como es el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.”, que actualmente forma parte de la Red Financiera Rural - RFR, entidad que brinda asesoramiento en aspectos contables, financieros, estratégicos y capacitación , dentro del campo que actualmente se desarrolla”.

Chang, (2003), “Como resultado de la implementación de procesos de Asociatividad en países de Europa, Asia y América Latina, se ha concluido que las organizaciones que participan en este tipo de procesos obtienen una amplia gama de beneficios. En numerosos textos se ha señalado que los procesos de Asociatividad facilitan el surgimiento de economías de escala debido a que cada organización forma parte del proceso y se beneficia como si se hubiese unido a otras organizaciones de manera formal o como si tuviese acceso a una escala mayor”.

Perego, (2005, pág. 17). “La Asociatividad: alianza voluntaria para la competitividad, define seis distinciones importantes:

- Es una estrategia colectiva.
- Tiene carácter voluntario.
- No excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera.
- Permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes.
- Puedo adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales.
- Es exclusiva para pequeñas y medianas empresas.”.

La Asociatividad permite el esfuerzo colectivo de varias empresas que se unen para solventar problemas comunes y se lleva a cabo mediante la acción voluntaria de los participantes, no es forzada la entidad por ninguna empresa en particular.

La decisión de intentar la Asociatividad puede ser estimulada por instituciones ajenas a las empresas, como el Estado, grupos empresariales, pero quien decide al final es la entidad.

De acuerdo a esta característica la Asociatividad se asemeja a una red horizontal, pero se diferencia de ésta en que no hay restricciones para la afiliación. En las redes horizontales, las entidades buscan asociarse con entidades que atiendan el mismo mercado.

2.5. HIPÓTESIS

El Modelo de Gestión Financiera incide en el desarrollo competitivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “KULLKI WASI LTDA.”

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

- | | |
|--------------------------------------|---|
| 2.6.1 Variable independiente: | Gestión Financiera |
| 2.6.2 Variable dependiente: | Desarrollo Competitivo |
| 2.6.3 Unidad de observación: | Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. |
| 2.6.4 Términos de relación: | La, en el, de la, |

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3. Enfoque

En el enfoque de la presente Investigación se basó en el método cuantitativo, puesto que se fundamentó en el paradigma crítico propositivo positivista.

Enfoque cuantitativo

Según, Isabel, R. (2010, pág. 18). Manifiesta que: “El enfoque cuantitativo es una forma de ver la realidad que tiene como base el paradigma positivista”.

Desde este enfoque se ve la realidad como estática, en el sentido de que el cambio se concibe como adaptación y menos como transformación, está ahí para ser descubierta por la persona investigadora; está esperando ser conocida.

Con el enfoque cuantitativo puede tenerse la explicación de una realidad, expresada en datos, números, frecuencias, coincidencias, promedios, afirmaciones.

Este enfoque permite: apreciaciones globales, tendencias, intenciones, registros estadísticos. No tiene en cuenta las subjetividades, las interpretaciones, las motivaciones.

Enfoque cualitativo

Según, Isabel, R. (2010, pág. 21), menciona que:

La investigación orientada por este enfoque puede ser abundante en procesos e interpretaciones, pero tiene la limitación de no ofrecer datos para medir la magnitud y características promedio, las tendencias y otras medidas que por lo general se requieren para mencionar numéricamente los logros.

Con un enfoque cualitativo, se reúne significados e interpretaciones de las personas participantes, relaciones, subjetividades, explicaciones, sentimientos, interacciones, motivaciones y, a partir de ahí, se construyen categorías que permiten una interpretación de esas interpretaciones con lo que se posibilita un mayor acercamiento a las personas, porque es un proceso que las involucra.

3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Investigación de Campo

La recolección de datos e información provienen de entrevistas y observaciones directas del problema, que permitieron ponerse en contacto en el lugar mismo donde se originó, es decir en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”

3.1.2 Investigación Bibliográfica-Documental

Permitió sustentar las variables de una forma teórica – científica, a través de consultas en libros, periódicos, documentos, textos, folletos y boletines financieros entre otros, que se citan en las referencias bibliográficas, sustentando la calidad y veracidad del trabajo investigativo.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. Investigación Correlacional

En el desarrollo del presente trabajo se utilizó la investigación correlacional porque permitió medir el grado de relación que existe entre las dos variables del contexto particular, es decir variable independiente – gestión financiera y variable dependiente – desarrollo competitivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”

3.2.2. Investigación Descriptiva

Permitió explicar el grado de relación que existe entre las dos variables, es decir la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, no se limita a la recolección de datos, sino al análisis estadístico meticuloso de los datos de la gestión financiera para el desarrollo competitivo.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

Es trascendental definir la población o universo acerca del cual se estudiará la caracterización de los elementos, que deben considerarse:

- ✓ **Homogeneidad:** Que todos los miembros de la población tengan las mismas características según las variables que se vayan a considerarse en el estudio o investigación.
- ✓ **Tiempo:** Se refiere al periodo de tiempo donde se ubicaría la población de interés.
- ✓ **Espacio:** Hace referencia al lugar donde se ubica la población de interés.
- ✓ **Cantidad:** Se refiere al tamaño de la población.

La población de la investigación se reemplazó con los Estados de Situación Financiera y Estados de Resultados de las Cooperativas de Ahorro y Crédito: “Kullki Wasi Ltda.”, “Ambato Ltda.” y “Chibuleo Ltda.”, por sus características similares, naturaleza, mercado entre otras.

3.3.2. Muestra

En la investigación no se trabajó con una muestra, ya que la población presentó similitudes en sus características (homogeneidad, tiempo, espacio, cantidad entre otros).

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.4.1 Operacionalización de la Variable Independiente

Tabla N° 1: Matriz de Operacionalización Variable Independiente: Gestión Financiera

| CONCEPTUALIZACIÓN | CATEGORÍAS | INDICADORES | ÍTEMS | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS |
|--|---|---|--|---|
| <p>Gestión Financiera</p> <p>Es la administración eficiente del capital de trabajo, manteniendo un equilibrio de los criterios: riesgo y rentabilidad; orienta además a la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación a través del correcto registro de las operaciones, definidas como herramientas de control de la gestión financiera de la empresa.</p> | <p>-Planific. Financiera</p> <p>- Organizac.Financiera</p> <p>-Control Financiero</p> <p>-Estructura Financiera</p> <p>-Análisis Financiero</p> <p>-Índices Financieros</p> | <p>*Riesgo Financiero</p> <p>*Análisis Vertical</p> <p>*Análisis Horizontal</p> <p>*Suficiencia Patrimonial</p> <p>* Estruct. y Calidad de activos</p> <p>*Índices de morosidad</p> <p>*Cobertura de provisiones</p> <p>*Eficiencia Microeconóm.</p> <p>*Intermediación Financiera</p> <p>*Eficiencia Financiera</p> <p>*Liquidez</p> <p>*Vulnerabilidad Patrimonio</p> <p>*EVA</p> | <p>¿La entidad efectúa análisis de su estructura financiera para la administración y mitigación de riesgos?</p> <p>¿Para determinar el nivel competitivo, entidad ha comparado sus resultados financieros con entidades similares?</p> <p>¿La entidad ha definido indicadores financieros y de gestión para la toma adecuada de decisiones sobre su actual situación financiera económica?</p> | <p>Análisis Financieros vertical y horizontal.</p> <p>Definición de Indicadores Financieros y de Gestión.</p> |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

3.4.2. Operacionalización de la Variable Dependiente

Tabla N° 2: Matriz de Operacionalización Variable Dependiente: Desarrollo Competitivo

| CONCEPTUALIZACIÓN | CATEGORÍAS | INDICADORES | ÍTEMS | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS |
|---|--|--|--|--|
| <p>Desarrollo competitivo</p> <p>Son segmentos de un continuo proceso de transformación, lo que implica que puedan cambiar las condiciones que, en un determinado momento, permitieron a una empresa generar un progreso adecuado.</p> | <p>Ventajas Competitivas</p> <p>Asociatividad</p> <p>Estrategia Genérica Competitiva</p> | <p>*Personas.</p> <p>*Recursos Financieros</p> <p>*Activos Fijos.</p> <p>*Activos Intangibles</p> <p>*Liderazgo en costos</p> <p>*Diferenciación</p> <p>*Enfoque</p> | <p>¿Crecerá el desarrollo competitivo de la entidad mejorando el modelo de gestión financiera?</p> <p>¿Se realizan evaluaciones periódicas para la adecuada y oportuna toma de decisiones en base a los resultados de gestión asociativa?</p> <p>¿Ha definido estrategias competitivas a través de análisis de datos comparativos de la estructura financiera de la entidad?</p> | <p>Evaluación de resultados del análisis financiero comparativo con dos entidades de intermediación financiera de similares características.</p> |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

3.5. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

INFORMACIÓN SECUNDARIA

La recolección de la información secundaria, metodológicamente operó en tres fases: plan de recolección de información, plan de procesamiento de información y plan de análisis e interpretación de resultados; estos planes contemplan elementos requeridos por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque determinado.

3.5.1 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

- Definición de fuentes:
Las fuentes analizadas fueron los estados financieros con el propósito de estudiar el modelo de gestión financiera, para el desarrollo competitivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”.
- Selección de técnicas de análisis:
Se efectuó un análisis vertical y horizontal, para determinar un diagnóstico a través de la determinación de indicadores financieros, y la comparación de resultados con dos entidades de similares características.
- Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).
Para el desarrollo de la investigación se recibió el apoyo a través del Gerente General de la entidad.
- Procedimientos para la recolección de información (quién, lugar, herramientas, de donde se va a obtener la información, situación, tiempo entre otros).
La información fue recolectada por la investigadora Alexandra Martínez, de las oficinas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, obteniendo la información necesaria para efectuar el

análisis financiero al 31 de diciembre de 2014, en situación favorable, ya que existió la apertura del administrador de la entidad, para especificar el efecto del análisis en el desarrollo competitivo.

Tabla N° 3: Técnicas y procedimientos

| TÉCNICA | PROCEDIMIENTO |
|--|---|
| Análisis Vertical, Horizontal, e Indicadores Financieros | Determinación de herramientas utilizadas en el análisis vertical y horizontal, e indicadores financieros |
| | Fuentes analizadas los Estados Financieros de las Cooperativas de Ahorro y Crédito: “Kullki Wasi Ltda”, “Ambato Ltda.” y “Chibuleo Ltda.” |
| | Se aplicó al ejercicio económico del 2014 |

Elaborado por: Alexandra Martínez

3.5.2. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez recolectados los datos informativos se procesaron de la siguiente manera:

- Revisión crítica de la información recolectada.
Se rechazó la información no requerida para los análisis (incompleta, defectuosa, contradictoria, entre otras).
- Presentación de los análisis vertical y horizontal, y determinación de indicadores financieros.
Se presentó en tablas procesadas en Excel, considerando que el objetivo primordial era definir los indicadores financieros y de gestión; analizando sus resultados internamente y comparándolos externamente con dos entidades del mismo segmento y similares características.

A continuación se muestran las tablas que se utilizaron:

Tabla N°4: Presentación del Análisis Vertical

| CODIGO | NOMBRE DE LA CUENTA | dic-13 | % | dic-14 | % |
|--------|---------------------|--------|-------|--------|-------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | TOTAL : | \$ - | 0.00% | \$ - | 0.00% |

Fuente: Estados Financieros

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Tabla N°5: Presentación del Análisis Horizontal

| CODIGO | NOMBRE DE LA CUENTA | dic-13 | dic-14 | VARIACION RELATIVA |
|--------|---------------------|--------|--------|--------------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | TOTAL : | \$ - | \$ - | |

Fuente: Estados Financieros

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Tabla N°6: Presentación de la Aplicación de Indicadores

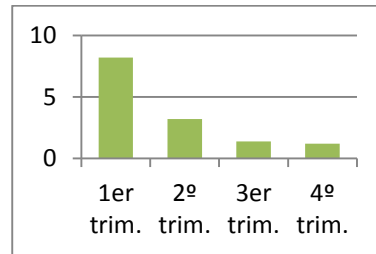
| NOMBRE DEL INDICADOR | SEPS SEGMENTO 3 DIC/2014 | K.W. CALCULO 12/2014 | POSICIÓN |
|----------------------|--------------------------------|----------------------------|----------|
| | | | |
| INDICADOR | xx % | xx % | |
| INDICADOR | xx % | xx % | |
| INDICADOR | xx % | xx % | |
| INDICADOR | xx % | xx % | |

Fuente: Estados Financieros

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

- **Representaciones gráficas.**

Gráfico N°09: Presentación de los Análisis Vertical y Horizontal



Fuente: Análisis Vertical y Horizontal

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Se utilizó el gráfico de barras para mostrar en porcentajes y proporciones, los resultados obtenidos en la aplicación de los análisis.

3.5.3. PLAN DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

- Análisis de los resultados estadísticos.
Destacó las tendencias o relaciones fundamentales, de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados.
Con el apoyo del marco teórico, se interpretó los resultados en el aspecto correspondiente.
- Comprobación de la hipótesis.
Es una técnica que sirve para determinar y buscar problemas en las entidades donde se pueden encontrar respuestas o información, para perfeccionamiento o soluciones según requiera cada problema.

Se elaboró una Lista de Chequeo en base a los objetivos específicos, para la evaluación de la entidad en varios aspectos de manejo y control interno en los procesos internos; la información de la lista de chequeo servirá únicamente para el uso interno de la entidad.

La fórmula estadística es:

$$z = \frac{P_1 - P_2}{\sqrt{(\hat{p} * \hat{q}) \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

Donde:

Z = Estimador “z”

p₁ = Probabilidad de aciertos de la VI

p₂ = Probabilidad de aciertos de la VD

\hat{p} = Probabilidad de éxito conjunta \hat{q}

\hat{q} = Probabilidad de fracaso conjunta (1- \hat{p})

n₁ = Número de casos de la VI

n₂ = Número de casos de la VD

Significancia o error

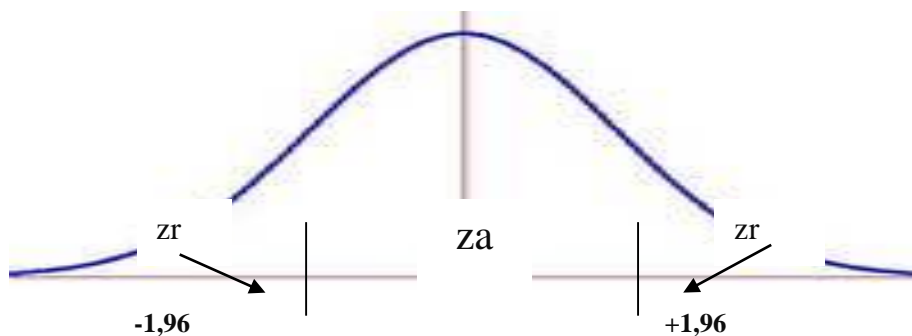
1-0,05 = 0,95; α de 0,05

Z al 95% y con un α de 0,05 es igual a 1,96

Regla de decisión

Se acepta la hipótesis nula si, Z calculada (Z_c) está entre $\pm 1,96$ con un ensayo bilateral

Gráfico N° 10.- Comprobación de la Hipótesis



Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Aplicada la regla de decisión, se ACEPTA o se RECHAZA la hipótesis nula o la alterna, es decir la una variable depende o no de la otra, directa y proporcionalmente.

Según Spiegel & Stephens, (2009, pág. 139). Manifiesta que: “Suponga que en un evento E puede ocurrir en h de n maneras igualmente posibles. Entonces la probabilidad que ocurra el elemento (a la que se le llama éxito) se denota como”

$$p = Pr\{E\} = \frac{h}{n}$$

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS INTERNO

El análisis financiero interno, corresponde al estudio financiero que se realizó para visualizar la situación financiera de la entidad, con estos resultados podremos contar con un diagnóstico administrativo y de gestión financiera, herramienta gerencial que permitirá informar a los directivos de los cambios que las cifras han experimentado de un período a otro.

Las herramientas financieras que se utilizaron para realizar el análisis o diagnóstico interno fueron las siguientes:

- Análisis Financiero Vertical (Estático)
- Análisis Financiero Horizontal (Dinámico)
- Tendencias
- Indicadores comparados con los datos del segmento tres.
- Cálculo del EVA

Estas herramientas deben ser desarrolladas mediante la utilización de los Estados Financieros: Balance General y Estado de Resultados, al menos de dos períodos (2013 y 2014); a continuación se muestra los balances analizados y los resultados obtenidos:

4.1.1 ANÁLISIS VERTICAL – BALANCE GENERAL

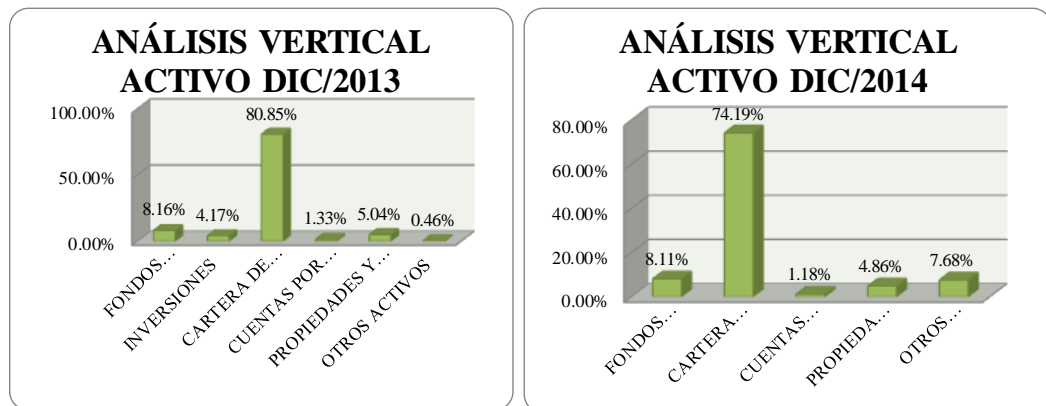
Tabla N°7: Análisis Vertical - Activo

| ACTIVO | | | | | |
|--------|----------------------|-------------------------|----------------|-------------------------|----------------|
| CODIGO | NOMBRE DE LA CUENTA | dic-13 | % | dic-14 | % |
| 11 | FONDOS DISPONIBLES | \$ 3,098,477.93 | 8.16% | \$ 4,161,985.29 | 8.11% |
| 13 | INVERSIONES | \$ 1,583,102.42 | 4.17% | \$ 2,037,569.01 | 3.97% |
| 14 | CARTERA DE CREDITOS | \$ 30,703,493.35 | 80.85% | \$ 38,074,722.66 | 74.19% |
| 16 | CUENTAS POR COBRAR | \$ 504,571.34 | 1.33% | \$ 607,247.00 | 1.18% |
| 18 | PROPIEDADES Y EQUIPO | \$ 1,914,573.08 | 5.04% | \$ 2,494,561.46 | 4.86% |
| 19 | OTROS ACTIVOS | \$ 173,191.63 | 0.46% | \$ 3,942,427.99 | 7.68% |
| | TOTAL ACTIVO: | \$ 37,977,409.75 | 100.00% | \$ 51,318,513.41 | 100.00% |

Fuente: Estados Financieros – Balance General Dic/2013 y Dic/2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Gráfico N°11: Análisis Vertical - Activo



Fuente: Estados Financieros – Balance General Dic/2013 y Dic/2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación:

El Análisis Vertical de los Estados Financieros con corte al 31 de diciembre de 2013 y al 31 de diciembre de 2014, revela que la Cartera de Crédito es el rubro más representativo en relación al Total del Activo 80,85% (2013) y 74,19% (2014); la cartera está concentrada en el segmento de microcrédito el 96,65% y la diferencia se encuentra en el segmento de consumo con respecto al total de la cartera; es decir el riesgo crediticio de que el deudor no devuelva a la entidad es más vulnerable y volátil en su calidad. A pesar de lo indicado la Cartera de

Crédito presenta un crecimiento económico significativo de un año a otro, por lo que la entidad deberá fortalecer y controlar el riesgo crediticio, tomando medidas preventivas antes de otorgar un crédito, cumpliendo las políticas internas y la dispuestas por el ente de control; y desembolsado el crédito la entidad debe mitigar el riesgo aplicando controles que reduzcan el potencial de incumplimiento en la recuperación a través del seguimiento y del desarrollo de un sistema apropiado de gestión de cobranzas para el control de la morosidad.

El grupo 19 Otros Activos presenta una participación del 7,58% en el 2014 y del 0,46% en el 2013, debido a que la entidad mantiene saldos registrados correspondientes a deudores vinculados por gestión (transferencias internas entre agencias), que al ser cuentas de naturaleza transitoria requieren de un seguimiento y control permanente para regularizarlas a sus cuentas correspondientes dentro del mismo período.

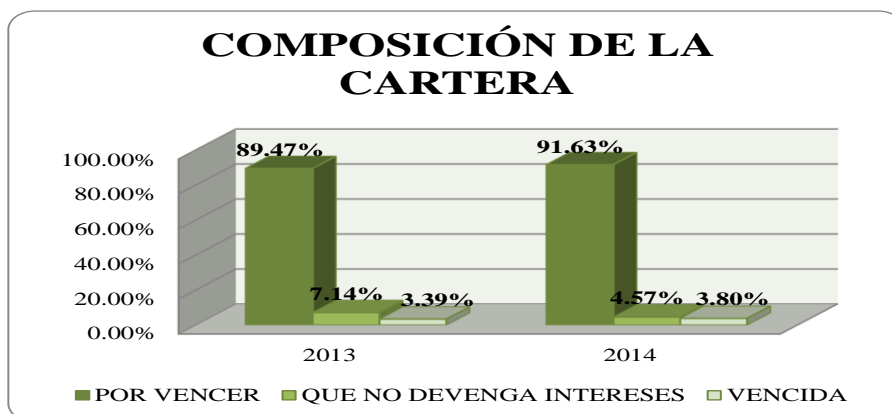
Tabla N°8: Análisis Vertical - Composición de la Cartera

| CARTERA | dic-13 | % | dic-14 | % |
|-------------------------------------|-------------------------|----------------|-------------------------|----------------|
| POR VENCER | \$ 28,659,350.15 | 89.47% | \$ 36,863,799.47 | 91.63% |
| QUE NO DEVENGA INTERESES | \$ 2,287,178.29 | 7.14% | \$ 1,838,766.46 | 4.57% |
| VENCIDA | \$ 1,084,657.21 | 3.39% | \$ 1,529,849.03 | 3.80% |
| TOTAL CARTERA BRUTA | \$ 32,031,185.65 | 100.00% | \$ 40,232,414.96 | 100.00% |
| (Provisiones para créditos incobral | \$ (1,327,692.30) | | \$ (2,157,692.30) | |
| TOTAL CARTERA NETA | \$ 30,703,493.35 | | \$ 38,074,722.66 | |

Fuente: Estados Financieros – Balance General Dic/2013 y Dic/2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Gráfico N°12: Análisis Vertical - Composición de la Cartera



Fuente: Estados Financieros – Balance General Dic/2013 y Dic/2014
Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación:

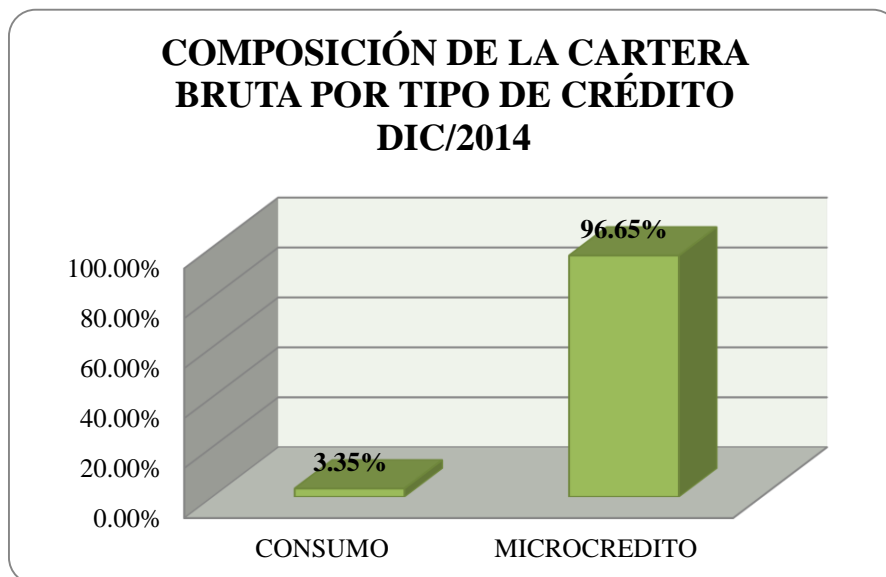
La Cartera de Crédito por Vencer en relación al Total de la Cartera Bruta refleja una participación mayor, es así el 89.47% (2013) y el 91.63% (2014), observando que la entidad prioriza la administración y prevención del riesgo crediticio, la metodología crediticia aplicada cuenta con controles determinados en sus políticas, procesos y procedimientos en las distintas fases del crédito; el seguimiento de la cartera es continuo se lo realiza al menos una vez por semana, mitigando el riesgo crediticio a través del monitoreo, seguimiento y control de morosidad inmediato en los pagos retrasados.

Tabla N°9: Análisis Vertical - Composición de la Cartera Bruta por Tipo de Crédito

| DESCRIPCION | CONSUMO | MICROCREDITO | TOTAL | % |
|----------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|----------------|
| POR VENCER | \$ 1,305,349.48 | \$ 35,558,449.99 | \$ 36,863,799.47 | 91.63% |
| QUE NO DEVENGA INTERESES | \$ 27,144.38 | \$ 1,811,622.08 | \$ 1,838,766.46 | 4.57% |
| VENCIDA | \$ 16,042.64 | \$ 1,513,806.39 | \$ 1,529,849.03 | 3.80% |
| TOTAL CARTERA BRUTA | \$ 1,348,536.50 | \$ 38,883,878.46 | \$ 40,232,414.96 | 100.00% |
| % PARTICIPACION | 3.35% | 96.65% | 100.00% | |

Fuente: Estados Financieros – Balance General Dic/2014
Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Gráfico N°13: Análisis Vertical Composición de la Cartera Bruta por Tipo de Crédito



Fuente: Estados Financieros – Balance General Dic/2014
Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

La entidad en base a los tipos de crédito que maneja presenta una concentración en el segmento de microcrédito con una participación del 96,65% y en el segmento de consumo con el 3.35%; esto se debe a que la tasa de interés aplicada al Microcrédito es más rentable y por ende la exposición al riesgo crediticio es mayor, por lo que la entidad debe ser más competitiva y contar con estrategias institucionales y viabilidad financiera; para lo cual, a medida que se incrementen los montos de los créditos, los controles del riesgo crediticio deberán pasar de enfoques suaves a controles más duros, es decir como créditos basados en la persona y substitutos de garantías, como la capacidad del negocio y las garantías reales, considerando que la razón principal de los socios es pagar sus créditos para acceder inmediatamente a otro crédito.

Tabla N°10: Análisis Vertical Maduración de la Cartera

POR VENCER

| PLAZO | CONSUMO | MICROREDITO | TOTAL | % |
|--------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------|
| De 1 a 30 días | 51,402.41 | 1,745,359.57 | 1,796,761.98 | 4.87% |
| De 31 a 90 días | 102,551.41 | 3,438,235.98 | 3,540,787.39 | 9.61% |
| De 91 a 180 días | 138,086.34 | 4,686,487.33 | 4,824,573.67 | 13.09% |
| De 181 a 360 días | 247,323.00 | 7,924,082.62 | 8,171,405.62 | 22.17% |
| De más de 360 días | 765,986.32 | 17,764,284.49 | 18,530,270.81 | 50.27% |
| TOTAL | 1,305,349.48 | 35,558,449.99 | 36,863,799.47 | 100.00% |

QUE NO DEVENGA INTERESES

| PLAZO | CONSUMO | MICROREDITO | TOTAL | % |
|--------------------|---------------------|------------------------|------------------------|----------------|
| De 1 a 30 días | \$ 1,173.89 | \$ 140,323.09 | \$ 141,496.98 | 7.70% |
| De 31 a 90 días | \$ 2,231.11 | \$ 245,590.31 | \$ 247,821.42 | 13.48% |
| De 91 a 180 días | \$ 2,888.34 | \$ 318,969.04 | \$ 321,857.38 | 17.50% |
| De 181 a 360 días | \$ 6,293.34 | \$ 446,895.32 | \$ 453,188.66 | 24.65% |
| De más de 360 días | \$ 14,557.70 | \$ 659,844.32 | \$ 674,402.02 | 36.68% |
| TOTAL | \$ 27,144.38 | \$ 1,811,622.08 | \$ 1,838,766.46 | 100.00% |

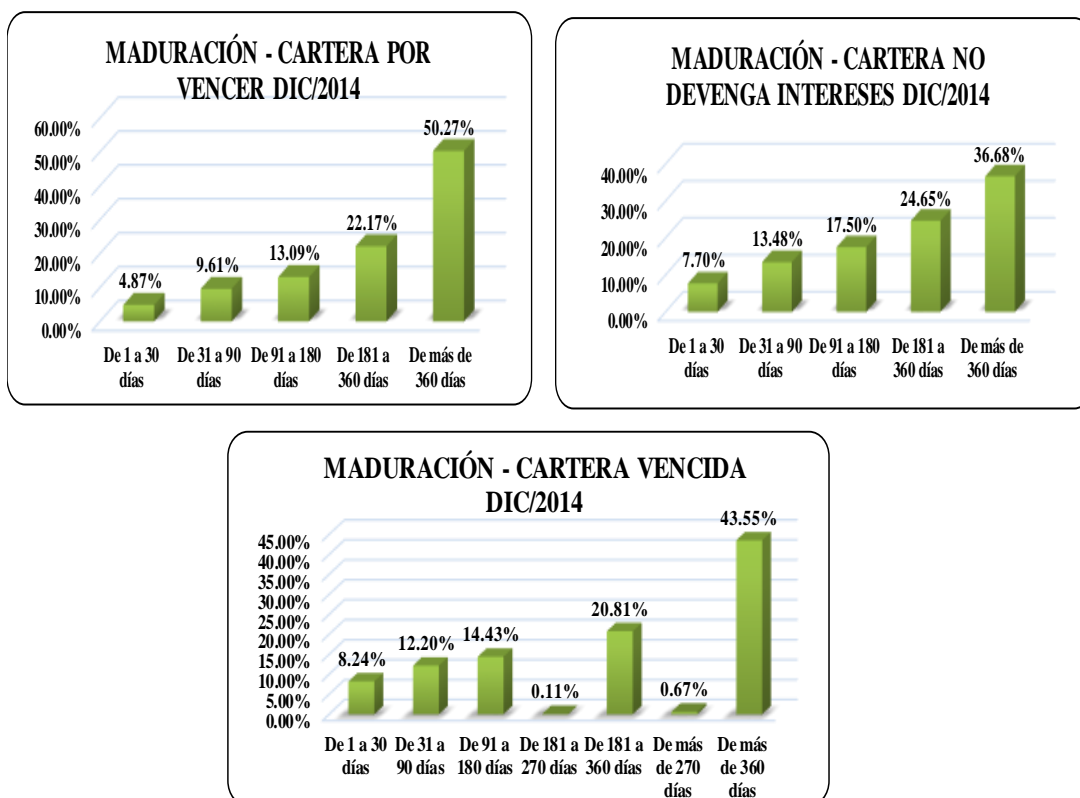
VENCIDA

| PLAZO | CONSUMO | MICROCREDITO | TOTAL | % |
|--------------------|---------------------|------------------------|------------------------|----------------|
| De 1 a 30 días | \$ 789.87 | \$ 125,297.67 | \$ 126,087.54 | 8.24% |
| De 31 a 90 días | \$ 1,553.94 | \$ 185,056.71 | \$ 186,610.65 | 12.20% |
| De 91 a 180 días | \$ 1,807.38 | \$ 218,953.50 | \$ 220,760.88 | 14.43% |
| De 181 a 270 días | \$ 1,617.24 | | \$ 1,617.24 | 0.11% |
| De 181 a 360 días | | \$ 318,301.15 | \$ 318,301.15 | 20.81% |
| De más de 270 días | \$ 10,274.21 | | \$ 10,274.21 | 0.67% |
| De más de 360 días | | \$ 666,197.36 | \$ 666,197.36 | 43.55% |
| TOTAL | \$ 16,042.64 | \$ 1,513,806.39 | \$ 1,529,849.03 | 100.00% |

Fuente: Estados Financieros – Balance General Dic/2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Gráfico N°14: Análisis Vertical Maduración de la Cartera



Fuente: Estados Financieros – Balance General Dic/2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

En función a la maduración de la cartera total bruta por bandas, se observa que las operaciones de más de 360 días en relación a la Cartera por Vencer, Cartera que no Devenga Intereses y Cartera Vencida la participación es del 50.27%, 36,68% y 43,55% respectivamente, incurriendo en un riesgo crediticio de incrementar la morosidad al no recuperar los montos prestados; por lo que la

entidad deberá fortalecer su gestión de cobranzas a través de planes de acción para su recuperación.

Si las gestiones no son efectivas la rentabilidad se verá amenazada, y el capital de trabajo no será recuperado y la colocación no cumplirá sus metas proyectadas, en la panificación financiera.

Tabla N°11: Análisis Vertical - Pasivo y Patrimonio

| PASIVO Y PATRIMONIO | | | | | |
|---------------------|-----------------------------|-------------------------|----------------|-------------------------|----------------|
| CTA. | PASIVO | dic-13 | % | dic-14 | % |
| 21 | OBLIGACIONES CON EL PUBLICO | \$ 31,029,476.28 | 93.10% | \$ 38,691,218.40 | 85.12% |
| 25 | CUENTAS POR PAGAR | \$ 827,488.65 | 2.48% | \$ 856,768.25 | 1.88% |
| 26 | OBLIGACIONES FINANCIERAS | \$ 1,471,076.94 | 4.41% | \$ 2,216,999.06 | 4.88% |
| 29 | OTROS PASIVOS | \$ - | 0.00% | \$ 3,690,256.58 | 8.12% |
| | TOTAL PASIVO: | \$ 33,328,041.87 | 100.00% | \$ 45,455,242.29 | 100.00% |

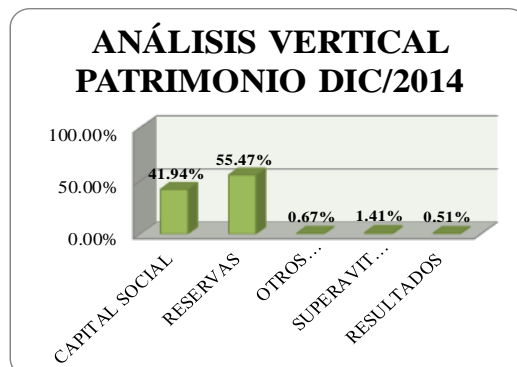
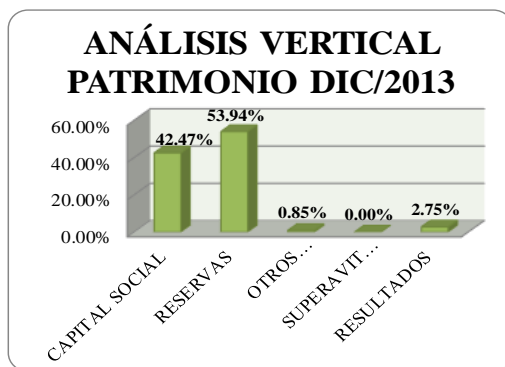
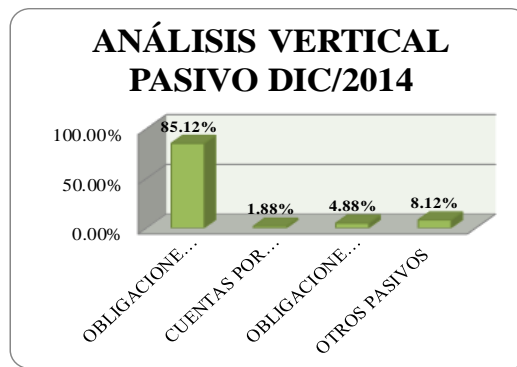
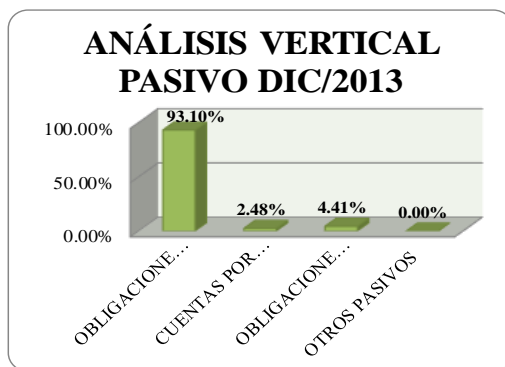
| CTA. | PATRIMONIO | dic-13 | % | dic-14 | % |
|------|-----------------------------|------------------------|----------------|------------------------|----------------|
| 31 | CAPITAL SOCIAL | \$ 1,974,666.00 | 42.47% | \$ 2,458,862.47 | 41.94% |
| 33 | RESERVAS | \$ 2,507,696.64 | 53.94% | \$ 3,252,414.53 | 55.47% |
| 34 | OTROS APORTES PATRIMONIALES | \$ 39,357.12 | 0.85% | \$ 39,357.12 | 0.67% |
| 35 | SUPERA VIT POR VALUACIONES | \$ - | 0.00% | \$ 82,833.79 | 1.41% |
| 36 | RESULTADOS | \$ 127,648.12 | 2.75% | \$ 29,803.21 | 0.51% |
| | TOTAL PATRIMONIO: | \$ 4,649,367.88 | 100.00% | \$ 5,863,271.12 | 100.00% |

| | | | | | |
|--|----------------------------------|-------------------------|--|-------------------------|--|
| | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | \$ 37,977,409.75 | | \$ 51,318,513.41 | |
|--|----------------------------------|-------------------------|--|-------------------------|--|

Fuente: Estados Financieros – Balance General Dic/2013 y Dic/2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Gráfico N°15: Análisis Vertical - Pasivos y Patrimonio



Fuente: Estados Financieros – Balance General Dic/2013 y Dic/2014
Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

En el análisis del Pasivo se observa la participación de las Obligaciones con el Público contraídas por la entidad que corresponden al 93,10% en el año 2013 y 85.12% en el año 2014 con respecto al Total del Pasivo, siendo este rubro el más representativo.

A pesar de que de un año a otro porcentualmente ha disminuido, su monto ha crecido; frente a estos resultados la entidad deberá priorizar el estudio de otros productos o servicios disponibles en el mercado meta desde la perspectiva de los socios como la perspectiva de la entidad, para estar en relación a la competencia actual, las tasas por captación a plazos es costosa para entidad, los montos se encuentran concentrados en las bandas menores 180 días; por lo cual la entidad debe definir prioridades y estrategias para alcanzar las metas proyectadas para su ejercicio económico.

El patrimonio no presenta variaciones significativas, observándose que el capital social del año 2013 finalizó en el 42,47% y en el año 2014 en el 41,94%, su crecimiento no fue el esperado ha disminuido porcentualmente a pesar de que en monto ha crecido, como se indicó la entidad debe reformular sus objetivos y estrategias en cuanto a la captación de socios de tal manera que la entidad fortalezca su patrimonio con el incremento de socios.

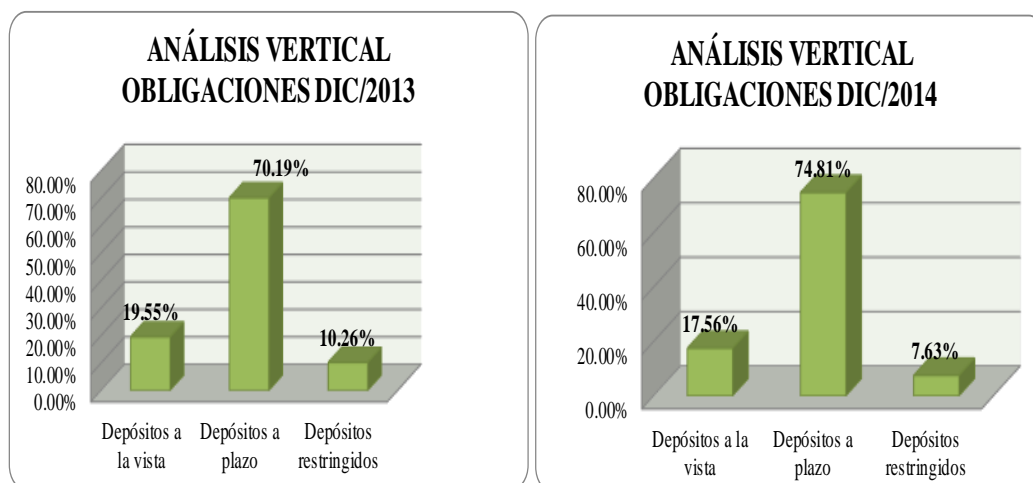
Tabla N°12: Análisis Vertical de las Obligaciones con el Público

| CTA. | OBLIGACIONES | dic-13 | % | dic-14 | % |
|------|----------------------------|-------------------------|----------------|-------------------------|----------------|
| 2101 | Depósitos a la vista | \$ 6,066,768.93 | 19.55% | \$ 6,795,525.13 | 17.56% |
| 2103 | Depósitos a plazo | \$ 21,780,548.53 | 70.19% | \$ 28,944,997.52 | 74.81% |
| 2105 | Depósitos restringidos | \$ 3,182,158.82 | 10.26% | \$ 2,950,695.75 | 7.63% |
| | TOTAL OBLIGACIONES: | \$ 31,029,476.28 | 100.00% | \$ 38,691,218.40 | 100.00% |

Fuente: Estados Financieros – Balance General Dic/2013 y Dic/2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Gráfico N°16: Análisis Vertical de las Obligaciones con el Público



Fuente: Estados Financieros – Balance General Dic/2013 y Dic/2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

Los Depósitos a Plazo Fijo en el 2013 representan el 70,19% y en el 2014 el 74,81% reflejando un incremento porcentual y un crecimiento económico,

constituyéndose en el rubro más importante de las Obligaciones con el Público, pero a la vez este es un pasivo es el de más alto costo, el cual debe ser gestionado eficaz y eficientemente, considerando que al ser exigible a su vencimiento la tasa pagada es mayor que la tasa que se paga en los depósitos a la vista.

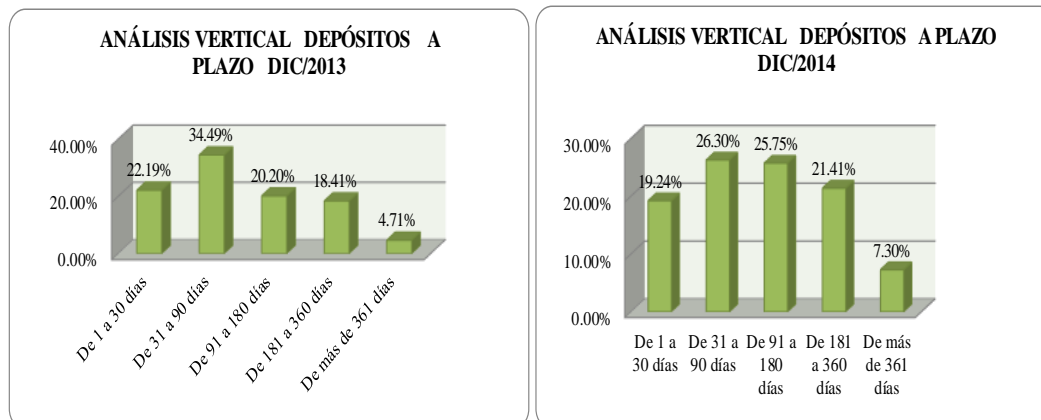
Tabla N°13: Análisis Vertical Depósitos a Plazo

| CTA. | DEPOSITOS | dic-13 | % | dic-14 | % |
|--------|-------------------------|-------------------------|----------------|-------------------------|----------------|
| 210305 | De 1 a 30 días | \$ 4,832,902.19 | 22.19% | \$ 5,568,562.59 | 19.24% |
| 210310 | De 31 a 90 días | \$ 7,512,192.19 | 34.49% | \$ 7,611,219.47 | 26.30% |
| 210315 | De 91 a 180 días | \$ 4,399,796.96 | 20.20% | \$ 7,452,897.56 | 25.75% |
| 210320 | De 181 a 360 días | \$ 4,010,824.82 | 18.41% | \$ 6,198,335.15 | 21.41% |
| 210325 | De más de 361 días | \$ 1,024,832.37 | 4.71% | \$ 2,113,982.75 | 7.30% |
| | TOTAL DEPOSITOS: | \$ 21,780,548.53 | 100.00% | \$ 28,944,997.52 | 100.00% |

Fuente: Estados Financieros – Balance General Dic/2013 y Dic/2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Gráfico N°17: Análisis Vertical Depósitos a Plazo



Fuente: Estados Financieros – Balance General Dic/2013 y Dic/2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

Dentro del análisis se observa que dentro de los Depósitos a Plazo Fijo sus rubros están integrados en la banda de 31 a 90 días que en el 2013 representa el 34,49% y el 2014 el 26,30% decreciendo porcentualmente, en monto ha incrementado de un año a otro.

Para el 2014 se refleja que las políticas fijadas por la entidad para la colocación dieron resultados ya los depósitos a plazo fijo de 91 a 180 días del 20,20% (2013) al 25,75% (2014), de 181 a 360 días 18.41% (2013) a 21.41% (2014), y más de 360 días de 4.71% (2013) a 7.30% (2014), contribuyendo estos resultados en oportunidades para que la entidad alcance hacer más rentable.

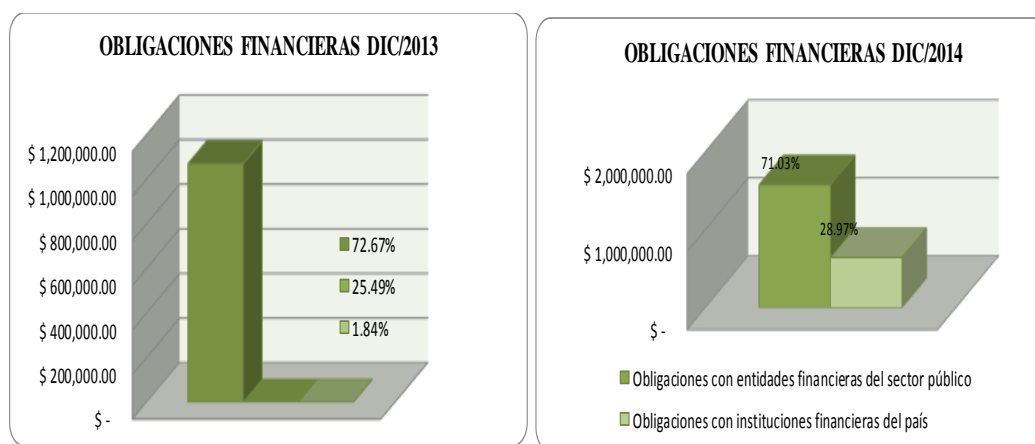
Tabla N°14: Análisis Vertical Obligaciones Financieras

| CTA. | OBLIGACIONES FINANCIERAS | dic-13 | % | dic-14 | % |
|--|---|------------------------|----------------|------------------------|----------------|
| 2602 | Obligaciones con instituciones financieras del país | \$ 1,068,965.02 | 72.67% | \$ 642,243.83 | 28.97% |
| 2603 | Obligaciones con instituciones financieras del exterior | \$ 375,000.00 | 25.49% | \$ - | 0.00% |
| 2606 | Obligaciones con entidades financieras del sector público | \$ - | 0.00% | \$ 1,574,755.23 | 71.03% |
| 2690 | Otras obligaciones | \$ 27,111.92 | 1.84% | \$ - | 0.00% |
| TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS: | | \$ 1,471,076.94 | 100.00% | \$ 2,216,999.06 | 100.00% |

Fuente: Estados Financieros – Balance General Dic/2013 y Dic/2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Gráfico N°18: Análisis Vertical Obligaciones Financieras



Fuente: Estados Financieros – Balance General Dic/2013 y Dic/2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

Los recursos obtenidos a través de las obligaciones financieras contraídas por la entidad en el 2013 alcanzaron el 72,67% y para el 2014 disminuye al 28,97% pero en el mismo año se incrementa al 71,03 % las obligaciones con entidades financieras del sector público, debido que por gestiones financieras se consiguió

créditos a tasas más bajas para colocaciones limitadas al sector rural, entidad gubernamental Corporación Finanzas Populares.

Las tasas pagadas por el financiamiento son menores, permitiendo que la entidad aproveche estas líneas de crédito para colocar estos recursos a tasas competitivas en el mercado, alineados a la normativa legal vigente determinado por los diferentes organismos de control.

4.1.2 ANÁLISIS VERTICAL - ESTADO DE RESULTADOS

Tabla N°15: Análisis Vertical - Ingresos y Egresos

| CODIGO | NOMBRE DE LA CUENTA | dic-13 | % | dic-14 | % |
|--------|--|------------------------|----------------|------------------------|----------------|
| | TOTAL INGRESOS | \$ 6,220,162.04 | 100.00% | \$ 7,846,635.46 | 100.00% |
| 51 | INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS | \$ 5,827,648.31 | 93.69% | \$ 7,370,126.89 | 93.93% |
| 41 | INTERESES CAUSADOS | \$ 2,667,953.26 | 42.89% | \$ 3,343,268.95 | 42.61% |
| | MARGEN NETO DE INTERES | \$ 3,159,695.05 | 50.80% | \$ 4,026,857.94 | 51.32% |
| 54 | INGRESOS POR SERVICIOS | \$ 175,486.98 | 2.82% | \$ 180,146.92 | 2.30% |
| | MARGEN BRUTO FINANCIERO | \$ 3,335,182.03 | 53.62% | \$ 4,207,004.86 | 53.62% |
| 44 | PROVISIONES | \$ 400,000.00 | 6.43% | \$ 830,000.00 | 10.58% |
| | MARGEN NETO FINANCIERO | \$ 2,935,182.03 | 47.19% | \$ 3,377,004.86 | 43.04% |
| 45 | GASTOS DE OPERACION | \$ 2,876,571.52 | 46.25% | \$ 3,448,204.67 | 43.95% |
| | MARGEN DE DETERMINACION | \$ 58,610.51 | 0.94% | \$ (71,199.81) | -0.91% |
| | MARGEN OPERACIONAL | \$ 58,610.51 | 0.94% | \$ (71,199.81) | -0.91% |
| 56 | OTROS INGRESOS | \$ 217,026.75 | 3.49% | \$ 296,361.65 | 3.78% |
| 47 | OTROS GASTOS Y PERDIDAS | \$ 23,159.92 | 0.37% | \$ 180,209.78 | 2.30% |
| | GANANCIA O PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS | \$ 252,477.34 | 4.06% | \$ 44,952.06 | 0.57% |
| 48 | IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS | \$ 64,882.98 | 1.04% | \$ 15,148.85 | 0.19% |
| | GANANCIA O PERDIDA DEL EJERCICIO | \$ 187,594.36 | 3.02% | \$ 29,803.21 | 0.38% |

Fuente: Estados Financieros – Estado de Resultados Dic/2013 y Dic/2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

El análisis vertical revela que el principal rubro de los ingresos son los Intereses y Descuentos Ganados, con una participación del 93,93% en el año 2014, similar al porcentaje obtenido en el año 2013 que fue del 93,69%; los Intereses Causados disminuyeron su porcentaje de participación de 42,89% en el 2013 al 42,61% en el 2014 con una diferencia del 0,18% en relación de un año a otro, por el uso de los recursos recibidos de los socios y clientes.

Los Gastos de Operación es otro rubro importante a considerar, observándose que disminuyó su porcentaje de participación del 46,25% en el 2013 a 43,95% en el 2014, debido que la entidad aplico controles internos oportunos previos a su generación, los gastos ocasionados por concepto de la relación laboral que mantiene la entidad con los colaboradores, optimizando y aprovechando los recursos, resultado de ello se ve reflejado en las cifras analizadas.

La utilidad neta del ejercicio económico del 2014 obtuvo un porcentaje de participación del 0.19%, y el 1.04% en el año 2013; resultados obtenida de la diferencia del total de ingresos menos el total de egresos e impuestos y participación de empleados; sin embargo de los porcentajes reflejados los resultados obtenidos en el año 2014 son poco satisfactorios, ya que la entidad obtuvo un menor monto de utilidad a la obtenida en el 2013.

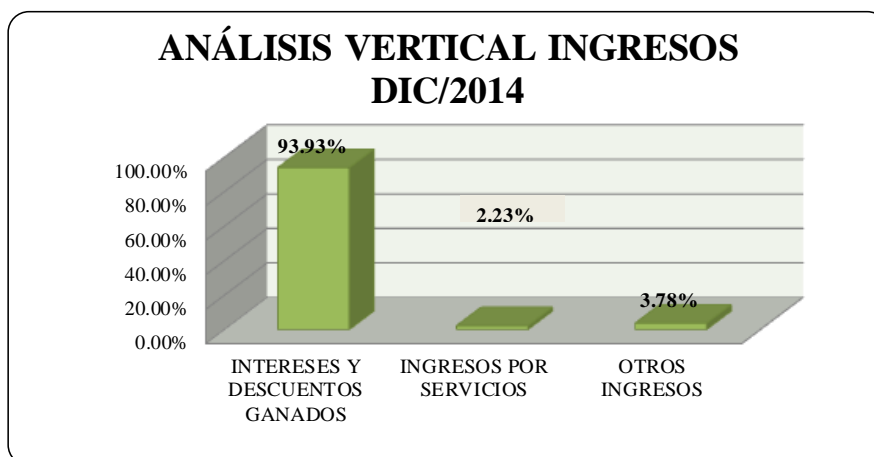
Tabla N°16: Análisis Vertical Composición de Ingresos

| CTA. | INGRESOS | dic-14 | % |
|------|--------------------------------|------------------------|----------------|
| 51 | INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS | \$ 7,370,126.89 | 93.93% |
| 54 | INGRESOS POR SERVICIOS | \$ 180,146.92 | 2.30% |
| 56 | OTROS INGRESOS | \$ 296,361.65 | 3.78% |
| | TOTAL INGRESOS: | \$ 7,846,635.46 | 100.00% |

Fuente: Estados Financieros – Estado de Resultados Dic/2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Gráfico N°19: Análisis Vertical de los Ingresos



Fuente: Estados Financieros – Estado de Resultados Dic/2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

El rubro más representativo del Total de los Ingreso, como se indicó anteriormente son los Intereses y Descuentos Ganados representa el 93.93% del para el año 2014, registrándose los ingresos generados por los recursos colocados en la cartera de crédito, así como los descuentos ganados en los costos de adquisición de los activos.

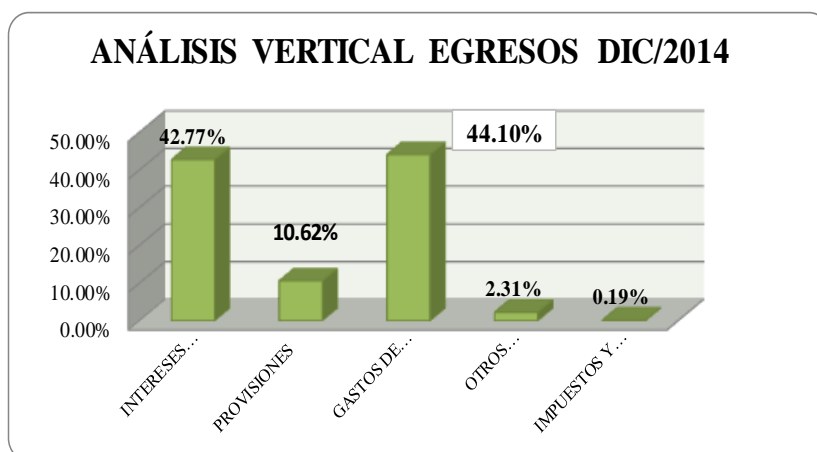
Tabla N°17 Análisis Vertical Composición de Egresos

| CTA. | EGRESOS | dic-14 | % |
|------|---------------------------------------|------------------------|----------------|
| 41 | INTERESES CAUSADOS | \$ 3,343,268.95 | 42.77% |
| 44 | PROVISIONES | \$ 830,000.00 | 10.62% |
| 45 | GASTOS DE OPERACION | \$ 3,448,204.67 | 44.11% |
| 47 | OTROS GASTOS Y PERDIDAS | \$ 180,209.78 | 2.31% |
| 48 | IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS | \$ 15,148.85 | 0.19% |
| | TOTAL EGRESOS: | \$ 7,816,832.25 | 100.00% |

Fuente: Estados Financieros – Estado de Resultados Dic/2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Gráfico N°20: Análisis Vertical Composición de Egresos



Fuente: Estados Financieros – Estado de Resultados Dic/2014
Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

Dentro del grupo de los Egresos los Gastos de Operación son los más participativos con el 44.11%, seguido por los Interés Causados con el 42.77% frente al total de los egresos; valores acumulados día a día, que han sido cancelados al termino de cada período mensual a los colaboradores, y socios y clientes de la entidad.

4.1.3 ANÁLISIS HORIZONTAL (o DINÁMICO)

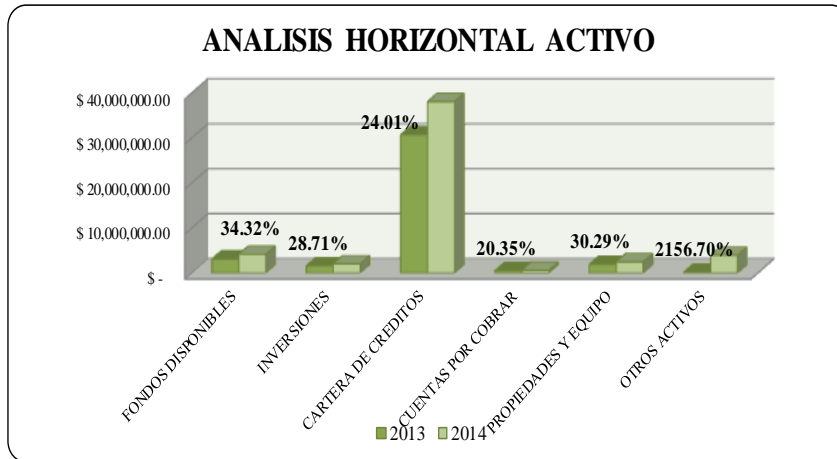
4.1.3.1 BALANCE GENERAL

Tabla N°18: Análisis Horizontal del Activo

| ACTIVO | | | | | |
|--------|----------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------|
| CODIGO | NOMBRE DE LA CUENTA | dic-13 | dic-14 | VARIACION ABSOLUTA | VARIACION RELATIVA |
| 11 | FONDOS DISPONIBLES | \$ 3,098,477.93 | \$ 4,161,985.29 | \$ 1,063,507.36 | 34.32% |
| 13 | INVERSIONES | \$ 1,583,102.42 | \$ 2,037,569.01 | \$ 454,466.59 | 28.71% |
| 14 | CARTERA DE CREDITOS | \$ 30,703,493.35 | \$ 38,074,722.66 | \$ 7,371,229.31 | 24.01% |
| 16 | CUENTAS POR COBRAR | \$ 504,571.34 | \$ 607,247.00 | \$ 102,675.66 | 20.35% |
| 18 | PROPIEDADES Y EQUIPO | \$ 1,914,573.08 | \$ 2,494,561.46 | \$ 579,988.38 | 30.29% |
| 19 | OTROS ACTIVOS | \$ 173,191.63 | \$ 3,942,427.99 | \$ 3,769,236.36 | 2176.34% |
| | TOTAL ACTIVO: | \$ 37,977,409.75 | \$ 51,318,513.41 | \$ 13,341,103.66 | 35.13% |

Fuente: Estados Financieros – Balance General Dic/2013 y Dic/2014
Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Gráfico N°21: Análisis Horizontal del Activo



Fuente: Estados Financieros – Balance General Dic/2013 y Dic/2014
Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

El Análisis Horizontal aplicado a los Estados Financieros con corte al 31 de diciembre de 2013 y al 31 de diciembre de 2014, revela el crecimiento absoluto en todas sus cuentas integrantes, mostrando un crecimiento de \$ 3.769.236,36 en el grupo 19 Otros Activos que representa el 2.156,70%, debido a que la entidad mantiene saldos registrados correspondientes a deudores vinculados por gestión (transferencias internas entre agencias), que se encuentran pendientes de regularizarlas a sus cuentas correspondientes.

Seguido observamos que los Fondos Disponibles han crecido \$ 1.063.507,36 de variación absoluta, y relativamente el 34,32%; la Cartera de Crédito durante el 2014 creció \$ 7.371.229,31 en relación al año 2013 cuyo porcentaje de variación relativa es el 24,01%.

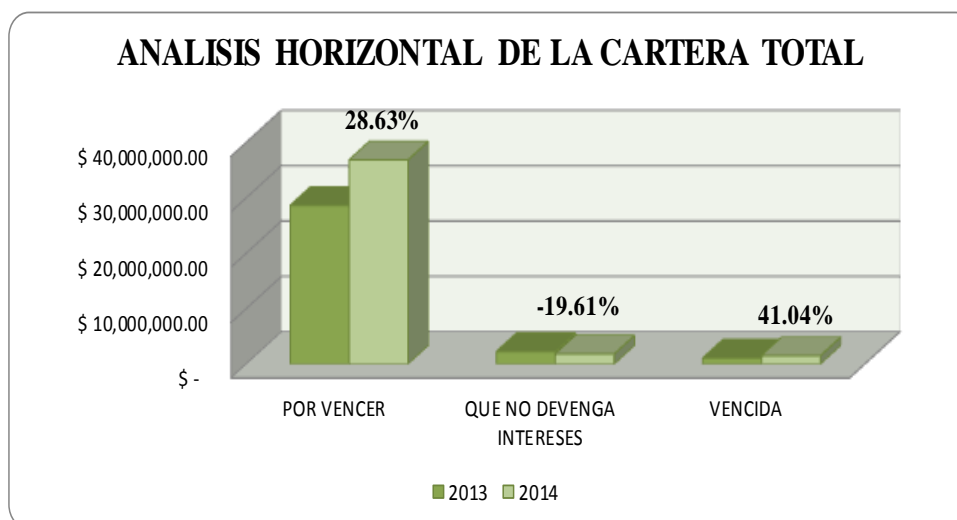
Tabla N°19: Análisis Horizontal de la Cartera Total

| CARTERA | dic-13 | dic-14 | VARIACION ABSOLUTA | VARIACION RELATIVA |
|---|-------------------------|-------------------------|------------------------|--------------------|
| POR VENCER | \$ 28,659,350.15 | \$ 36,863,799.47 | \$ 8,204,449.32 | 28.63% |
| QUE NO DEVENGA INTERESES | \$ 2,287,178.29 | \$ 1,838,766.46 | \$ (448,411.83) | -19.61% |
| VENCIDA | \$ 1,084,657.21 | \$ 1,529,849.03 | \$ 445,191.82 | 41.04% |
| TOTAL CARTERA BRUTA | \$ 32,031,185.65 | \$ 40,232,414.96 | \$ 8,201,229.31 | 25.60% |
| (Provisiones para créditos incobrables) | \$ (1,327,692.30) | \$ (2,157,692.30) | \$ (830,000.00) | 62.51% |
| TOTAL CARTERA NETA | \$ 30,703,493.35 | \$ 38,074,722.66 | \$ 7,371,229.31 | 24.01% |

Fuente: Estados Financieros – Balance General Dic/2013 y Dic/2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Gráfico N°22: Análisis Horizontal de la Cartera Total



Fuente: Estados Financieros – Balance General Dic/2013 y Dic/2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

La Cartera de Crédito Vencida presentó un incremento de \$445.191,82 de variación absoluta con respecto del año 2013 al 2014, mostrando relativamente corresponde el 41,04% ; seguida por la Cartera de Crédito por Vencer cuya variación relativa es de 28,63% con un valor absoluto de \$ 8.204.449,32 de crecimiento; finalmente se indica que la Cartera que no Devenga Intereses tuvo un decremento en su variación relativa de 19,61% es decir disminuyó \$ 448.411,83; y las provisiones se incrementaron en \$ 830.000,00 es decir que su variación relativa de 62.51% con respecto al año 2013.

Tabla N°20: Análisis Horizontal Pasivo y Patrimonio

| PASIVO Y PATRIMONIO | | | | | |
|---------------------|-----------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------|
| CTA. | PASIVO | dic-13 | dic-14 | VARIACION ABSOLUTA | VARIACION RELATIVA |
| 21 | OBLIGACIONES CON EL PUBLICO | \$ 31,029,476.28 | \$ 38,691,218.40 | \$ 7,661,742.12 | 24.69% |
| 25 | CUENTAS POR PAGAR | \$ 827,488.65 | \$ 856,768.25 | \$ 29,279.60 | 3.54% |
| 26 | OBLIGACIONES FINANCIERAS | \$ 1,471,076.94 | \$ 2,216,999.06 | \$ 745,922.12 | 50.71% |
| | TOTAL PASIVO: | \$ 33,328,041.87 | \$ 45,455,242.29 | \$ 12,127,200.42 | 36.39% |

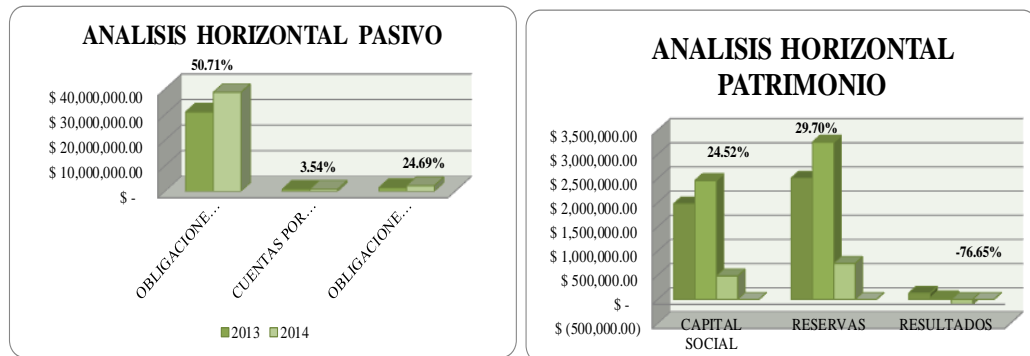
| CTA. | PATRIMONIO | dic-13 | dic-14 | VARIACION ABSOLUTA | VARIACION RELATIVA |
|------|--------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|--------------------|
| 31 | CAPITAL SOCIAL | \$ 1,974,666.00 | \$ 2,458,862.47 | \$ 484,196.47 | 24.52% |
| 33 | RESERVAS | \$ 2,507,696.64 | \$ 3,252,414.53 | \$ 744,717.89 | 29.70% |
| 36 | RESULTADOS | \$ 127,648.12 | \$ 29,803.21 | \$ (97,844.91) | -76.65% |
| | TOTAL PATRIMONIO: | \$ 4,649,367.88 | \$ 5,863,271.12 | \$ 1,213,903.24 | 26.11% |

| | | | | | |
|--|-----------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------|
| | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO: | \$ 37,977,409.75 | \$ 51,318,513.41 | \$ 13,341,103.66 | 35.13% |
|--|-----------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------|

Fuente: Estados Financieros – Balance General Dic/2013 y Dic/2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Gráfico N°23: Análisis Horizontal Pasivo y Patrimonio



Fuente: Estados Financieros – Balance General Dic/2013 y Dic/2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

Las Obligaciones Financiera contraídas por la entidad presentan una variación relativa del 50,71%, es decir \$745.922,12 de incremento a su monto absoluto, por un crédito solicitado a Financoop a una tasa del 10% mejorando la liquidez para cumplir con metas de colocación, siendo este rubro más representativo.

Las Obligaciones con el Público presenta un crecimiento de \$7.661.742,12 es decir en un 24,69% de variación relativa; la entidad deberá definir prioridades y estrategias para alcanzar las metas proyectadas durante su ejercicio económico, en relación a la competencia actual.

El patrimonio no presenta variaciones significativas, observándose que el capital social al finalizar el período 2.014 creció apenas \$ 484.196,74 en relación al año 2013 cuyo indicar es del \$ 24.52 %; las utilidades decrecieron \$ 97.844,91 reflejado una variación relativa negativa del 76,65%.

Es importante mencionar que por temas normativos el ente de control aplicó un plan de acción durante el ejercicio económico del 2014 para incrementar la provisión y cobertura de la cartera de crédito, siendo esta una de las causas para el decremento de la utilidad.

Tabla N°21: Análisis Horizontal de las Obligaciones con el Público

| CTA. | DESCRIPCIÓN | dic-13 | dic-14 | VARIACION ABSOLUTA | VARIACION RELATIVA |
|------|----------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------|--------------------|
| 2101 | Depósitos a la vista | \$ 6,066,768.93 | \$ 6,795,525.13 | \$ 728,756.20 | 12.01% |
| 2103 | Depósitos a plazo | \$ 21,780,548.53 | \$ 28,944,997.52 | \$ 7,164,448.99 | 32.89% |
| 2105 | Depósitos restringidos | \$ 3,182,158.82 | \$ 2,950,695.75 | \$ (231,463.07) | -7.27% |
| | TOTAL OBLIGACIONES: | \$ 31,029,476.28 | \$ 38,691,218.40 | \$ 7,661,742.12 | 24.69% |

Fuente: Estados Financieros – Balance General Dic/2013 y Dic/2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Gráfico N°24: Análisis Horizontal de las Obligaciones con el Público



Fuente: Estados Financieros – Estado de Resultados Dic/2013 y Dic/2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

Las Obligaciones con el Público se concentra en los Depósitos a Plazo Fijos que han crecido significativamente \$ 7.174.488,99 con una variación relativa del 32,89% ; por lo que la entidad debe trabajar para incrementar los Depósitos a la Vista ya que el pago de interés es menor a la tasa de interés pagada por los Depósitos a Plazo Fijo.

4.1.3.2 ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

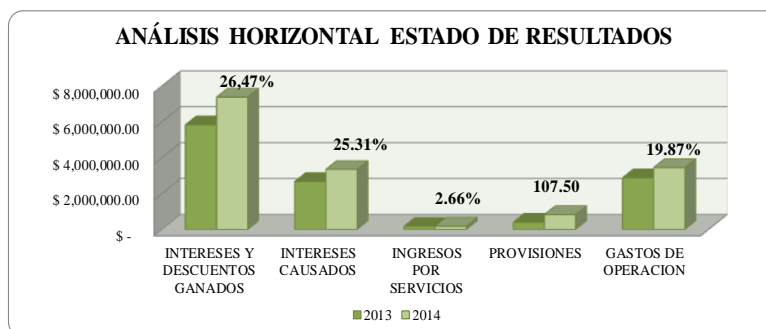
Tabla N°22: Análisis Horizontal del Estado de Resultados

| CODIGO | NOMBRE DE LA CUENTA | dic-13 | dic-14 | VARIACION ABSOLUTA | VARIACION RELATIVA |
|--------|---------------------------------------|-----------------|-----------------|--------------------|--------------------|
| 51 | INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS | \$ 5,827,648.31 | \$ 7,370,126.89 | \$ 1,542,478.58 | 26.47% |
| 41 | INTERESES CAUSADOS | \$ 2,667,953.26 | \$ 3,343,268.95 | \$ 675,315.69 | 25.31% |
| | MARGEN NETO DE INTERES | \$ 3,159,695.05 | \$ 4,026,857.94 | \$ 867,162.89 | 27.44% |
| 54 | INGRESOS POR SERVICIOS | \$ 175,486.98 | \$ 180,146.92 | \$ 4,659.94 | 2.66% |
| | MARGEN BRUTO FINANCIERO | \$ 3,335,182.03 | \$ 4,207,004.86 | \$ 871,822.83 | 26.14% |
| 44 | PROVISIONES | \$ 400,000.00 | \$ 830,000.00 | \$ 430,000.00 | 107.50% |
| | MARGEN NETO FINANCIERO | \$ 2,935,182.03 | \$ 3,377,004.86 | \$ 441,822.83 | 15.05% |
| 45 | GASTOS DE OPERACION | \$ 2,876,571.52 | \$ 3,448,204.67 | \$ 571,633.15 | 19.87% |
| | MARGEN OPERACIONAL | \$ 58,610.51 | \$ (71,199.81) | \$ (129,810.32) | -221.48% |
| 56 | OTROS INGRESOS | \$ 217,026.75 | \$ 296,361.65 | \$ 79,334.90 | 36.56% |
| 47 | OTROS GASTOS Y PERDIDAS | \$ 23,159.92 | \$ 180,209.78 | \$ 157,049.86 | 678.11% |
| | GANANCIA O PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS | \$ 252,477.34 | \$ 44,952.06 | \$ (207,525.28) | -82.20% |
| 48 | IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS | \$ 64,882.98 | \$ 15,148.85 | \$ (49,734.13) | -76.65% |
| | GANANCIA O PERDIDA DEL EJERCICIO | \$ 187,594.36 | \$ 29,803.21 | \$ (157,791.15) | -84.11% |

Fuente: Estados Financieros – Estado de Resultados Dic/2013 y Dic/2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Gráfico N°25: Análisis Horizontal del Estado de Resultados



Fuente: Estados Financieros – Estado de Resultados Dic/2013 y Dic/2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

El análisis horizontal muestra que la mayoría de los ingresos se han incrementado con respecto a los rubros presentados al 31 de diciembre de 2013 en relación al 31 de diciembre de 2014, excepto los impuestos y participación empleados que disminuyeron en \$ 49.734,13 su variación relativa negativa 76,65%; al igual que sus utilidades decrecieron \$ 187.594,36 a \$ 29.803,21, es decir disminuyo \$ 157.791,15.

Los Intereses y Descuentos Ganados crecieron en un 26,47%, es decir apenas \$1.542.478,58, esto se debe al no cumplimiento de las metas de colocación y a la falta de recuperación de la cartera de crédito. Los Gastos de Operación es otro rubro importante a considerar, observándose que existió un control interno adecuado su incremento fue solo de 19,87%, \$571.633,15.

Tabla N°23: Análisis Horizontal de los Gastos e Ingresos

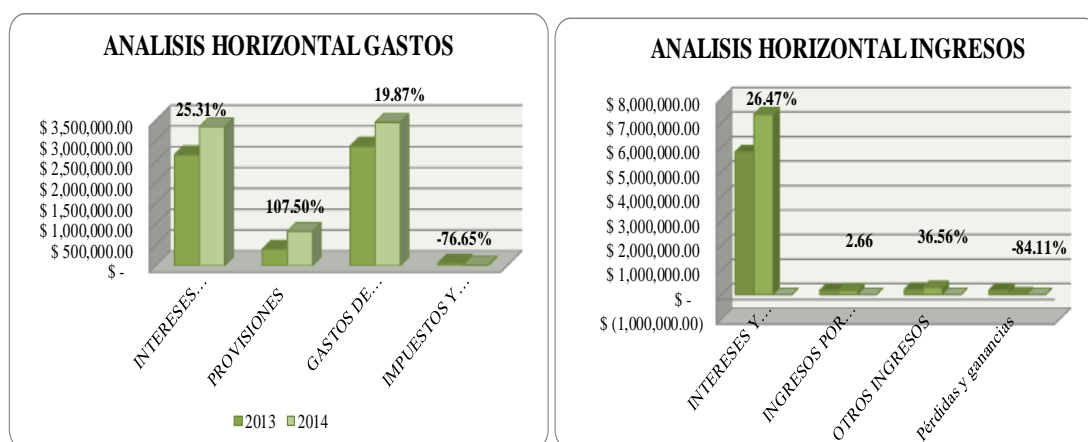
| CODIGO | GASTOS | dic-13 | dic-14 | VARIACION ABSOLUTA | VARIACION RELATIVA |
|--------|-------------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|--------------------|
| 41 | INTERESES CAUSADOS | \$ 2,667,953.26 | \$ 3,343,268.95 | \$ 675,315.69 | 25.31% |
| 44 | PROVISIONES | \$ 400,000.00 | \$ 830,000.00 | \$ 430,000.00 | 107.50% |
| 45 | GASTOS DE OPERACION | \$ 2,876,571.52 | \$ 3,448,204.67 | \$ 571,633.15 | 19.87% |
| 47 | OTROS GASTOS Y PERDIDAS | \$ 23,159.92 | \$ 180,209.78 | \$ 157,049.86 | 678.11% |
| 48 | IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEAD | \$ 64,882.98 | \$ 15,148.85 | \$ (49,734.13) | -76.65% |
| | TOTAL GASTOS: | \$ 6,032,567.68 | \$ 7,816,832.25 | \$ 1,784,264.57 | 29.58% |

| CODIGO | INGRESOS | dic-13 | dic-14 | VARIACION ABSOLUTA | VARIACION RELATIVA |
|--------|--------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|--------------------|
| 51 | INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS | \$ 5,827,648.31 | \$ 7,370,126.89 | \$ 1,542,478.58 | 26.47% |
| 54 | INGRESOS POR SERVICIOS | \$ 175,486.98 | \$ 180,146.92 | \$ 4,659.94 | 2.66% |
| 56 | OTROS INGRESOS | \$ 217,026.75 | \$ 296,361.65 | \$ 79,334.90 | 36.56% |
| 59 | Pérdidas y ganancias | \$ 187,594.36 | \$ 29,803.21 | \$ (157,791.15) | -84.11% |
| | TOTAL INGRESOS: | \$ 6,407,756.40 | \$ 7,876,438.67 | \$ 1,468,682.27 | 22.92% |

Fuente: Estados Financieros – Estado de Resultados Dic/2013 y Dic/2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Gráfico N°26: Análisis Horizontal de los Gastos e Ingresos



Fuente: Estados Financieros – Estado de Resultados Dic/2013 y Dic/2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

Se reitera que la entidad mantuvo un control casi equilibrado de los Gastos e Ingresos es decir el 25,31% y el 26,47% respectivamente, la diferencia entre los dos porcentajes de las variaciones es de 1.16%, diferencia mínima, la cual debe ser monitoreada y analizada, para lograr que su desarrollo competitivo incremente, mejorando la rentabilidad y el desempeño, constituyéndose en una herramienta de análisis y reflexión para una adecuada y oportuna toma de decisiones.

4.1.4 ANÁLISIS DE TENDENCIAS

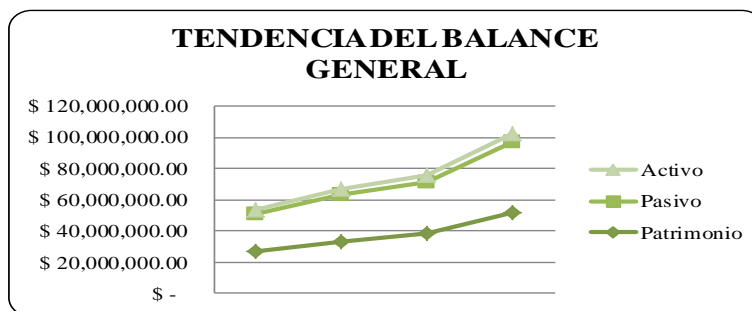
Tabla N°24: Tendencia del Activo, Pasivo y Patrimonio

| AÑOS | ACTIVOS | PASIVOS | PATRIMONIO |
|--------|------------------|------------------|-----------------|
| dic-11 | \$ 26,539,033.14 | \$ 24,424,291.18 | \$ 2,114,741.96 |
| dic-12 | \$ 33,176,216.79 | \$ 30,234,176.28 | \$ 2,942,040.51 |
| dic-13 | \$ 37,977,409.75 | \$ 33,328,041.87 | \$ 4,649,367.88 |
| dic-14 | \$ 51,318,513.41 | \$ 45,455,242.29 | \$ 5,863,271.12 |

Fuente: Estados Financieros – Balance General Dic/2011, Dic/2012, Dic/2013 y Dic/2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Gráfico N°27: Tendencia del Activo, Pasivo y Patrimonio



Fuente: Estados Financieros – Balance General Dic/2011, Dic/2012, Dic/2013 y Dic/2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

Para determinar la tendencia del comportamiento actual del Activo, Pasivo y Patrimonio, se ha considerado como año base el 2.011, continuando con el 2012, 2013, y 2014, donde observamos que existe una tendencia de crecimiento en la situación financiera y su desempeño no registra cambios significativos en el transcurso del tiempo.

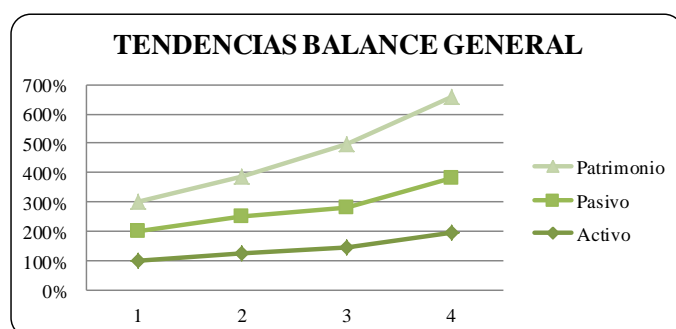
Tabla N°25: Tendencia Vertical del Activo, Pasivo y Patrimonio

| AÑOS | ACTIVOS | % | PASIVOS | % | PATRIMONIO | % |
|--------|------------------|------|------------------|------|-----------------|------|
| dic-11 | \$ 26,539,033.14 | 100% | \$ 24,424,291.18 | 100% | \$ 2,114,741.96 | 100% |
| dic-12 | \$ 33,176,216.79 | 125% | \$ 30,234,176.28 | 124% | \$ 2,942,040.51 | 139% |
| dic-13 | \$ 37,977,409.75 | 143% | \$ 33,328,041.87 | 136% | \$ 4,649,367.88 | 220% |
| dic-14 | \$ 51,318,513.41 | 193% | \$ 45,455,242.29 | 186% | \$ 5,863,271.12 | 277% |

Fuente: Estados Financieros – Balance General Dic/2011, Dic/2012, Dic/2013 y Dic/2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Gráfico N°28: Tendencia Vertical del Activo, Pasivo y Patrimonio



Fuente: Estados Financieros – Balance General Dic/2011, Dic/2012, Dic/2013 y Dic/2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

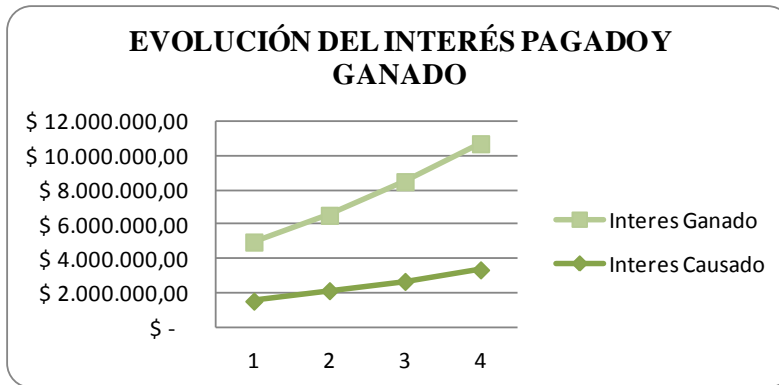
Al realizar la comparación de las razones actuales con las pasadas, observamos que la situación financiera y el desempeño de la entidad con el transcurso del tiempo, presentan crecimiento tanto de los Activos, Pasivos y Patrimonio; sin embargo el comportamiento de este último al comparar verticalmente del año 2013 al 2014 muestra un desmejoramiento en la tendencia ya que en el 2013 su crecimiento fue de un 220% y para el 2014 crece a 277%, por lo que la entidad debe continuar con esta tendencia fortaleciéndose patrimonialmente.

Tabla N°26: Tendencia de los Intereses Causados Vs. Intereses Ganados

| AÑOS | INTERÉS CAUSADO | INTERÉS GANADO |
|--------|-----------------|-----------------|
| dic-11 | \$ 1,515,143.02 | \$ 3,453,203.00 |
| dic-12 | \$ 2,125,756.24 | \$ 4,406,035.48 |
| dic-13 | \$ 2,667,953.26 | \$ 5,827,648.31 |
| dic-14 | \$ 3,343,268.95 | \$ 7,370,126.89 |

Fuente: Estados Financieros – Estado de Resultados Dic/2011, Dic/2012, Dic/2013 y Dic/2014
Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Gráfico N°29: Tendencia Evolución de los Intereses Causados Vs. Intereses Ganados



Fuente: Estados Financieros – Estado de Resultados Dic/2011, Dic/2012, Dic/2013 y Dic/2014
Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

La tendencia de la evolución de los Intereses Causados vs. los Intereses Ganados muestran un crecimiento, observándose que los intereses ganados suben en mayor proporción que los intereses causados debido a que la cartera bruta del 2014 creció en relación al 2013 en \$ 8.201.229,31 por ende los Intereses ganados de \$ 5.827.648,31 (2013) a \$7.370.126,89 (2014), es decir un incremento de \$ 1.542.478,58 .

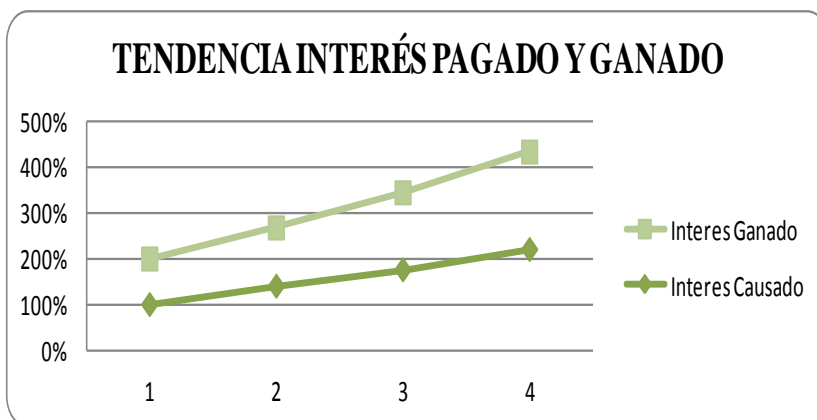
Tabla N°27: Tendencia – Variación de los Intereses Causados Vs. Intereses Ganados

| AÑOS | INTERÉS CAUSADO | % | INTERÉS GANADO | % |
|--------|-----------------|------|-----------------|------|
| dic-11 | \$ 1,515,143.02 | 100% | \$ 3,453,203.00 | 100% |
| dic-12 | \$ 2,125,756.24 | 140% | \$ 4,406,035.48 | 128% |
| dic-13 | \$ 2,667,953.26 | 176% | \$ 5,827,648.31 | 169% |
| dic-14 | \$ 3,343,268.95 | 221% | \$ 7,370,126.89 | 213% |

Fuente: Estados Financieros – Estado de Resultados Dic/2011, Dic/2012, Dic/2013 y Dic/2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Gráfico N°30: Tendencia – Variación de los Intereses Causados Vs. Intereses Ganados



Fuente: Estados Financieros – Estado de Resultados Dic/2011, Dic/2012, Dic/2013 y Dic/2014
 Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

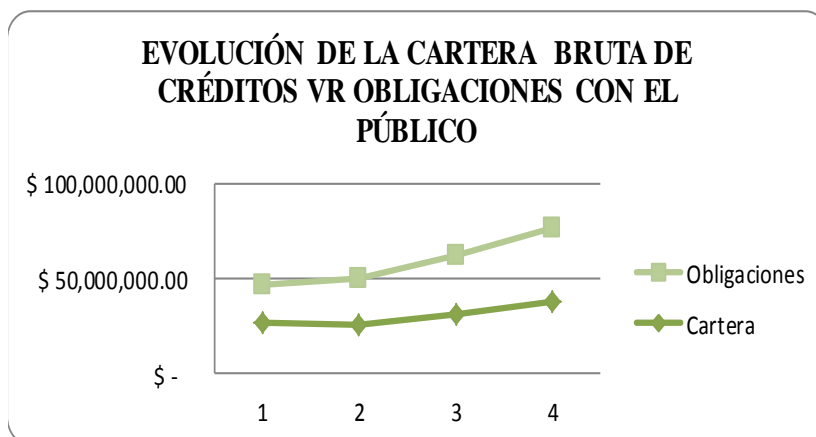
En cuanto al análisis de la tendencia de la variación relativa de los Intereses Ganados y Causados, se observa un crecimiento tanto de los intereses causados como de los intereses ganados, pero el porcentaje revelado de los intereses causados es mayor al de los intereses ganados; es decir los interés causados del 2013 al 2014 presenta una participación creciente de 176% a 221% y los interés ganados de 169% a 213%, por lo que la entidad presenta una mayor obligación con el público de la captación de recursos realizada.

Tabla N°28: Tendencia de la Cartera Bruta Vs Obligaciones con el Público

| AÑOS | CARTERA BRUTA | OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO |
|--------|------------------|-----------------------------|
| dic-11 | \$ 26,539,033.14 | \$ 19,565,062.66 |
| dic-12 | \$ 25,022,261.66 | \$ 25,179,745.02 |
| dic-13 | \$ 30,703,493.35 | \$ 31,029,476.28 |
| dic-14 | \$ 38,074,722.66 | \$ 38,691,218.40 |

Fuente: Estados Financieros – Balance General Dic/2011, Dic/2012, Dic/2013 y Dic/2014
 Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Gráfico N°31: Tendencia de la Cartera Bruta Vs Obligaciones con el Público



Fuente: Estados Financieros – Balance General Dic/2011, Dic/2012, Dic/2013 y Dic/2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

La Cartera de Crédito Bruta vs las Obligaciones con el Público presentan una evolución tendiente al crecimiento a la par, observándose que la variación absoluta de la cartera de crédito bruta del 2013 al 2014 alcanzó a \$ 7.671.229,31 y las obligaciones con el público en relación del 2013 al 2014 creció \$ 7.661742,12, es decir que lo captado del público se utilizó para la colocación de recursos en nuevas operaciones de crédito, logrando de esta manera el objetivo primordial de la intermediación financiera, captar y colocar.

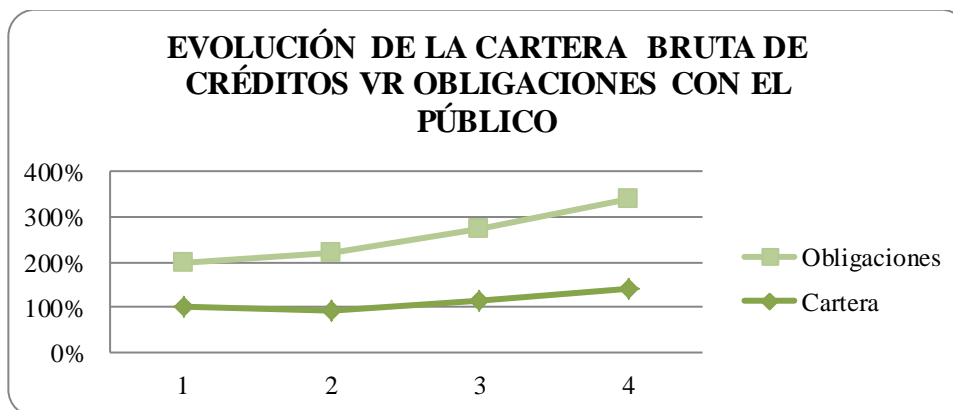
Tabla N°29: Tendencias de las Obligaciones con el Público

| AÑOS | CARTERA BRUTA | % | OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO | % |
|--------|------------------|------|-----------------------------|------|
| dic-11 | \$ 26,539,033.14 | 100% | \$ 19,565,062.66 | 100% |
| dic-12 | \$ 25,022,261.66 | 94% | \$ 25,179,745.02 | 129% |
| dic-13 | \$ 30,703,493.35 | 116% | \$ 31,029,476.28 | 159% |
| dic-14 | \$ 38,074,722.66 | 143% | \$ 38,691,218.40 | 198% |

Fuente: Estados Financieros – Balance General Dic/2011, Dic/2012, Dic/2013 y Dic/2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Gráfico N°32: Tendencias – Evolución de las Obligaciones con el Público



Fuente: Estados Financieros – Balance General Dic/2011, Dic/2012, Dic/2013 y Dic/2014
Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

El análisis revela que los depósitos a plazo fijo en los dos últimos años han crecido en mayor proporción que los depósitos a la vista, por lo que la entidad tiene que pagar un mayor rubro de los intereses causados por la captación de depósitos a plazo fijo ya que la tasa pasiva es más alta en relación a la tasa pasiva de los depósitos a la vista.

4.1.5. DEFINICIÓN Y COMPARACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS

Gráfico N°33: Índices de Suficiencia Patrimonial

| INDICE | SUFICIENCIA PATRIMONIAL 2014 | INDICE | SUFICIENCIA PATRIMONIAL SEPS-SEG.3 -Dic/2014 |
|-----------|--|-----------|--|
| FORMULA | S.P.= $\frac{(\text{PATRIMONIO} + \text{RESULTADOS})}{\text{ACTIVOS INMOVILIZADOS}}$ | FORMULA | S.P.= $\frac{(\text{PATRIMONIO} + \text{RESULTADOS})}{\text{ACTIVOS INMOVILIZADOS}}$ |
| | S.P.= $\frac{\$ 2,458,862.47}{\$ 8,205,685.13}$ | | S.P.= $\frac{\$ 318,214,403.00}{\$ 259,891,128.46}$ |
| RESULTADO | S.P.= <u>29.97%</u> | RESULTADO | S.P.= <u>122.44%</u> |

Fuente: Estados Financieros – SEPS Dic/2014 y Coac Dic. /2014
Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

Los índices de suficiencia patrimonial relacionan los recursos propios con los activos inmovilizados (Ver Anexo 1), reflejando que la entidad para el año 2014 podría soportar un 29,97% de una posible pérdida inesperada o de una disminución del valor del activo, que al relacionar con el índice a diciembre de 2014 del grupo de cooperativas del segmento 3 controladas por la SEPS de 122,44%, muestra el análisis que las cooperativas del segmento 3 de la SEPS si podría soportar pérdidas inesperadas o disminuciones del activo especialmente de la cartera de crédito.

Gráfico N°34: Indicadores de Estructura y Calidad de Activos

| INDICE | ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS / TOTAL ACTIVOS 2014 |
|-----------|--|
| FORMULA | A.I./T.A.= $\frac{\text{ACTIVOS IMPRODUCTIVOS}}{\text{TOTAL ACTIVOS}}$ |
| | A.I./T.A.= $\frac{\$ 8,968,706.83}{\$ 51,318,513.41}$ |
| RESULTADO | A.I./T.A.= <u>17.48%</u> |

| INDICE | ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS / TOTAL ACTIVOS SEPS DIC/2014 |
|-----------|--|
| FORMULA | A.I./T.A.= $\frac{\text{ACTIVOS IMPRODUCTIVOS}}{\text{TOTAL ACTIVOS}}$ |
| | A.I./T.A.= $\frac{\$ 294,888,197.55}{\$ 1,942,228,150.97}$ |
| RESULTADO | A.I./T.A.= <u>15.18%</u> |

| INDICE | ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS 2014 |
|-----------|--|
| FORMULA | A.P./T.A.= $\frac{\text{ACTIVOS PRODUCTIVOS}}{\text{TOTAL ACTIVOS}}$ |
| | A.P./T.A.= $\frac{\$ 42,349,806.58}{\$ 51,318,513.41}$ |
| RESULTADO | A.P./T.A.= <u>82.52%</u> |

| INDICE | ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS SEPS DIC/2014 |
|-----------|--|
| FORMULA | A.P./T.A.= $\frac{\text{ACTIVOS PRODUCTIVOS}}{\text{TOTAL ACTIVOS}}$ |
| | A.P./T.A.= $\frac{\$ 1,647,339,953.42}{\$ 1,942,228,150.97}$ |
| RESULTADO | A.P./T.A.= <u>84.82%</u> |

| INDICE | ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO 2014 |
|-----------|--|
| FORMULA | A.P./P.C.= $\frac{\text{ACTIVOS PRODUCTIVOS}}{\text{PASIVOS CON COSTO}}$ |
| | A.P./P.C.= $\frac{\$ 42,349,806.58}{\$ 40,890,685.95}$ |
| RESULTADO | A.P./P.C.= <u>103.57%</u> |

| INDICE | ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO SEPS DIC/2014 |
|-----------|--|
| FORMULA | A.P./P.C.= $\frac{\text{ACTIVOS PRODUCTIVOS}}{\text{PASIVOS CON COSTO}}$ |
| | A.P./P.C.= $\frac{\$ 1,647,339,953.42}{\$ 1,551,536,194.55}$ |
| RESULTADO | A.P./P.C.= <u>106.17%</u> |

Fuente: Estados Financieros – SEPS Dic/2014 y Coac Dic. /2014
 Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

El rubro más importante y significativo para la entidad es la cartera de crédito que corresponde a \$38.074.722,66, y su participación es de 74.19% con respecto al total del activo; por lo que es importante medir la calidad del portafolio de créditos; donde los activos improductivos (Ver Anexo 2) \$ 8.968.706,83 representan el 17,48% frente al total del activo los cuales no generan ingresos, y si se incrementaría afectaría negativamente a la rentabilidad de la entidad.

Los activos productivos \$42.349.806,58 con relación al activo total representan el 82,52%, por lo que la calidad de las colocaciones se ve en los rendimientos alcanzados, la utilidad decreció el 76.65% al finalizar el ejercicio económico 2014.

Los activos productivos en relación al pasivo con costo (Ver Anexo 3) \$40.890.685,95 representan el 103,57%, siendo óptimos la colocación de los recursos captados ya que su eficiencia supera el 100%, y al comparar con el promedio de las entidades del segmento 3 al 2014 que es el 106,17% se mantiene dentro del promedio.

Gráfico N°35: Indicadores Financieros de Morosidad

| INDICE | MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO | INDICE | CONSUMO SEPS DIC/2014 |
|------------------|---|------------------|---|
| FORMULA | M.C.C.= $\frac{\text{CARTERA IMPRODUCTIVA DE CONSUMO}}{\text{CARTERA BRUTA CONSUMO}}$ | FORMULA | M.C.C.= $\frac{\text{CARTERA IMPRODUCTIVA DE CONSUMO}}{\text{CARTERA BRUTA CONSUMO}}$ |
| | M.C.C.= $\frac{\$ 43,187.02}{\$ 1,348,536.50}$ | | M.C.C.= $\frac{\$ 61,915,226.47}{\$ 744,916,606.79}$ |
| RESULTADO | M.C.C.= <u>3.20%</u> | RESULTADO | M.C.C.= <u>8.31%</u> |
| INDICE | MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS DE MICROEMPRESA | INDICE | MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS DE MICROEMPRESA |
| FORMULA | M.C.M.= $\frac{\text{CARTERA IMPRODUCTIVA DE MICROEMPRESA}}{\text{CARTERA BRUTA MICROEMPRESA}}$ | FORMULA | M.C.M.= $\frac{\text{CARTERA IMPRODUCTIVA DE MICROEMPRESA}}{\text{CARTERA BRUTA MICROEMPRESA}}$ |
| | M.C.M.= $\frac{\$ 3,325,428.47}{\$ 38,883,878.46}$ | | M.C.M.= $\frac{\$ 70,810,371.61}{\$ 650,095,480.77}$ |
| RESULTADO | M.C.M.= <u>8.55%</u> | RESULTADO | M.C.M.= <u>10.89%</u> |
| INDICE | MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS TOTAL | INDICE | MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS TOTAL |
| FORMULA | M.C.T.= $\frac{\text{CARTERA IMPRODUCTIVA TOTAL}}{\text{CARTERA BRUTA TOTAL}}$ | FORMULA | M.C.T.= $\frac{\text{CARTERA IMPRODUCTIVA TOTAL}}{\text{CARTERA BRUTA TOTAL}}$ |
| | M.C.T.= $\frac{\$ 3,368,615.49}{\$ 40,232,414.96}$ | | M.C.T.= $\frac{\$ 138,013,448.18}{\$ 1,401,698,684.60}$ |
| RESULTADO | M.C.T.= <u>8.37%</u> | RESULTADO | M.C.T.= <u>9.85%</u> |

Fuente: Estados Financieros – SEPS Dic/2014 y Coac Dic. /2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

La morosidad de la cartera improductiva total (Ver Anexo 6) para el 2014 es de 8.37%, que en comparación con el promedio de las cooperativa del segmento 3 se muestra por debajo de su índice del 9,85%. En resumen, el índice de morosidad tuvo un comportamiento favorable. Esta reducción se debió al incremento de la cartera de créditos bruta y a la disminución de la cartera improductiva.

Similar comportamiento presenta el segmento de microcrédito que constituye para la entidad el 96,65% que en relación al total de la cartera bruta la morosidad (Ver Anexo 8) es del 8,55%, siendo bajo en relación al promedio de las cooperativas del segmento 3 que es el 10.89% .

Gráfico N°36: Cobertura de Provisiones para cartera improductiva

| INDICE | COBERTURA CARTERA CONSUMO 2014 | INDICE | COBERTURA CARTERA CONSUMO SEPS DIC/2014 |
|------------------|---|------------------|---|
| FORMULA | $C.C.Co.= \frac{\text{PROVISIONES DE CARTERA DE CONSUMO}}{\text{CARTERA IMPRODUCTIVA DE CONSUMO}}$ | FORMULA | $C.C.Co.= \frac{\text{PROVISIONES DE CARTERA DE CONSUMO}}{\text{CARTERA IMPRODUCTIVA DE CONSUMO}}$ |
| | $C.C.Co.= \frac{\$ (69,183.51)}{\$ 43,187.02}$ | | $C.C.Co.= \frac{\$ -}{\$ 61,915,226.47}$ |
| RESULTADO | C.C.Co.= <u>-160.20%</u> | RESULTADO | C.C.Co.= <u>0.00%</u> |
| INDICE | COBERTURA CARTERA MICROEMPRESA 2014 | INDICE | COBERTURA CARTERA MICROEMPRESA SEPS DIC/2014 |
| FORMULA | $C.C.M.= \frac{\text{PROVISIONES DE CARTERA MICROEMPRESA}}{\text{CARTERA IMPRODUCTIVA MICROEMPRESA}}$ | FORMULA | $C.C.M.= \frac{\text{PROVISIONES DE CARTERA MICROEMPRESA}}{\text{CARTERA IMPRODUCTIVA MICROEMPRESA}}$ |
| | $C.C.M.= \frac{\$ (2,088,508.79)}{\$ 3,325,428.47}$ | | $C.C.M.= \frac{\$ -}{\$ 70,810,371.61}$ |
| RESULTADO | C.C.M.= <u>-62.80%</u> | RESULTADO | C.C.M.= <u>0.00%</u> |
| INDICE | COBERTURA CARTERA TOTAL 2014 | INDICE | COBERTURA CARTERA TOTAL SEPS DIC/2014 |
| FORMULA | $C.C.T.= \frac{\text{PROVISIONES CARTERA TOTAL}}{\text{CARTERA IMPRODUCTIVA TOTAL}}$ | FORMULA | $C.C.T.= \frac{\text{PROVISIONES CARTERA TOTAL}}{\text{CARTERA IMPRODUCTIVA TOTAL}}$ |
| | $C.C.T.= \frac{\$ (2,157,692.30)}{\$ 3,368,615.49}$ | | $C.C.T.= \frac{\$ (65,931,744.53)}{\$ 138,013,448.18}$ |
| RESULTADO | C.C.T.= <u>-64.05%</u> | RESULTADO | C.C.T.= <u>-47.77%</u> |

Fuente: Estados Financieros – SEPS Dic/2014 y Coac Dic. /2014
Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

El porcentaje de provisiones respecto a la cartera improductiva (Ver Anexo 9) fue negativo 64,05%, mayor al (47.77%) correspondiente a la cobertura para la cartera improductiva de las cooperativas del segmento 3, a lo cual se debe considerar que este porcentaje está determinado para el 2014, la entidad deberá trabajar en planes de acción para alcanzar una cobertura óptima que sería el 100%.

Gráfico N°37: Índices Financieros de Eficiencia Macroeconómicos

| INDICE | GASTOS DE OPERACIÓN ESTIMADOS / TOTAL ACTIVO PROMEDIO | INDICE | GASTOS DE OPERACIÓN ESTIMADOS / TOTAL ACTIVO PROMEDIO SEPS 2014 |
|------------------|--|------------------|--|
| FORMULA | $\text{GOE/TAP} = \frac{\text{GASTOS DE OPERACIÓN ESTIMADOS}}{\text{TOTAL ACTIVO PROMEDIO}}$ | FORMULA | $\text{GOE/TAP} = \frac{\text{GASTOS DE OPERACIÓN ESTIMADOS}}{\text{TOTAL ACTIVO PROMEDIO}}$ |
| | $\text{GOE/TAP} = \frac{\$ 3,448,204.67}{\$ 46,250,654.63}$ | | $\text{GOE/TAP} = \frac{\$ 10,232,648.66}{\$ 161,852,345.91}$ |
| RESULTADO | GOE/TAP= <u>7.46%</u> | RESULTADO | GOE/TAP= <u>6.32%</u> |
| INDICE | GASTOS DE OPERACIÓN / MARGEN FINANCIERO | INDICE | GASTOS DE OPERACIÓN / MARGEN FINANCIERO SEPS 2014 |
| FORMULA | $\text{GO/TAP} = \frac{\text{GASTOS DE OPERACIÓN}}{\text{MARGEN FINANCIERO}}$ | FORMULA | $\text{GO/TAP} = \frac{\text{GASTOS DE OPERACIÓN}}{\text{MARGEN FINANCIERO}}$ |
| | $\text{GO/TAP} = \frac{\$ 3,448,204.67}{\$ 3,377,004.86}$ | | $\text{GO/TAP} = \frac{\$ 10,232,648.66}{\$ 10,989,569.87}$ |
| RESULTADO | GO/TAP= <u>102.11%</u> | RESULTADO | GO/TAP= <u>93.11%</u> |
| INDICE | GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS / ACTIVO PROMEDIO | INDICE | GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS / ACTIVO PROMEDIO SEPS 2014 |
| FORMULA | $\text{GP/TAP} = \frac{\text{GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS}}{\text{TOTAL ACTIVO PROMEDIO}}$ | FORMULA | $\text{GP/TAP} = \frac{\text{GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS}}{\text{TOTAL ACTIVO PROMEDIO}}$ |
| | $\text{GP/TAP} = \frac{\$ 1,776,477.80}{\$ 46,250,654.63}$ | | $\text{GP/TAP} = \frac{\$ 122,791,783.91}{\$ 161,852,345.91}$ |
| RESULTADO | GP/TAP= <u>3.84%</u> | RESULTADO | GP/TAP= <u>75.87%</u> |

Fuente: Estados Financieros – SEPS Dic/2014 y Coac Dic. /2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

En cuanto a la eficiencia microeconómica (Ver Anexo 10) se puede determinar que los Gastos de Operación con relación al Total de Activos Promedio alcanzaron el 7,46%, resultado que fue superior al promedio del año de las cooperativas del segmento 3 el 6,32%.

Los gastos de operación con relación al margen financiero fueron de 102.11%, que están por encima del promedio de las entidades del segmento3 del 93,11%, desfavorable para la entidad.

Los gastos de personal con relación al total de activos promedio fueron de 3,84%, inferior al promedio del 75.87% de las cooperativas del segmento 3.

Gráfico N°38: Indicadores Financieros de Rentabilidad

| INDICE | | RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO 2014 | | INDICE | | RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO SEPS 2014 | |
|------------------|-------|---|--------------|------------------|-------|---|----------------|
| FORMULA | RE/P= | $\frac{\text{RESULTADOS DEL EJERCICIO}}{\text{PATRIMONIO}}$ | | FORMULA | RE/P= | $\frac{\text{RESULTADOS DEL EJERCICIO}}{\text{PATRIMONIO}}$ | |
| | RE/P= | \$ | 29,803.21 | | RE/P= | \$ | 5,685,422.69 |
| | | \$ | 5,833,467.91 | | RE/P= | \$ | 320,432,645.55 |
| RESULTADO | RE/P= | <u>0.51%</u> | | RESULTADO | RE/P= | <u>1.77%</u> | |

| INDICE | | RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO 2014 | | INDICE | | RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO SEPS 2014 | |
|------------------|-------|---|---------------|------------------|-------|---|------------------|
| FORMULA | RE/A= | $\frac{\text{RESULTADOS DEL EJERCICIO}}{\text{TOTAL ACTIVO}}$ | | FORMULA | RE/A= | $\frac{\text{RESULTADOS DEL EJERCICIO}}{\text{TOTAL ACTIVO}}$ | |
| | RE/A= | \$ | 29,803.21 | | RE/A= | \$ | (2,218,242.55) |
| | | \$ | 51,318,513.41 | | RE/A= | \$ | 1,942,228,150.97 |
| RESULTADO | RE/A= | <u>0.06%</u> | | RESULTADO | RE/A= | <u>-0.11%</u> | |

Fuente: Estados Financieros – SEPS Dic/2014 y Coac Dic. /2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

Se obtuvo una Rentabilidad del patrimonio (ROE) del 0.51% inferior al promedio de cooperativas del segmento 3, (1,77%), un buen nivel de retorno generado por el patrimonio reflejado en el aumento de las utilidades del 79,17% al finalizar el ejercicio económico 2014 de la entidad (Ver Anexo 11).

La Rentabilidad del Activo (ROA) del 0,06%, fue superior al promedio de las cooperativas del segmento 3 (-0,11%), es decir genero un mínimo nivel de utilidad, debido a que los ingresos tuvieron una tendencia de crecimiento en el ejercicio económico del 2014.

En conclusión se produjo un crecimiento en los indicadores de rentabilidad del patrimonio y del activo, dado principalmente por el incremento de los resultados, el Activo también mostró un crecimiento importante.

Gráfico N°39: Índices de Intermediación Financiera

| INDICE | CARTERA BRUTA/(DEPÓSITOS A LA VISTA + DEPÓSITOS A PLAZO) | INDICE | CARTERA BRUTA/(DEPÓSITOS A LA VISTA + DEPÓSITOS A PLAZO) SEPS/2014 |
|------------------|---|------------------|---|
| FORMULA | IF= $\frac{\text{CARTERA BRUTA}}{\text{(DEP. A LA VISTA+ DEP. A PLAZO)}}$ | FORMULA | IF= $\frac{\text{CARTERA BRUTA}}{\text{(DEP. A LA VISTA+ DEP. A PLAZO)}}$ |
| | IF= $\frac{\$ 38,074,722.66}{\$ 35,740,522.65}$ | | IF= $\frac{\$ 1,467,630,429.13}{\$ 1,324,137,654.81}$ |
| RESULTADO | IF= <u>106.53%</u> | RESULTADO | IF= <u>110.84%</u> |

Fuente: Estados Financieros – SEPS Dic/2014 y Coac Dic. /2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

El comportamiento del índice de intermediación financiera que representa la actividad que realiza la entidad captando y colocando recursos, registra, el 106.56% con relación al 110,84% correspondiente al promedio de las cooperativas del segmento 3 del año 2014, muestra una disminución del 3,44%, debido que el crecimiento de la cartera bruta de \$ 7.671.229,31, con respecto al crecimiento de las obligaciones con el público fueron casi similares en el valor absoluto de \$7.661.742,12. (Ver Anexo 12)

Gráfico N°40: Indicadores de Eficiencia Financiera

| INDICE | MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / PATRIMONIO PROMEDIO 2014 | INDICE | MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / PATRIMONIO PROMEDIO SEPS DIC/2014 |
|------------------|--|------------------|--|
| FORMULA | MI/TAP= $\frac{\text{MARGEN DE INTERMEDIACIÓN}}{\text{PATRIMONIO PROMEDIO}}$ | FORMULA | MI/TAP= $\frac{\text{MARGEN DE INTERMEDIACIÓN}}{\text{PATRIMONIO PROMEDIO}}$ |
| | MI/TAP= $\frac{\$ 108,947.11}{\$ 5,175,305.15}$ | | MI/TAP= $\frac{\$ 20,466,411.75}{\$ 320,432,645.55}$ |
| RESULTADO | MI/TAP= <u>2.11%</u> | RESULTADO | MI/TAP= <u>6.39%</u> |
| INDICE | MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / ACTIVO PROMEDIO 2014 | INDICE | MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / ACTIVO PROMEDIO SEPS DIC/2014 |
| FORMULA | MI/TAP= $\frac{\text{MARGEN DE INTERMEDIACIÓN}}{\text{ACTIVO PROMEDIO}}$ | FORMULA | MI/TAP= $\frac{\text{MARGEN DE INTERMEDIACIÓN}}{\text{ACTIVO PROMEDIO}}$ |
| | MI/TAP= $\frac{\$ 108,947.11}{\$ 46,250,654.63}$ | | MI/TAP= $\frac{\$ 20,466,411.75}{\$ 1,942,228,150.97}$ |
| RESULTADO | MI/TAP= <u>0.24%</u> | RESULTADO | MI/TAP= <u>1.05%</u> |

Fuente: Estados Financieros – SEPS Dic/2014 y Coac Dic. /2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

En cuanto a los indicadores de eficiencia financiera, el margen de intermediación con relación al patrimonio promedio fue del 2.11% inferior al 6,39% promedio de las cooperativas del segmento 3. El margen de intermediación con relación al activo promedio fue del 0,24%, inferior al 1,05% obtenido como promedio del segmento 3. (Ver Anexo 13)

Gráfico N°41 Indicadores Financieros del Rendimiento de Cartera

| INDICE | CARTERA DE CRÉDITOS CONSUMO POR VENCER 2014 | INDICE | CARTERA DE CRÉDITOS CONSUMO POR VENCER SEPS 2014 |
|------------------|---|------------------|---|
| FORMULA | $R.C.Co = \frac{\text{INTERESES CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO}}{\text{PROMEDIO CARTERA DE CONSUMO}}$ | FORMULA | $R.C.Co = \frac{\text{INTERESES CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO}}{\text{PROMEDIO CARTERA DE CONSUMO}}$ |
| | $R.C.Co = \frac{\$ 145,246.47}{\$ 910,463.68}$ | | $R.C.Co = \frac{\$ 971,240.85}{\$ 56,895,291.58}$ |
| RESULTADO | R.C.Co = <u>15.95%</u> | RESULTADO | R.C.Co = <u>1.71%</u> |
| INDICE | CARTERA DE CRÉDITOS MICROEMPRESA POR VENCER 2014 | INDICE | CARTERA DE CRÉDITOS MICROEMPRESA POR VENCER SEPS 2014 |
| FORMULA | $R.C.M = \frac{\text{INTERESES CARTERA DE CREDITO MICROEMPRESA}}{\text{PROMEDIO CARTERA MICROEMPRESA}}$ | FORMULA | $R.C.M = \frac{\text{INTERESES CARTERA DE CREDITO MICROEMPRESA}}{\text{PROMEDIO CARTERA MICROEMPRESA}}$ |
| | $R.C.M = \frac{\$ 6,757,343.24}{\$ 30,412,877.55}$ | | $R.C.M = \frac{\$ 18,453,576.23}{\$ 48,252,559.19}$ |
| RESULTADO | R.C.M = <u>22.22%</u> | RESULTADO | R.C.M = <u>38.24%</u> |
| INDICE | CARTERA POR VENCER TOTAL 2014 | INDICE | CARTERA POR VENCER TOTAL SEPS 2014 |
| FORMULA | $R.C.T = \frac{\text{INTERESES CARTERA POR VENCER TOTAL}}{\text{PROMEDIO CARTERA POR VENCER TOTAL}}$ | FORMULA | $R.C.T = \frac{\text{INTERESES CARTERA POR VENCER TOTAL}}{\text{PROMEDIO CARTERA POR VENCER TOTAL}}$ |
| | $R.C.T = \frac{\$ 7,100,264.09}{\$ 31,323,341.23}$ | | $R.C.T = \frac{\$ 19,424,817.09}{\$ 116,295,727.12}$ |
| RESULTADO | R.C.T = <u>22.67%</u> | RESULTADO | R.C.T = <u>16.70%</u> |

Fuente: Estados Financieros – SEPS Dic/2014 y Coac Dic. /2014
Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

El rendimiento de la cartera por vencer total corresponde al 15.95% y el promedio del segmento al que pertenece la entidad del 1.71%, mostrando que la entidad es eficiente al efectuar el cobro de los dividendos de los créditos; observándose una perspectiva general sobre la calidad de la cartera y su rendimiento, sin incluir en sus cálculos los ingresos devengados que los créditos morosos podían haber generado. (Ver Anexo 14)

Gráfico N°42: Indicadores Financieros de Liquidez

| INDICE | | LIQUIDEZ 2014 | | INDICE | | LIQUIDEZ SEPS DIC/2014 | |
|------------------|-----------|--|---------------|------------------|-----------|--|----------------|
| FORMULA | LIQUIDEZ= | $\frac{\text{FONDOS DISPONIBLES}}{\text{TOTAL DEPÓSITOS A CORTO PLAZO}}$ | | FORMULA | LIQUIDEZ= | $\frac{\text{FONDOS DISPONIBLES}}{\text{TOTAL DEPÓSITOS A CORTO PLAZO}}$ | |
| | LIQUIDEZ= | \$ | 4,161,985.29 | | LIQUIDEZ= | \$ | 198,181,784.67 |
| | | \$ | 19,975,307.19 | | | \$ | 532,125,426.91 |
| RESULTADO | LIQUIDEZ= | <u>20.84%</u> | | RESULTADO | LIQUIDEZ= | <u>37.24%</u> | |

Fuente: Estados Financieros – SEPS Dic/2014 y Coac Dic. /2014
Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

El índice de liquidez obtenido del 20,84% , inferior al promedio del segmento 3 de las cooperativas de ahorro y crédito del 37,24%; es decir que la entidad cuenta disponibilidad de fondos para enfrentar sus obligaciones contraídas a corto plazo, es decir cuenta con la suficiente liquidez para atender el requerimiento de sus socios y clientes.

Gráfico N°43: Indicadores Vulnerabilidad

| INDICE | CARTERA IMPRODUCTIVA DESCUBIERTA / (PATRIMONIO + RESULTADOS) | INDICE | CARTERA IMPRODUCTIVA DESCUBIERTA / (PATRIMONIO + RESULTADOS) SEPS/2014 |
|------------------|--|------------------|--|
| FORMULA | VULNERABILIDAD= $\frac{\text{CARTERA IMPRODUCTIVA}}{\text{PATRIMONIO+RESULTADOS}}$ | FORMULA | VULNERABILIDAD= $\frac{\text{CARTERA IMPRODUCTIVA}}{\text{PATRIMONIO+RESULTADOS}}$ |
| | VULNERABILIDAD= $\frac{\$ 3,368,615.49}{\$ 5,833,467.91}$ | | VULNERABILIDAD= $\frac{\$ 11,501,120.68}{\$ 26,517,866.92}$ |
| RESULTADO | VULNERABILIDAD= <u>57.75%</u> | RESULTADO | VULNERABILIDAD= <u>43.37%</u> |
| INDICE | CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO | INDICE | CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO SEPS/2014 |
| FORMULA | VULNERABILIDAD= $\frac{\text{CARTERA IMPRODUCTIVA}}{\text{PATRIMONIO}}$ | FORMULA | VULNERABILIDAD= $\frac{\text{CARTERA IMPRODUCTIVA}}{\text{PATRIMONIO}}$ |
| | VULNERABILIDAD= $\frac{\$ 3,368,615.49}{\$ 5,833,467.91}$ | | VULNERABILIDAD= $\frac{\$ 11,501,120.68}{\$ 26,702,720.46}$ |
| RESULTADO | VULNERABILIDAD= <u>57.75%</u> | RESULTADO | VULNERABILIDAD= <u>43.07%</u> |
| INDICE | (PATRIMONIO + RESULTADOS - INGRESOS EXTRAORDINARIOS) / ACTIVOS TOTALES | INDICE | (PATRIMONIO + RESULTADOS - INGRESOS EXTRAORDINARIOS) / ACTIVOS TOTALES SEPS/2014 |
| FORMULA | FK= $\frac{\text{PATRIMONIO+RESULTADOS-INGRESOS EXTRAORDINARIOS}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$ | FORMULA | FK= $\frac{\text{PATRIMONIO+RESULTADOS-INGRESOS EXTRAORDINARIOS}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$ |
| | FK= $\frac{\$ 5,673,159.43}{\$ 51,318,513.41}$ | | FK= $\frac{\$ 315,018,160.94}{\$ 1,942,228,150.97}$ |
| RESULTADO | FK= <u>11.05%</u> | RESULTADO | FK= <u>16.22%</u> |
| INDICE | 1+ (ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / ACTIVOS TOTALES) | INDICE | 1+ (ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / ACTIVOS TOTALES) SEPS/2014 |
| FORMULA | FI= $1+ \frac{\text{ACTIVOS IMPRODUCTIVOS}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$ | FORMULA | FI= $1+ \frac{\text{ACTIVOS IMPRODUCTIVOS}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$ |
| | FI= $\frac{\$ 8,968,706.83}{\$ 51,318,513.41}$ | | FI= $\frac{\$ 294,888,197.55}{\$ 1,942,228,150.97}$ |
| RESULTADO | FI= <u>117.48%</u> | RESULTADO | FI= <u>115.18%</u> |
| INDICE | INDICE DE CAPITALIZACIÓN NETO: FK / FI | INDICE | INDICE DE CAPITALIZACIÓN NETO: FK / FI SEPS/2014 |
| FORMULA | FI= $\frac{\text{FK}}{\text{FI}}$ | FORMULA | FI= $\frac{\text{FK}}{\text{FI}}$ |
| | FI= $\frac{11.05\%}{117.48\%}$ | | FI= $\frac{16.22\%}{115.18\%}$ |
| RESULTADO | FI= <u>9.41%</u> | RESULTADO | FI= <u>14.08%</u> |

Fuente: Estados Financieros – SEPS Dic/2014 y Coac Dic. /2014
Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

La vulnerabilidad patrimonial de la Cooperativa es desfavorable, ya que al término del ejercicio económico 2014 representa el 57.75% y las cifras del segmento tres de la SEPS al 31 de diciembre de 2014 corresponde al 43.37% donde se relaciona la cartera de crédito improductiva (créditos en mora > 90 días y en cobro judicial) con los recursos propios de la entidad, observándose una debilidad del 11.05% en el patrimonio institucional, debido que la cartera de crédito presentó una mora total del 8.37% cuando el ente de control señala que las entidades deben mantener una mora de 5%, y por ende la cobertura de la provisiones para contingencias es baja.

4.1.6 INDICADORES

Se efectuó la comparación de indicadores, del análisis financiero que se practicó a los estados financieros de la Cooperativa de Ahorro “Kullki Wasi Ltda.” vs la determinación de indicadores financieros de la información obtenida de los Boletines Financiero publicados en la página www.seps.gob.ec del ente de control con corte al 30 de junio 2014, correspondiente a las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 3.

Tabla N°30: Comparación de Indicadores

| NOMBRE DEL INDICADOR | SEPS SEGMENTO 3 DIC/2014 | KW. CALCULO 12/2014 | POSICIÓN |
|---|--------------------------------|---------------------------|-------------|
| SUFICIENCIA PATRIMONIAL | | | |
| (PATRIMONIO + RESULTADOS) / ACTIVOS INMOVILIZADOS | 122.44% | 29.97% | FAVORABLE |
| ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS: | | | |
| ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS / TOTAL ACTIVOS | 15.18% | 17.48% | DEFAVORABLE |
| ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS | 84.82% | 82.52% | DEFAVORABLE |
| ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO | 106.17% | 103.57% | DEFAVORABLE |
| INDICES DE MOROSIDAD | | | |
| MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO | 8.31% | 3.20% | FAVORABLE |
| MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA | 10.89% | 8.55% | FAVORABLE |
| MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL | 9.40% | 8.37% | FAVORABLE |
| COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA | | | |
| COBERTURA DE LA CARTERA DE CONSUMO | 0.00% | -160.20% | NO APLICA |
| COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROEMPRESA | 0.00% | -62.80% | NO APLICA |
| COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA | 0.00% | -64.05% | NO APLICA |
| EFICIENCIA MICROECONOMICA | | | |
| GASTOS DE OPERACION ESTIMADOS / TOTAL ACTIVO PROMEDIO | 6.32% | 7.46% | DEFAVORABLE |
| GASTOS DE OPERACION / MARGEN FINANCIERO | 93.11% | 102.11% | DEFAVORABLE |
| GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS / ACTIVO PROMEDIO | 75.87% | 3.84% | FAVORABLE |
| RENTABILIDAD | | | |
| RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO | 1.77% | 0.51% | DEFAVORABLE |
| RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO | -0.11% | 0.06% | FAVORABLE |
| INTERMEDIACION FINANCIERA | | | |
| CARTERA BRUTA / (DEPOSITOS A LA VISTA + DEPOSITOS A PLAZO) | 110.84% | 106.53% | DEFAVORABLE |
| EFICIENCIA FINANCIERA | | | |
| MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / PATRIMONIO PROMEDIO | 6.39% | 2.11% | FAVORABLE |
| MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / ACTIVO PROMEDIO | 1.05% | 0.24% | DEFAVORABLE |
| RENDIMIENTO DE LA CARTERA | | | |
| CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER | 1.71% | 15.95% | FAVORABLE |
| CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER | 38.24% | 22.22% | FAVORABLE |
| CARTERA POR VENCER TOTAL | 16.70% | 22.67% | FAVORABLE |
| LIQUIDEZ | | | |
| FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO | 37.24% | 20.84% | DEFAVORABLE |
| VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO | | | |
| CARTERA IMPRODUCTIVA DESCUBIERTA / (PATRIMONIO + RESULTADOS) | 43.37% | 57.75% | DEFAVORABLE |
| CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO | 43.07% | 57.75% | DEFAVORABLE |
| FK = (PATRIMONIO + RESULTADOS - INGRESOS EXTRAORDINARIOS) / ACTIVOS TOTALES | 16.22% | 11.05% | FAVORABLE |
| FI = 1 + (ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / ACTIVOS TOTALES) | 115.18% | 117.48% | DEFAVORABLE |
| INDICE DE CAPITALIZACION NETO: FK / FI | 14.08% | 9.41% | FAVORABLE |

Fuente: Estados Financieros – SEPS Dic/2014 y Coac Dic. /2014
Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

4.1.7 Cálculo del EVA

Tabla N°31: Calculo EVA

| CALCULO EVA | | | |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | AÑOS | | |
| | 2012 | 2013 | 2014 |
| UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS | \$ 183.574,00 | \$ 184.908,00 | \$ 29.803,00 |
| COSTO DE CAPITAL INVERTIDO | | | |
| ACTIVOS TOTALES | \$ 33.176.217,00 | \$ 41.003.632,00 | \$ 51.318.513,00 |
| PASIVOS QUE NO GENERA INTERES | \$ 393.859,39 | \$ 729.107,92 | \$ 975.679,05 |
| CAPITAL INVERTIDO | \$ 32.782.357,61 | \$ 40.274.524,08 | \$ 50.342.833,95 |
| COSTO DE CAPITAL | \$ 1.927.665,28 | \$ 2.429.705,04 | \$ 3.046.886,15 |
| VALOR ECONOMICO AGREGADO | \$ (1.744.091,28) | \$ (2.244.797,04) | \$ (3.017.083,15) |

Fuente: Estados Financieros – Dic/2012, Dic./2013, Dic./2014

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

Al efectuar el cálculo se observa que la entidad no está generando utilidad lo suficiente para cubrir el costo de sus fuentes de financiamiento, no está siendo rentable, por lo que es necesario que los directivos y administradores apliquen un modelo de gestión financiera para dirigir a la entidad

El EVA podría ser considerado como un posible modelo de gestión, o como una herramienta gerencial para el análisis del desempeño de la entidad, implicaría realizar evaluaciones más detalladas de la entidad que involucren desde aspectos financieros hasta problemas operativos de todas las áreas que no han sido considerados en la práctica habitual de gerenciar, puesto que solo se ha realizado desde la perspectiva o en función de la utilidad contable obtenida en un ejercicio económico o en un período.

4.2 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “KULLKI WASI LTDA.” FRENTE A COOPERATIVAS DE LA COMPETENCIA

Para analizar la situación financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, frente a su competencia, se tomará en cuenta la situación financiera de dos cooperativas que ofrecen productos y servicios financieros similares en la zona sierra centro del país, son indígenas y nacen jurídicamente en el año 2003, en similares circunstancias como son la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato Ltda.” y la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.”

A través de la información financiera de las dos entidades, se analizará la evolución que ha tenido cada una de ellas en los rubros más importantes, de tal manera que se pueda identificar cual ha sido la evolución de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.” frente a su competencia.

Para la ejecución del análisis se consideraron los estados financieros de los tres últimos años de las entidades correspondientes. A continuación se presenta el análisis:

Comportamiento Competitivo del Balance General

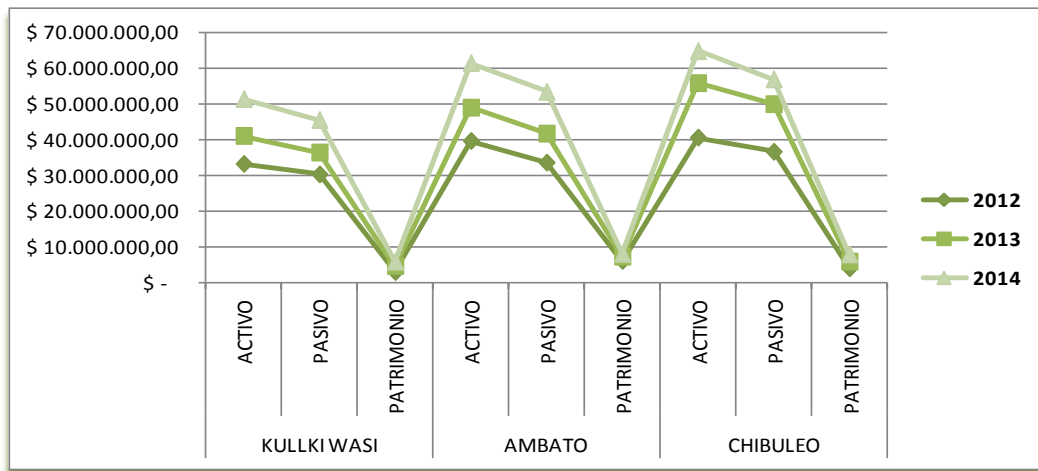
Tabla N°32: Comportamiento competitivo del balance general

| DETALLE | | AÑOS | | |
|-------------|------------|------------------|------------------|------------------|
| | | 2012 | 2013 | 2014 |
| KULLKI WASI | ACTIVO | \$ 33.176.217,00 | \$ 41.003.632,00 | \$ 51.318.513,00 |
| | PASIVO | \$ 30.234.176,00 | \$ 36.354.264,00 | \$ 45.455.242,00 |
| | PATRIMONIO | \$ 2.942.041,00 | \$ 4.649.368,00 | \$ 5.833.468,00 |
| AMBATO | ACTIVO | \$ 39.592.097,00 | \$ 48.903.655,00 | \$ 61.358.109,00 |
| | PASIVO | \$ 33.532.229,00 | \$ 41.651.870,00 | \$ 53.342.320,00 |
| | PATRIMONIO | \$ 6.059.868,00 | \$ 7.251.785,00 | \$ 8.015.790,00 |
| CHIBULEO | ACTIVO | \$ 40.537.436,00 | \$ 55.758.404,00 | \$ 64.700.008,00 |
| | PASIVO | \$ 36.566.203,00 | \$ 49.879.119,00 | \$ 56.827.978,00 |
| | PATRIMONIO | \$ 3.971.233,00 | \$ 5.879.285,00 | \$ 7.872.030,00 |

Fuente: Estados Financieros - Balance General Dic./2012, Dic./2013 y Dic./2014.

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Gráfico N° 44: Comportamiento competitivo balance general



Fuente: Estados Financieros - Balance General Dic./2012, Dic./2013 y Dic./2014.

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

El gráfico anterior muestra, que la entidad que ha tenido mayor crecimiento en sus activos y pasivos a lo largo de tres años es la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.”; y la que ha logrado que su patrimonio crezca en mayor medida es la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato Ltda.”. Lo que quiere decir que la competencia ha logrado mejores rendimientos en la realización de la intermediación financiera que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda”.

Comportamiento Competitivo de la Cuenta Cartera de Créditos

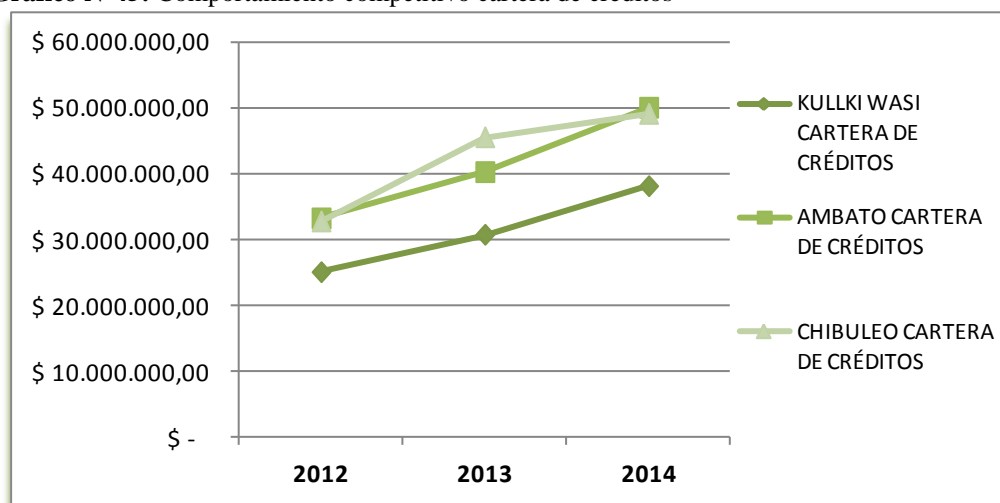
Tabla N°33 Comportamiento competitivo cartera de créditos

| DETALLE | | AÑOS | | |
|--------------------|---------------------|------------------|------------------|------------------|
| | | 2012 | 2013 | 2014 |
| KULLKI WASI | CARTERA DE CRÉDITOS | \$ 25.022.261,66 | \$ 30.703.493,00 | \$ 38.074.723,00 |
| AMBATO | CARTERA DE CRÉDITOS | \$ 33.185.749,00 | \$ 40.213.020,00 | \$ 49.991.254,00 |
| CHIBULEO | CARTERA DE CRÉDITOS | \$ 32.732.144,00 | \$ 45.506.057,00 | \$ 49.061.902,00 |

Fuente: Estados Financieros - Balance General Dic./2012, Dic./2013 y Dic./2014.

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Gráfico N°45: Comportamiento competitivo cartera de créditos



Fuente: Estados Financieros - Balance General Dic. /2012, Dic./2013 y Dic./2014.
Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

El análisis indica que la entidad que ha logrado obtener a lo largo de estos tres últimos años mayor rubro en su cartera de créditos es la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.”, seguida por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato Ltda.” y finalmente Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda”, esto nos permite determinar que los socios y clientes prefieren realizar sus créditos en las instituciones denominadas como competencia.

Comportamiento Competitivo de la Cuenta Depósitos Restringidos

Tabla N°34: Comportamiento competitivo Depósitos Restringidos

| DETALLE | | AÑOS | | |
|-------------|------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | | 2012 | 2013 | 2014 |
| KULLKI WASI | DEPOSITOS RESTRINGIDOS | \$ 3.449.101,64 | \$ 3.182.159,00 | \$ 2.950.696,00 |
| AMBATO | DEPOSITOS RESTRINGIDOS | \$ 3.189.016,00 | \$ 3.924.649,00 | \$ 3.721.856,00 |
| CHIBULEO | DEPOSITOS RESTRINGIDOS | \$ 3.383.086,00 | \$ 3.037.737,00 | \$ 2.311.404,00 |

Fuente: Estados Financieros - Balance General Dic./2012, Dic./2013 y Dic./2014.
Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Gráfico N°46: Comportamiento competitivo de los Depósitos Restringidos



Fuente: Estados Financieros - Balance General Dic. /2012, Dic./2013 y Dic./2014.

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

La tendencia de las tres entidades en el 2012 es hacia arriba, para el 2013 decrece excepto la Cooperativa “Ambato”; y en el 2014 las tres decrecen, observándose que las políticas de crédito pudieron ser cambiantes, la competencia ha adoptado nuevas metodologías para la concesión de créditos, donde no exigen encaje o el mismo es menor, de acuerdo al producto y política interna de la entidad.

Comportamiento Competitivo de los Depósitos a la Vista

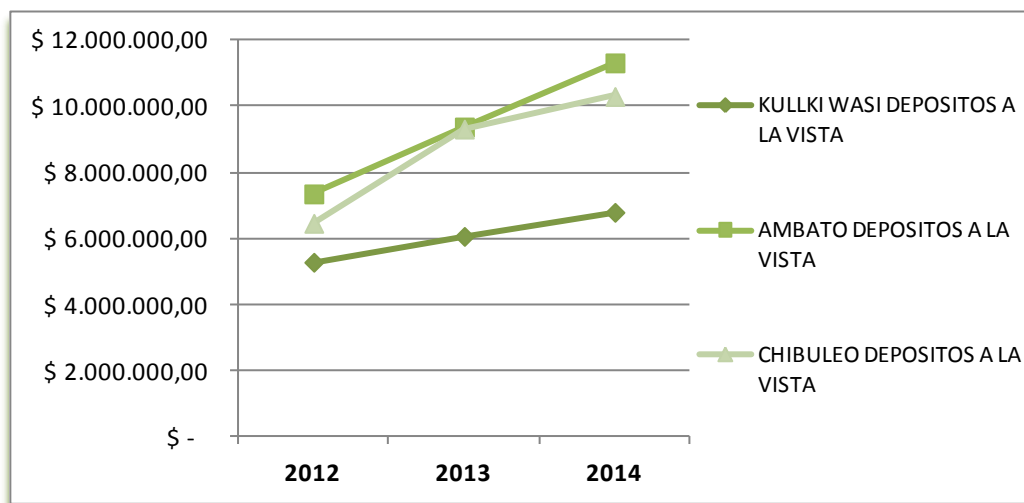
Tabla N°35: Comportamiento competitivo de los Depósitos a la Vista

| DETALLE | | AÑOS | | |
|--------------------|----------------------|-----------------|-----------------|------------------|
| | | 2012 | 2013 | 2014 |
| KULLKI WASI | DEPOSITOS A LA VISTA | \$ 5.283.615,00 | \$ 6.066.769,00 | \$ 6.795.525,00 |
| AMBATO | DEPOSITOS A LA VISTA | \$ 7.353.857,00 | \$ 9.379.359,00 | \$ 11.322.027,00 |
| CHIBULEO | DEPOSITOS A LA VISTA | \$ 6.462.944,00 | \$ 9.316.831,00 | \$ 10.304.751,00 |

Fuente: Estados Financieros - Balance General Dic./2012, Dic./2013 y Dic./2014.

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Gráfico N°47: Comportamiento competitivo de los Depósitos a la Vista



Fuente: Estados Financieros - Balance General Dic./2012, Dic./2013 y Dic./2014.

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

El análisis muestra una tendencia de crecimiento de los depósitos a la vista para las tres entidades a lo largo de estos tres últimos años, además de ello los socios y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato Ltda.”, confían en esta entidad para ahorrar, seguida la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.”, esto permite determinar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, debe planificar una campaña para que sus socios y clientes prefieren ahorrar y confiar su dinero en esta entidad.

Comportamiento Competitivo de la cuenta Depósitos a plazo fijo

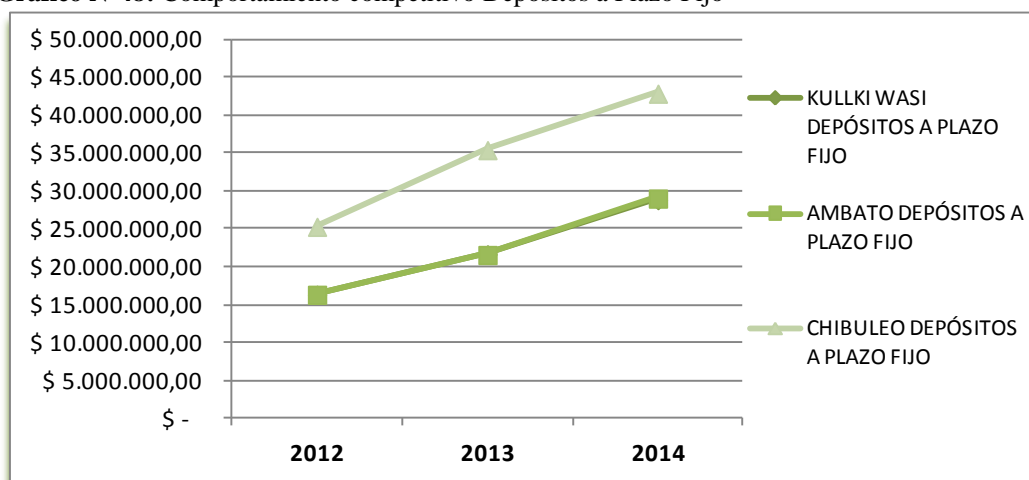
Tabla N°36 Comportamiento competitivo Depósitos a Plazo Fijo

| DETALLE | | AÑOS | | |
|-------------|------------------------|------------------|------------------|------------------|
| | | 2012 | 2013 | 2014 |
| KULLKI WASI | DEPÓSITOS A PLAZO FIJO | \$ 16.447.028,00 | \$ 21.780.549,00 | \$ 28.944.997,00 |
| AMBATO | DEPÓSITOS A PLAZO FIJO | \$ 16.438.363,00 | \$ 21.693.892,00 | \$ 29.145.809,00 |
| CHIBULEO | DEPÓSITOS A PLAZO FIJO | \$ 25.417.037,00 | \$ 35.547.327,00 | \$ 43.001.677,00 |

Fuente: Estados Financieros - Balance General Dic./2012, Dic./2013 y Dic./2014.

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Gráfico N°48: Comportamiento competitivo Depósitos a Plazo Fijo



Fuente: Estados Financieros - Balance General Dic./2012, Dic./2013 y Dic./2014.

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

El gráfico anterior presenta un crecimiento en la tendencia de los tres últimos años, la captación de los depósitos a plazo fijo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” es en mayor proporción, esto indica que esta Cooperativa aplica estrategias superiores a los de su competencia y ha logrado captar mayor número de clientes y socios para que realicen inversiones de este tipo, el factor que influye es la tasa pasiva que paga por sus obligaciones, cuyo promedio está entre el 12% y 13%.

Comportamiento Competitivo de las Obligaciones Financieras

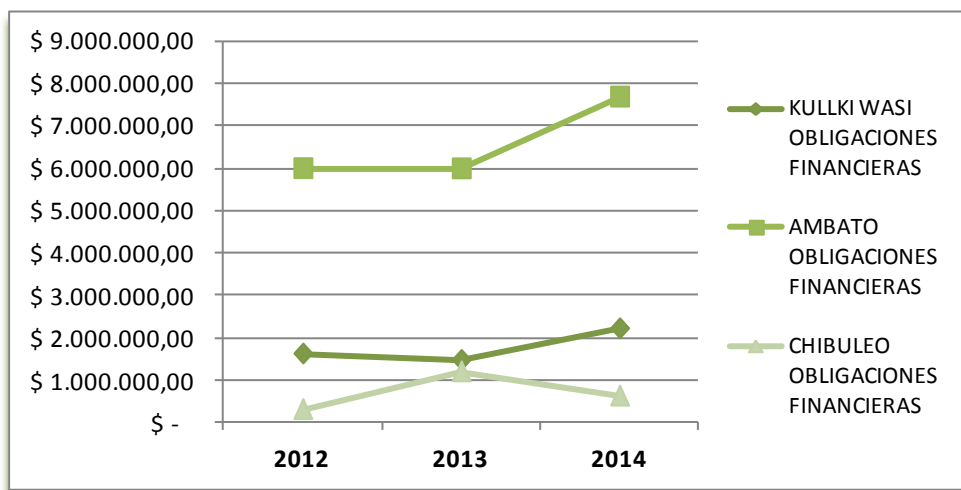
Tabla N°37: Comportamiento competitivo de las Obligaciones Financieras

| DETALLE | | AÑOS | | |
|--------------------|--------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | | 2012 | 2013 | 2014 |
| KULLKI WASI | OBLIGACIONES FINANCIERAS | \$ 1.621.736,00 | \$ 1.471.077,00 | \$ 2.216.999,00 |
| AMBATO | OBLIGACIONES FINANCIERAS | \$ 5.997.404,00 | \$ 5.992.652,00 | \$ 7.687.540,00 |
| CHIBULEO | OBLIGACIONES FINANCIERAS | \$ 309.370,00 | \$ 1.200.000,00 | \$ 627.038,00 |

Fuente: Estados Financieros - Balance General Dic./2012, Dic./2013 y Dic./2014.

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Gráfico N°49: Comportamiento competitivo Obligaciones Financieras



Fuente: Estados Financieros - Balance General Dic./2012, Dic./2013 y Dic./2014.

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

Se observa que para el desarrollo de sus actividades la entidad ha necesitado adquirir créditos externos para dar continuidad a sus operaciones con normalidad es la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato Ltda.” y la que ha necesitado menos capital de trabajo de fuentes externas es la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.”, esto da a conocer que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.” ha manejado prudentemente el financiamiento de créditos en relación a su competencia para continuar con sus operaciones.

Comportamiento Competitivo del Capital Social

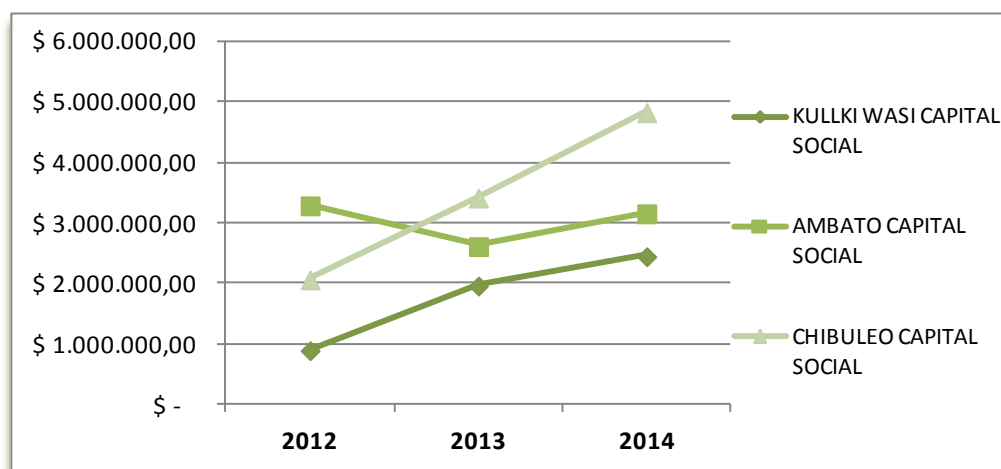
Tabla N°38: Comportamiento competitivo del Capital Social

| DETALLE | | AÑOS | | |
|--------------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | | 2012 | 2013 | 2014 |
| KULLKI WASI | CAPITAL SOCIAL | \$ 905.615,00 | \$ 1.974.666,00 | \$ 2.458.862,00 |
| AMBATO | CAPITAL SOCIAL | \$ 3.299.434,00 | \$ 2.625.795,00 | \$ 3.167.993,00 |
| CHIBULEO | CAPITAL SOCIAL | \$ 2.076.769,00 | \$ 3.428.573,00 | \$ 4.839.635,00 |

Fuente: Estados Financieros - Balance General Dic./2012, Dic./2013 y Dic./2014.

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Gráfico N°50: Comportamiento competitivo del Capital Social



Fuente: Estados Financieros - Balance General Dic./2012, Dic./2013 y Dic./2014.
Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

El gráfico del análisis presenta que la entidad que ha incrementado su capital paulatinamente en los tres últimos años reflejado en su rubro en el 2014 es la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” de \$ 4.839.635, seguida por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato Ltda.” \$3.167.993,00, esto quiere decir que estas instituciones poseen mayores fondos disponibles propios para el desarrollo de sus operaciones.

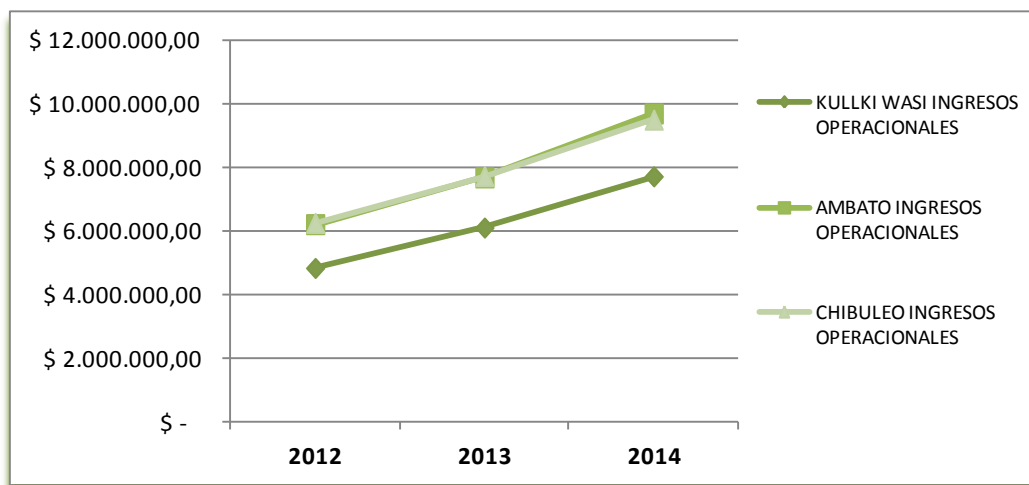
Comportamiento Competitivo de la Cuenta Ingresos Operacionales

Tabla N°39: Comportamiento competitivo de los Ingresos Operacionales

| DETALLE | | AÑOS | | |
|-------------|------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | | 2012 | 2013 | 2014 |
| KULLKI WASI | INGRESOS OPERACIONALES | \$ 4.802.246,00 | \$ 6.073.859,00 | \$ 7.686.327,00 |
| AMBATO | INGRESOS OPERACIONALES | \$ 6.181.511,00 | \$ 7.653.917,00 | \$ 9.666.964,00 |
| CHIBULEO | INGRESOS OPERACIONALES | \$ 6.221.424,00 | \$ 7.694.508,00 | \$ 9.472.143,00 |

Fuente: Estados Financieros - Estado de Resultados Dic./2012, Dic./2013 y Dic./2014.
Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Gráfico N°51: Comportamiento competitivo de los Ingresos Operacionales



Fuente: Estados Financieros - Estado de Resultados Dic./2012, Dic./2013 y Dic./2014.

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

El análisis revela que las entidades que han logrado obtener a lo largo de los tres últimos años un mayor rubro de sus ingresos son la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato Ltda.” y la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.”, esto afirma que estas entidades cuentan con una gama de productos y servicios financieros más atractivos que la entidad, y que esta preferencia pone en desventaja competitiva a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda”.

Comportamiento Competitivo de los Gastos Operacionales

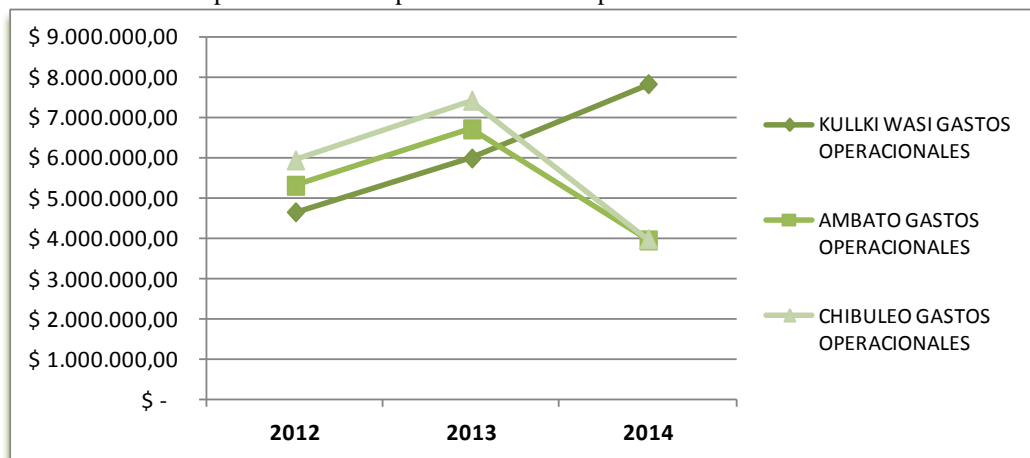
Tabla N°40: Comportamiento competitivo - Gastos Operacionales

| DETALLE | | AÑOS | | |
|-------------|----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | | 2012 | 2013 | 2014 |
| KULLKI WASI | GASTOS OPERACIONALES | \$ 4.633.464,00 | \$ 5.970.371,00 | \$ 7.816.832,00 |
| AMBATO | GASTOS OPERACIONALES | \$ 5.292.397,00 | \$ 6.694.728,00 | \$ 3.934.113,00 |
| CHIBULEO | GASTOS OPERACIONALES | \$ 5.923.330,00 | \$ 7.407.689,00 | \$ 3.962.264,00 |

Fuente: Estados Financieros - Estado de Resultados Dic./2012, Dic./2013 y Dic./2014.

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Gráfico N°52: Comportamiento competitivo - Gastos Operacionales



Fuente: Estados Financieros - Estado de Resultados Dic./2012, Dic./2013 y Dic./2014.

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

El gráfico anterior muestra que la entidad que tiene mayor tendencia de crecimiento de gastos operacionales en el transcurso de los tres últimos años es la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, las Cooperativas de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” y “Ambato Ltda”, presentan una tendencia decreciente para el 2014 lo que permite que su rentabilidad sea mayor y competitivas en su segmento dentro del sistema financiero.

Comportamiento Competitivo de los Resultados del Ejercicio

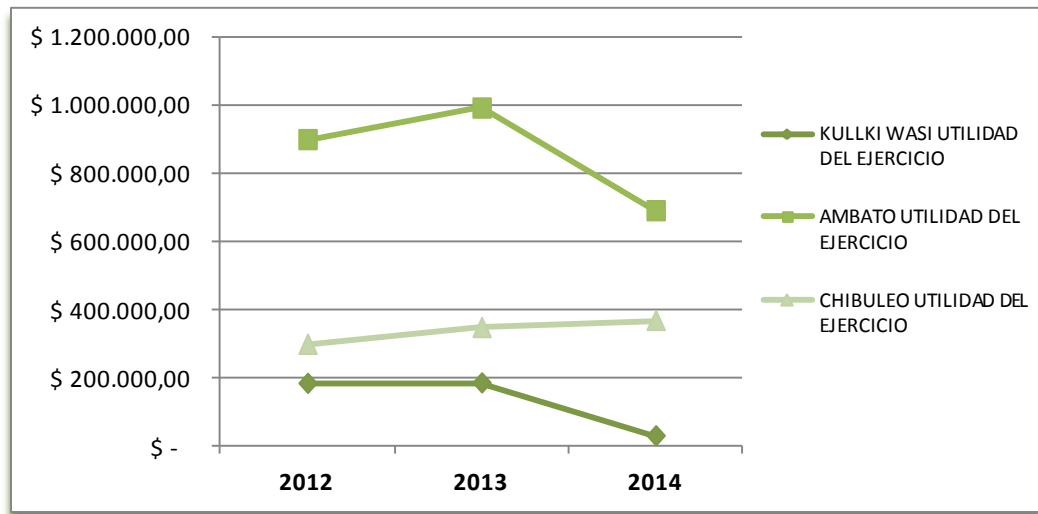
Tabla N°41: Comportamiento competitivo - utilidad del Ejercicio

| DETALLE | | AÑOS | | |
|--------------------|------------------------|---------------|---------------|---------------|
| | | 2012 | 2013 | 2014 |
| KULLKI WASI | UTILIDAD DEL EJERCICIO | \$ 183.574,00 | \$ 184.908,00 | \$ 29.803,00 |
| AMBATO | UTILIDAD DEL EJERCICIO | \$ 898.093,00 | \$ 990.678,00 | \$ 689.718,00 |
| CHIBULEO | UTILIDAD DEL EJERCICIO | \$ 298.093,00 | \$ 347.231,00 | \$ 367.898,00 |

Fuente: Estados Financieros - Estado de Resultados Dic./2012, Dic./2013 y Dic./2014.

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Gráfico N°53: Comportamiento competitivo utilidad Ejercicio



Fuente: Estados Financieros - Estado de Resultados Dic./2012, Dic./2013 y Dic./2014.
Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

La tendencia de la “Chibuleo Ltda.”, muestra que a partir del año base (2012), crece lentamente su utilidad, caso contrario ocurre en las cooperativas “Ambato Ltda” y “Kullki Wasi Ltda”, su utilidad ha decrecido sobre todo en la última, debido al incremento de la cobertura de la provisiones de la cartera como se observó en análisis anteriores, por lo que la competencia obtiene una mayor utilidad en sus operaciones relacionadas al giro del negocio.

Comportamiento de los Ingresos no Operacionales

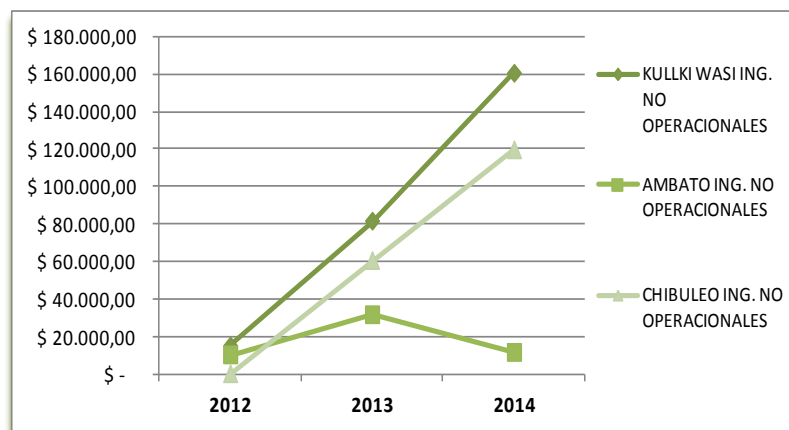
Tabla N°42: Comportamiento competitivo - ingresos no operacionales

| DETALLE | | AÑOS | | |
|-------------|-----------------------|--------------|--------------|---------------|
| | | 2012 | 2013 | 2014 |
| KULLKI WASI | ING. NO OPERACIONALES | \$ 14.792,00 | \$ 81.420,00 | \$ 160.308,00 |
| AMBATO | ING. NO OPERACIONALES | \$ 10.066,00 | \$ 31.489,00 | \$ 11.381,00 |
| CHIBULEO | ING. NO OPERACIONALES | \$ - | \$ 60.412,00 | \$ 119.465,00 |

Fuente: Estados Financieros - Estado de Resultados Dic./2012, Dic./2013 y Dic./2014.

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Gráfico N°54: Comportamiento competitivo - ingresos no operacionales



Fuente: Estados Financieros - Estado de Resultados Dic/2012, Dic./2013 y Dic./2014.

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis e interpretación

La tendencia del análisis indica el crecimiento de los ingresos no operacionales de la “Kullki Wasi Ltda.”, observando que los ingresos no provienen de la actividad principal del giro del negocio, por lo que la entidad incumple con su plan estratégico y su plan de negocios.

4.3 Lista de Chequeo:

La lista de chequeo en base a los objetivos específicos, muestra las respuestas a las preguntas realizadas al personal administrativo, directivo y mandos medios o jefes departamentales asociados a la parte financiera de la entidad, considerandos como la muestra que son distribuidos de la siguiente manera:

Tabla N°43: Distribución de preguntas de la lista de chequeo

| Nº PREGUNTA | DIRIGIDA A |
|-------------|-------------------------------|
| 1-24 | Gerente General |
| | Jefe Financiero |
| 25-32 | Jefe de Negocios |
| | Jefe de Operaciones |
| 33-48 | Presidente Asamblea Socios |
| | Presidente Consejo Vigilancia |
| | Auditor Interno |
| 49-58 | Tesorero |
| | Recursos Humanos |
| 59-92 | Gerente General |
| | Jefe de Negocios |
| | Jefe de Marketing |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Tabla N°44: Lista de Chequeo de las generalidades de la Estructura Financiera.

| Nº | GENERALIDADES | SI | NO |
|-----|---|----|----|
| 1.- | ¿Considera que su equipo está preparado para implementar cambios en la gestión financiera y económica de la entidad? | X | |
| 2.- | ¿Su equipo de colaboradores están debidamente capacitados para determinar un plan de acción en base a los resultados de la situación financiera y económica actual de la entidad? | X | |
| 3.- | ¿Sus colaboradores cuentan con las herramientas necesarias para su gestión y desempeño de acuerdo a su ámbito de competencia? | X | |
| 4.- | ¿Ha definido más de un canal de comunicación con su equipo de colaboradores para el desarrollo de sus actividades? | X | |
| 5.- | ¿Tienen todos sus colaboradores una copia del organigrama actual, el cual ilustra las relaciones entre los cargos y sus funciones? | X | |
| 6.- | ¿Ha determinado las líneas claras de autoridad y de mando para entrega de información dentro de la entidad y como debe fluir la información de sus colaboradores? | | X |
| 7.- | ¿Dentro de la gestión financiera, la entidad ha definido claramente | | X |

| | | | |
|------|---|---|---|
| | los procesos y procedimientos de la administración de pagos? | | |
| 8.- | ¿Dentro de la administración de activos (uso de fondos) considera que el rendimiento de la cartera bruta de crédito para generar ingresos financieros? | X | |
| 9.- | ¿Si el rendimiento de la cartera fuese el 50%, la entidad ha determinado acciones para que el gasto operativo sea inferior al 50%? | | X |
| 10.- | ¿Efectúa monitoreo de la liquidez para conocer cuando de efectivo o “liquido” tiene disponible la entidad? | | X |
| 11.- | ¿Considera que los índices de productividad de activos miden la eficiencia de la estructura de la entidad, especialmente la cartera de crédito, por la generación de una alta tasa de ingreso financiero? | X | |
| 12.- | ¿La entidad ha considera apalancar su capital para aumentar el tamaño de la cartera de crédito? | | X |
| 13.- | ¿Cuenta la entidad con las provisiones requeridas y constituidas para respaldar los créditos que no han sido reembolsados? | | X |
| 14.- | ¿Realizan los análisis del gasto de financiamiento en relación a su cartera bruta de créditos? | | X |
| 15.- | ¿Considera usted que están manejando correctamente sus Activos para tener Activos de Calidad y diferenciarse de la competencia? | X | |
| 16.- | ¿La entidad ha contraído obligaciones con otras Entidades Financieras? | | X |
| 17.- | ¿Efectúa permanentemente el seguimiento de los indicadores de rentabilidad y sostenibilidad para medir el crecimiento del patrimonio, ya que es la base para el crecimiento futuro de los activos? | X | |
| 18.- | ¿Realiza la entidad comparaciones de los resultados obtenidos con periodos anteriores? | X | |
| 19.- | ¿Considera que los planes, presupuestos e informes financieros son componentes elementales para un buen sistema de gestión financiera y de desempeño institucional? | | X |

| | | | |
|------|---|---|---|
| 20.- | ¿Para la consecución de objetivos y metas financieros, la entidad ha analizado en implementar un modelo de gestión que alíneen a sus procesos y procedimientos financieros y económicos? | X | |
| 21.- | ¿Para administrar el crecimiento institucional ha efectuado estudios sobre su arquitectura organizacional? | | X |
| 22.- | ¿El desarrollo financiero, económico y social está relacionado estrechamente con el crecimiento de la entidad? | X | |
| 23.- | ¿Considera la entidad que el éxito debería definirse como algo sostenible en el tiempo, más no como algo que crece y muy rápido? | X | |
| 24.- | ¿Para que la entidad sea sostenible debe desarrollar una visión a largo plazo? | X | |
| 25.- | ¿La entidad ha considerado proveer de servicios financieros a la población pobre de una manera sostenible? | X | |
| 26.- | ¿Ha determinado estrategias comerciales de desarrollo, que combinen la viabilidad, equidad y eficiencia? | | X |
| 28.- | ¿La entidad ha determinado los propósitos para los cuales los servicios financieros pueden ser utilizados competitivamente? | | X |
| 29.- | ¿Cuenta la entidad con un catálogo de productos y servicios financiero actualizado? | | X |
| 30.- | ¿Los procesos y procedimientos operativos de la entidad, están definidos en un manual? | X | |
| 31.- | ¿La entidad considera que el mapeo de procesos en una técnica que hace visible el flujo de trabajo, es una herramienta de planificación de negocios, de comunicación y de administración? | X | |
| 32.- | ¿El manual de funciones con que cuenta la entidad, se encuentra actualizado de acuerdo a los procesos y procedimientos definidos? | | X |
| 33.- | ¿La Asamblea General ha efectuado análisis de los resultados de la entidad? | X | |
| 34.- | ¿Existe una herramienta de control para poder controlar los indicadores y satisfacer inquietudes de los socios? | | X |
| 35.- | ¿Realizan seguimientos sobre los informes presentados por los | | X |

| | | | |
|------|---|---|---|
| | consejos y gerencia? | | |
| 36.- | ¿El Consejo de Vigilancia ha realizado análisis sobre los indicadores financieros y al cumplimiento de metas planteadas? | | X |
| 37.- | ¿Dentro del control y monitoreo de resultados presentados por la entidad, los indicadores financieros son comparados con entidades financieras del mismo segmento? | | X |
| 38.- | ¿Los indicadores financieros determinados por la entidad, permiten definir si la gestión es eficiente, rentable y sostenible? | | X |
| 39.- | ¿Se ha documentado políticas para el análisis de indicadores de gestión y financieros? | | X |
| 40.- | ¿Emite el Consejo de Vigilancia dentro de sus informes mensuales el análisis de las cifras de los balances presentados por el Jefe Financiero? | X | |
| 41.- | ¿Cuenta la entidad con un Sistema de Control Interno? | X | |
| 42.- | ¿La entidad dentro de sus gestiones de control cuenta con un área de Auditoría Interna? | X | |
| 43.- | ¿Se encuentran definidas las políticas, procedimientos de control interno para mitigar el riesgo de la no consecución de los objetivos y metas establecidas por la entidad? | | X |
| 44.- | ¿Efectúa Auditoría Interna supervisiones continuas en la entidad? | | X |
| 45.- | ¿Presenta informes de seguimiento, monitoreo y control de la aplicación del sistema de control interno definido por la entidad? | | X |
| 46.- | ¿Ha desarrollado Auditoría Interna líneas apropiadas de control y responsabilidad en la información financiera de acuerdo a cada área funcional y de negocio de la entidad? | | X |
| 47.- | ¿AI especifica los objetivos de control de la información financiera con criterio y claridad para facilitar la identificación de riesgos que puedan producir errores? | | X |
| 48.- | ¿AI identifica y analiza los riesgos asociados al negocio para determinar controles de acuerdo a la importancia y a la probabilidad de ocurrencia? | | X |

| | | | |
|------|--|---|---|
| 49.- | ¿Para la adecuada gestión financiera y económica, cuenta la entidad con área de Tesorería? | X | |
| 50.- | ¿Tesorería maneja flujos de caja por cada una de las agencias? | | X |
| 51.- | ¿Ha determinado las líneas de liquidez requeridas por la entidad para su efectiva gestión y desempeño? | | X |
| 52.- | ¿Cuenta la entidad con un plan de contingencia para la generación inmediata de recursos económicos líquidos? | X | |
| 53.- | ¿La entidad ha determinado estrategias y políticas claras para la administración, manejo y control del recurso humano? | | X |
| 54.- | ¿Ha definido la entidad políticas, procesos y procedimientos para la selección, contratación, incorporación, evaluación y desvinculación del personal? | X | |
| 55.- | ¿Dentro de las estrategias de recursos humanos ha determinado actividades que integren para el trabajo en equipo del personal? | X | |
| 56.- | ¿Monitorea frecuentemente el clima laboral dentro de la entidad? | X | |
| 57.- | ¿Existen políticas definidas para el plan carrera en la entidad? | | X |
| 58.- | ¿Para alcanzar metas de buen desempeño laboral la entidad ha determinado incentivos de motivación? | X | |
| 59.- | ¿Si no alcanzan la auto sostenibilidad las agencias, la entidad seguirá inyectando capital para cubrir los gastos operativos de las mismas? | | X |
| 60.- | ¿La Utilidad obtenida en el periodo económico anterior fue destinada al Fondo Repartible de Reserva Legal? | | X |
| 61.- | ¿Los socios conocen los resultados obtenidos por la entidad? | | X |
| 62.- | ¿La Rentabilidad obtenida obedece a una adecuada eficiencia operativa? | X | |
| 63.- | ¿Las actividades sociales, culturales y deportivas influyen en la rentabilidad de la Cooperativa? | | X |
| 64.- | ¿La entidad ha determinado los cambios en la transición de ser regulados por el ente de control? | | X |
| 65.- | ¿Han entregado la entidad a la Superintendencia el porcentaje | | X |

| | | | |
|------|---|---|---|
| | fijado de los excedentes por Contribuciones especiales? | | |
| 66.- | ¿Después de efectuada la Distribución de las Utilidades y Excedentes, la Asamblea General aprueba repartir a los socios? | | X |
| 67.- | ¿La Rentabilidad del 2014 alcanzada se debe básicamente al cumplimiento de la misión y visión de la entidad, frente a otras entidades similares dentro del segmento en el que se encuentra? | X | |
| 68.- | ¿El ingreso de nuevos socios es el factor principal competitivo para fortalecer el patrimonio de la entidad? | | X |
| 69.- | ¿La Rentabilidad del Activo es suficiente para poder cumplir el objetivo que el patrimonio sea mayor al Activo Total, y ser más competitivos? | | X |
| 70.- | ¿Prioriza la entidad en aumentar la eficiencia a través de la automatización de las operaciones a pesar del aumento de costos operacionales? | X | |
| 71.- | ¿Aplica pruebas pilotos, en la implementación de nuevos productos o servicios? | | X |
| 72.- | ¿Analiza la entidad los problemas que se deben resolver, para alcanzar mejoras en la productividad? | X | |
| 73.- | ¿Controla la entidad para que los colaboradores traten con la cortesía y la atención adecuada a los socios y clientes? | X | |
| 74.- | ¿Conoce la entidad donde nos ubican nuestros socios y clientes, dentro del mercado financiero competitivo? | X | |
| 75.- | ¿Considera la entidad que para liderar el mercado, debe contar con muchos años de existencia y experiencia en el país? | | X |
| 76.- | ¿Ofertar procesos de concesión de créditos más rápidos que la competencias, son estrategias para la entidad? | | X |
| 77.- | ¿Considera la entidad que un medio de comunicación con los socios y clientes es la publicidad y propaganda? | X | |
| 78.- | ¿La lealtad de los socios y clientes es un motor secundario para el desempeño financiero a largo plazo? | | X |
| 79.- | ¿Considera la entidad que se debe dar un trato preferencial a los | | X |

| | | | |
|------|--|---|---|
| | nuevos y posibles socios, más que a los antiguos socios y clientes? | | |
| 80.- | ¿La entidad ha fijado metodologías para el tratamiento y mitigación de los riesgos asociados al negocio? | | X |
| 81.- | ¿En un ambiente competitivo, un estudio de mercado no es importante para alcanzar el éxito deseado? | | X |
| 82.- | ¿Es saludable que la entidad intente copiar productos que ofrece la competencia para mejorarlo? | | X |
| 83.- | ¿Cree que la competencia puede ser un recurso indispensable para descubrir y educar a los socios y clientes en la fidelización? | | X |
| 84.- | ¿Considera la entidad que la competencia trae nuevas ideas y oportunidades para ampliar el mercado? | | X |
| 85.- | ¿Cuenta la entidad con estudios para introducir nuevos productos en el mercado competitivo? | | X |
| 86.- | ¿Se encuentra la entidad diferenciada en el mercado competitivo? | | X |
| 87.- | ¿Existe en la entidad estrategias definidas para mantenerse paralela o por delante de la competencia? | | X |
| 88.- | ¿La entidad ha realizado investigaciones de mercado, para alcanzar mejores estándares de competitividad? | | X |
| 89.- | ¿Ha definido la entidad un mercado meta para el desarrollo de sus productos y servicios? | | X |
| 90.- | ¿Realiza periódicamente evaluaciones a las expectativas de los socios de los productos y servicios financieros brindados por la entidad? | X | |
| 91.- | ¿Limita la capacidad innovadora de la entidad, las regulaciones del ente de control? | | X |
| 92.- | ¿Analiza la entidad los efectos en el cambio de la cultura institucional y la imagen organizacional? | X | |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

4.4 Verificación de la hipótesis

4.4.1 Planteo de hipótesis

a) Modelo lógico

H₀: El modelo de gestión financiera no incide en el desarrollo competitivo de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi Ltda.

H₁: El modelo de gestión financiera si incide en el desarrollo competitivo de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi Ltda.

b) Modelo matemático

H₀: p₁ = p₂

H₁: p₁ ≠ p₂

c) Modelo estadístico

$$z = \frac{p_1 - p_2}{\sqrt{(\hat{p} * \hat{q}) \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

De donde:

Z = Estimador “z”

p₁ = Probabilidad de aciertos de la VI

p₂ = Probabilidad de aciertos de la VD

\hat{p} = Probabilidad de éxito conjunta \hat{q}

\hat{q} = Probabilidad de fracaso conjunta (1- \hat{p})

n₁ = Número de casos de la VI

n₂ = Número de casos de la VD

Significancia o error

$$1 - 0,05 = 0,95; \alpha \text{ de } 0,05$$

Z al 95% y con un α de 0,05 es igual a 1,96

4.4.2 Regla de decisión

Se acepta la hipótesis nula si, Z calculada (Z_c) está entre $\pm 1,96$ con un ensayo bilateral

4.4.3 Cálculo de Z

Tabla N°44: Datos de la lista de chequeo.

| PREGUNTAS | | | |
|-----------|----|--------------|-----------|
| 1 – 58 | VI | SI | 27 |
| | | NO | 31 |
| | | TOTAL | 58 |
| 59 – 92 | VD | SI | 8 |
| | | NO | 26 |
| | | TOTAL | 34 |

Fuente: Lista de Chequeo

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

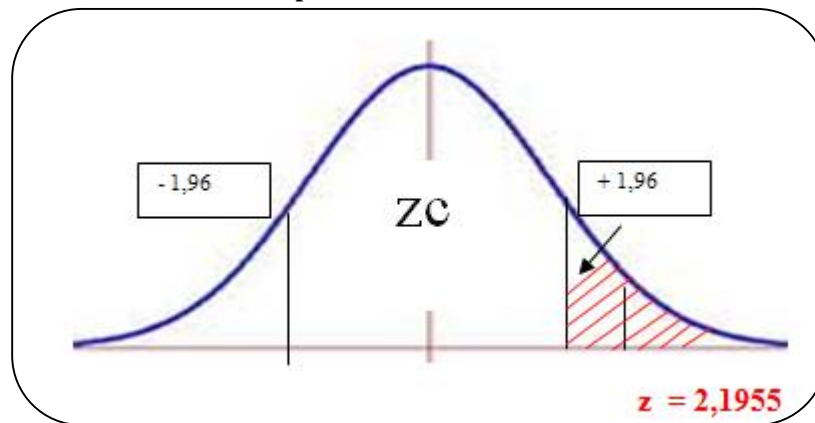
| | | |
|--|---|---------------|
| Z = Estimador “z” | = | 2.1955 |
| p_1 = Probabilidad de aciertos de la VI | = | 0.4655 |
| p_2 = Probabilidad de aciertos de la VD | = | 0.2353 |
| \hat{p} = Probabilidad de éxito conjunta \hat{q} | = | 0.3804 |
| \hat{q} = Probabilidad de fracaso conjunta ($1 - \hat{p}$) | = | 0.6196 |
| n_1 = Número de casos de la VI | = | 58 |
| n_2 = Número de casos de la VD | = | 34 |

$$\text{PROBABILIDAD ÉXITO } p = \Pr(E) = \frac{h}{n} = \frac{35}{92} = \mathbf{0.3804}$$

$$\text{PROBABILIDAD FRACASO } q = \Pr(\text{no } E) = \frac{n-h}{n} = \frac{92-55}{92} = \mathbf{0.6196}$$

$$z = \frac{0,4655 - 0,2353}{\sqrt{(0,3804 * 0,6196) \left(\frac{1}{58} + \frac{1}{34} \right)}} = 2,1955$$

Gráfico N°55: Campana de Gauss



Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

4.4.4 Conclusión

El valor del Z calculado es de 2,1955, que es un valor superior a +1,96, se RECHAZA la hipótesis nula (H_0) y se ACEPTA la alterna, (H_1) es decir, el modelo de gestión financiera si incide en el desarrollo competitivo de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi Ltda.”, interpretándose que una variable depende de otra directamente proporcional; o interpretándose que si la una baja la otra igual baja o viceversa.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Una vez realizado el análisis interno de la entidad; y efectuado el análisis externo comparativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, frente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato Ltda.” y Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.”; a través de la utilización de las herramientas financieras como el análisis vertical, horizontal, la determinación de indicadores, comparaciones de resultados y el análisis de tendencias; se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- ✓ El modelo de gestión financiera si incide en el desarrollo competitivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, pues la débil gestión institucional, hace que no se apliquen adecuadamente las herramientas financieras y que la entidad no conozca su posición frente a la competencia, debilitando la oportunidad de que se adopten estrategias para el desarrollo competitivo sostenible en el tiempo.
- ✓ La situación financiera y la administración de los recursos económicos en la entidad es irregular y en ciertos casos subestimados, es así que la suficiencia patrimonial muestra que podría soportar un 29,97% de una inesperada pérdida o de una disminución del activo; en cuanto a la estructura y calidad de activos se observa que el portafolio de la cartera bruta de crédito constituida porcentualmente en el 74,19% y relativamente en \$ 40.232.414,96 es el rubro mas representativo del activo, requiriendo un tratamiento especial, por lo que el análisis determina una cobertura de provisiones de la cartera bruta total de \$ 2.157.692,30 desfavorable al cierre del ejercicio 2.014, con una mora del 8,37% resultado arriba del porcentaje determinado por el ente de control del 5%, situación que debe ser considera

por la entidad para implementar un plan de acción que le permita incrementar la cobertura de provisión de la cartera de crédito, y reducir la mora; la exposición a eventos de riesgo crediticio son altos; más aún al conocer que el 96,65% de concentración de la cartera está en segmento de los microcréditos, y esta cartera por su naturaleza genera factores de riesgo y si no existe la adecuada gestión, control y la oportuna recuperación podría debilitar el desarrollo de sus actividades de intermediación financiera; los gastos de operación son altos 7,45% en relación al segmento tres 6,32%, debido que no existe una adecuada segregación de funciones y responsabilidades reflejándose en los resultados del presente análisis; en cuanto a la liquidez es volátil, al cierre del ejercicio es de 20.84% y la vulnerabilidad del patrimonio es del 57.75% resultado desfavorable al relacionar con el resultado alcanzado por las entidades del segmento tres 43.37%, su rentabilidad del 0,51% es desfavorable.

- ✓ Con respecto a los resultados de la comparación de resultados con su competencia, observamos que estas entidades muestran mayor captación de fondos disponibles para la ejecución de sus operaciones regulares, además existe un mayor número de créditos que generan mayores ingresos por intereses devengados; el análisis muestra que realizan adicionalmente inversiones en el sector financiero popular y solidario para incrementar sus ingresos operacionales. En cuanto a las obligaciones o pasivos la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.” tiene un menor rubro que su competencia, debido a la baja captación de depósitos a la vista y depósitos a plazo fijo, por lo que necesitan fortalecer la parte comercial de la oferta de productos y servicios financieros; en lo que respecta a los resultados de la competencia son altos, pues sus ingresos operacionales son mayores, y los gastos operacionales difieren en un pequeño porcentaje, a los de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, estas cooperativas administran, manejan y controlan adecuadamente sus recursos, los gastos son similares pero obtienen ingresos superiores.

- ✓ En base a lo expuesto, es necesario proponer el diseño de un modelo de gestión financiera y la determinación de estrategias competitivas, para alcanzar resultados financieros y económicos óptimos de la Cooperativa “Kullki Wasi Ltda.”

5.2 Recomendaciones

De las conclusiones descritas, en el numeral anterior se derivan las siguientes recomendaciones:

- ✓ Analizar la información financiera y económica de la entidad, cuyos resultados sean comparados con los niveles de desarrollo competitivo de entidades que se encuentran en el mismo segmento, a través de la aplicación de herramientas que permitan la toma oportuna y adecuada de decisiones de la gestión financiera y económica.
- ✓ Evaluar el comportamiento financiero y económico competitivo, para administrar eficientemente los recursos de la entidad, a fin de que los fondos disponibles puedan cubrir sus obligaciones a corto plazo y que le permita seguir desarrollando sus actividades económicas con normalidad, además deberían analizar las ofertas de instituciones financieras en cuanto a la obtención de créditos a tasas rentables para incrementar el capital de trabajo de la entidad y disminuir los gastos financieros generados por el interés; es necesario realizar análisis exhaustivos para contratar préstamos externos y considerar los montos que puede cubrir con el capital para evitar el sobreendeudamiento, finalmente se debe utilizar eficazmente los activos de tal manera que genere mayores ingresos y disminuya los gastos adicionales para la recuperación de los activos en riesgo de la entidad, en lo que se refiere a la otorgación de operaciones crediticias que es el corazón de la entidad.

- ✓ Adoptar estrategias para colocar mayor número de créditos y crear mayor aceptación por los socios, así como captar depósitos a la vista y depósitos a plazo fijo a largo plazo, además se debe identificar si la entidad tiene fondos disponible o excedentes de liquidez para realizar inversiones y gestionar de mejor manera los activos improductivos e incrementen sus ingresos y por ende la utilidad del ejercicio, tomando como referencia los resultados presentados por la competencia.

- ✓ En base al análisis efectuado de la situación financiera y económica de la entidad, se recomienda al Gerente de la Cooperativa “Kullki Wasi Ltda.”, considerar la propuesta del diseño de un modelo de gestión financiera y la determinación de estrategias competitivas, planteado en el siguiente capítulo de la investigación, para que se pueda alcanzar resultados financieros y económicos óptimos para la entidad.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

| | |
|-----------------------------|---|
| Título: | Diseño del modelo de Gestión Financiera y la Determinación de las Estrategias Competitivas, para mejorar los resultados financieros y económicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Ltda.” |
| Ejecutores: | Investigadora: Alexandra Martínez |
| Beneficiarios: | Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.” |
| Ubicación: | En la zona centro del país (Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo) |
| Tiempo de ejecución: | A partir del 01 de julio al 31 de septiembre del 2015. |
| Equipo Técnico: | Gerente General: Investigadora: Alexandra Martínez |
| Costo: | Los costos que se utilizaran para la realización de la propuesta, serán financiados por la investigadora, estos se detallan a continuación: |

Tabla N° 45: Presupuesto de la Propuesta

| DETALLE | CANTIDAD | VALOR UNITARIO | VALOR TOTAL |
|------------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| RECURSOS HUMANOS | | | |
| • Asesor | 1 | | 850,00 |
| RECURSOS MATERIALES | | | |
| • Útiles de Oficina | Varios | | 30,00 |
| • Copias de Textos | 300 | 0.02 | 6,00 |
| • Impresiones | 300 | 0.10 | 30,00 |
| • Servicios básicos | | | 25,00 |
| RECURSOS TECNOLÓGICOS | | | |
| • USB Flash Memory | 1 | 15,00 | 15,00 |
| • Internet | | | 30,00 |
| OTROS | | | |
| • Gastos. De Transporte | | | 90,00 |
| • Alimentación. | | | 120,00 |
| SUBTOTAL | | | 1196,00 |
| + 10% Imprevistos | | | 119,60 |
| TOTAL | | | 1315,60 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La investigación realizada mediante el análisis financiero y económico de los estados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”; concluyo en base a los resultados con la necesidad del diseño de un modelo de gestión financiera, con el principal propósito de asegurar que las actividades de intermediación financiera agreguen valor en el transcurso del tiempo mediante

la determinación de estrategias competitivas; es decir la gestión financiera y económica eficiente debe orientar a convertir los recursos disponibles en recursos productivos, líquidos, rentables y generadores de valor, para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad considerando aspectos como su estructura, mercado en el que opera, alineamiento de las políticas administrativas, financieras y económicas; observando que la débil gestión institucional ha limitado la participación en el mercado y el desarrollo competitivo no sostenible en el tiempo, la vulnerabilidad en la toma de decisiones, exposición a riesgos excesivos por la gestión financiera inadecuada debido al desconocimiento de la utilidad de los indicadores financieros y de gestión, cuyos resultados son poco satisfactorios.

La “Propuesta de un modelo de gestión financiera para el crecimiento corporativo sostenible”, investigado y desarrollado por Andrea Briceño M., cuyo objetivo fundamental fue definir un modelo de gestión que contenga los aspectos particulares que afectaron a la política de crecimiento corporativo sostenible, partieron de la cuantificación de componentes financieros, que para la realización de esta propuesta tuvieron diversos estudios, análisis e investigaciones que expusieron conceptos y enfoques que identificaron factores de crecimiento tales como planificación, control, dirección, manejo de recursos financieros y humanos, monitoreo y evaluación de resultados que generaron rentabilidad, aumento en el activo y patrimonio, manteniéndoles en el largo tiempo en el mercado competitivo.

En la actualidad la aplicación de modelos de gestión financiera ya no es únicamente tema de ciertas entidades financieras, sino que se ha convertido en una necesidad para todas las entidades que buscan fortalecer su crecimiento y permanencia en el mercado competitivo; por lo que existen varios métodos de evaluación financiera, como la aplicación del sistema PERLAS que permite a una entidad detectar en base a sus resultados los puntos débiles y fuertes para la determinación de estrategias competitivas para mejorar los resultados financieros y económicos.

6.3. JUSTIFICACIÓN

Actualmente las entidades que realizan la intermediación financiera, captación y colocación de recursos financieros y económicos, efectúan sus operaciones en un mercado saturado y altamente competitivo, donde existe una gran cantidad de entidades similares, es así que para que una entidad pueda alcanzar una mayor aceptación en el mercado debe ofrecer una gama de productos y servicios financieros de calidad que superen a los de su competencia, por esta razón se plantea en el presente capítulo la propuesta de una forma de mejorar la administración de recursos a través del Diseño de un Modelo de Gestión Financiera y la determinación de estrategias competitivas para mejorar los resultados financieros y económicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”.

La presente investigación se justifica por la aplicación práctica a la realidad existente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, proporcionando una herramienta gerencial a la entidad para administrar de manera óptima sus recursos, incrementando su rentabilidad y manteniendo adecuados niveles de prudencia financiera, además permitirá que la entidad se compare constantemente con su competencia a fin de identificar las desventajas o ventajas competitivas para adoptar las estrategias necesarias en pos de el buen desarrollo de sus actividades.

Además el desarrollo de esta herramienta basada en la aplicación del sistema PERLAS permitirá a los directivos y administradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, tener una guía para la adecuada y oportuna toma de decisiones relacionados a la gestión, administración, manejo y control de los indicadores financieros y económicos determinados en el análisis de sus estados financieros, así como la determinación de estrategias competitivas para mejorar los resultados financieros y económicos

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión Financiera y la Determinación de Estrategias Competitivas, para mejorar los resultados financieros y económica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”

6.4.2. Objetivos Específicos

- Efectuar el diagnóstico interno de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, mediante un análisis FODA y la determinación de estrategias combinadas.
- Modelar la Gestión Financiera interna a través del PERLAS para el análisis e interpretación integral de la condición financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”
- Determinar estrategias competitivas para mejorar los resultados financieros y económicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

6.5.1 Factibilidad económica.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, cuenta con los fondos disponibles necesarios para el diseño y puesta en marcha del Modelo de Gestión Financiera y la Determinación de Estrategias Competitivas para mejorar los resultados económicos y financieros de la entidad.

6.5.2 Factibilidad Tecnológica.

La institución cuenta con una plataforma tecnológica adecuada System Bussines Financial Versión 2.0, core bancario actualizado para el desarrollo de la propuesta.

6.5.3 Factibilidad Legal.

El desarrollo de la propuesta es viable, porque no existe impedimento legal alguno para su ejecución; y el contenido se encuentra acorde a los principios contables y normativa legal vigente que aplica y regula a las entidades financieras.

6.5.4 Factibilidad Organizacional.

La buena predisposición de los administradores y colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, facilito la entrega de la información requerida para el diseño del modelo de gestión financiera y la determinación de estrategias competitivas; contribuirá al mejoramiento continuo de los resultados financieros y económicos de la entidad para su permanencia va en el mercado competitivo en el que se desenvuelve en el largo plazo.

6.6 FUNDAMENTACIÓN

Analisis FODA

De acuerdo a, **Salgueiro, A. (2011)** , resume que:

“El FODA o DOFA, es una técnica de planeación estratégica que permite crear o reajustar a una estrategia, ya sea de negocios, mercadotecnia, comunicación, relaciones públicas, etc.

El cual permitirá conformar un cuadro de la situación actual de una empresa u organización; permitiendo, de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por la empresa.

Esta sigla es usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios.

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno”.

Fuerzas competitivas de Porter

De acuerdo a lo manifestado por, **Salgueiro, A. (2011)** que señala que :

“El análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter es una herramienta estratégica elaborada por uno de los grandes del marketing, Michael Porter. El objetivo de este modelo es calcular la rentabilidad de un sector, teniendo en cuenta el valor actual y la proyección de los emprendedores / pymes en el mismo.

Se trata de una herramienta de marketing estratégico especialmente útil para analizar el mercado del proyecto empresarial y definir una estrategia adecuada para poder abordarlo. Para aquellos emprendedores que estáis elaborando el plan de negocios para vuestro proyecto empresarial, os resultaría útil definir las cinco fuerzas competitivas de Porter para poder completar, de manera más sencilla, el apartado de “análisis de mercado”. Para aquellos que ya tengáis vuestro plan de negocios más que elaborado, o que vuestra empresa lleve varios años en el mercado, también es conveniente revisar periódicamente esta herramienta estratégica porque la rivalidad competitiva de un sector está en continua evolución.”

Las cinco fuerzas competitivas de Porter

Argumenta, **Salgueiro, A. (2011)** que:

“La primera de las fuerzas competitivas es la existencia o entrada de productos sustitutivos. Los principales factores que provocan mayor competitividad y disminuyen la rentabilidad del sector son: Sensibilidad del cliente a sustituir el producto. Diferenciación de los productos y/o precio del resto de productos sustitutivos.

La segunda de las fuerzas competitivas es la rivalidad entre los competidores. A medida que haya menos empresas compitiendo en el sector, menor rivalidad existirá y mayor será la rentabilidad del mismo. Algunos de los factores que determinan la rivalidad entre los competidores son: Las barreras de salida del mercado, el nivel de

crecimiento del mercado, la sobrecapacidad industrial y/o el poder de los competidores / proveedores.

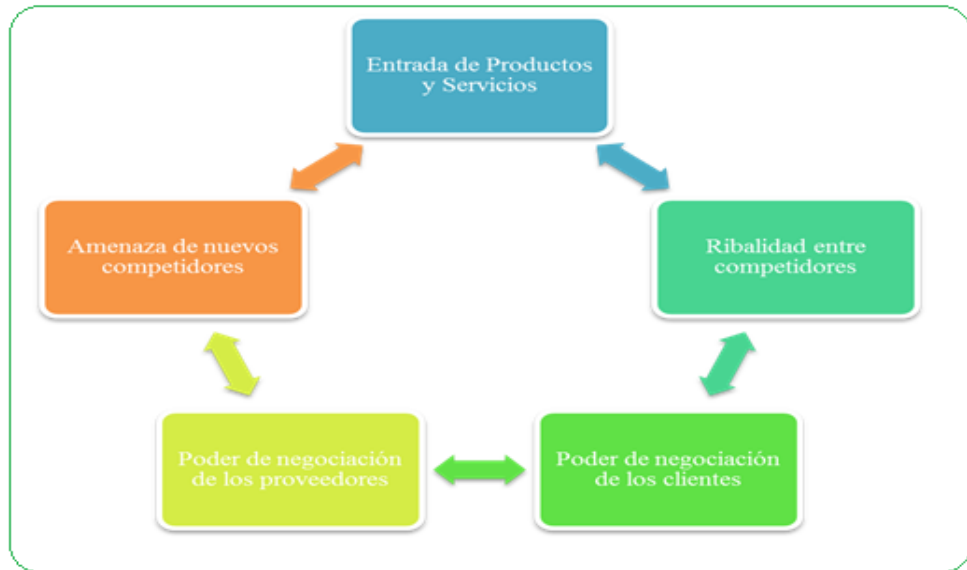
Otra de las fuerzas competitivas es la amenaza de nuevos competidores. Para determinar el atractivo y rentabilidad del mercado en este sentido influye: Existencia de barreras de entrada y economías de escalas, el acceso a los canales de distribución, las necesidades de calidad o las ventajas en la curva de aprendizaje.

La cuarta fuerza competitiva es el poder de negociación de los proveedores, donde el grado de concentración, el impacto del coste de los proveedores en el coste total del producto y/o las características específicas del producto, son algunos de los principales factores que determinan la rentabilidad de un sector.

Por último, la quinta y última fuerza competitiva es el poder de negociación de los clientes. El volumen de compra de los clientes, el grado de dependencia de los canales de distribución y/o la sensibilidad del cliente al precio son algunos de los factores que definen esta fuerza competitiva.”

Rivalidad

Gráfico N° 56: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando – Salgueiro Amado
Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Modelo de gestión

Comenta, **Salgueiro, A. (2011)** que:

“El término modelo proviene del concepto italiano de modelo. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín gesto y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población”.

PERLAS

Desde 1990, el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito emplea una serie de ratios financieros conocidos como “PEARLS” O “PERLAS.”

Cada letra de la palabra PERLAS mide un área clave de las operaciones de una Cooperativa e Ahorro y Crédito: **P**rotección, **E**structura financiera eficaz, **C**alidad de **A**ctivos, **T**asas de **R**endimiento y costos, **L**iquidez y **S**eñales de crecimiento. El uso del sistema de evaluación PERLAS alcanza los siguientes objetivos:

A. OBJETIVOS

1. Herramienta de administración ejecutiva

El monitoreo del rendimiento de la cooperativa de ahorro y crédito es el uso más importante del sistema PERLAS. Está diseñado como una herramienta de administración que va más allá de la mera identificación de problemas. Ayuda a la gerencia a encontrar resoluciones significativas para deficiencias institucionales serias. Por ejemplo, el sistema PERLAS es capaz de

identificar una cooperativa de ahorro y crédito con una base de capital débil, y también puede identificar las causas probables (p. ej., ingreso bruto insuficiente, gastos operativos excesivos o grandes pérdidas por morosidad).

El uso del sistema permite a los gerentes identificar rápida y precisamente las áreas problemáticas, y hacer los ajustes necesarios antes de que los problemas se vuelvan más serios. Básicamente, PERLAS es un “sistema de alerta rápida” que genera información gerencial inestimable.

2. Ratios y fórmulas de evaluación estandarizados

El uso de fórmulas y ratios financieros estandarizados elimina los criterios diversos utilizados por cooperativas de ahorro y crédito para evaluar sus operaciones. También establece un idioma financiero universal que todos pueden hablar y entender. El resultado puede ser una mejor comunicación que facilite una mejor comprensión de los conceptos principales junto con un compromiso con el logro de mayor uniformidad en la calidad y fuerza de cada cooperativa de ahorro y crédito individual, con el mejoramiento de áreas operativas deficientes.

3. Clasificaciones objetivas y comparativas

El uso combinado del sistema de contabilidad estandarizado con los indicadores de rendimiento de PERLAS produce un tipo de información completamente nueva: clasificaciones comparativas de cooperativas de ahorro y crédito.

Históricamente, ha sido imposible comparar una cooperativa de ahorro y crédito con otra debido a los criterios y formatos de reportaje existentes. La estandarización de información financiera elimina la diversidad y proporciona una herramienta eficaz para comparar el rendimiento de cooperativas de ahorro y crédito a nivel nacional.

Un aspecto de particular importancia de las clasificaciones comparativas de PERLAS es su objetividad. Ningún indicador cualitativo o subjetivo se incluye en las clasificaciones. Esto difiere del sistema estadounidense de CAMEL que le asigna a la gerencia una clasificación numérica basada en el juicio subjetivo global del inspector. Al evitar las evaluaciones subjetivas, es posible presentar informes objetivos a las cooperativas de ahorro y crédito que sean respaldados por información financiera tomada de sus balances generales. Este sistema de clasificación objetiva permite la discusión abierta de problemas con los consejos de administración y la gerencia. Es particularmente útil en las situaciones en que una cooperativa de ahorro y crédito recibe una clasificación baja. No se pierde tiempo con un debate entre distintos puntos de vista, y los líderes pueden enfocarse más en la búsqueda de resoluciones para los problemas que afectan sus instituciones.

4. Facilitar el control supervisorio

Además de su utilidad como una herramienta de administración, el sistema PERLAS proporciona un marco para una unidad supervisorial en la

Federación Nacional. Las asociaciones nacionales pueden usar los ratios financieros claves generados por PERLAS para hacer un análisis trimestral o mensual de todas las áreas claves de las operaciones de cooperativas de ahorro y crédito. Estas evaluaciones son inestimables para la identificación de tendencias y la detección de áreas de preocupación entre los afiliados.

Con la estandarización de los ratios financieros claves, todas las partes interesadas estudian la misma cosa; lo que le importa al inspector también le importa al gerente de la cooperativa de ahorro y crédito.

La introducción del sistema de evaluación PERLAS puede cambiar el papel de los inspectores de la asociación nacional a uno de verificar la información financiera utilizada en el cálculo de los ratios. Si se identifican errores, son relativamente fáciles de corregir y muchas veces proporcionan a la gerencia una nueva percepción acerca de sus operaciones. Los inspectores de la federación deben tener un papel clave en la conservación de la credibilidad de la información y ratios financieros reportados por las cooperativas de ahorro y crédito.

B. COMPONENTES DE PERLAS

El sistema PERLAS tiene una diferencia única. Originalmente fue diseñado como una herramienta de administración, y luego se convirtió en un mecanismo eficaz de supervisión.

Cada letra del nombre “PERLAS” estudia un aspecto distinto y crítico de la cooperativa de ahorro y crédito:

P = Protección

La protección adecuada de activos es un principio básico del nuevo modelo de cooperativas de ahorro y crédito. La protección se mide al 1) comparar la suficiencia de las provisiones para préstamos incobrables con el monto de préstamos morosos y 2) comparar las provisiones para pérdidas de inversiones con el monto total de inversiones no reguladas. La protección contra préstamos incobrables se considera adecuada si la cooperativa de ahorro y crédito tiene suficientes provisiones como para cubrir el 100% de todos los préstamos con morosidad mayor a 12 meses, y el 35% de todos los préstamos con morosidad de 1-12 meses.

Una protección inadecuada contra préstamos incobrables produce dos resultados indeseables: valores inflados de activos y ganancias ficticias. La mayoría de cooperativas de ahorro y crédito no desea reconocer los préstamos incobrables, y mucho menos, castigarlos contra ganancias. Esta falta de voluntad lleva a un abuso generalizado de los principios de seguridad y solidez. Se exagera el ingreso neto reportado, los valores de activos están inflados, las provisiones para préstamos incobrables son inadecuadas y los ahorros de asociados no cuentan con una protección adecuada.

Muchas cooperativas de ahorro y crédito no se preocupan por la insuficiencia de sus provisiones para préstamos incobrables porque consideran a sus

reservas de capital como la fuente principal de protección con los préstamos incobrables. Esta idea errónea gradualmente se está cambiando a medida que la gerencia se convence de que es mucho más fácil y menos difícil utilizar las provisiones para préstamos incobrables como la fuente principal de protección, en vez de tener que conseguir la aprobación de los asociados para disminuir las reservas de capital debido a pérdidas.

El Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito promueve el principio que la provisión para préstamos incobrables es la primera línea de defensa contra los préstamos en un estado de incumplimiento. El sistema de PERLAS evalúa la adecuación de la protección proporcionada a la cooperativa de ahorro y crédito al comparar la provisión real para préstamos incobrables con la provisión requerida para cubrir los préstamos morosos.

E = Estructura financiera eficaz

La estructura financiera de la cooperativa de ahorro y crédito es el factor más importante en la determinación del potencial de crecimiento, la capacidad de ganancias y la fuerza financiera general.

El sistema de PERLAS mide activos, pasivos y capital, y recomienda una estructura “ideal” para las cooperativas de ahorro y crédito. Se promueven las siguientes metas ideales:

Activos

* El 95% de activos productivos consiste en préstamos (70-80%) e inversiones líquidas (10-20%)

* El 5% de activos improductivos consiste principalmente en activos fijos (terreno, edificios, equipos, etc.)

Se instan a las cooperativas de ahorro y crédito a maximizar los activos productivos como un medio de alcanzar ganancias suficientes. Como la cartera de préstamos es el activo más rentable de la cooperativa de ahorro y crédito, el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito recomienda que se mantenga el 70-80% del activo total en la cartera de préstamos. Se recomienda a las cooperativas de ahorro y crédito que no permitan un exceso de liquidez porque los márgenes sobre inversiones líquidas (p.ej., cuentas de ahorros) son significativamente menores que los que se ganan sobre la cartera de préstamos. Tampoco se recomiendan los activos improductivos porque una vez comprados, son muchas veces difíciles de liquidar. La única manera eficaz de mantener el balance ideal entre los activos productivos e improductivos es a través de un aumento en el volumen de los activos productivos.

Pasivos

* El 70-80% de depósitos de ahorro de asociados

Un porcentaje considerable de depósitos de ahorros indica que la cooperativa de ahorro y crédito ha desarrollado programas de mercadeo eficaces y está bien encaminada hacia el logro de la independencia financiera.

También indica que los asociados ya no “ahorran” para pedir prestado fondos, sino que ahorran debido a las tasas competitivas ofrecidas.

Capital

* 10-20% capital de aportaciones de asociados

* 10% capital institucional (reservas no distribuidas)

Bajo el nuevo sistema de capitalización, las aportaciones de asociados reciben menos énfasis y son reemplazadas con el capital institucional. Este capital tiene tres propósitos:

a. Financiar activos improductivos

Como el capital institucional no tiene un costo explícito de intereses, su función principal es financiar todos los activos que no generan ingresos de la cooperativa de ahorro y crédito (p. ej., terreno, edificios y equipos). Si no hay suficiente capital disponible, la cooperativa de ahorro y crédito está obligada a usar las alternativas más costosas de los depósitos de ahorro o las aportaciones de asociados para financiar la diferencia. Aunque esto no tiene mucho sentido, la práctica es bastante común.

b. Mejorar ganancias

El capital institucional también tiene un efecto poderoso sobre la capacidad de la cooperativa de ahorro y crédito de generar un ingreso neto y por lo tanto, generar capital adicional. Sin ningún costo explícito de intereses, el capital que se presta a tasas de interés del mercado proporciona un rendimiento del 100% a la cooperativa de ahorro y crédito. El uso de este capital institucional para financiar activos productivos (p. ej., préstamos) es muy rentable para la cooperativa de ahorro y crédito. De esta manera, el capital institucional puede ser generado más rápidamente, en vez de depender únicamente de los pequeños márgenes de depósitos de ahorro. Para las cooperativas de ahorro y crédito con una base de capital débil, el proceso es mucho más lento, como la capacidad de generar suficiente capital se relaciona con la capacidad de retener el capital.

c. Absorber pérdidas

En última instancia, el capital institucional se usa para absorber pérdidas de la morosidad de préstamos y/o déficits operativos. En muchos países, la ley exige que toda reducción en el capital institucional a causa de pérdidas deba ser aprobada por la Asamblea General. Esto puede ser una experiencia difícil y a veces fatal para la administración de la cooperativa de ahorro y crédito.

Por consiguiente, tiene más sentido crear provisiones adecuadas para los préstamos incobrables para así eliminar los activos improductivos.

La medida del capital institucional de PERLAS es un ratio clave que se vincula con varias otras áreas operativas. Si es deficiente, puede señalar rápidamente dónde podrían existir las debilidades potenciales en otras áreas de la operación.

A = Calidad de Activos

Un activo improductivo es uno que no genera ingresos. Un exceso de activos improductivos afecta las ganancias de la cooperativa de ahorro y crédito negativamente.

Los siguientes indicadores de PERLAS se usan para identificar el impacto de los activos improductivos:

a. Ratio de morosidad

De todos los ratios de PERLAS, el ratio de morosidad es la medida más importante de la debilidad institucional. Si la morosidad está alta, normalmente afecta todas las otras áreas claves de las operaciones de cooperativas de ahorro y crédito. Al usar la fórmula de PERLAS para medir exactamente la morosidad, las cooperativas de ahorro y crédito reciben información correcta sobre la severidad de la situación antes de que se desarrolle una crisis. La meta ideal es mantener la tasa de morosidad por debajo del 5% del total de préstamos pendientes.

b. Porcentaje de activos improductivos

El segundo ratio clave es el porcentaje de activos improductivos de la cooperativa de ahorro y crédito. Mientras más alto sea este indicador, más difícil será generar ganancias suficientes. La meta también limita activos improductivos a un máximo del 5% del total de activos de la cooperativa de ahorro y crédito.

Cuando una cooperativa de ahorro y crédito tiene una fuerte necesidad de mejorar una mala imagen física, el ratio de activos improductivos puede aumentar a corto plazo. Una imagen mejorada es más importante para el éxito de programas agresivos de mercadeo que el mantener el ratio dentro de sus límites. Mientras nuevos asociados se unen y depositan sus ahorros con la cooperativa de ahorro y crédito, el ratio de activos improductivos comienza a disminuir como resultado del aumento en la confianza pública.

c. Financiamiento de activos improductivos

Mientras la reducción del porcentaje de activos improductivos es importante, el financiamiento de estos activos es de igual importancia. Tradicionalmente,

las cooperativas de ahorro y crédito utilizan capital de aportaciones de asociados para financiar las compras de activos fijos. Debajo del modelo de WOCCU, el objetivo es financiar el 100% de todos los activos improductivos con el capital institucional de la cooperativa de ahorro y crédito, o con otros pasivos que no tienen ningún costo financiero explícito. El uso de capital sin costo para financiar estos activos reduce el efecto sobre ganancias. Esto es uno de los argumentos más fuertes para apoyar la capitalización de todas las ganancias netas, para modernizar edificios viejos y equipos gastados.

R = Tasas de rendimiento y costos

El sistema de PERLAS separa todos los componentes esenciales de ingresos netos para ayudar a la gerencia a calcular el rendimiento de inversiones y evaluar los gastos operativos. De esta manera, PERLAS demuestra su valor como una herramienta para la gerencia. A diferencia de otros sistemas que calculan el rendimiento con base en el promedio de activos, PERLAS calcula el rendimiento con base en las inversiones reales pendientes. Esta metodología ayuda a la gerencia a determinar cuáles inversiones sean las más rentables.

También permite una clasificación de cooperativas de ahorro y crédito de acuerdo con los mejores y peores rendimientos. Al comparar la estructura financiera con el rendimiento, es posible determinar qué tan eficazmente puede la cooperativa de ahorro y crédito colocar sus recursos productivos en inversiones que producen el mayor rendimiento.

Estas técnicas poderosas de análisis ayudan a la gerencia a mantenerse al corriente del rendimiento financiero de la cooperativa de ahorro y crédito.

La información sobre rendimiento se calcula con base en cuatro áreas principales de inversión:

a. Cartera de préstamos

Todos los ingresos por intereses, multas por intereses morosos y comisiones de operaciones crediticias se dividen por el monto total invertido en la cartera de préstamos.

b. Inversiones líquidas

Todos los ingresos de cuentas de ahorro de bancos y reservas de liquidez depositadas con la asociación nacional o el ente regulador se dividen por los montos invertidos en estas áreas.

c. Inversiones financieras

Muchas cooperativas de ahorro y crédito invierten su liquidez en inversiones financieras (p. ej., valores emitidos por el gobierno) que pagan un mayor

rendimiento que las cuentas de ahorro en bancos. Estos ingresos por inversiones también se dividen por el capital pendiente invertido en estos instrumentos.

d. Otras inversiones no financieras

Cualquier inversión que no pertenece a las categorías anteriores se clasifica como

“otra” inversión no financiera. Para muchas cooperativas de ahorro y crédito, esto incluye inversiones en supermercados, farmacias, escuelas y proyectos de desarrollo de viviendas residenciales. Todos los ingresos de estas varias fuentes también se dividen por las inversiones de capital originales.

Los costos operativos también son importantes. Se clasifican en tres áreas principales:

e. Costos de intermediación financiera

Esta área evalúa los costos financieros pagados por ahorros depositados, aportaciones de asociados y préstamos externos. A diferencia de los bancos comerciales que buscan minimizar sus costos financieros, las cooperativas de ahorro y crédito deben tratar de pagar la tasa más alta posible sin arriesgar la estabilidad de la institución.

En muchos casos, una tasa de crecimiento insuficiente de los depósitos de ahorro se relaciona con tasas de interés no competitivas. Igualmente, los dividendos sobre el capital de aportaciones se monitorean cuidadosamente para asegurar que las cooperativas de ahorro y crédito no se aprovechen de sus asociados al pagar un dividendo sobre el capital de aportaciones que esté por debajo de un nivel aceptable.

f. Costos administrativos

Otra área crítica que requiere un análisis cuidadoso es la de costos administrativos. Muchas cooperativas de ahorro y crédito son muy competitivas con los bancos comerciales con respecto a las tasas de interés sobre depósitos de préstamos, pero sus costos administrativos por unidad son mucho más altos. Los costos son más altos debido al monto de préstamo más pequeño.

Los gastos fijos administrativos no pueden ser distribuidos sobre un monto de préstamo más grande. Por ejemplo, los costos fijos para otorgar un préstamo de US \$1.000 son casi idénticos a los de un préstamo de US \$10.000. Los costos administrativos altos son una de las razones principales por las que muchas cooperativas de ahorro y crédito no son rentables. La meta “ideal” recomendada por el sistema de PERLAS es mantener los costos administrativos entre el 3-10% del promedio de activo total.

g. Provisiones para préstamos incobrables

El área final de costos evaluada por PERLAS separa los costos de crear provisiones para préstamos incobrables de otros costos administrativos. Esto se puede facilitar con el uso de una nomenclatura clara de contabilidad. Las normas de contabilidad tradicionales normalmente incluyen las provisiones para préstamos incobrables como parte de los costos administrativos generales. En realidad, la creación de provisiones suficientes representa un tipo de gasto completamente distinto. Se relaciona directamente con un análisis experto de crédito y técnicas eficaces del cobro de préstamos. Al aislar este gasto de los otros costos administrativos, es posible tener una visión mucho más clara de las prácticas débiles de administración de crédito en la cooperativa de ahorro y crédito.

Al separar ingresos y gastos en las áreas antes mencionadas, los ratios de PERLAS pueden identificar exactamente las razones por las que una cooperativa de ahorro y crédito no produce un ingreso neto suficiente.

L = Liquidez

El manejo eficaz de liquidez es una habilidad que tiene mucho más importancia a medida que la cooperativa de ahorro y crédito cambia su estructura financiera de las aportaciones de asociados a los depósitos de ahorro, que son más volátiles. En muchos movimientos que siguen el modelo tradicional, las aportaciones de asociados son muy ilíquidas y la mayoría de préstamos externos tienen un largo período de reembolso, y por lo tanto, hay poco incentivo para mantener reservas de liquidez. La liquidez tradicionalmente se analiza en términos del efectivo disponible para prestar, una variable controlada exclusivamente por la cooperativa de ahorro y crédito. Con la introducción de depósitos de ahorro que pueden ser retirados, el concepto de la liquidez cambia radicalmente. La liquidez ahora se refiere al efectivo necesario para retiros, una variable que la cooperativa de ahorro y crédito ya no puede controlar.

El mantenimiento de reservas de liquidez adecuadas es esencial para la administración financiera sólida en la cooperativa de ahorro y crédito modelo de WOCCU. El sistema PERLAS analiza la liquidez desde dos puntos de vista:

a. Reserva total de liquidez

Este indicador mide el porcentaje de depósitos de ahorro invertidos como activo líquido en una asociación nacional o un banco comercial. La meta “ideal” es mantener un mínimo del 15% después de pagar todas las obligaciones a corto plazo (30 días o menos).

b. Fondos líquidos inactivos

Las reservas de liquidez son importantes, pero también implican un costo de oportunidad perdida.

Los fondos en las cuentas corrientes y cuentas de ahorro sencillas producen un rendimiento insignificante en comparación con otras alternativas para la inversión. Por consiguiente, es importante mantener las reservas de liquidez inactivas a un mínimo. La meta “ideal” para este ratio de PERLAS es reducir el porcentaje de liquidez inactiva para que sea lo más cerca posible a cero.

S = Señales de crecimiento

La única manera exitosa de mantener el valor de activos es a través de un fuerte y acelerado crecimiento de activos, acompañado por la rentabilidad sostenida. El crecimiento por sí solo es insuficiente. La ventaja del sistema PERLAS es que vincula el crecimiento con la rentabilidad y con las otras áreas claves, al evaluar el crecimiento del sistema entero. El crecimiento se mide a través de cinco áreas claves:

a. Activo total

El crecimiento del activo total es uno de los ratios más importantes. Muchas de las fórmulas empleadas en los ratios de PERLAS incluyen el activo total como el denominador clave. El crecimiento fuerte y consistente en el activo total mejora muchos de los ratios de PERLAS.

Al comparar el crecimiento del activo total con las otras áreas claves, es posible detectar cambios en la estructura del balance general que podrían tener un impacto positivo o negativo en las ganancias. La meta ideal para todas las cooperativas de ahorro y crédito es lograr un crecimiento real y positivo (crecimiento neto después de ajustar para la inflación) cada año.

b. Préstamos

La cartera de préstamos es el activo más importante y rentable de la cooperativa de ahorro y crédito. Si el crecimiento del total de préstamos lleva el mismo paso que el crecimiento del activo total, hay una gran probabilidad que se mantenga la rentabilidad. A la inversa, si se bajan las tasas de crecimiento de préstamos, esto sugiere que las otras áreas menos rentables están creciendo más rápidamente.

c. Depósitos de ahorro

Con el nuevo énfasis en la movilización de ahorros, los depósitos de ahorro ahora representan la piedra angular del crecimiento. El crecimiento del activo total depende del crecimiento de ahorros.




El razonamiento por mantener programas agresivos de mercadeo es que estimulan el crecimiento de nuevos depósitos de ahorro que a su vez, afectan el crecimiento de otras áreas claves.

Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa; la Cooperativa de Ahorro Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, al ser una entidad del sistema financiero, debe orientar sus estrategias competitivas al desarrollo o mejoramiento de sus productos y servicios.

Tema que en esencia nos lleva a plantear qué productos y servicios se deben manejar y qué características deben reunir para aspirar el éxito; en este sentido el producto juega un papel de enlace entre oferta y demanda, por lo que el éxito al que se hace referencia está condicionado por la capacidad de la empresa para superar a la competencia y desde luego, por la bondad del producto desde la perspectiva del cliente.

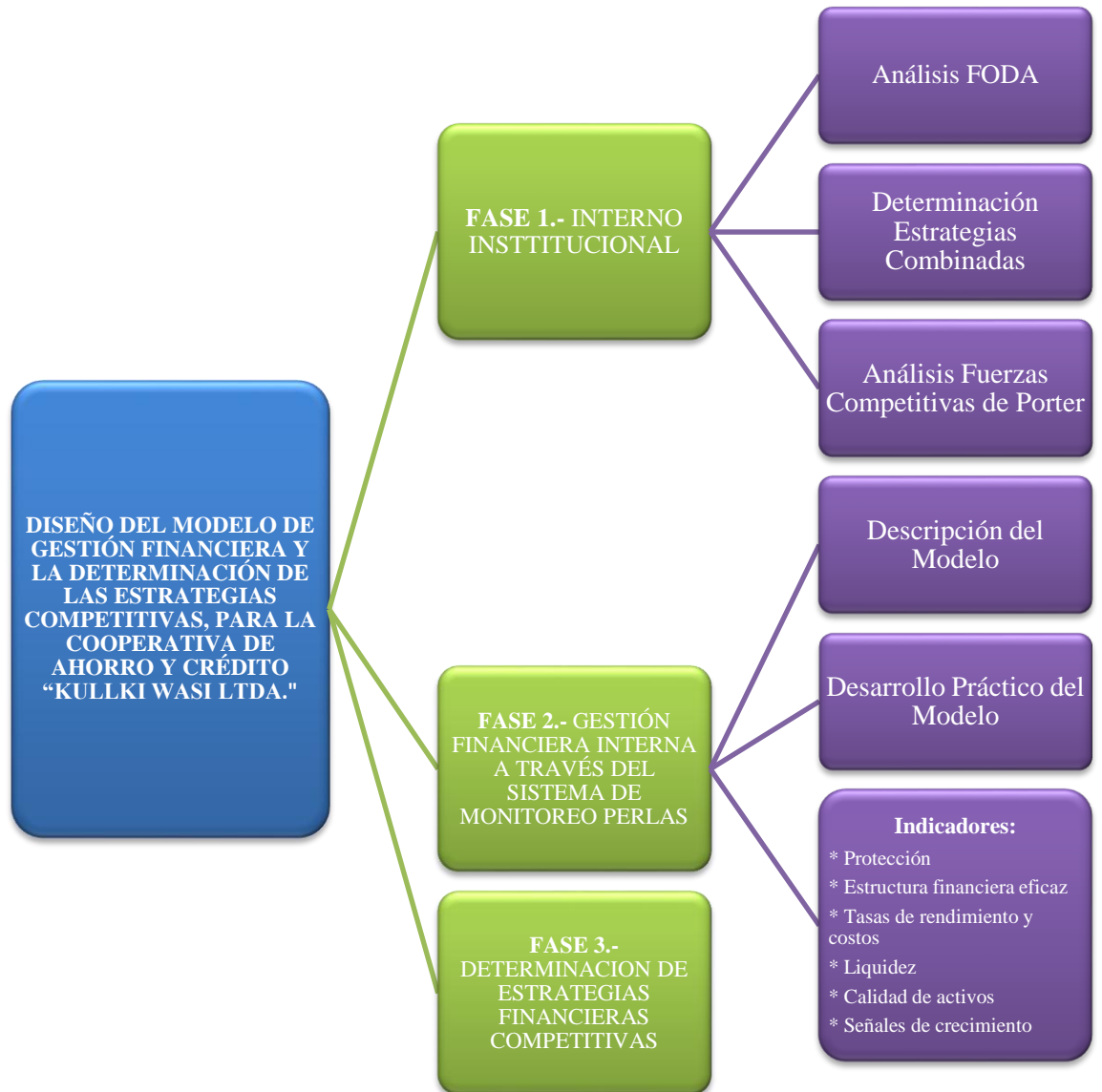
En estos términos, la concepción de la estrategia competitiva descansa en el análisis de tres partes clave:

-  Sector industrial: Naturaleza de los rivales y capacidad competitiva
-  Mercado: Necesidades y preferencias del consumidor
-  Perfil del producto: Precio, calidad, servicio, etc.

6.7. MODELO OPERATIVO

6.7.1 Modelo gráfico

Gráfico N°57: Modelo Gráfico de la propuesta



Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)



**DISEÑO DEL MODELO DE
GESTIÓN FINANCIERA Y
LA DETERMINACIÓN DE LAS
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS,
PARA LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO
"KULLKI WASI LTDA."**

6.7.3. FASE 1.- INTERNO INSTITUCIONAL

Ésta fase consiste en recoger datos del estado o situación interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, para lo cual se realiza un análisis interno institucional para determinar su FODA y complementar un análisis de las fuerzas competitivas de Porter así:

6.7.3.1 ANÁLISIS INTERNO

6.7.3.1 .1 Capacidad Administrativa

Según la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, el gobierno cooperativo corresponde a:

- ✓ La Asamblea General de Socios
- ✓ El Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia
- ✓ Gerente General

Con respecto a la Asamblea General de Socios podemos mencionar que es la máxima autoridad de la entidad y sus resoluciones son obligatorias para todos sus socios y clientes. Las decisiones son tomadas por mayoría de votos.

En cuanto al Consejo de Administración, en donde los vocales del consejo de administración duraran dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos por una sola vez para el periodo siguiente.

Dentro de las atribuciones que tiene el Consejo de Administración son las siguientes:

- ✓ Dictar las políticas, los reglamentos internos, orgánico funcional, de crédito y las demás normas internas, con sujeción a las disposiciones contenidas en la Ley y en el reglamento, los cuales podrán ser revisados por el organismo de control.

- ✓ Aprobar el plan estratégico, el plan operativo y el presupuesto anual con sus respectivas modificaciones y llevarlos a conocimiento de la Asamblea General.
- ✓ Aprobar y revisar anualmente, las estrategias de negocios y las principales políticas de la entidad.
- ✓ Conocer y aprobar esquemas de administración, que incluya procedimientos para la administración, gestión y control de riesgos inherentes a su negocio.
- ✓ Presentar para conocimiento y resolución de la Asamblea General los estados financieros y el informe de labores del consejo.

El Consejo de Vigilancia tendrá un mínimo de tres vocales y máximo de cinco vocales principales con sus respectivos suplentes, conforme lo determine el estatuto social de la cooperativa-

Dentro de las atribuciones que tiene el Consejo de Vigilancia son las siguientes:

- ✓ Nombrar de su seno al Presidente y Secretario del Consejo;
- ✓ Controlar las actividades económicas de la cooperativa;
- ✓ Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes;
- ✓ Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la cooperativa;
- ✓ Efectuar las funciones de auditoría interna, en los casos de cooperativas que no excedan de 200 socios o 500.000 dólares de activos;

- ✓ Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas;
- ✓ Presentar a la asamblea general un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la cooperativa;
- ✓ Proponer ante la asamblea general, la terna para la designación de auditor interno y externo y, motivadamente, la remoción de los directivos o Gerente;
- ✓ Observar cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de Administración y del Gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la asamblea general, contando previamente con los criterios de la gerencia;
- ✓ Informar al Consejo de Administración y a la asamblea general, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa;
- ✓ Solicitar al Presidente que se incluya en el orden del día de la próxima asamblea general, los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones; y,
- ✓ Las demás establecidas en la ley, este reglamento y el estatuto social.

Sin perjuicio de las observaciones formuladas por el Consejo de Vigilancia, el Consejo de Administración podrá ejecutar sus resoluciones bajo su responsabilidad, no obstante lo cual, esta decisión deberá ser, obligatoriamente, puesta en conocimiento de la siguiente asamblea general.

La Gerencia General es el representante legal y es nombrado sin sujeción a plazo, las atribuciones y deberes del Gerente General son:

- ✓ Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa.
- ✓ Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la Cooperativa e informar por lo menos trimestralmente al Consejo de Administración los resultados.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones de la Asamblea General y del Consejo de Administración, así como observar y cumplir según el caso las recomendaciones que emita la Superintendencia y el Consejo de Vigilancia.
- ✓ Informar al Consejo de Administración sobre la Situación Financiera de la entidad, de los riesgos y su impacto en el patrimonio, cumplimiento del plan estratégico así como presentar el informe anual de gestión.
- ✓ Mantener los controles y procedimientos adecuados para asegurar el control interno.

6.7.3.1.2 Capacidad Tecnológica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, hace uso de la tecnología implementando un software que permita automatizar los procesos, la administración de base datos y los respaldos periódicos de la información.

Entre los procesos tecnológicos que ha adquirido la cooperativa se encuentran los siguientes:

- ✓ FINANCIAL BUSSINES VERSION 2.0

6.7.3.1.3 Gestión Crediticia.

La cartera de crédito es el principal activo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, para el área de crédito, el diálogo y transparencia son los principales mecanismos para entender y responder a las expectativas de los socios a fin de satisfacer sus necesidades. Orientar a los socios en el uso de los recursos financieros, como en las actividades productivas ya que es uno de los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.” de tal manera que los productos y servicios están orientados a observar la calidad.

6.7.3.1.4 Talento Humano

La Gestión del Talento Humano es lograr el desarrollo personal y profesional del recurso humano y como consecuencia el desarrollo institucional, incrementando los niveles de productividad y de satisfacción laboral mediante la capacitación, como elemento de desarrollo y crecimiento en la que se busca potencializar las capacidades y aptitudes para generar eficiencia y eficacia en las actividades realizadas.

Se mantiene una comunicación directa y constante con las unidades operativas, que tiene como finalidad evaluar sus planes de acción mediante el análisis de objetivos y la aplicación del trabajo en equipo las que se ven reflejadas en las mejoras de calidad y servicios brindados a los socios.

6.7.3.2 ANALISIS FODA

El termino FODA está conformado por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas; las variables internas de la Cooperativa son las fortalezas y debilidades que es posible actuar directamente sobre ellas, en cambio las oportunidades y amenazas son externas, que resulta muy difícil poderlas controlar.

A continuación se determina el FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”

Gráfico No. 58: Análisis FODA



Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

6.7.3.3 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS COMBINADAS

El FODA cruzado es un diagnóstico que permite comparar y proyectar una estrategia para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo para la entidad, a través de la comparación de fortalezas con oportunidades, debilidades y oportunidades, etc. Es decir, permite interactuar con cada variable que se dé dentro del modelo, así:

- ✓ **Fortalezas y oportunidades (FO);** este diagnóstico se inicia con un cruce de fortalezas con oportunidades, el cual a través de las fortalezas se busca maximizar las oportunidades.
- ✓ **Fortalezas y Amenazas (FA);** en este cruce se busca que las fortalezas encontradas contrarresten a las amenazas externas mediante la formulación de estrategias competitivas.
- ✓ **Debilidades y Oportunidades (DO);** siguiendo con los cruces, se busca que con las debilidades que son negativas se puedan superar con las oportunidades obtenidas.
- ✓ **Debilidades y Amenazas (DA);** trata de reducir las debilidades o transformarlas en fortalezas, de tal manera que, el impacto de las amenazas sea mínimo.

A continuación se detalla las variables del FODA cruzado:

Gráfico No. 59: Estrategias Cruzadas



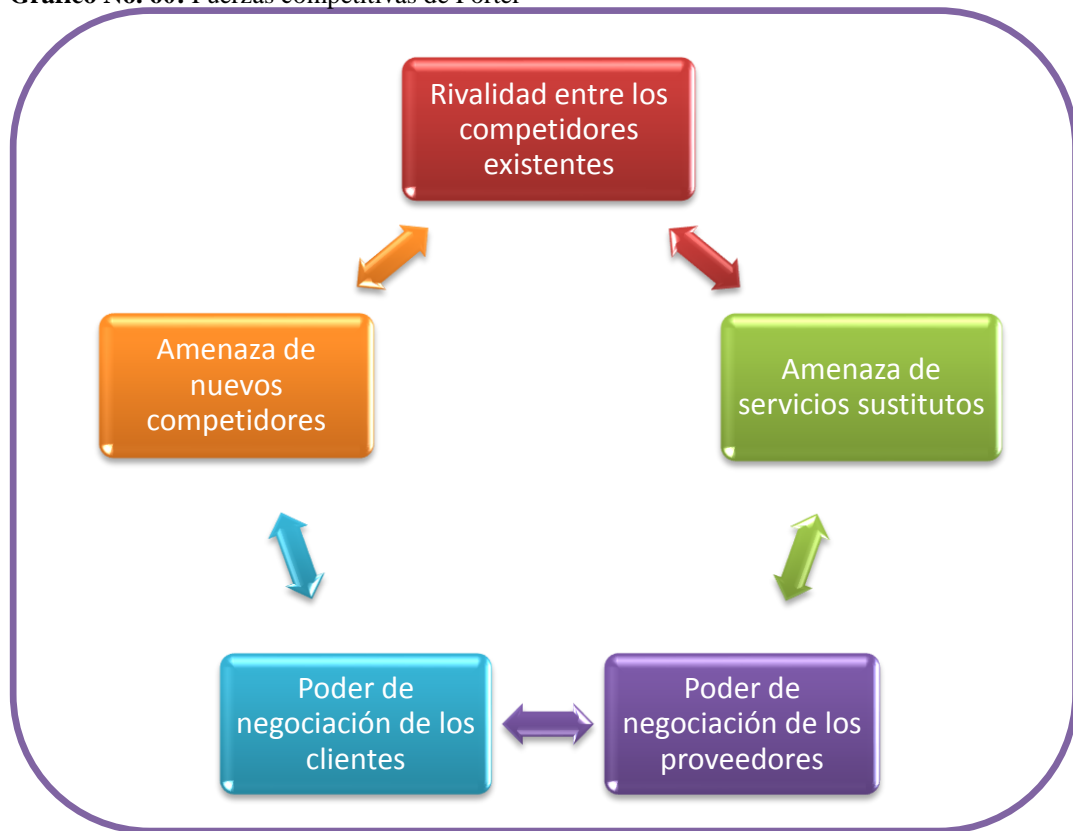
Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

6.7.3.4 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

El análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter es importante porque mediante ella se podrá identificar el valor que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”, es capaz de crear para sus clientes.

El modelo de análisis se basa en lo siguiente:

Gráfico No. 60: Fuerzas competitivas de Porter

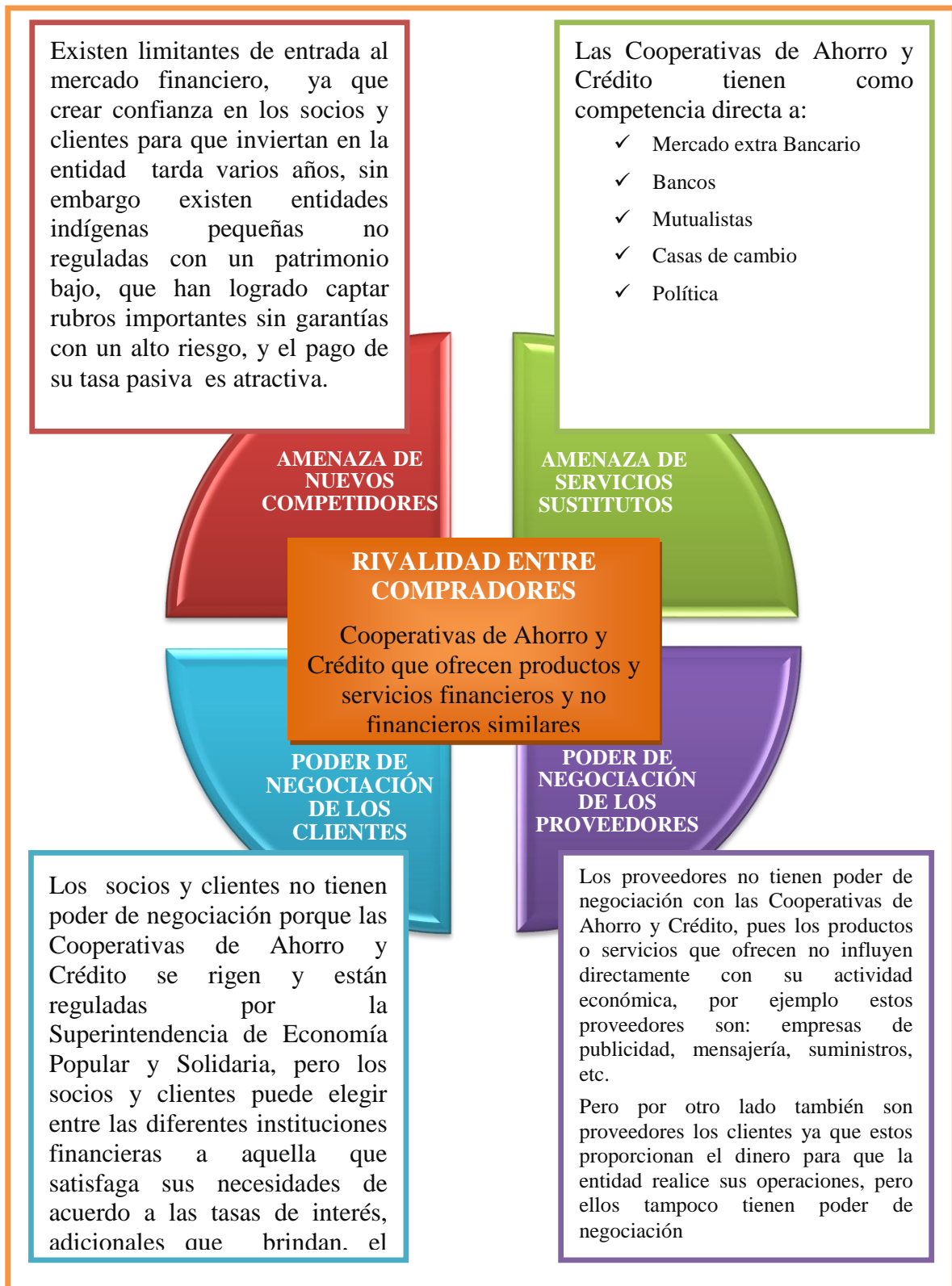


Fuente: Investigación Bibliográfica

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

A continuación se muestra la aplicación del análisis:

Gráfico No. 61: Análisis en base a las Fuerzas Competitivas de Porter



Elaborado por: MARTINEZ, Alexandra (2015)

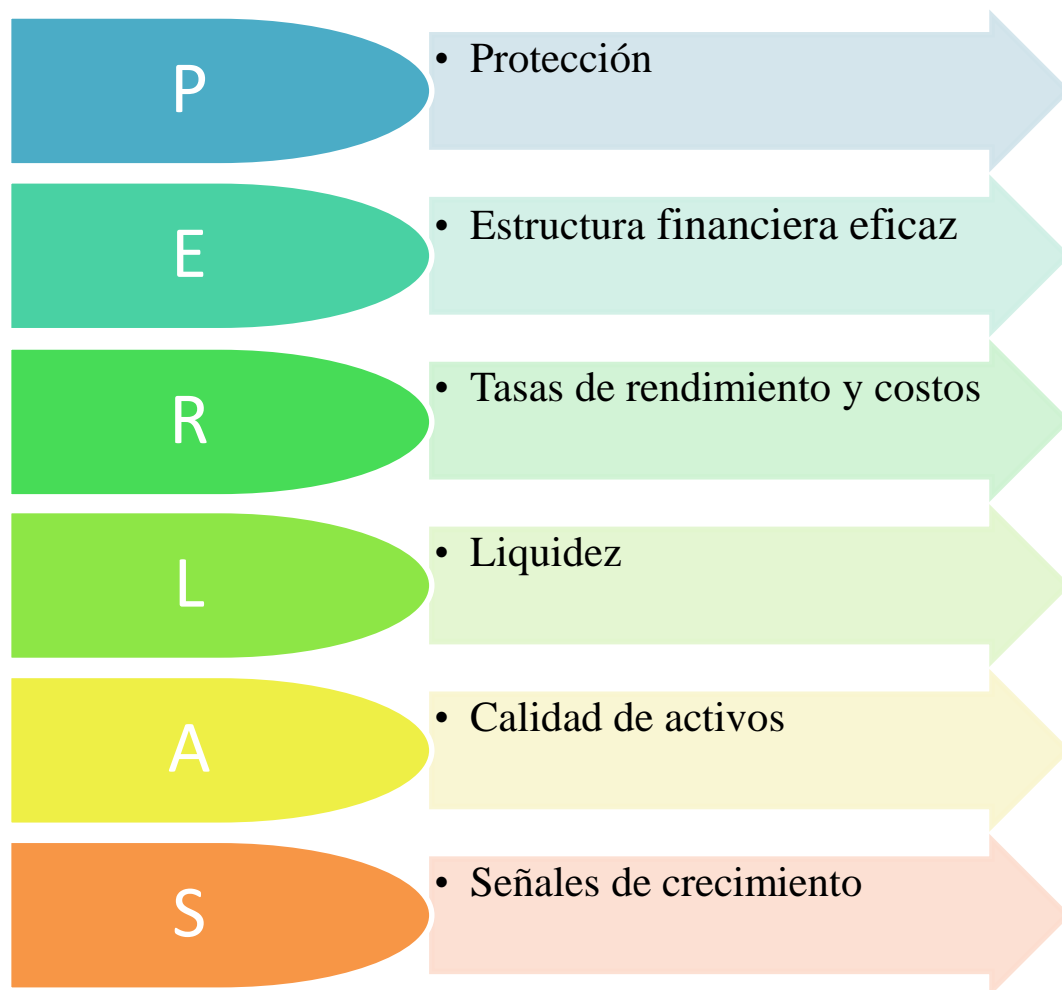
6.7.4. FASE 2.- GESTIÓN FINANCIERA INTERNA A TRAVÉS DEL SISTEMA DE MONITOREO PERLAS

6.7.4.1 Descripción del Modelo

Para modelar la Gestión Financiera Interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.” a través del Sistema de Monitoreo Perlas, se utilizó la información proporcionada en los balances de los años 2013 y 2014.

El monitoreo Perlas se realizó mediante la aplicación de los siguientes grupos de indicadores:

Gráfico No. 62: Perlas y su significado



Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Cada uno de los grupos citados anteriormente contiene varios indicadores, los mismos que se obtuvieron de acuerdo a la disponibilidad de datos en los balances de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”.

Finalmente cabe indicar que por cada indicador se obtuvo:

- ✓ El índice
- ✓ La meta
- ✓ El desarrollo
- ✓ El resultado y,
- ✓ El análisis

6.7.4.2 Desarrollo práctico del Modelo

A continuación se muestra el desarrollo de cada uno de los indicadores así:

6.7.4.2.1 INDICADORES PROTECCIÓN (P)

Estos indicadores miden la suficiencia de provisiones para préstamos incobrables

P1. PROVISION PARA PRÉSTAMOS INCOBRABLES/ PROVISIÓN REQUERIDA PARA PRÉSTAMOS CON MOROSIDAD > 12 MESES

Meta: 100%

Fórmula:
$$\frac{\text{Provisión para créditos incobrables}}{\text{Porcentaje de provisiones requeridas}}$$

**saldos de préstamos con morosidad >12 meses*

Desarrollo:

Tabla No. 46: Indicadores de Protección P1

| NUMERADOR | | | |
|------------------|---------------------------------------|-----------------|-----------------|
| Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| 1.4.99 | Provisiones para créditos incobrables | \$1.327.692,30 | \$2.157.692,30 |

| DENOMINADOR | | | |
|--------------------|---|-----------------------|-----------------------|
| Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| 1.4.26.25 | Cartera de crédito de consumo que no devenga intereses de más de 360 días | \$ 17.506,59 | \$ 14.557,70 |
| 1.4.28.25 | Cartera de crédito para la microempresa que no devenga intereses de más de 360 días | \$ 967.587,21 | \$ 659.844,32 |
| 1.4.50.25 | Cartera de crédito de consumo vencida de más de 360 días | \$ 158.117,28 | \$ 4.679,84 |
| 1.4.52.25 | Cartera de crédito para la microempresa vencida de más de 360 días | \$ 420.519,15 | \$ 420.519,15 |
| TOTAL | | \$1.563.730,23 | \$1.099.601,01 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Resultado:

Tabla No. 47: Resultado P1

| Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
|----------------|-----------------|-----------------|
| RESULTADO P1 | 84,91% | 196,23% |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis:

Existe una baja provisión para cubrir créditos incobrables mayores a doce meses, a pesar de que existió un incremento del año 2013 en relación al 2014.

**P2. PROVISION NETA PARA PRÉSTAMOS INCOBRABLES/
PROVISIÓN REQUERIDA PARA PRÉSTAMOS MOROSOS < A 12
MESES**

Meta: 35%

Fórmula:

Total Provisión para créditos incobrables–provisiones usadas para cubrir préstamos con morosidad mayores a 12 meses

*Porcentaje de provisiones requeridas *saldos de préstamos con morosidad <12 meses*

Desarrollo:

Tabla No. 48: Indicadores de Protección P2

| NUMERADOR | | | |
|---|---|------------------------|------------------------|
| Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| 1.4.99 | Provisiones para créditos incobrables | \$ 1.327.692,30 | \$ 2.157.692,30 |
| (-) menos | | | |
| 1.4.26.25 | Cartera de crédito de consumo que no devenga intereses de más de 360 días | \$ 17.506,59 | \$ 14.557,70 |
| 1.4.28.25 | Cartera de crédito para la microempresa que no devenga intereses de más de 360 días | \$ 967.587,21 | \$ 659.844,32 |
| 1.4.50.25 | Cartera de crédito de consumo vencida de más de 360 días | \$ 158.117,28 | \$ 4.679,84 |
| 1.4.52.25 | Cartera de crédito para la microempresa vencida de más de 360 días | \$ 420.519,15 | \$ 420.519,15 |
| TOTAL | | \$ (236.037,93) | \$ 1.058.091,29 |
| DENOMINADOR | | | |
| Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| Cartera de crédito de consumo por vencer | | | |
| 1.4.02.05 | De 1 a 30 días | \$ 22.095,13 | \$ 51.402,41 |
| 1.4.02.10 | De 31 a 90 días | \$ 45.191,01 | \$ 102.551,41 |

| | | | |
|--|-------------------|-------------------------|-------------------------|
| 1.4.02.15 | De 91 a 180 días | \$ 64.600,75 | \$ 138.086,34 |
| 1.4.02.20 | De 181 a 360 días | \$ 120.556,24 | \$ 247.323,00 |
| Cartera de crédito para microempresa por vencer | | | |
| 1.4.04.05 | De 1 a 30 días | \$ 1.478.643,33 | \$ 1.745.359,57 |
| 1.4.04.10 | De 31 a 90 días | \$ 2.827.460,62 | \$ 3.438.235,98 |
| 1.4.04.15 | De 91 a 180 días | \$ 3.804.597,50 | \$ 4.686.487,33 |
| 1.4.04.20 | De 181 a 360 días | \$ 6.487.087,48 | \$ 7.924.082,62 |
| Cartera de crédito de consumo que no devenga interés | | | |
| 1.4.26.05 | DE 1 A 30 DÍAS | \$ 511,67 | \$ 1.173,89 |
| 1.4.26.10 | DE 31 A 90 DÍAS | \$ 1.023,34 | \$ 2.231,11 |
| 1.4.26.15 | DE 91 A 180 DÍAS | \$ 1.535,01 | \$ 2.888,34 |
| 1.4.26.20 | DE 181 A 360 DÍAS | \$ 3.070,02 | \$ 6.293,34 |
| Cartera de crédito para microempresa que no devenga interés | | | |
| 1.4.28.05 | DE 1 A 30 DÍAS | \$ 17.506,59 | \$ 140.323,09 |
| 1.4.28.10 | DE 31 A 90 DÍAS | \$ 2.263.531,66 | \$ 245.590,31 |
| 1.4.28.15 | DE 91 A 180 DÍAS | \$ 158.117,28 | \$ 318.969,04 |
| 1.4.28.20 | DE 181 A 360 DÍAS | \$ 271.229,67 | \$ 446.895,32 |
| Cartera de crédito de consumo vencida | | | |
| 1.4.50.05 | DE 1 A 30 DÍAS | \$ 967.587,21 | \$ 789,87 |
| 1.4.50.10 | DE 31 A 90 DÍAS | \$ 9.367,10 | \$ 1.553,94 |
| 1.4.50.15 | DE 91 A 180 DÍAS | \$ 511,67 | \$ 1.807,38 |
| 1.4.50.20 | DE 181 A 360 DÍAS | \$ 1.023,34 | \$ 1.617,24 |
| Cartera de crédito para microempresa Vencida | | | |
| 1.4.52.05 | DE 1 A 30 DÍAS | \$ 136.899,81 | \$ 125.297,67 |
| 1.4.52.10 | DE 31 A 90 DÍAS | \$ 174.821,57 | \$ 185.056,71 |
| 1.4.52.15 | DE 91 A 180 DÍAS | \$ 163.619,22 | \$ 218.953,50 |
| 1.4.52.20 | DE 181 A 360 DÍAS | \$ 179.430,36 | \$ 318.301,15 |
| TOTAL | | \$ 19.200.017,58 | \$ 20.351.270,56 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Resultado:

Tabla No. 49: Resultado P2

| Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
|--------------|----------|----------|
| RESULTADO P2 | -4,00% | 15,00% |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis:

Existe una baja provisión para cubrir créditos con morosidad menor a 360 días, cabe indicar que en el año 2013 no se provisiono, y para el año 2014 se incrementó en un 15%.

6.7.4.2.2 INDICADORES DE ESTRUCTURA FINANCIERA EFICAZ (E)

Estos indicadores miden la composición de las cuentas más importantes del balance general.

E1. PRÉSTAMOS NETOS/ TOTAL ACTIVO

Meta: Entre el 70% - 80%

Fórmula:
$$\frac{\text{Total cartera de préstamos bruta} - \text{Total provisión ctas. incobrables}}{\text{Total Activos}}$$

Desarrollo:

Tabla No. 50: Indicadores de Estructura Financiera Eficaz E1

| NUMERADOR | | | |
|------------------|----------------------------|------------------|------------------|
| Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| 1.4 | CARTERA DE CREDITOS | \$ 30.703.493,35 | \$ 38.074.722,66 |
| Menos | | | |
| 1.4.99 | PROV. CREDITOS INCOBRABLES | \$ 1.327.692,30 | \$ 2.157.692,30 |
| Total | | \$ 29.375.801,05 | \$ 35.917.030,36 |

| DENOMINADOR | | | |
|--------------------|----------------|------------------|------------------|
| Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | Total activos | \$ 41.003.632,11 | \$ 51.318.513,41 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Resultado:**Tabla No. 51:** Resultado E1

| Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
|--------------|----------|----------|
| RESULTADO E1 | 72,00% | 70,00% |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis:

El activo total invertido en cartera de créditos para el año 2013 fue del 72% y para el año 2014 del 70%, lo que quiere decir que los resultados se encuentran acorde a la meta.

E2. INVERSIONES LÍQUIDAS/ TOTAL ACTIVO

Meta: Máximo el 20%

Fórmula:
$$\frac{\text{Total de inversiones líquidas}}{\text{Total Activos}}$$

Desarrollo:**Tabla No. 52:** Indicadores de Estructura Financiera Eficaz E2

| NUMERADOR | | | |
|--------------|--|-----------------|-----------------|
| Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| INVERSIONES | | | |
| 1.3.05.50 | De 1 a 30 días del sector Finan. Popular ... | \$ 1.156.599,97 | \$ 1.813.943,37 |
| 1.3.05.55 | De 31 a 90 días del sector Finan. Popular... | \$ 426.502,45 | \$ 223.625,64 |
| Total | | \$ 1.583.102,42 | \$ 2.037.569,01 |

| DENOMINADOR | | | |
|-------------|---------------|------------------|------------------|
| Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | Total activos | \$ 41.003.632,11 | \$ 51.318.513,41 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Resultados:

Tabla No. 53: Resultado E2

| Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
|--------------|----------|----------|
| RESULTADO E2 | 4,00% | 4,00% |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis:

El porcentaje de activo que se invirtió a corto plazo en el año 2013 y 2014 fue del 4%, lo que quiere decir que este porcentaje se encuentra de acuerdo a la meta planteada.

E3. INVERSIONES FINANCIERAS/ TOTAL ACTIVO

Meta: Máximo el 2%

Fórmula:
$$\frac{\text{Total de inversiones financieras}}{\text{Total Activos}}$$

Desarrollo: No aplica

Análisis:

No existen inversiones a largo plazo en este momento en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi.

E4. DEPÓSITOS DE AHORRO/ TOTAL ACTIVO

Meta: Entre el 70% y 80%

Fórmula:
$$\frac{\text{Total de depósitos de ahorro}}{\text{Total Activos}}$$

Desarrollo:**Tabla No. 54:** Indicadores de Estructura Financiera Eficaz E4

| NUMERADOR | | | |
|------------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|
| Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| 2.1.01.35.05 | Depósitos de ahorros activos | \$ 5.455.318,60 | \$ 6.003.699,65 |
| 2.1.01.35.10 | Depósitos de ahorros inactivos | \$ 2,85 | |
| 2.1.01.35.15 | Ahorro Hormiguita Activo | \$ 234.385,79 | \$ 275.479,84 |
| 2.1.01.35.20 | Ahorro Hormiguita Inactivos | \$ 278,39 | \$ 270,22 |
| 2.1.01.35.25 | Ahorro Plus | \$ 57.526,78 | \$ 48.078,10 |
| 2.1.01.35.30 | Ahorro Plus Inactivo | \$ 25,19 | \$ 26,76 |
| 2.1.01.35.35 | Ahorro Domicilio | \$ 249.243,82 | \$ 379.061,17 |
| Total | | \$ 5.996.781,42 | \$ 6.706.615,74 |

| DENOMINADOR | | | |
|--------------------|----------------|------------------|------------------|
| Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | Total activos | \$ 41.003.632,11 | \$ 51.318.513,41 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Resultado:**Tabla No. 55:** Resultado E4

| Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
|----------------|-----------------|-----------------|
| RESULTADO E4 | 15,00% | 13,00% |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis:

El 15% de los activos totales son financiados por los depósitos de ahorros en el año 2013 y el 13% en el año 2014, lo que quiere decir que la Cooperativa no está

siendo eficaz en el mercadeo de sus productos pues los ingresos por captaciones sólo cubren un pequeño porcentaje de sus colocaciones.

E5. CRÉDITO EXTERNO/ TOTAL ACTIVO

Meta: Máximo el 5%

Fórmula:
$$\frac{\text{Total de préstamos a corto plazo} + \text{total de préstamos a largo plazo}}{\text{Total Activos}}$$

Desarrollo:

Tabla No. 56: Indicadores de Estructura Financiera Eficaz E5

| NUMERADOR | | | |
|--------------|---|-----------------|-----------------|
| Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| 2.6.02 | OBLIGACIONES CON INST. FINANC. DEL PAIS | \$ 1.068.965,02 | \$ 642.243,83 |
| 2.6.03 | OBLIGACIONES CON INST. FINANC. DEL EXT. | \$ 375.000,00 | \$ 1.574.755,23 |
| 2.6.90 | OTRAS OBLIGACIONES | \$ 27.111,92 | \$ 3.690.256,58 |
| Total | | \$ 1.471.076,94 | \$ 2.216.999,06 |

| DENOMINADOR | | | |
|-------------|---------------|------------------|------------------|
| Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | Total activos | \$ 41.003.632,11 | \$ 51.318.513,41 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Resultado:

Tabla No. 57: Resultado E5

| Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
|--------------|----------|----------|
| RESULTADO E5 | 4,00% | 4,00% |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis:

El 4% del activo total en el año 2013 y 2014 fue financiado por otras instituciones financieras, lo que quiere decir que se encuentra dentro del porcentaje establecido como meta para este indicador.

E6. APORTACIONES DE ASOCIADOS/ TOTAL ACTIVO

Meta: Máximo el 20%

Fórmula:
$$\frac{\text{Total de aportaciones de los socios}}{\text{Total Activos}}$$

Desarrollo:

Tabla No. 58: Indicadores de Estructura Financiera Eficaz E6

| NUMERADOR | | | |
|------------------|------------------|-----------------|-----------------|
| Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| 3.1.03 | APORTE DE SOCIOS | \$ 1.974.666,00 | \$ 2.458.862,47 |

| DENOMINADOR | | | |
|--------------------|----------------|------------------|------------------|
| Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | Total activos | \$ 41.003.632,11 | \$ 51.318.513,41 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Resultado:

Tabla No. 59: Resultado E6

| Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
|----------------|-----------------|-----------------|
| RESULTADO E6 | 5,00% | 5,00% |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis:

El activo total financiado por el aporte de los socios es del 5% en el año 2013 y 2014, lo que quiere decir que está dentro del rango establecido como meta.

E7. CAPITAL INSTITUCIONAL/ TOTAL ACTIVO

Meta: Mínimo el 10%

Fórmula:
$$\frac{\text{Capital institucional}}{\text{Total Activos}}$$

Desarrollo:

Tabla No. 60: Indicadores de Estructura Financiera Eficaz E7

| NUMERADOR | | | |
|-----------|------------|-----------------|-----------------|
| Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| 3 | PATRIMONIO | \$ 4.649.367,88 | \$ 5.833.467,91 |

| DENOMINADOR | | | |
|-------------|---------------|------------------|------------------|
| Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | Total activos | \$ 41.003.632,11 | \$ 51.318.513,41 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Resultado:

Tabla No. 61: Resultado E7

| Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
|--------------|----------|----------|
| RESULTADO E7 | 11,00% | 11,00% |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis:

El activo total está siendo financiado con el 11% del capital institucional, lo que quiere decir que la empresa cumple con la meta establecida pero debe mejorar pues está obteniendo el porcentaje mínimo y este no varía de un año a otro, lo que permite concluir que el incremento del capital institucional es lento.

E8. CAPITAL INSTITUCIONAL NETO/ TOTAL ACTIVO

Meta: Mayor o igual al 10%

Fórmula:

$$\frac{(\text{Capital institucional} + \text{provisiones para activos en riesgo}) - (\text{saldo préstamos morosos mayor a 12 meses} + 0.35 * (\text{saldo de préstamos con morosidad de 1 a 12 meses}) + \text{activos problemáticos})}{\text{Total Activos}}$$

Desarrollo:

Tabla No. 62: Indicadores de Estructura Financiera Eficaz E8

| NUMERADOR | | | | |
|-----------|--------|---------------------------------------|------------------|------------------|
| | Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | 3 | PATRIMONIO | \$ 4.649.367,88 | \$ 5.833.467,91 |
| (+) | 1.4.99 | Provisiones para créditos incobrables | \$ 1.327.692,30 | \$ 2.157.692,30 |
| (=) | | TOTAL | \$ 5.977.060,18 | \$ 7.991.160,21 |
| (-) | | Saldos morosos mayores a 12 meses | \$ 1.563.730,23 | \$ 1.099.601,01 |
| (=) | | TOTAL | \$ 4.413.329,95 | \$ 6.891.559,20 |
| (+) | | | 0,35 | 0,35 |
| (*) | | Saldos morosos de 1 a 12 meses | \$ 19.200.017,58 | \$ 20.351.270,56 |
| (=) | | TOTAL | \$ 11.133.336,10 | \$ 14.014.503,90 |

| DENOMINADOR | | | |
|-------------|---------------|------------------|------------------|
| Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | Total activos | \$ 41.003.632,11 | \$ 51.318.513,41 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Resultado:

Tabla No. 63: Resultado E8

| Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
|--------------|----------|----------|
| RESULTADO E8 | 27,00% | 27,00% |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis:

El nivel real del capital es del 27% para cubrir las provisiones, lo que quiere decir que se dispone del capital para cubrir las provisiones y otras pérdidas potenciales.

6.7.4.2.3 INDICADORES TASAS DE RENDIMIENTO Y COSTOS (R)

Estos indicadores miden el ingreso promedio por cada uno de los activos más productivos del balance general

R1. INGRESO NETO DE PRÉSTAMOS/ PROMEDIO DE CARTERA DE PRÉSTAMOS NETA

Meta: Mayor o igual al 16%

Fórmula:
$$\frac{\text{Total ingreso de préstamos-primas para seguro de créditos}}{\frac{\text{Cartera de credito neta 2014} + \text{Cartera de credito neta 2013}}{2}}$$

Desarrollo:

Tabla No. 64: Indicadores de Tasas de Rendimiento y Costos R1

| NUMERADOR | | | | |
|-----------|--------|----------------------------------|-----------------|-----------------|
| | Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | 5.1.04 | INTERESES DE CARTERA DE CREDITOS | \$ 5.694.013,71 | \$ 7.100.264,09 |

| DENOMINADOR | | | | |
|-------------|--------|-----------------------------|------------------|------------------|
| | Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | 1.4 | CARTERA DE CREDITOS | \$ 30.703.493,35 | \$ 38.074.722,66 |
| (+) | 1.4 | CARTERA DE CRED. AÑO ANTER. | \$ 25.022.261,66 | \$ 30.703.493,35 |
| (=) | | TOTAL | \$ 27.862.877,51 | \$ 34.389.108,01 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Resultado:

Tabla No. 65: Resultado R1

| Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
|--------------|----------|----------|
| RESULTADO R1 | 20,00% | 21,00% |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis:

El rendimiento de la cartera de crédito está dentro del porcentaje de la meta establecida, es decir el ingreso proveniente de esta cartera si permite cubrir los gastos financieros y operativos de la institución.

R2. INGRESO POR INVERSIONES LÍQUIDAS/ PROMEDIO DE INVERSIONES LÍQUIDAS

Meta: 4,53% tasa pasiva referencial para depósitos a plazo

Fórmula:
$$\frac{\text{Ingresos por inversiones líquidas}}{\frac{\text{inversiones líquidas año actual} + \text{inversiones líquidas año anterior}}{2}}$$

Desarrollo:

Tabla No. 66: Indicadores de Tasas de Rendimiento y Costos R2

| NUMERADOR | | | | |
|-----------|--------|---|---------------|---------------|
| | Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | 5.1.03 | INTER.Y DESC. DE INVERS.EN TIT. VALORES | \$ 129.006,19 | \$ 230.149,42 |

| DENOMINADOR | | | | |
|-------------|--------|--------------------------|-----------------|-----------------|
| | Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | 1.3 | INVERSIONES | \$ 1.583.102,42 | \$ 2.037.569,01 |
| (+) | 1.3 | INVERSIONES AÑO ANTERIOR | \$ 979.709,97 | \$ 1.583.102,42 |
| (=) | | TOTAL | \$ 1.281.406,20 | \$ 1.810.335,72 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Resultados:

Tabla No. 67: Resultado R2

| Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
|----------------|-----------------|-----------------|
| RESULTADO R2 | 10,00% | 13,00% |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis:

Los rendimientos provenientes de inversión a corto plazo están acorde a la meta fijada, lo que quiere decir que la Cooperativa si está estudiando la mejor alternativa de inversión por lo que está obteniendo resultados eficientes.

R3. INGRESO POR INVERSIONES FINANCIERAS/ PROMEDIO DE INVERSIONES FINANCIERAS

Meta: 4,53% tasa pasiva referencial para depósitos a plazo

Fórmula:
$$\frac{\text{Ingresos por inversiones financieras}}{\frac{\text{inversiones financieras año actual} + \text{inversiones financieras año anterior}}{2}}$$

Desarrollo:

No Aplica

Análisis:

No existen inversiones a largo plazo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi.

R4. COSTO FINANCIERO: INTERÉSES SOBRE DEPÓSITOS DE AHORRO/ PROMEDIO DE DEPÓSITOS DE AHORRO

Meta: 1,41% tasa pasiva referencial para depósitos de ahorro

Fórmula:
$$\frac{\text{Total de interés pagado sobre depósitos de ahorro}}{\frac{\text{Total depósitos de ahorro año actual} + \text{Total depósitos de ahorro año anterior}}{2}}$$

Desarrollo:

Tabla No. 68: Indicadores de Tasas de Rendimiento y Costos R4

| NUMERADOR | | | | |
|-------------|-----------|------------------------|-----------------|-----------------|
| | Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | 4.1.01.15 | DEPOSITOS DE AHORROS | \$ 313.248,40 | \$ 363.864,73 |
| DENOMINADOR | | | | |
| | Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | 2.1.01 | DEPOSITOS A LA VISTA | \$ 6.066.768,93 | \$ 6.795.525,13 |
| (+) | 2.1.01 | DEPOSITOS AÑO ANTERIOR | \$ 5.283.615,22 | \$ 6.066.768,93 |
| (=) | | TOTAL | \$ 5.675.192,08 | \$ 6.431.147,03 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Resultado:

Tabla No. 69: Resultado R4

| Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
|--------------|----------|----------|
| RESULTADO R4 | 6,00% | 6,00% |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis:

El costo/ rendimiento de los depósitos es del 6%, siendo mayor a la meta establecida, lo que significa que en la cooperativa se paga un alto interés a los depositantes por su ahorro.

R 4.1 COSTO FINANCIERO: INTERÉSES SOBRE DEPÓSITOS A PLAZO/ PROMEDIO DE DEPÓSITOS A PLAZO

Meta: 4,53% tasa pasiva referencial para depósitos a plazo

Fórmula:
$$\frac{\text{Total de interés pagado sobre depósitos a plazo}}{\frac{\text{Total depósitos a plazo año actual} + \text{Total depósitos a plazo año anterior}}{2}}$$

Desarrollo:

Tabla No. 70: Indicadores de Tasas de Rendimiento y Costos R 4.1

| NUMERADOR | | | | |
|-----------|-----------|-------------------|-----------------|-----------------|
| | Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | 4.1.01.30 | DEPOSITOS A PLAZO | \$ 2.229.260,59 | \$ 2.881.176,11 |

| DENOMINADOR | | | | |
|-------------|---------|------------------------|------------------|------------------|
| | Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | 2.1.03 | DEPOSITOS A PLAZO | \$ 21.780.548,53 | \$ 6.795.525,13 |
| (+) | 2.1.0.3 | DEPOSITOS AÑO ANTERIOR | \$ 16.447.028,16 | \$ 21.780.548,53 |
| (=) | TOTAL | | \$ 19.113.788,35 | \$ 14.288.036,83 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Resultado:

Tabla No. 71: Resultado R 4.1

| Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
|----------------|----------|----------|
| RESULTADO R4.1 | 12,00% | 20,00% |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis:

El costo rendimiento de los depósitos a plazo fijo fue superior el año 2014 con respecto al 2013; así también los resultados son superiores a la meta establecida, lo que quiere decir que se han pagado altos intereses por depósitos a plazo.

R5. COSTO FINANCIERO: INTERÉSES SOBRE EL CRÉDITO EXTERNO/ PROMEDIO DE CRÉDITO EXTERNO

Meta: 5,51% tasa pasiva referencial para créditos

Fórmula:
$$\frac{\text{Total de interés pagado sobre créditos externos}}{\frac{\text{Total crédito externo año actual} + \text{Total crédito externo año anterior}}{2}}$$

Desarrollo:

Tabla No. 72: Indicadores de Tasas de Rendimiento y Costos R5

| NUMERADOR | | | | |
|-----------|--------|--------------------------|---------------|--------------|
| | Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | 4.1.03 | OBLIGACIONES FINANCIERAS | \$ 124.244,27 | \$ 98.228,11 |

| DENOMINADOR | | | | |
|-------------|--------|---------------------------|-----------------|-----------------|
| | Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | 2.6 | OBLIGACIONES FINANCIERAS | \$ 1.471.076,94 | \$ 2.216.999,06 |
| (+) | 2.6 | OBLIGACIONES AÑO ANTERIOR | \$ 1.621.735,94 | \$ 1.471.076,94 |
| (=) | | TOTAL | \$ 1.546.406,44 | \$ 1.844.038,00 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Resultados:

Tabla No. 73: Resultado R5

| Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
|--------------|----------|----------|
| RESULTADO R5 | 8,00% | 5,00% |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis:

La Cooperativa paga un interés mayor por sus préstamos a los fijados en la meta, lo que quiere decir que los costos de sus operaciones son altos.

R6. COSTO FINANCIERO: DIVIDENDOS SOBRE APORTACIONES DE ASOCIADOS/ PROMEDIO DE APORTACIONES DE ASOCIADOS

Meta: Rendimiento mayor o igual que R5

Fórmula:

$$\frac{\text{Total de dividendos pagados sobre aportaciones de asociados}}{\frac{\text{Total de aportaciones de asociados año actual} + \text{Total de aportaciones de asociados año anterior}}{2}}$$

Desarrollo:

No aplica

Análisis:

No existen registros sobre dividendos pagados por aportaciones de los socios

R7. MARGEN BRUTO/ PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL

Meta: Ingresos suficientes para cubrir todos los gastos

Fórmula:

$$\frac{(\text{Ingresos por cartera} + \text{ingresos por inversiones} + \text{Otros ingresos}) - (\text{Costo interés depósitos} + \text{Costo interés crédito externo})}{\frac{\text{Total de activos año actual} + \text{Total de activos año anterior}}{2}}$$

Desarrollo:

Tabla No. 74: Indicadores de Tasas de Rendimiento y Costos R7

| NUMERADOR | | | | |
|-----------|--------|---|-----------------|-----------------|
| | Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | 5.1.04 | INTERESES DE CARTERA DE CREDITOS | \$ 5.694.013,71 | \$ 7.100.264,09 |
| | 5.1.03 | INTER.Y DESC. DE INVERS.EN TIT. VALORES | \$ 129.006,19 | \$ 230.149,42 |
| | 5.6 | OTROS INGRESOS | \$ 254.965,10 | \$ 476.508,57 |

| | | | | |
|--|--|-------|-----------------|-----------------|
| | | TOTAL | \$ 6.077.985,00 | \$ 7.806.922,08 |
|--|--|-------|-----------------|-----------------|

| DENOMINADOR | | | | |
|-------------|--------|----------------------|------------------|------------------|
| | Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | | TOTAL ACTIVOS | \$ 41.003.632,11 | \$ 51.318.513,41 |
| (+) | | ACTIVOS AÑO ANTERIOR | \$ 33.176.216,79 | \$ 41.003.632,11 |
| (=) | | TOTAL | \$ 37.089.924,45 | \$ 46.161.072,76 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Resultados:

Tabla No. 75: Resultado R7

| Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
|--------------|----------|----------|
| RESULTADO R7 | 15,00% | 15,00% |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis:

El margen bruto de ingreso en los dos años fue del 15% lo que quiere decir que se generan los ingresos necesarios para cubrir los gastos y mantener los activos.

R8. GASTOS OPERATIVOS/ PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL

Meta: Menor o igual al 5%

Fórmula:
$$\frac{\text{Total de gastos operativos}}{\frac{\text{Total de activos año actual} + \text{Total de activos año anterior}}{2}}$$

Desarrollo:

Tabla No. 76: Indicadores de Tasas de Rendimiento y Costos R8

| NUMERADOR |
|-----------|
|-----------|

| Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
|--------|---------------------|-----------------|-----------------|
| 4.5 | GASTOS DE OPERACION | \$ 2.879.258,27 | \$ 3.448.204,67 |

| DENOMINADOR | | | |
|-------------|----------------------|------------------|------------------|
| Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | TOTAL ACTIVOS | \$ 41.003.632,11 | \$ 51.318.513,41 |
| (+) | ACTIVOS AÑO ANTERIOR | \$ 33.176.216,79 | \$ 41.003.632,11 |
| (=) | TOTAL | \$ 37.089.924,45 | \$ 46.161.072,76 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Resultado:

Tabla No. 77: Resultado R8

| Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
|--------------|----------|----------|
| RESULTADO R8 | 8,00% | 7,00% |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis:

El costo asociado a la administración de los activos es mayor a la meta establecida a pesar de que en el año 2014 se disminuyó per este aún necesita mejorar para cumplir con la meta.

R9. PROVISIONES PARA PRÉSTAMOS INCOBRABLES/ PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL

Meta: Suficiente para cubrir el 100% de préstamos con morosidad mayores a 12 meses y para cubrir el 35% de préstamos de 1 a 12 meses

Fórmula:
$$\frac{\text{Total de gasto provisión}}{\frac{\text{Total de activos año actual} + \text{Total de activos año anterior}}{2}}$$

Desarrollo:

Tabla No. 78: Indicadores de Tasas de Rendimiento y Costos R9

| NUMERADOR | | | |
|-----------|-------------|---------------|---------------|
| Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| 4.4 | PROVISIONES | \$ 400.000,00 | \$ 830.000,00 |

| DENOMINADOR | | | |
|-------------|----------------------|------------------|------------------|
| Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | TOTAL ACTIVOS | \$ 41.003.632,11 | \$ 51.318.513,41 |
| (+) | ACTIVOS AÑO ANTERIOR | \$ 33.176.216,79 | \$ 41.003.632,11 |
| (=) | TOTAL | \$ 37.089.924,45 | \$ 46.161.072,76 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Resultado:

Tabla No. 79: Resultado R9

| Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
|--------------|----------|----------|
| RESULTADO R9 | 1,00% | 2,00% |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis:

El costo de pérdidas por activo en la Cooperativa es del 1% en el año 2013 y 2% en el año 2014, lo que quiere decir que no existen adecuadas políticas y procedimientos de cobro en la institución.

R10. INGRESOS O GASTOS EXTRAORDINARIOS/ PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL

Meta: Minimizar

Fórmula:
$$\frac{\text{Total de ingresos o gastos extraordinarios}}{\frac{\text{Total de activos año actual} + \text{Total de activos año anterior}}{2}}$$

Desarrollo:

Tabla No. 80: Indicadores de Tasas de Rendimiento y Costos R10

| NUMERADOR | | | | |
|-----------|--------|-------------------------------|----------|-------------|
| | Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | 5.6.01 | UTILIDADES DE VENTA DE BIENES | \$ 40,78 | \$ 7.596,73 |

| DENOMINADOR | | | | |
|-------------|--------|----------------------|------------------|------------------|
| | Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | | TOTAL ACTIVOS | \$ 41.003.632,11 | \$ 51.318.513,41 |
| (+) | | ACTIVOS AÑO ANTERIOR | \$ 33.176.216,79 | \$ 41.003.632,11 |
| (=) | | TOTAL | \$ 37.089.924,45 | \$ 46.161.072,76 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Resultado:

Tabla No. 81: Resultado R10

| Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
|---------------|----------|----------|
| RESULTADO R10 | 0,0001% | 0,016% |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis:

Los ingresos extraordinarios son mínimos lo que quiere decir que se está cumpliendo con la meta y que los ingresos están proviniendo netamente de las actividades operacionales de la Cooperativa.

R11. INGRESOS NETO/ PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL (ROA)

Meta: Mayor a 1% y suficiente para alcanzar la meta del E8

Fórmula:
$$\frac{\text{Ingreso neto}}{\frac{\text{Total de activos año actual} + \text{Total de activos año anterior}}{2}}$$

Desarrollo:

Tabla No. 82: Indicadores de Tasas de Rendimiento y Costos R11

| NUMERADOR | | | | |
|------------------|---------------|--------------------------|-----------------|-----------------|
| | Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | 3.6.03 | UTILIDADES DEL EJERCICIO | \$ 187.594,36 | \$ 29.803,21 |

| DENOMINADOR | | | | |
|--------------------|---------------|----------------------|------------------|------------------|
| | Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | | TOTAL ACTIVOS | \$ 41.003.632,11 | \$ 51.318.513,41 |
| (+) | | ACTIVOS AÑO ANTERIOR | \$ 33.176.216,79 | \$ 41.003.632,11 |
| (=) | | TOTAL | \$ 37.089.924,45 | \$ 46.161.072,76 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Resultado:

Tabla No. 83: Resultado R11

| Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
|----------------|-----------------|-----------------|
| RESULTADO R11 | 0,50% | 0,06% |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis:

El excedente neto es más bajo en el año 2014 en relación al 2013, sin embargo en ninguno de los dos años se alcanza la meta y tampoco es suficiente para alcanzar la meta del E8. Por lo que la capacidad de incrementar el capital institucional es baja.

6.7.4.2.4 INDICADORES DE LIQUIDEZ (L)

Estos indicadores demuestran si la Cooperativa de Ahorro y Crédito administra adecuadamente su efectivo.

L1. (INVERSIONES LÍQUIDAS + ACTIVOS LÍQUIDOS – CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO) / DEPÓSITOS DE AHORRO

Meta: 15-20%

Fórmula:

$$\frac{\text{Inversiones Líquidas} + \text{activos líquidos} - \text{cuentas por pagar corto plazo menores a 30 días}}{\text{Depósitos de ahorro}}$$

Desarrollo:

Tabla No. 84: Indicadores de Liquidez L1

| NUMERADOR | | | | |
|------------------|---------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|
| | Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | 1.3 | INVERSIONES | \$ 187.594,36 | \$ 2.037.569,01 |
| (+) | | ACTIVOS LÍQUIDOS IMPRODUCTIVOS | \$ 5.992.823,63 | \$ 6.665.567,24 |
| (-) | | CTAS POR PAGAR CORTO PLAZO | \$ 4.953.109,77 | \$ 5.804.301,90 |
| | | | \$ 1.227.308,22 | \$ 2.898.834,35 |

| DENOMINADOR | | | | |
|--------------------|---------------|----------------------|-----------------|-----------------|
| | Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | 2.1.01 | DEPOSITOS A LA VISTA | \$ 6.066.768,93 | \$ 6.795.525,13 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Resultado:

Tabla No. 85: Resultado L1

| Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
|----------------|-----------------|-----------------|
| RESULTADO L1 | 20,00% | 43,00% |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis:

Las reservas de dinero que dispone la Cooperativa para solventar los retiros de los socios es del 20% en el año 2013 y del 43% en el año 2014, lo que quiere decir que actualmente la institución cumple con la meta para cubrir los retiros.

L2. RESERVAS DE LIQUIDEZ / DEPÓSITOS DE AHORRO

Meta: 10%

Fórmula:
$$\frac{\text{Activo productivo} + \text{Activo improductivo}}{\text{Depósitos de ahorro}}$$

Desarrollo:

Tabla No. 86: Indicadores de Liquidez L2

| NUMERADOR | | | | |
|-----------|--------|---------------------|------------------|------------------|
| | Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | | ACTIVO PRODUCTIVO | \$ 30.242.452,57 | \$ 38.901.368,48 |
| (+) | | ACTIVO IMPRODUCTIVO | \$ 5.992.823,63 | \$ 6.665.567,24 |
| | | TOTAL | \$ 36.235.276,20 | \$ 45.566.935,72 |

| DENOMINADOR | | | | |
|-------------|--------|--------------------------------|------------------|------------------|
| | Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | 2.1.01 | DEPOSITOS A LA VISTA Y A PLAZO | \$ 27.847.317,46 | \$ 35.740.522,65 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Resultado:

Tabla No. 87: Resultado L2

| Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
|---------|----------|----------|
|---------|----------|----------|

| | | |
|--------------|---------|---------|
| RESULTADO L2 | 130,00% | 127,00% |
|--------------|---------|---------|

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis:

La cooperativa tiene el dinero suficiente en activos para cubrir el retiro de depósitos de sus clientes, es decir cumple con la meta establecida.

L3. ACTIVOS LÍQUIDOS IMPRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS

Meta: menor al 1%

Fórmula:
$$\frac{\text{Activos Líquidos improductivos}}{\text{Total activos}}$$

Desarrollo:

Tabla No. 88: Indicadores de Liquidez L3

| NUMERADOR | | |
|---------------------|-----------------|-----------------|
| Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| ACTIVO IMPRODUCTIVO | \$ 5.992.823,63 | \$ 6.665.567,24 |

| DENOMINADOR | | |
|--------------|------------------|------------------|
| Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| ACTIVO TOTAL | \$ 41.003.632,11 | \$ 51.318.513,41 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Resultado:

Tabla No. 89: Resultado L3

| Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
|--------------|----------|----------|
| RESULTADO L3 | 15,00% | 13,00% |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis:

El activo improductivo invertido es del 15% para el año 2013 y del 13% para el 2014, lo que indica que no se está cumpliendo la meta pues este deberá ser menor al 1%.

6.7.4.2.5 INDICADORES DE CALIDAD DE ACTIVOS (A)

Estos indicadores demuestran si la Cooperativa de Ahorro y Crédito administra adecuadamente su efectivo.

A1. TOTAL MOROSIDAD DE PRÉSTAMOS / CARTERA DE PRÉSTAMOS BRUTA

Meta: Menor o igual al 5%

Fórmula:
$$\frac{\text{Total de préstamos morosos}}{\text{Cartera de préstamos bruta}}$$

Desarrollo:

Tabla No. 90: Indicadores de Calidad de Activos A1

| NUMERADOR | | |
|-------------------|-----------------|-----------------|
| Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| PRÉSTAMOS MOROSOS | \$ 3.371.835,50 | \$ 3.368.615,49 |

| DENOMINADOR | | |
|---------------------|------------------|------------------|
| Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| CARTERA BRUTA TOTAL | \$ 32.031.185,65 | \$ 40.232.414,96 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Resultado:

Tabla No. 91: Resultado A1

| Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
|--------------|----------|----------|
| RESULTADO A1 | 11,00% | 8,00% |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis:

El índice de morosidad de cartera es del 11% en el año 2013 y de 8% en el año 2014, lo que quiere decir que no se cumple con la meta pues este debería ser menor a 5.

A2. ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS

Meta: Menor o igual al 5%

Fórmula:
$$\frac{\text{Total activos improductivos}}{\text{Total activos}}$$

Desarrollo:

Tabla No. 92: Indicadores de Calidad de Activos A2

| NUMERADOR | | | | |
|-------------|-----------------------|---------------------------|-----------------|-----------------|
| | Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | ACTIVOS INPRODUCTIVOS | | | |
| (+) | 1.1.01 | Caja | \$ 629.093,16 | \$ 754.657,40 |
| (+) | | Ctas. Morosas | \$ 3.371.835,50 | \$ 3.368.615,49 |
| (+) | 1.6.90 | Ctas por cobrar | \$ 77.321,89 | \$ 47.732,89 |
| (+) | 1.8 | Propiedad Planta y Equipo | \$ 1.914.573,08 | \$ 2.494.561,46 |
| | | | \$ 5.992.823,63 | \$ 6.665.567,24 |
| DENOMINADOR | | | | |

| Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
|--------|--------------|------------------|------------------|
| | ACTIVO TOTAL | \$ 41.003.632,11 | \$ 51.318.513,41 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Resultado:

Tabla No. 93: Resultado A2

| Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
|--------------|----------|----------|
| RESULTADO A2 | 15,00% | 13,00% |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis:

Los activos improductivos fueron mayores a la meta establecida, es decir del activo total el 15% no produjo ingresos en el año 2013 y el 13% en el año 2014.

6.7.4.2.6 INDICADORES DE SEÑALES DE CRECIMIENTO (S)

Estos indicadores miden el porcentaje de crecimiento en cada una de las cuentas más importantes del estado financiero.

S1 . CRECIMIENTO DE PRÉSTAMOS

Meta: PARA AUMENTAR EL % DE PRESTAMOS PENDIENTES (E1)
 EL S1 DEBE SER MAYOR QUE EL S11
 PARA MANTENER EL % DE PRESTAMOS PENDIENTES (E1)
 EL S1 DEBE SER IGUAL QUE EL S11
 PARA DISMINUIR EL % DE PRESTAMOS PENDIENTES (E1)
 EL S1 DEBE SER MENOR QUE EL S11

Fórmula:
$$\frac{\text{Saldo actual de la cartera de préstamos}}{\text{Saldo de la cartera de créditos año anterior}} - 1 * 100$$

Desarrollo:

Tabla No. 94: Indicadores de Señales de Crecimiento S1

| NUMERADOR | | | |
|-----------|---------------------|------------------|------------------|
| Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| 1.4 | CARTERA DE CREDITOS | \$ 30.703.493,35 | \$ 40.232.414,96 |

| DENOMINADOR | | | |
|-------------|---------------------------|------------------|------------------|
| Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| 1.4 | CARTERA DE CRÉD. AÑO ANT. | \$ 25.949.953,96 | \$ 30.703.493,35 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Resultado:

Tabla No. 95: Resultado S1

| Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
|--------------|----------|----------|
| RESULTADO S1 | 18,00% | 31,00% |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis:

El crecimiento de cartera de crédito en el año 2013 fue del 18% y en el año 2014 de 31%, lo que quiere decir que los clientes tienen preferencia para realizar créditos en la Cooperativa Kullki Wasi.

S2. CRECIMIENTO DE INVERSIONES LÍQUIDAS

Meta: PARA AUMENTAR EL % DE INVERSIONES LIQUIDAS (E2)
 EL S2 DEBE SER MAYOR QUE EL S11
 PARA MANTENER EL % DE INVERSIONES LIQUIDAS (E2)
 EL S2 DEBE SER IGUAL QUE EL S11
 PARA DISMINUIR EL % DE INVERSIONES LIQUIDAS (E2)
 EL S2 DEBE SER MENOR QUE EL S11

Fórmula:
$$\frac{\text{Total de inversiones líquidas actuales}}{\text{Saldo inversiones Líquidas año anterior}} - 1 * 100$$

Desarrollo:

No aplica

Análisis:

No existen inversiones liquidadas en la entidad.

S3. CRECIMIENTO DE INVERSIONES FINANCIERAS

Meta: PARA AUMENTAR EL % DE INVERSIONES FINANCIERAS (E3) EL S3 DEBE SER MAYOR QUE EL S11
 PARA MANTENER EL % DE INVERSIONES FINANCIERAS (E3) EL S3 DEBE SER IGUAL QUE EL S11
 PARA DISMINUIR EL % DE INVERSIONES FINANCIERAS (E3) EL S3 DEBE SER MENOR QUE EL S11

Fórmula: $\frac{\text{Total de inversiones financieras actuales}}{\text{Saldo inversiones Financieras año anterior}} - 1 * 100$

Desarrollo:**Tabla No. 96:** Indicadores de Señales de Crecimiento S3

| NUMERADOR | | | | |
|-----------|--------|-------------|-----------------|-----------------|
| | Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | 1.3 | INVERSIONES | \$ 1.583.102,42 | \$ 2.037.569,01 |

| DENOMINADOR | | | | |
|-------------|--------|----------------------|---------------|-----------------|
| | Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | 1.3 | INVERSIONES AÑO ANT. | \$ 979.709,97 | \$ 1.583.102,42 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Resultado:**Tabla No. 97:** Resultado S3

| Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
|--------------|----------|----------|
| RESULTADO S3 | 62,00% | 29,00% |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis:

En el año 2013 incremento en el 62% las inversiones liquidas y en el 2014 en el 29%, lo que quiere decir que en este año se invirtió menos con respecto al anterior.

S4. CRECIMIENTO DE DEPÓSITOS DE AHORRO

Meta: PARA AUMENTAR EL % DEL TOTAL DE DEPÓSITOS DE AHORRO (E5) EL S5 DEBE SER MAYOR QUE EL S11
PARA MANTENER EL % DEL TOTAL DE DEPÓSITOS DE AHORRO (E5) EL S5 DEBE SER IGUAL QUE EL S11
PARA DISMINUIR EL % DEL TOTAL DE DEPÓSITOS DE AHORRO (E5) EL S5 DEBE SER MENOR QUE EL S11

Fórmula: $\frac{\text{Total de depósitos de ahorro actuales}}{\text{Saldo depósitos de ahorro año anterior}} - 1 * 100$

Desarrollo:

Tabla No. 98: Indicadores de Señales de Crecimiento S4

| NUMERADOR | | | | |
|-----------|---------|----------------------|-----------------|-----------------|
| | Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | 2.1.0.1 | DEPOSITOS A LA VISTA | \$ 6.066.768,93 | \$ 6.795.525,13 |

| DENOMINADOR | | | | |
|-------------|---------|---------------------|-----------------|-----------------|
| | Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | 2.1.0.1 | DEPOSITOS. AÑO ANT. | \$ 5.283.615,22 | \$ 6.066.768,93 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Resultado:

Tabla No. 99: Resultado S4

| Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
|--------------|----------|----------|
| RESULTADO S4 | 15,00% | 12,00% |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis:

Los depósitos de ahorro en el año 2013 crecieron el 15% y el año 2014 el 12%, lo que quiere decir que hubo una disminución notable en su crecimiento.

S5. CRECIMIENTO DE CRÉDITO EXTERNO

Meta: PARA AUMENTAR EL % DEL TOTAL DE CRÉDITO EXTERNO (E6) EL S6 DEBE SER MAYOR QUE EL S11
PARA MANTENER EL % DEL TOTAL DE CRÉDITO EXTERNO (E6) EL S6 DEBE SER IGUAL QUE EL S11
PARA DISMINUIR EL % DEL TOTAL DE CRÉDITO EXTERNO (E6) EL S6 DEBE SER MENOR QUE EL S11
PARA DISMINUIR EL % DEL TOTAL DE DEPÓSITOS DE AHORRO (E5) EL S5 DEBE SER MENOR QUE EL S11

Fórmula:
$$\frac{\text{Total de crédito externo actual}}{\text{Saldo crédito externo año anterior}} - 1 * 100$$

Desarrollo:

Tabla No. 100: Indicadores de Señales de Crecimiento S5

| NUMERADOR | | | | |
|-----------|--------|--------------------------|-----------------|-----------------|
| | Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | 2.6 | OBLIGACIONES FINANCIERAS | \$ 1.471.076,94 | \$ 2.216.999,06 |

| DENOMINADOR | | | | |
|-------------|--------|--------------------------|-----------------|-----------------|
| | Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | 2.6 | OBLIGAC. FINAN. AÑO ANT. | \$ 1.621.735,94 | \$ 1.471.076,94 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Resultado:

Tabla No. 101: Resultado S5

| Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
|--------------|----------|----------|
| RESULTADO S5 | -9,00% | 51,00% |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis:

Las obligaciones externas disminuyeron en el año 2013 en el 9% y para el año 2014 incrementaron en el 51%, lo que quiere decir que en este año se necesitó mayores fuentes de financiamiento para realizar con normalidad las operaciones de La Cooperativa.

S6. CRECIMIENTO DE APORTACIONES DE SOCIOS

Meta: PARA AUMENTAR EL % DEL TOTAL DE APORTACIONES DE SOCIOS (E7) EL S7 DEBE SER MAYOR QUE EL S11
 PARA MANTENER EL % DEL TOTAL DE APORTACIONES DE SOCIOS (E7) EL S7 DEBE SER IGUAL QUE EL S11
 PARA DISMINUIR EL % DEL TOTAL DE APORTACIONES DE SOCIOS (E7) EL S7 DEBE SER MENOR QUE EL S11

Fórmula: $\frac{\text{Total de aportaciones actuales}}{\text{Saldo aportaciones año anterior}} - 1 * 100$

Desarrollo:

Tabla No. 102: Indicadores de Señales de Crecimiento S6

| NUMERADOR | | | | |
|-----------|--------|------------------|-----------------|-----------------|
| | Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | 3.1.03 | APORTE DE SOCIOS | \$ 1.974.666,00 | \$ 2.458.862,47 |

| DENOMINADOR | | | | |
|-------------|--------|-----------------------|---------------|-----------------|
| | Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | 3.1.03 | APORTE SOCI. AÑO ANT. | \$ 905.614,65 | \$ 1.974.666,00 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Resultado:

Tabla No. 103: Resultado S6

| Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
|--------------|----------|----------|
| RESULTADO S7 | 118,00% | 25,00% |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis:

El crecimiento de aporte de los socios para el año 2013 fue de 118% y para el año 2014 de 25%, lo que quiere decir que en el año 2013 se obtuvo un crecimiento importante de capital.

S7. CRECIMIENTO DE CAPITA INSTITUCIONAL

Meta: PARA AUMENTAR EL % DEL TOTAL DE CAPITAL INSTITUCIONAL (E8) EL S8 DEBE SER MAYOR QUE EL S11
 PARA MANTENER EL % DEL TOTAL DE CAPITAL INSTITUCIONAL (E8) EL S8 DEBE SER IGUAL QUE EL S11
 PARA DISMINUIR EL % DEL TOTAL DEL CAPITAL INSTITUCIONAL (E8) EL S8 DEBE SER MENOR QUE EL S11

Fórmula: $\frac{\text{Capital institucional actual}}{\text{Capital institucional año anterior}} - 1 * 100$

Desarrollo:

Tabla No. 104: Indicadores de Señales de Crecimiento S7

| NUMERADOR | | | | |
|-----------|--------|------------|-----------------|-----------------|
| | Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | 3 | PATRIMONIO | \$ 4.649.367,88 | \$ 5.833.467,91 |

| DENOMINADOR | | | | |
|-------------|--------|---------------------|-----------------|-----------------|
| | Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | 3 | PATRIMONIO AÑO ANT. | \$ 2.942.040,51 | \$ 4.649.367,88 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Resultado:

Tabla No. 105: Resultado S7

| Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
|----------------|-----------------|-----------------|
| RESULTADO S7 | 58,00% | 25,00% |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis:

El capital instituciones en el año 2013 tuvo un crecimiento del 58% y en el año 2014 del 25%, lo que quiere decir que no se obtuvo el mismo crecimiento es decir este porcentaje disminuyó.

S8. CRECIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL

Meta: MAYOR QUE LA TASA DE INFLACIÓN

Fórmula:
$$\frac{\text{Total de activos actuales}}{\text{Total de activos año anterior}} - 1 * 100$$

Desarrollo:

Tabla No. 106: Indicadores de Señales de Crecimiento S8

| NUMERADOR | | | | |
|------------------|---------------|----------------|------------------|------------------|
| | Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | 1 | ACTIVO TOTAL | \$ 41.003.632,11 | \$ 51.318.513,41 |

| DENOMINADOR | | | | |
|--------------------|---------------|-----------------------|------------------|------------------|
| | Cuenta | Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
| | 1 | ACTIVO TOTAL AÑO ANT. | \$ 33.176.216,79 | \$ 41.003.632,11 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Resultado:

Tabla No. 107: Resultado S8

| Detalle | Año 2013 | Año 2014 |
|----------------|-----------------|-----------------|
| RESULTADO S11 | 24,00% | 25,00% |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Análisis:

El activo total incremento en el año 2013 en el 24% y en el 25% en el año 2015, lo que quiere decir que existe una pequeña diferencia entre los dos años.

6.7.4.2.7. CUADRO RESUMEN ANÁLISIS PERLAS

Tabla No. 108: Resumen Análisis Perlas

| | PERLAS | 2013 | 2014 | META |
|---------------|--|-------|---------|------|
| P= PROTECCIÓN | P1. PROVISION PARA PRÉSTAMOS INCOBRABLES/ PROVISIÓN REQUERIDA PARA PRÉSTAMOS CON MOROSIDAD > 12 MESES | 0,85 | 1,96 | 100% |
| | P2. PROVISION NETA PARA PRÉSTAMOS INCOBRABLES/ PROVISIÓN REQUERIDA PARA PRÉSTAMOS MOROSOS < A 12 MESES | -0,04 | \$ 0,15 | 35% |

| | PERLAS | 2013 | 2014 | META |
|--------------------------------|--|------|------|------------|
| E= EXTRUCTURA FINANCIERA | E1. PRÉSTAMOS NETOS/ TOTAL ACTIVO | 72% | 70% | 70-80% |
| | E2. INVERSIONES LÍQUIDAS/ TOTAL ACTIVO | 0,04 | 0,04 | Máx 20% |
| | E5. DEPÓSITOS DE AHORRO/ TOTAL ACTIVO | 15% | 13% | 70-80% |
| | E6. CRÉDITO EXTERNO/ TOTAL ACTIVO | 4% | 4% | Máx el 5% |
| | E7. APORTACIONES DE ASOCIADOS/ TOTAL ACTIVO | 5% | 5% | Máx el 20% |
| | E8. CAPITAL INSTITUCIONAL/ TOTAL ACTIVO | 11% | 11% | Mín el 10% |
| | E9. CAPITAL INSTITUCIONAL NETO/ TOTAL ACTIVO | 27% | 27% | ≥ 10% |

| | PERLAS | 2013 | 2014 | META |
|-------------------------------|--|---------|--------|------------|
| R= RENDIMIENTO Y COSTOS | R1. INGRESO NETO DE PRÉSTAMOS/ PROMEDIO DE CARTERA DE PRÉSTAMOS NETA | 20% | 21% | ≥ 16% |
| | R2. INGRESO POR INVERSIONES LÍQUIDAS/ PROMEDIO DE INVERSIONES LÍQUIDAS | 0,10 | 0,13 | 4,53% |
| | R5. COSTO FINANCIERO: INTERÉSES SOBRE DEPÓSITOS DE AHORRO/ PROMEDIO DE DEPÓSITOS DE AHORRO | 6% | 6% | 1,41% |
| | R5.1 COSTO FINANCIERO: INTERÉSES SOBRE DEPÓSITOS A PLAZO/ PROMEDIO DE DEPÓSITOS A PLAZO | 12% | 20% | 4,53% |
| | R6. COSTO FINANCIERO: INTERÉSES SOBRE EL CRÉDITO EXTERNO/ PROMEDIO DE CRÉDITO EXTERNO | 8% | 5% | 5,51% |
| | R8. MARGEN BRUTO/ PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL | 15% | 15% | ING=GAST |
| | R9. GASTOS OPERATIVOS/ PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL | 8% | 7% | ≤5% |
| | R10. PROVISIONES PARA PRÉSTAMOS INCOBRABLES/ PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL | 1% | 2% | 100% y 35% |
| | R11. INGRESOS O GASTOS EXTRAORDINARIOS/ PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL | 0,0001% | 0,016% | Minimizar |
| | R12. INGRESOS NETO/ PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL (ROA) | 0,51% | 0,06% | >1% |

| | PERLAS | 2013 | 2014 | META |
|-------------|---|------|------|--------|
| L= LIQUIDEZ | L1. (INVERSIONES LÍQUIDAS + ACTIVOS LÍQUIDOS – CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO) / DEPÓSITOS DE AHORRO | 20% | 43% | 15-20% |
| | L2. RESERVAS DE LIQUIDEZ / DEPÓSITOS DE AHORRO | 1,30 | 1,27 | 10% |
| | L3. ACTIVOS LÍQUIDOS IMPRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS | 15% | 13% | <1% |

| | PERLAS | 2013 | 2014 | META |
|-----------------------|---|-------------|-------------|-------------|
| A= CALIDAD DE ACTIVOS | A1. TOTAL MOROSIDAD DE PRÉSTAMOS / CARTERA DE PRÉSTAMOS BRUTA | 0% | 0% | ≤ 5% |
| | A2. ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS | 0,00 | 0,00 | ≤ 5% |

| | PERLAS | 2013 | 2014 | META |
|---------------------------|--|-------------|-------------|------------------|
| S= SEÑALES DE CRECIMIENTO | S1. CRECIMIENTO DE PRÉSTAMOS | 18% | 31% | ^E1= 70-80% |
| | S3. CRECIMIENTO DE INVERSIONES FINANCIERAS | 62% | 29% | ^E3≤ 2% |
| | S5. CRECIMIENTO DE DEPÓSITOS DE AHORRO | 15% | 12% | ^E5=70-80% |
| | S6. CRECIMIENTO DE CRÉDITO EXTERNO | -9% | 51% | ^E6=0- 5% |
| | S7. CRECIMIENTO DE APORTACIONES DE SOCIOS | 118% | 25% | ^E7≤ 20% |
| | S8. CRECIMIENTO DE CAPITA INSTITUCIONAL | 58% | 25% | ^E8≥10% |
| | S11. CRECIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL | 24% | | > Inflación +10% |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

6.7.4.2.8. ANÁLISIS PERLAS

PUNTOS DÉBILES

- Existe una baja cobertura de provisión de la cartera de crédito.
- El 13% de los activos totales son financiados por los depósitos de ahorros, lo que quiere decir que la Cooperativa no está cumpliendo con la meta que es de 70-80%, dando como resultado la ineficacia en el mercadeo de sus productos pues los ingresos por depósitos sólo cubren un pequeño porcentaje de sus prestaciones.
- El activo total está siendo financiado con el 11% del capital institucional, lo que quiere decir que la empresa cumple con la meta establecida que es el 10% pero debe mejorar pues está obteniendo el porcentaje mínimo y este no varía de un año a otro, lo que permite concluir que el incremento del capital institucional es lento.
- La Cooperativa paga un interés mayor por sus préstamos a los fijados en la meta, lo que quiere decir que los costos de sus operaciones son altos.
- El costo de pérdidas por activo en la Cooperativa es del 2%, lo que quiere decir que no existen adecuadas políticas y procedimientos de cobro en la institución.

- El activo improductivo invertido es del 13%, lo que indica que no se está cumpliendo la meta pues este deberá ser menor al 1%.
- Las obligaciones externas corresponden al 51%, lo que quiere decir que se necesitó mayores fuentes de financiamiento para realizar con normalidad las operaciones de La Cooperativa.

PUNTOS FUERTES

- El activo total invertido en cartera de créditos es de 70%, lo que quiere decir que los resultados se encuentran acorde a la meta 70-80%
- El 4% fue financiado por otras instituciones financieras, lo que quiere decir que se encuentra dentro del porcentaje establecido como meta 5% para este indicador.
- El activo total financiado por el aporte de los socios es del 5%, lo que quiere decir que está dentro del rango establecido como meta 20%.
- El nivel real del capital es del 27% para cubrir las provisiones, lo que quiere decir que se dispone del capital para cubrir las provisiones y otras pérdidas potenciales El rendimiento de la cartera de crédito está dentro del porcentaje de la meta establecida, es decir el ingreso proveniente de esta cartera si permite cubrir los gastos financieros y operativos de la institución y tiene un margen bruto de 15%
- Los rendimientos provenientes de inversión corresponden al 40% es decir están acorde a la meta fijada, lo que quiere decir que la Cooperativa si está estudiando la mejor alternativa de inversión por lo que está obteniendo resultados eficientes.
- El costo/ rendimiento de los depósitos es del 6%, siendo mayor a la meta establecida 1,41%, lo que significa que en la cooperativa se paga un alto interés a los depositantes por su ahorro
- El costo rendimiento de los depósitos a plazo fijo fue de 20%; así también los resultados son superiores a la meta establecida 4,53%, lo que quiere decir que se han pagado altos intereses por depósitos a plazo.

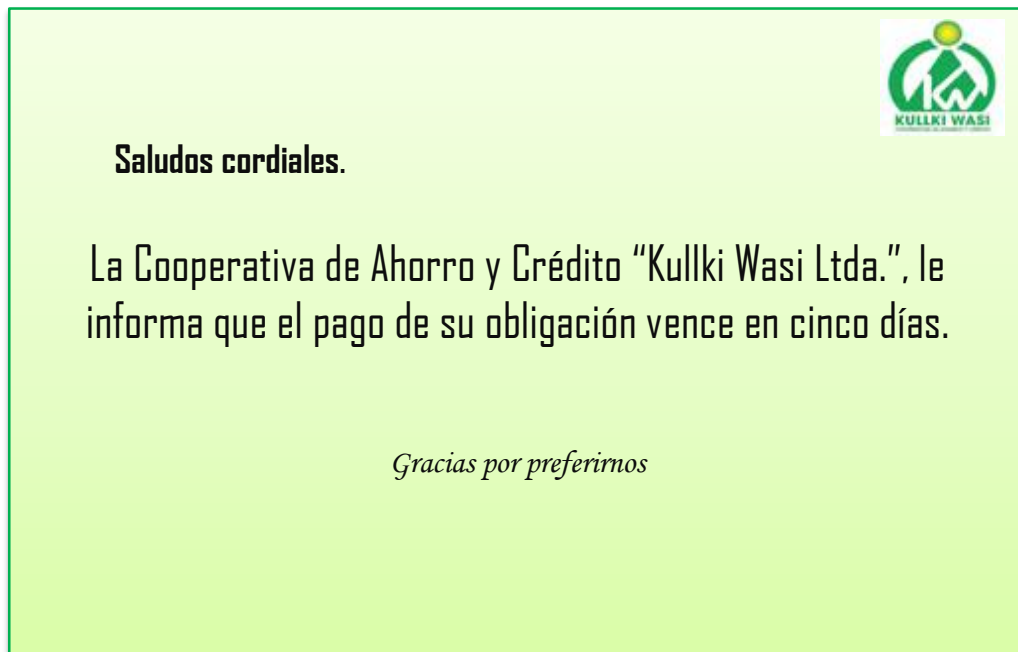
- El margen bruto de ingreso fue del 15% lo que quiere decir que se generan los ingresos necesarios para cubrir los gastos y mantener los activos.
- Los ingresos extraordinarios son mínimos lo que quiere decir que se está cumpliendo con la meta y que los ingresos están proviniendo netamente de las actividades operacionales de la Cooperativa.
- Las reservas de dinero que dispone la Cooperativa para solventar los retiros de los socios es del 43%, lo que quiere decir que actualmente la institución cumple con la meta 15-20% para cubrir los retiros.

6.7.5. FASE 3.- DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS COMPETITIVAS

Después de haber determinado las debilidades y fortalezas financieras a través del análisis PERLAS, se planteó las estrategias que contribuyan a mejorar situación financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito frente a su competencia, las cuales se muestran a continuación:

Estrategia 1: Diseñar políticas y procedimientos para mejorar la gestión de cobro en la Cooperativa

La Cooperativa deberá realizar la gestión de cobranza cinco días antes de que se cumpla la fecha de pago de la deuda, utilizando como técnica de gestión un e-mail, ya que este no generaría ningún costo para el cliente y no causará malestar en él, sino más bien se le recordaría la obligación que debe cumplir. A continuación se muestra el modelo del texto que debe contener el e-mail:



Estrategia 2: Ofrecer servicios llamativos para que los clientes prefieran apertura de cuentas en la institución.

Actualmente los beneficios que ofrece la Cooperativa por la apertura de cuenta son los siguientes:

- Disponer del dinero las 24 horas del día
- No se realizan cobros por mantenimiento de cuenta y ningún tipo de descuento por costo o gastos de servicios
- Se puede realizar depósitos y retiros de la cantidad y el momento que desee el cliente
- Los socios que abrieron su cuenta obtienen el seguro Exequial (este seguro cubre al socio en caso de fallecer la aseguradora le entregara una ayuda por 1200.00 USD a los familiares del socio fallecido).

Estos son los mismos beneficios que ofrecen las Cooperativas de su competencia como son la Ambato y la Chibuleo, por lo que se debería implementar un beneficio como valor agregado y que sirva para captar más clientes como:

- Atención médica y odontológica
- Consulta de movimientos de la cuenta a través de internet

Estrategia 3: Informar al cliente sobre los porcentajes de interés legales y los que ofrece la Cooperativa Kullki Wasi en sus diferentes servicios.

Se debería informar continuamente al cliente los porcentajes de interés que ofrece la Cooperativa, para que tenga conocimiento del porcentaje de interés que está obteniendo por sus depósitos, lo que ganaría invirtiendo a plazo fijo y cuáles son los porcentajes de interés por préstamos, y los costos por los servicios. Para ello se podría utilizar como medio informativo un e- mail en el siguiente formato:

Tabla No. 109: Costos Financieros y Operativos

| COSTOS FINANCIEROS Y OPERATIVOS CONTROLADO POR LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIO | | | | | | | | | |
|---|--|-----------------|-------------|-------------|-------------------------|--------------------------------|---------------|---------|----------------------|
| SERVICIOS FINANCIEROS | | | | | | | | | |
| SUJETOS A TARIFAS | TARJETA DE DÉBITO | | | | Emision | | | | \$ 5,00 |
| | | | | | Mantenimiento | | | | \$ 0,00 |
| | TRANSFERENCIA | | | | Renovacion de Servicio | | | | \$ 1,65 |
| | | | | | Reposición | | | | \$ 4,41 |
| | Transferencia de COAC, KULLKI WASI a otras Entidades | | | | | | | | \$ 1,50 |
| | Envio de Dinero a traves de Wenster Union | | | | Acorde: destino y Monto | | | | \$ 0,00 |
| | Cheques Devueltos | | | | | | | | \$ 2,49 |
| | Interbancarias SPI Enviadas | | | | | | | | \$ 0,45 |
| | Renovacion anual de tarjeta de débito | | | | | | | | \$ 1,65 |
| | Certificado de Estado de Cuenta | | | | | | | | \$ 2,00 |
| | Educación Financiera con Certificado | | | | | | | | \$ 5,00 |
| | Reposición por PERDIDA de la Libreta | | | | | | | | \$ 0,89 |
| | Tabla de Amortización de credito 2da. Impresión | | | | | | | | \$ 1,00 |
| | CAJERO AUTOMATICO | | | | | | | | |
| | Retiros de Dinero en cajero de otra entidad | | | | | | | | \$ 0,45 |
| | Otros Clientes Retira en Nuestro cajero de Coop. Kullki Wasi | | | | | | | | \$ 0,45 |
| | Consulta e impresión a travez de cajero Automático | | | | | | | | \$ 0,30 |
| | Cupo maximo de Retiro por cajero | | | | | | | | \$ 200,00 |
| | COSTO DE CRÉDITO | | | | | | | | |
| | CRÉDITO | TIPO DE CREDITO | MONTO | PLAZO TOPE | TASA NOMINAL | TASA EFECTIVA MAXIMA DE BCE | ENCAJE | GARANTE | PRENDA O HIPOTECA |
| Microcredito Minorista | | 3.000,00 | 24 M | 26,92% | 30,50% | 0 | 1 | NO | |
| Microcredito Simple | | 10.000,00 | 36 M | 20,96% | 27,49% | 10 X 1 | 2 | SI | |
| Microcredito Ampliado | | 20.000,00 | 48 M | 19,78% | 25,50% | 10 X 1 | 2 | SI | |
| Consumo | | 50.000,00 | 60 M | 14,20% | 16,30% | 10 X 1 | 2 | SI | |
| COSTOS FINANCIEROS Y OPERATIVOS CONTROLADO POR LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIO | | | | | | | | | |
| TASAS DE INTERES PASIVAS AHORROS | | | | | | | | | |
| TASA DE AHORROS | CUENTA AHORRO A LA VISTA | | | | 4% | | | | |
| | CUENTA DE AHORRO A DOMICILIO | | | | 4% | | | | |
| | CUENTA DE AHORRO HORMIGUITA | | | | 4% | | | | |
| | CUENTA DE AHORRO PLUS | | | | 6% | | | | |
| | ENCAJE Y BLOQUEO | | | | 4% | | | | |
| TASA DE INTERES PASIVA DE DEPOSITO A PLAZO FIJO | | | | | | | | | |
| DPF | DÍAS | 30 - 60 | 61 - 90 | 91 -120 | 121 - 180 | 181 - 360 | Mas de 361 | | |
| | MONTO | 100 A 50000 | 101 A 50000 | 102 A 50000 | 103 A 50000 | 104 A 50000 | 105 A > 50000 | | |
| | TASA | 6% - 10% | 6% - 10,25% | 8% - 10,50% | 9% - 11% | 9% - 11,25% | 11% - 12% | | |
| LA TRASPARENCIA ES LA BASE DE LA CONFIANZA | | | | | | | | | |
| LA GERENCIA | | | | | | | | | |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Estrategia 4: Verificar los porcentajes de interés por préstamos que ofrece la competencia para realizar ajustes de ser necesario y estar acorde a la competencia

Para el desarrollo de esta estrategia se investigó los porcentajes de interés que cobran las Cooperativa Chibuleo y Ambato que son la principal competencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., y se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla No. 110: Tasas de Interés por Créditos.

| DETALLE | MONTO | KULLKI WASI | AMBATO | CHIBULEO |
|------------------------|-----------|--------------|--------------|--------------|
| | | TASA NOMINAL | TASA NOMINAL | TASA NOMINAL |
| Microcrédito Minorista | 3.000,00 | 26,92% | 26,92% | 26,92% |
| Microcrédito Simple | 10.000,00 | 20,96% | 21,54% | 20,95% |
| Microcrédito Ampliado | 20.000,00 | 19,78% | 20,93% | 19,78% |
| Consumo | 50.000,00 | 14,20% | 15,20% | 14,20% |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Como se puede observar en el cuadro anterior la Cooperativa Kullki Wasi es competitiva en la mayoría de porcentajes de interés, excepto en el que corresponde a microcrédito simple pues la Cooperativa Chibuleo lo ofrece a un punto menos, por lo que se debería estudiar la posibilidad de ajustar este porcentaje para que la entidad sea altamente competitiva.

Estrategia 5: Investigar los porcentajes de interés que paga la competencia por depósitos de ahorro a la vista y a plazo fijo para realizar ajustes de ser necesario y estar acorde a la competencia.

Según el estudio realizado a las diferentes Cooperativas de la competencia se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla No. 111: Tasa de interés de depósitos de ahorro a la vista

| DETALLE | MONTO | KULLKI WASI | AMBATO | CHIBULEO |
|------------------|-------|--------------|--------------|--------------|
| | | TASA NOMINAL | TASA NOMINAL | TASA NOMINAL |
| Cuenta de Ahorro | - | 4,00% | 4,00% | 4,00% |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Como se puede observar en el cuadro anterior el porcentaje de interés que paga la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., es igual al de la competencia, por lo que se debería estudiar la posibilidad de un incremento para estar un paso delante de la competencia y captar mayor cantidad de clientes.

Así también se obtuvieron los siguientes datos correspondientes a las tasas de interés por depósitos a plazo fijo:

Tabla No. 112: Tasa de interés de depósitos a plazo fijo

| DETALLE | MONTO | KULLKI WASI | AMBATO | CHIBULEO |
|------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
| | | TASA NOMINAL | TASA NOMINAL | TASA NOMINAL |
| Depósito a Plazo | 101 A 50000 | 6% - 10% | 6% - 10% | 6% - 10% |
| Depósito a Plazo | 102 A 50000 | 6% - 10,25% | 6% - 10,25% | 6% - 10,25% |
| Depósito a Plazo | 103 A 50000 | 8% - 10,50% | 8% - 10,50% | 8% - 10,50% |
| Depósito a Plazo | 104 A 50000 | 9% - 11% | 9% - 11% | 9% - 11% |
| Depósito a Plazo | 105 A > 50000 | 9% - 11,25% | 9% - 11,25% | 9% - 11,25% |
| Depósito a Plazo | 105 A > 50000 | 11% - 12% | 11% - 12% | 11% - 12% |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

Como se puede observar en el cuadro anterior los porcentajes de interés que ofrece la Cooperativa, son iguales a los de la competencia, por lo que se debe estudiar la posibilidad de incrementarlos para captar mayor número de clientes e incrementar los resultados económicos de la institución.

Estrategia 6: Averiguar cuáles son los precios que tiene la competencia por servicios adicionales como cajero, transferencias interbancarias, etc.

A Continuación se muestra los valores que cobra cada cooperativa por los otros servicios financieros:

Tabla No. 113: Costo de servicios Adicionales

| DETALLE | KULLKI WASI | AMBATO | CHIBULEO |
|---|-------------|---------|----------|
| | COSTO | COSTO | COSTO |
| Transferencias financieras | \$ 1,50 | \$ 1,50 | \$ 1,50 |
| Envío de Dinero a través de Wenster Union | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 |
| Cheques Devueltos | \$ 2,49 | \$ 2,49 | \$ 2,49 |
| Interbancarias SPI Enviadas | \$ 0,45 | \$ 0,45 | \$ 0,45 |
| Renovación anual de tarjeta de débito | \$ 1,65 | \$ 1,65 | \$ 1,65 |
| Certificado de Estado de Cuenta | \$ 2,00 | \$ 2,00 | \$ 2,00 |
| Educación Financiera con Certificado | \$ 5,00 | \$ 5,00 | \$ 5,00 |
| Reposición por pérdida de la Libreta | \$ 0,89 | \$ 0,89 | \$ 0,89 |
| Retiros de Dinero en cajero de otra entidad | \$ 0,45 | \$ 0,45 | \$ 0,45 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

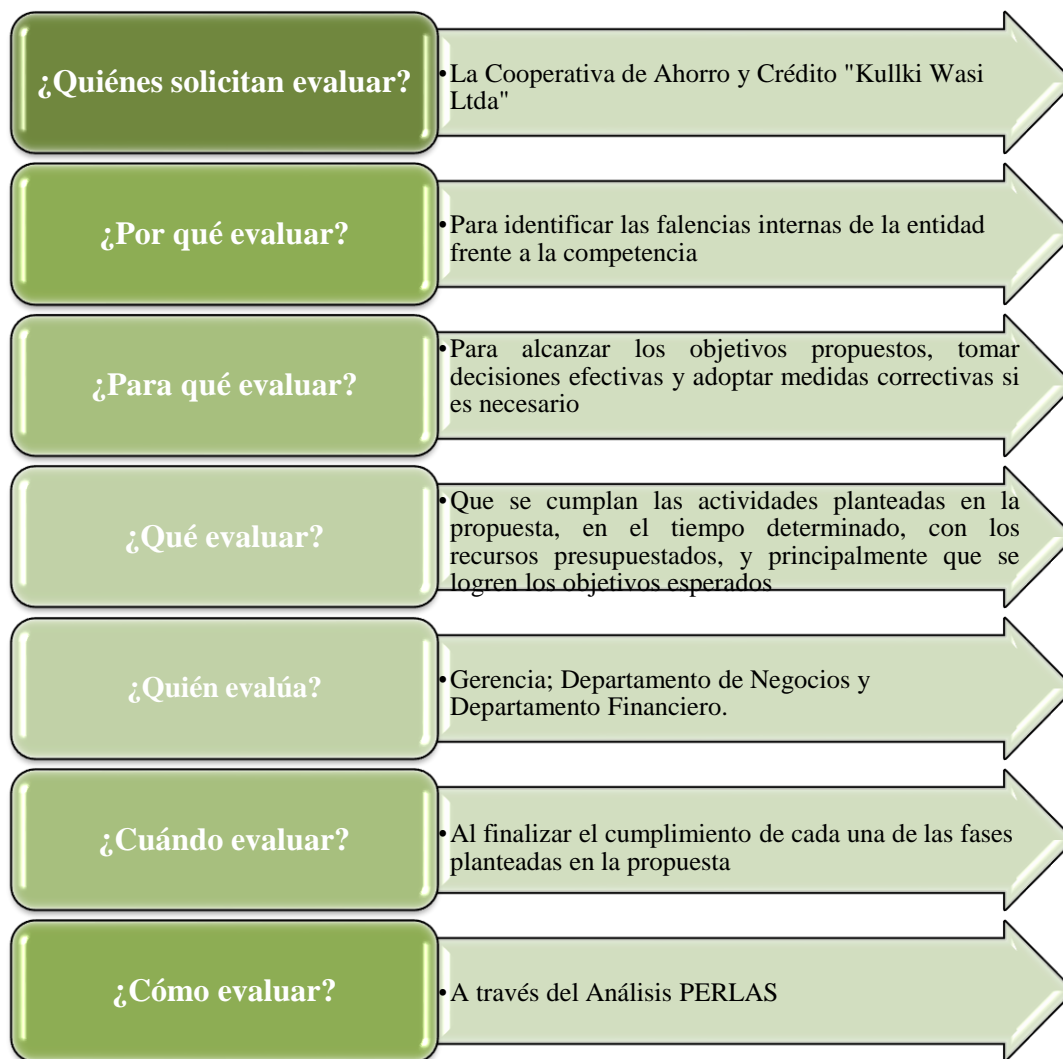
Como se puede observar en el cuadro anterior los costos por otros servicios financieros de la Cooperativa Kullki Wasi Ltda., son iguales a los de su competencia, lo que quiere decir que se debe estudiar la posibilidad de realizar ajustes para que los clientes prefieran realizar sus operaciones financieras en la institución.

6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

La administración directa estará a cargo del Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda., en coordinación con los integrantes del Departamento Financiero y de Negocios, quienes serán los encargados de vigilar el inicio, desarrollo y establecimiento del Modelo de Gestión Financiera y de Competitividad, con el transcurso del tiempo este deberá ser ajustado de acuerdo a los requerimientos de la institución, conforme avance su actividad comercial y su revisión deberá ser constante y permanente.

6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

GRÁFICO N°63: Previsión de la evaluación



Fuente: Investigación Bibliográfica

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

ANEXOS

ANEXO 1. Determinación de Activos Inmovilizados

| ACTIVOS INMOVILIZADOS | | | SEPS Dic/2014 | 2014 |
|-----------------------|--------|---|--------------------------|------------------------|
| | CODIGO | CUENTA | SEG. 3 | VALOR |
| Mas | 1425 | Cartera de créditos comercial que no devenga intereses | \$ 525,576.29 | \$ - |
| Mas | 1426 | Cartera de créditos de consumo que no devenga intereses | \$ 38,252,485.99 | \$ 27,144.38 |
| Mas | 1427 | Cartera de créditos de vivienda que no devenga intereses | \$ 3,486,475.41 | \$ - |
| Mas | 1428 | Cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses | \$ 37,908,618.27 | \$ 1,811,622.08 |
| Mas | 1429 | Cartera de crédito educativo que no devenga intereses | \$ 2,818.01 | \$ - |
| Mas | 1433 | Cartera de créditos comercial refinanciada que no devenga intereses | \$ - | \$ - |
| Mas | 1434 | Cartera de créditos de consumo refinanciada que no devenga intereses | \$ 5,541.80 | \$ - |
| Mas | 1435 | Cartera de créditos de vivienda refinanciada que no devenga intereses | \$ - | \$ - |
| Mas | 1436 | Cartera de créditos para la microempresa refinanciada que no devenga intereses | \$ 6,642.62 | \$ - |
| Mas | 1437 | Cartera de crédito educativo refinanciada que no devenga intereses | \$ - | \$ - |
| Mas | 1441 | Cartera de créditos comercial reestructurada que no devenga intereses | \$ - | \$ - |
| Mas | 1442 | Cartera de créditos de consumo reestructurada que no devenga intereses | \$ 61,224.03 | \$ - |
| Mas | 1443 | Cartera de créditos de vivienda reestructurada que no devenga intereses | \$ - | \$ - |
| Mas | 1444 | Cartera de créditos para la microempresa reestructurada que no devenga intereses | \$ 146,827.26 | \$ - |
| Mas | 1445 | Cartera de crédito educativo reestructurada que no devenga intereses | \$ - | \$ - |
| Mas | 1449 | Cartera de créditos comercial vencida | \$ 544,143.86 | \$ - |
| Mas | 1450 | Cartera de créditos de consumo vencida | \$ 23,531,960.06 | \$ 16,042.64 |
| Mas | 1451 | Cartera de créditos de vivienda vencida | \$ 726,946.55 | \$ - |
| Mas | 1452 | Cartera de créditos para la microempresa vencida | \$ 32,674,257.72 | \$ 1,513,806.39 |
| Mas | 1453 | Cartera de crédito educativo vencida | \$ 1,889.98 | \$ - |
| Mas | 1457 | Cartera de créditos comercial refinanciada vencida | \$ - | \$ - |
| Mas | 1458 | Cartera de créditos de consumo refinanciada vencida | \$ 885.67 | \$ - |
| Mas | 1459 | Cartera de créditos de vivienda refinanciada vencida | \$ - | \$ - |
| Mas | 1460 | Cartera de créditos para la microempresa refinanciada vencida | \$ 363.71 | \$ - |
| Mas | 1461 | Cartera de crédito educativo refinanciada vencida | \$ - | \$ - |
| Mas | 1465 | Cartera de créditos comercial reestructurada vencida | \$ - | \$ - |
| Mas | 1466 | Cartera de créditos de consumo reestructurada vencida | \$ 63,128.92 | \$ - |
| Mas | 1467 | Cartera de créditos de vivienda reestructurada vencida | \$ - | \$ - |
| Mas | 1468 | Cartera de créditos para la microempresa reestructurada vencida | \$ 73,662.03 | \$ - |
| Mas | 1469 | Cartera de crédito educativo reestructurada vencida | \$ - | \$ - |
| Mas | 1499 | (Provisiones para créditos incobrables) | \$ (65,931,744.53) | \$ (2,157,692.30) |
| Mas | 16 | CUENTAS POR COBRAR | \$ 43,327,652.84 | \$ 607,247.00 |
| Mas | 17 | BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCION | \$ 5,465,013.56 | \$ - |
| Mas | 18 | PROPIEDADES Y EQUIPO | \$ 88,359,398.13 | \$ 2,494,561.46 |
| Mas | 19 | OTROS ACTIVOS | \$ 53,174,847.63 | \$ 3,942,427.99 |
| Menos | 1901 | Inversiones en acciones y participaciones | \$ (2,517,487.35) | \$ (49,474.51) |
| Menos | 190205 | Inversiones | \$ - | \$ - |
| Menos | 190210 | Cartera de créditos por vencer | \$ - | \$ - |
| Menos | 190215 | Cartera de créditos refinanciada por vencer | \$ - | \$ - |
| Menos | 190220 | Cartera de créditos reestructurada por vencer | \$ - | \$ - |
| Menos | 190240 | Deudores por aceptación | \$ - | \$ - |
| Menos | 190280 | Inversiones en acciones y participaciones | \$ - | \$ - |
| Menos | 190285 | Fondos de liquidez | \$ - | \$ - |
| | | TOTAL: | \$ 259,891,128.46 | \$ 8,205,685.13 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

ANEXO 2. Determinación de Activos Productivos e Improductivos

| ACTIVOS PRODUCTIVOS | | | SEPS Dic/2014 | 2014 |
|----------------------------------|--------|--|----------------------------|-------------------------|
| | CODIGO | CUENTA | SEG.3 | VALOR |
| | 1103 | Bancos y otras Instituciones Financieras | \$ 163,184,715.58 | \$ 3,398,963.59 |
| Más | 12 | Operaciones Interbancarias | \$ 165,523.45 | \$ - |
| Más | 13 | Inversiones | \$ 85,923,501.56 | \$ 2,037,569.01 |
| Más | 1401 | Cartera de créditos comercial por vencer | \$ 20,305,338.90 | \$ - |
| Más | 1402 | Cartera de créditos de consumo por vencer | \$ 682,743,499.00 | \$ 1,305,349.48 |
| Más | 1403 | Cartera de créditos de vivienda por vencer | \$ 112,327,185.00 | \$ - |
| Más | 1404 | Cartera de créditos para la microempresa por vencer | \$ 579,030,710.33 | \$ 35,558,449.99 |
| Más | 1405 | Cartera de crédito educativo por vencer | \$ 109,712.10 | \$ - |
| Más | 1409 | Cartera de créditos comercial refinanciada por vencer | \$ - | \$ - |
| Más | 1410 | Cartera de créditos de consumo refinanciada por vencer | \$ 76,384.54 | \$ - |
| Más | 1411 | Cartera de créditos de vivienda refinanciada por vencer | \$ - | \$ - |
| Más | 1412 | Cartera de créditos para la microempresa refinanciada por vencer | \$ 34,101.33 | \$ - |
| Más | 1413 | Cartera de crédito educativo refinanciada por vencer | \$ - | \$ - |
| Más | 1417 | Cartera de créditos comercial reestructurada por vencer | \$ 520,000.00 | \$ - |
| Más | 1418 | Cartera de créditos de consumo reestructurada por vencer | \$ 181,496.78 | \$ - |
| Más | 1419 | Cartera de créditos de vivienda reestructurada por vencer | \$ - | \$ - |
| Más | 1420 | Cartera de créditos para la microempresa reestructurada por vencer | \$ 220,297.50 | \$ - |
| Más | 1421 | Cartera de crédito educativo reestructurada por vencer | \$ - | \$ - |
| Más | 15 | Deudores por Aceptaciones | \$ - | \$ - |
| Más | 170105 | Terrenos | \$ - | \$ - |
| Más | 170110 | Obras de Urbanización | \$ - | \$ - |
| Más | 170115 | Obras de Edificación | \$ - | \$ - |
| Más | 1901 | Inversiones en acciones y participaciones | \$ 2,517,487.35 | \$ 49,474.51 |
| Más | 190120 | En compañías de servicios auxiliares del sistema financiero | | \$ - |
| Más | 190205 | Inversiones | | \$ - |
| Más | 190210 | Cartera de créditos por vencer | | \$ - |
| Más | 190215 | Cartera de créditos refinanciada por vencer | | \$ - |
| Más | 190220 | Cartera de créditos reestructurada por vencer | | \$ - |
| Más | 190240 | Deudores por aceptación | | \$ - |
| Más | 190250 | BIENES REALIZABLES | | \$ - |
| Más | 190280 | Inversiones en acciones y participaciones | | \$ - |
| Más | 190285 | Fondos de liquidez | | \$ - |
| TOTAL ACTIVOS PRODUCTIVOS | | | \$ 1,647,339,953.42 | \$ 42,349,806.58 |

| | | |
|------------------------------|--------------------------|------------------------|
| ACTIVO TOTAL | \$ 1,942,228,150.97 | \$ 51,318,513.41 |
| ACTIVOS PRODUCTIVOS | \$ 1,647,339,953.42 | \$ 42,349,806.58 |
| ACTIVOS IMPRODUCTIVOS | \$ 294,888,197.55 | \$ 8,968,706.83 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

ANEXO 3. Determinación de Pasivos con Costo

| PASIVO CON COSTO | | | SEPS Dic/2014 | 2014 |
|------------------|--------|---|----------------------------|-------------------------|
| | CODIGO | CUENTA | SEG.3 | VALOR |
| MAS | 2101 | Depósitos a la vista | \$ 532,125,426.91 | \$ 6,795,525.13 |
| MENOS | 210150 | Depósitos por confirmar | \$ - | \$ 17,531.51 |
| MAS | 2102 | Operaciones de reporto | \$ - | \$ - |
| MENOS | 210210 | Operaciones de reporto por confirmar | | \$ - |
| MAS | 2103 | Depósitos a plazo | \$ 792,012,227.90 | \$ 28,944,997.52 |
| MENOS | 210330 | Depósitos por confirmar | \$ - | \$ - |
| MAS | 2104 | Depósitos de garantía | \$ 59,291.85 | \$ - |
| MAS | 2105 | Depósitos restringidos | \$ 94,667,959.86 | \$ 2,950,695.75 |
| MAS | 22 | OPERACIONES INTERBANCARIAS | \$ 55,779.62 | \$ - |
| MENOS | 2203 | Operaciones por confirmar | \$ (55,779.62) | \$ - |
| MAS | 26 | OBLIGACIONES FINANCIERAS | \$ 132,559,728.79 | \$ 2,216,999.06 |
| MAS | 27 | VALORES EN CIRCULACION | \$ - | \$ - |
| MENOS | 2790 | Prima o descuento en colocación de valores en circulación | \$ - | \$ - |
| MAS | 2904 | Fondo de reserva empleados | \$ - | \$ - |
| | | TOTAL: | \$ 1,551,536,194.55 | \$ 40,890,685.95 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

ANEXO 4. Cartera Improductiva y Cartera Bruta de Consumo

| CARTERA IMPRODUCTIVA DE CONSUMO | | SEPS Dic/2014 | 2014 |
|--|--|-------------------------|---------------------|
| CODIGO | CUENTA | SEG.3 | VALOR |
| 1426 | Cartera de créditos de consumo que no devenga intereses | \$ 38,252,485.99 | \$ 27,144.38 |
| 1434 | Cartera de créditos de consumo refinanciada que no devenga intereses | \$ 5,541.80 | \$ - |
| 1442 | Cartera de créditos de consumo reestructurada que no devenga intereses | \$ 61,224.03 | \$ - |
| 1450 | Cartera de créditos de consumo vencida | \$ 23,531,960.06 | \$ 16,042.64 |
| 1458 | Cartera de créditos de consumo refinanciada vencida | \$ 885.67 | \$ - |
| 1466 | Cartera de créditos de consumo reestructurada vencida | \$ 63,128.92 | \$ - |
| TOTAL CARTERA IMPRODUCTIVA DE CONSUMO | | \$ 61,915,226.47 | \$ 43,187.02 |

| CARTERA BRUTA DE CONSUMO | | SEPS Dic/2014 | 2014 |
|---------------------------------------|--|--------------------------|------------------------|
| CODIGO | CUENTA | SEG.3 | VALOR |
| 1402 | Cartera de créditos de consumo por vencer | \$ 682,743,499.00 | \$ 1,305,349.48 |
| 1410 | Cartera de créditos de consumo refinanciada por vencer | \$ 76,384.54 | \$ - |
| 1418 | Cartera de créditos de consumo reestructurada por vencer | \$ 181,496.78 | \$ - |
| 1426 | Cartera de créditos de consumo que no devenga intereses | \$ 38,252,485.99 | \$ 27,144.38 |
| 1434 | Cartera de créditos de consumo refinanciada que no devenga intereses | \$ 5,541.80 | \$ - |
| 1442 | Cartera de créditos de consumo reestructurada que no devenga intereses | \$ 61,224.03 | \$ - |
| 1450 | Cartera de créditos de consumo vencida | \$ 23,531,960.06 | \$ 16,042.64 |
| 1458 | Cartera de créditos de consumo refinanciada vencida | \$ 885.67 | \$ - |
| 1466 | Cartera de créditos de consumo reestructurada vencida | \$ 63,128.92 | \$ - |
| TOTAL CARTERA BRUTA DE CONSUMO | | \$ 744,916,606.79 | \$ 1,348,536.50 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

ANEXO 5. Cartera Improductiva y Cartera Bruta de Microempresa

| CARTERA IMPRODUCTIVA MICROEMPRESA | | SEPS Dic/2014 | 2014 |
|--|--|-------------------------|------------------------|
| CODIGO | CUENTA | SEG.3 | VALOR |
| 1428 | Cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses | \$ 37,908,618.27 | \$ 1,811,622.08 |
| 1436 | Cartera de créditos para la microempresa refinanciada que no devenga intereses | \$ 6,642.62 | \$ - |
| 1444 | Cartera de créditos para la microempresa reestructurada que no devenga intereses | \$ 146,827.26 | \$ - |
| 1452 | Cartera de créditos para la microempresa vencida | \$ 32,674,257.72 | \$ 1,513,806.39 |
| 1460 | Cartera de créditos para la microempresa refinanciada vencida | \$ 363.71 | \$ - |
| 1468 | Cartera de créditos para la microempresa reestructurada vencida | \$ 73,662.03 | \$ - |
| TOTAL CARTERA IMPRODUCTIVA MICROEMPRESA | | \$ 70,810,371.61 | \$ 3,325,428.47 |

| CARTERA BRUTA MICROEMPRESA | | SEPS Dic/2014 | 2014 |
|---|--|--------------------------|-------------------------|
| CODIGO | CUENTA | SEG.3 | VALOR |
| 1404 | Cartera de créditos para la microempresa por vencer | \$ 579,030,710.33 | \$ 35,558,449.99 |
| 1412 | Cartera de créditos para la microempresa refinanciada por vencer | \$ 34,101.33 | \$ - |
| 1420 | Cartera de créditos para la microempresa reestructurada por vencer | \$ 220,297.50 | \$ - |
| 1428 | Cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses | \$ 37,908,618.27 | \$ 1,811,622.08 |
| 1436 | Cartera de créditos para la microempresa refinanciada que no devenga intereses | \$ 6,642.62 | \$ - |
| 1444 | Cartera de créditos para la microempresa reestructurada que no devenga intereses | \$ 146,827.26 | \$ - |
| 1452 | Cartera de créditos para la microempresa vencida | \$ 32,674,257.72 | \$ 1,513,806.39 |
| 1460 | Cartera de créditos para la microempresa refinanciada vencida | \$ 363.71 | \$ - |
| 1468 | Cartera de créditos para la microempresa reestructurada vencida | \$ 73,662.03 | \$ - |
| TOTAL CARTERA BRUTA MICROEMPRESA | | \$ 650,095,480.77 | \$ 38,883,878.46 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

ANEXO 6. Cartera Improductiva Microcrédito y Cartera Bruta Total

| CARTERA DE CRÉDITO INICIAL | | SEPS Dic/2014 | 2014 |
|---|--|----------------------------|-------------------------|
| CODIGO | CUENTA | SEG.3 | VALOR |
| 1425 | Cartera de créditos comercial que no devenga intereses | \$ 525,576.29 | \$ - |
| 1426 | Cartera de créditos de consumo que no devenga intereses | \$ 38,252,485.99 | \$ 27,144.38 |
| 1427 | Cartera de créditos de vivienda que no devenga intereses | \$ 3,486,475.41 | \$ - |
| 1428 | Cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses | \$ 37,908,618.27 | \$ 1,811,622.08 |
| 1429 | Cartera de crédito educativo que no devenga intereses | \$ 2,818.01 | \$ - |
| 1433 | Cartera de créditos comercial refinanciada que no devenga intereses | \$ - | \$ - |
| 1434 | Cartera de créditos de consumo refinanciada que no devenga intereses | \$ 5,541.80 | \$ - |
| 1435 | Cartera de créditos de vivienda refinanciada que no devenga intereses | \$ - | \$ - |
| 1436 | Cartera de créditos para la microempresa refinanciada que no devenga intereses | \$ 6,642.62 | \$ - |
| 1437 | Cartera de crédito educativo refinanciada que no devenga intereses | \$ - | \$ - |
| 1441 | Cartera de créditos comercial reestructurada que no devenga intereses | \$ - | \$ - |
| 1442 | Cartera de créditos de consumo reestructurada que no devenga intereses | \$ 61,224.03 | \$ - |
| 1443 | Cartera de créditos de vivienda reestructurada que no devenga intereses | \$ - | \$ - |
| 1444 | Cartera de créditos para la microempresa reestructurada que no devenga intereses | \$ 146,827.26 | \$ - |
| 1445 | Cartera de crédito educativo reestructurada que no devenga intereses | \$ - | \$ - |
| 1449 | Cartera de créditos comercial vencida | \$ 544,143.86 | \$ - |
| 1450 | Cartera de créditos de consumo vencida | \$ 23,531,960.06 | \$ 16,042.64 |
| 1451 | Cartera de créditos de vivienda vencida | \$ 726,946.55 | \$ - |
| 1452 | Cartera de créditos para la microempresa vencida | \$ 32,674,257.72 | \$ 1,513,806.39 |
| 1453 | Cartera de crédito educativo vencida | \$ 1,889.98 | \$ - |
| 1457 | Cartera de créditos comercial refinanciada vencida | \$ - | \$ - |
| 1458 | Cartera de créditos de consumo refinanciada vencida | \$ 885.67 | \$ - |
| 1459 | Cartera de créditos de vivienda refinanciada vencida | \$ - | \$ - |
| 1460 | Cartera de créditos para la microempresa refinanciada vencida | \$ 363.71 | \$ - |
| 1461 | Cartera de crédito educativo refinanciada vencida | \$ - | \$ - |
| 1465 | Cartera de créditos comercial reestructurada vencida | \$ - | \$ - |
| 1466 | Cartera de créditos de consumo reestructurada vencida | \$ 63,128.92 | \$ - |
| 1467 | Cartera de créditos de vivienda reestructurada vencida | \$ - | \$ - |
| 1468 | Cartera de créditos para la microempresa reestructurada vencida | \$ 73,662.03 | \$ - |
| 1469 | Cartera de crédito educativo reestructurada vencida | \$ - | \$ - |
| TOTAL CARTERA IMPRODUCTIVA TOTAL | | \$ 138,013,448.18 | \$ 3,368,615.49 |
| | | | |
| CARTERA BRUTA TOTAL | | SEPS Dic/2014 | 2014 |
| CODIGO | CUENTA | SEG.3 | VALOR |
| 14 | CARTERA DE CREDITOS | \$ 1,467,630,429.13 | \$ 38,374,722.66 |
| 1499 | (Provisiones para créditos incobrables) | \$ (65,931,744.53) | \$ (1,857,692.30) |
| TOTAL CARTERA BRUTA TOTAL | | \$ 1,401,698,684.60 | \$ 40,232,414.96 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

ANEXO 7. Cobertura Cartera Improductiva Consumo y Cartera Bruta Total

| CARTERA IMPRODUCTIVA CONSUMO | | SEPS DIC/2014 | 2014 |
|--|--|-------------------------|---------------------|
| CODIGO | CUENTA | SEG.3 | VALOR |
| 1426 | Cartera de créditos de consumo que no devenga intereses | \$ 38,252,485.99 | \$ 27,144.38 |
| 1434 | Cartera de créditos de consumo refinanciada que no devenga intereses | \$ 5,541.80 | \$ - |
| 1442 | Cartera de créditos de consumo reestructurada que no devenga intereses | \$ 61,224.03 | \$ - |
| 1450 | Cartera de créditos de consumo vencida | \$ 23,531,960.06 | \$ 16,042.64 |
| 1458 | Cartera de créditos de consumo refinanciada vencida | \$ 885.67 | \$ - |
| 1466 | Cartera de créditos de consumo reestructurada vencida | \$ 63,128.92 | \$ - |
| TOTAL CARTERA IMPRODUCTIVA DE CONSUMO | | \$ 61,915,226.47 | \$ 43,187.02 |

| PROVISIONES DE CARTERA DE CONSUMO | | SEPS DIC/2014 | 2014 |
|--|--|---------------|-----------------------|
| CODIGO | CUENTA | SEG.3 | VALOR |
| 149910 | (Cartera de créditos de consumo) | \$ - | \$ (69,183.51) |
| 741402 | Provisión cartera refinanciada consumo | \$ - | \$ - |
| 741410 | Provisión cartera reestructurada consumo | \$ - | \$ - |
| 741418 | PROVISION GENERICA POR RIESGO ADICIONAL CARTERA DE CONSUMO | \$ - | \$ - |
| TOTAL PROVISIONES DE CARTERA DE CONSUMO | | \$ - | \$ (69,183.51) |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

ANEXO 8. Cobertura Cartera Improductiva Microempresa y Cartera Bruta Total

| CARTERA IMPRODUCTIVA MICROEMPRESA | | SEPS DIC/2014 | 2014 |
|--|--|-------------------------|------------------------|
| CODIGO | CUENTA | SEG.3 | VALOR |
| 1428 | Cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses | \$ 37,908,618.27 | \$ 1,811,622.08 |
| 1436 | Cartera de créditos para la microempresa refinanciada que no devenga intereses | \$ 6,642.62 | \$ - |
| 1444 | Cartera de créditos para la microempresa reestructurada que no devenga intereses | \$ 146,827.26 | \$ - |
| 1452 | Cartera de créditos para la microempresa vencida | \$ 32,674,257.72 | \$ 1,513,806.39 |
| 1460 | Cartera de créditos para la microempresa refinanciada vencida | \$ 363.71 | \$ - |
| 1468 | Cartera de créditos para la microempresa reestructurada vencida | \$ 73,662.03 | \$ - |
| TOTAL CARTERA IMPRODUCTIVA MICROEMPRESA | | \$ 70,810,371.61 | \$ 3,325,428.47 |

| PROVISIONES DE CARTERA MICROEMPRESA | | SEPS DIC/2014 | 2014 |
|--|--|---------------|--------------------------|
| CODIGO | CUENTA | SEG.3 | VALOR |
| 149920 | (Cartera de créditos para la microempresa) | \$ - | \$ (2,088,508.79) |
| 741404 | Provisión cartera refinanciada microcrédito | \$ - | \$ - |
| 741412 | Provisión cartera reestructurada microcrédito | \$ - | \$ - |
| 741420 | PROVISION GENERICA VOLUNTARIA CARTERA MICROEMPRESA | \$ - | \$ - |
| TOTAL CARTERA PROVISIONES DE CARTERA MICROEMPRESA | | \$ - | \$ (2,088,508.79) |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

ANEXO 9. Cobertura Cartera Improductiva Total y Cartera Bruta Total

| CARTERA IMPRODUCTIVA TOTAL | | SEPS DIC/2014 | 2014 |
|---|--|--------------------------|------------------------|
| CODIGO | CUENTA | SEG.3 | VALOR |
| 1425 | Cartera de créditos comercial que no devenga intereses | \$ 525,576.29 | \$ - |
| 1426 | Cartera de créditos de consumo que no devenga intereses | \$ 38,252,485.99 | \$ 27,144.38 |
| 1427 | Cartera de créditos de vivienda que no devenga intereses | \$ 3,486,475.41 | \$ - |
| 1428 | Cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses | \$ 37,908,618.27 | \$ 1,811,622.08 |
| 1429 | Cartera de crédito educativo que no devenga intereses | \$ 2,818.01 | \$ - |
| 1433 | Cartera de créditos comercial refinanciada que no devenga intereses | \$ - | \$ - |
| 1434 | Cartera de créditos de consumo refinanciada que no devenga intereses | \$ 5,541.80 | \$ - |
| 1435 | Cartera de créditos de vivienda refinanciada que no devenga intereses | \$ - | \$ - |
| 1436 | Cartera de créditos para la microempresa refinanciada que no devenga intereses | \$ 6,642.62 | \$ - |
| 1437 | Cartera de crédito educativo refinanciada que no devenga intereses | \$ - | \$ - |
| 1441 | Cartera de créditos comercial reestructurada que no devenga intereses | \$ - | \$ - |
| 1442 | Cartera de créditos de consumo reestructurada que no devenga intereses | \$ 61,224.03 | \$ - |
| 1443 | Cartera de créditos de vivienda reestructurada que no devenga intereses | \$ - | \$ - |
| 1444 | Cartera de créditos para la microempresa reestructurada que no devenga intereses | \$ 146,827.26 | \$ - |
| 1445 | Cartera de crédito educativo reestructurada que no devenga intereses | \$ - | \$ - |
| 1449 | Cartera de créditos comercial vencida | \$ 544,143.86 | \$ - |
| 1450 | Cartera de créditos de consumo vencida | \$ 23,531,960.06 | \$ 16,042.64 |
| 1451 | Cartera de créditos de vivienda vencida | \$ 726,946.55 | \$ - |
| 1452 | Cartera de créditos para la microempresa vencida | \$ 32,674,257.72 | \$ 1,513,806.39 |
| 1453 | Cartera de crédito educativo vencida | \$ 1,889.98 | \$ - |
| 1457 | Cartera de créditos comercial refinanciada vencida | \$ - | \$ - |
| 1458 | Cartera de créditos de consumo refinanciada vencida | \$ 885.67 | \$ - |
| 1459 | Cartera de créditos de vivienda refinanciada vencida | \$ - | \$ - |
| 1460 | Cartera de créditos para la microempresa refinanciada vencida | \$ 363.71 | \$ - |
| 1461 | Cartera de crédito educativo refinanciada vencida | \$ - | \$ - |
| 1465 | Cartera de créditos comercial reestructurada vencida | \$ - | \$ - |
| 1466 | Cartera de créditos de consumo reestructurada vencida | \$ 63,128.92 | \$ - |
| 1467 | Cartera de créditos de vivienda reestructurada vencida | \$ - | \$ - |
| 1468 | Cartera de créditos para la microempresa reestructurada vencida | \$ 73,662.03 | \$ - |
| 1469 | Cartera de crédito educativo reestructurada vencida | \$ - | \$ - |
| TOTAL CARTERA IMPRODUCTIVA TOTAL | | \$ 138,013,448.18 | \$ 3,368,615.49 |

| PROVISIONES CARTERA TOTAL | | SEPS DIC/2014 | 2014 |
|--|---|---------------------------|--------------------------|
| CODIGO | CUENTA | SEG.3 | VALOR |
| 1499 | (Provisiones para créditos incobrables) | \$ (65,931,744.53) | \$ (2,157,692.30) |
| TOTAL PROVISIONES CARTERA TOTAL | | \$ (65,931,744.53) | \$ (2,157,692.30) |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

ANEXO 10. Determinación de la Eficiencia Macroeconómica

| CÓDIGO | CUENTA | SEPS DIC/2014 | VALOR |
|-----------------------|--------|---------------------|------------------|
| 1 | ACTIVO | \$ 1,942,228,150.97 | \$ 46,250,654.63 |
| TOTAL ACTIVO PROMEDIO | | \$ 161,852,345.91 | \$ 46,250,654.63 |

| CÓDIGO | CUENTA | SEPS DIC/2014 | VALOR |
|-------------------------|---------------------|-------------------|-----------------|
| 45 | GASTOS DE OPERACION | \$ 122,791,783.91 | \$ 3,448,204.67 |
| TOTAL GASTO DE PERSONAL | | \$ 10,232,648.66 | \$ 3,448,204.67 |

| CÓDIGO | CUENTA | SEPS DIC/2014 | VALOR |
|--------|-----------------------------------|--------------------------|------------------------|
| 45 | GASTOS DE OPERACION | \$ 122,791,783.91 | \$ 3,448,204.67 |
| | | | |
| CÓDIGO | CUENTA | SEPS DIC/2014 | VALOR |
| | 51 INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS | \$ 240,709,240.00 | \$ 7,370,126.89 |
| Menos | 41 INTERESES CAUSADOS | \$ 102,595,811.03 | \$ 3,343,268.95 |
| = | MARGEN NETO DE INTERÉS | \$ 138,113,428.97 | \$ 4,026,857.94 |
| Más | 52 COMISIONES GANADAS | \$ 1,542,632.71 | \$ - |
| Menos | 42 COMISIONES CAUSADAS | \$ 691,406.16 | \$ - |
| Más | 53 UTILIDADES FINANCIERAS | \$ 1,723,811.98 | \$ - |
| Menos | 43 PERDIDAS FINANCIERAS | \$ 4,701.20 | \$ - |
| Más | 54 INGRESOS POR SERVICIOS | \$ 8,972,840.23 | \$ 180,146.92 |
| = | MARGEN BRUTO FINANCIERO | \$ 149,656,606.53 | \$ 4,207,004.86 |
| Menos | 44 PROVISIONES | \$ 17,781,768.04 | \$ 830,000.00 |
| | TOTAL MARGEN FINANCIERO | \$ 10,989,569.87 | \$ 3,377,004.86 |

| CÓDIGO | CUENTA | SEPS DIC/2014 | VALOR |
|-----------------------|--------|-------------------|------------------|
| 1 | ACTIVO | \$ 161,852,345.91 | \$ 46,250,654.63 |
| TOTAL ACTIVO PROMEDIO | | \$ 161,852,345.91 | \$ 46,250,654.63 |

| CÓDIGO | CUENTA | SEPS DIC/2014 | VALOR |
|-------------------------|--------------------|-------------------|-----------------|
| 4501 | Gastos de personal | \$ 122,791,783.91 | \$ 1,776,477.80 |
| TOTAL GASTO DE PERSONAL | | \$ 10,232,648.66 | \$ 1,776,477.80 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

ANEXO 11. Determinación de la Rentabilidad

| CÓDIGO | CUENTA | SEPS DIC/2014 | VALOR |
|--------|------------|-----------------|--------------|
| 36 | RESULTADOS | \$ 5,685,422.69 | \$ 29,803.21 |

| CÓDIGO | CUENTA | SEPS DIC/2014 | VALOR |
|--------|------------|-------------------|-----------------|
| 3 | PATRIMONIO | \$ 320,432,645.55 | \$ 5,833,467.91 |

| CÓDIGO | CUENTA | SEPS DIC/2014 | VALOR |
|--------|-------------------------|-------------------|--------------|
| 3604 | (Pérdida del ejercicio) | \$ (2,218,242.55) | \$ 29,803.21 |

| CÓDIGO | CUENTA | SEPS DIC/2014 | VALOR |
|--------|--------|---------------------|------------------|
| 1 | ACTIVO | \$ 1,942,228,150.97 | \$ 51,318,513.41 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

ANEXO 12. Determinación de la Intermediación Financiera

| CARTERA DE CRÉDITO | | | |
|--------------------|---|---------------------|-------------------|
| CÓDIGO | CUENTA | SEPS DIC/2014 | VALOR |
| 14 | CARTERA DE CREDITOS | \$ 1,467,630,429.13 | \$ 38,074,722.66 |
| 1499 | (Provisiones para créditos incobrables) | \$ (65,931,744.53) | \$ (2,157,692.30) |
| | TOTAL CARTERA BRUTA | \$ 1,401,698,684.60 | \$ 35,917,030.36 |

| DEPÓSITOS A LA VISTA Y DEPÓSITOS A PLAZOS | | | |
|---|--|---------------------|------------------|
| CÓDIGO | CUENTA | SEPS DIC/2014 | VALOR |
| 2101 | Depósitos a la vista | \$ 532,125,426.91 | \$ 6,795,525.13 |
| 2103 | Depósitos a plazo | \$ 792,012,227.90 | \$ 28,944,997.52 |
| | TOTAL DEPÓSITOS A LA VISTA Y DEPÓSITOS A PLA | \$ 1,324,137,654.81 | \$ 35,740,522.65 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

ANEXO 13. Determinación de la Eficiencia Financiera

| CÓDIGO | CUENTA | SEPS DIC/2014 | VALOR |
|--------|---------------------------------|--------------------------|------------------------|
| 51 | INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS | \$ 240,709,240.00 | \$ 7,370,126.89 |
| 41 | INTERESES CAUSADOS | \$ 102,595,811.03 | \$ 3,343,268.95 |
| | MARGEN NETO DE INTERES | \$ 138,113,428.97 | \$ 4,026,857.94 |
| 52 | COMISIONES GANADAS | \$ 1,542,632.71 | \$ - |
| 54 | INGRESOS POR SERVICIOS | \$ 8,972,840.23 | \$ 180,146.92 |
| 42 | COMISIONES CAUSADAS | \$ 691,406.16 | \$ - |
| 53 | UTILIDADES FINANCIERAS | \$ 1,723,811.98 | \$ - |
| 43 | PERDIDAS FINANCIERAS | \$ 4,701.20 | \$ - |
| | MARGEN BRUTO FINANCIERO | \$ 149,656,606.53 | \$ 4,207,004.86 |
| 44 | PROVISIONES | \$ 17,781,768.04 | \$ 830,000.00 |
| | MARGEN NETO FINANCIERO | \$ 143,258,195.66 | \$ 3,557,151.78 |
| 45 | GASTOS DE OPERACION | \$ 122,791,783.91 | \$ 3,448,204.67 |
| | MARGEN DE INTERMEDIACIÓN | \$ 20,466,411.75 | \$ 108,947.11 |
| | | | |
| 3 | PATRIMONIO | \$ 320,432,645.55 | \$ 5,175,305.15 |
| | | | |
| 1 | ACTIVO | \$ 1,942,228,150.97 | \$ 46,250,654.63 |

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

ANEXO 14. Determinación del Rendimiento de la Cartera

| CÓDIGO | CUENTA | SEPS DIC/2014 | VALOR |
|--------|---|------------------|---------------|
| 510410 | Cartera de créditos de consumo | \$ 971,240.85 | \$ 145,246.47 |
| | | | |
| 1402 | Cartera de créditos de consumo por vencer | \$ 56,895,291.58 | \$ 910,463.68 |

| CÓDIGO | CUENTA | SEPS DIC/2014 | VALOR |
|--------|---|------------------|------------------|
| 510420 | Cartera de créditos para la microempresa | \$ 18,453,576.23 | \$ 6,757,343.24 |
| | | | |
| 1404 | Cartera de créditos para la microempresa por vencer | \$ 48,252,559.19 | \$ 30,412,877.55 |

| CÓDIGO | CUENTA | SEPS DIC/2014 | VALOR |
|--------|--|--------------------------|-------------------------|
| 1401 | Cartera de créditos comercial por vencer | \$ 20,305,338.90 | \$ - |
| 1402 | Cartera de créditos de consumo por vencer | \$ 682,743,499.00 | \$ 910,463.68 |
| 1403 | Cartera de créditos de vivienda por vencer | \$ 112,327,185.00 | \$ - |
| 1404 | Cartera de créditos para la microempresa por vencer | \$ 579,030,710.33 | \$ 30,412,877.55 |
| 1405 | Cartera de crédito educativo por vencer | \$ 109,712.10 | \$ - |
| 1409 | Cartera de créditos comercial refinanciada por vencer | \$ - | \$ - |
| 1410 | Cartera de créditos de consumo refinanciada por vencer | \$ 76,384.54 | \$ - |
| 1411 | Cartera de créditos de vivienda refinanciada por vencer | \$ - | \$ - |
| 1412 | Cartera de créditos para la microempresa refinanciada por vencer | \$ 34,101.33 | \$ - |
| 1413 | Cartera de crédito educativo refinanciada por vencer | \$ - | \$ - |
| 1417 | Cartera de créditos comercial reestructurada por vencer | \$ 520,000.00 | \$ - |
| 1418 | Cartera de créditos de consumo reestructurada por vencer | \$ 181,496.78 | \$ - |
| 1419 | Cartera de créditos de vivienda reestructurada por vencer | \$ - | \$ - |
| 1420 | Cartera de créditos para la microempresa reestructurada por vencer | \$ 220,297.50 | \$ - |
| 1421 | Cartera de crédito educativo reestructurada por vencer | \$ - | \$ - |
| | PROMEDIO CARTERA POR VENCER | \$ 116,295,727.12 | \$ 31,323,341.23 |

| | | | |
|------|---|------------------|-----------------|
| 5104 | Intereses y descuentos de cartera de créditos | \$ 19,424,817.09 | \$ 7,100,264.09 |
|------|---|------------------|-----------------|

Elaborado por: MARTÍNEZ, Alexandra (2015)

ANEXO 15. Estados Financieros SEPS - Diciembre 2014



ESTADO DE SITUACIÓN

SISTEMA FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

31-dic-14

(en dólares)

| Cuenta | Descripción | Total Segmento 3 |
|--------|--|------------------|
| 1 | ACTIVO | 1,942,228,150.97 |
| 11 | FONDOS DISPONIBLES | 198,181,784.67 |
| 1101 | CAJA | 34,419,682.17 |
| 1103 | BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS | 163,184,715.58 |
| 1104 | EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO | 577,132.12 |
| 1105 | REMESAS EN TRANSITO | 254.80 |
| 12 | OPERACIONES INTERBANCARIAS | 165,523.45 |
| 1201 | FONDOS INTERBANCARIOS VENDIDOS | 0.00 |
| 1202 | OPERACIONES DE REPORTO CON INSTITUCIONES FINANCIERAS | 165,523.45 |
| 1299 | PROVISION PARA OPERACIONES INTERBANCARIAS Y DE REPORTO | 0.00 |
| 13 | INVERSIONES | 85,923,501.56 |
| 1301 | A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN EL ESTADO DE RESULTADOS DE ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO | 9,270,874.66 |
| 1302 | AVALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN EL ESTADO DE RESULTADOS DEL ESTADO O DE ENTIDADES DEL SECTOR PUBLICO | 0.00 |
| 1303 | DISPONIBLES PARA LA VENTA DE ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO | 7,941,586.76 |
| 1304 | DISPONIBLES PARA LA VENTA DEL ESTADO O DE ENTIDADES DEL SECTOR PUBLICO | 320,143.69 |
| 1305 | MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO DE ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO | 65,815,078.07 |
| 1306 | MANTENIDAS HASTA SU VENCIMIENTO DEL ESTADO O DE ENTIDADES DEL SECTOR PUBLICO | 2,681,906.02 |
| 1307 | DE DISPONIBILIDAD RESTRINGIDA | 176,781.61 |
| 1399 | PROVISION PARA INVERSIONES | -282,869.25 |
| 14 | CARTERA DE CREDITOS | 1,467,630,429.13 |
| 1401 | CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL POR VENCER | 20,305,338.90 |
| 1402 | CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO POR VENCER | 682,743,499.00 |
| 1403 | CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA POR VENCER | 112,327,185.00 |
| 1404 | CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER | 579,030,710.33 |

| | | |
|------|--|---------------|
| 1405 | CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO POR VENCER | 109,712.10 |
| 1409 | CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL REFINANCIADA POR VENCER | 0.00 |
| 1410 | CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO REFINANCIADA POR VENCER | 76,384.54 |
| 1411 | CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA REFINANCIADA POR VENCER | 0.00 |
| 1412 | CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA REFINANCIADA POR VENCER | 34,101.33 |
| 1413 | CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO REFINANCIADA POR VENCER | 0.00 |
| 1417 | CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL REESTRUCTURADA POR VENCER | 520,000.00 |
| 1418 | CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO REESTRUCTURADA POR VENCER | 181,496.78 |
| 1419 | CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA REESTRUCTURADA POR VENCER | 0.00 |
| 1420 | CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA REESTRUCTURADA POR VENCER | 220,297.50 |
| 1421 | CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO REESTRUCTURADA POR VENCER | 0.00 |
| 1425 | CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL QUE NO DEVENGA INTERESES | 525,576.29 |
| 1426 | CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO QUE NO DEVENGA INTERESES | 38,252,485.99 |
| 1427 | CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA QUE NO DEVENGA INTERESES | 3,486,475.41 |
| 1428 | CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA QUE NO DEVENGA INTERESES | 37,908,618.27 |
| 1429 | CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO QUE NO DEVENGA INTERESES | 2,818.01 |
| 1433 | CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL REFINANCIADA QUE NO DEVENGA INTERESES | 0.00 |
| 1434 | CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO REFINANCIADA QUE NO DEVENGA INTERESES | 5,541.80 |
| 1435 | CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA REFINANCIADA QUE NO DEVENGA INTERESES | 0.00 |
| 1436 | CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA REFINANCIADA QUE NO DEVENGA INTERESES | 6,642.62 |
| 1437 | CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO REFINANCIADA QUE NO DEVENGA INTERESES | 0.00 |
| 1441 | CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES | 0.00 |
| 1442 | CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES | 61,224.03 |
| 1443 | CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES | 0.00 |
| 1444 | CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES | 146,827.26 |
| 1445 | CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES | 0.00 |
| 1449 | CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL VENCIDA | 544,143.86 |
| 1450 | CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO VENCIDA | 23,531,960.06 |
| 1451 | CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA VENCIDA | 726,946.55 |
| 1452 | CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENCIDA | 32,674,257.72 |
| 1453 | CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO VENCIDA | 1,889.98 |
| 1457 | CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL REFINANCIADA VENCIDA | 0.00 |
| 1458 | CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO REFINANCIADA VENCIDA | 885.67 |

| | | |
|------|---|----------------|
| 1459 | CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA REFINANCIADA VENCIDA | 0.00 |
| 1460 | CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA REFINANCIADA VENCIDA | 363.71 |
| 1461 | CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO REFINANCIADA VENCIDA | 0.00 |
| 1465 | CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL REESTRUCTURADA VENCIDA | 0.00 |
| 1466 | CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO REESTRUCTURADA VENCIDA | 63,128.92 |
| 1467 | CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA REESTRUCTURADA VENCIDA | 0.00 |
| 1468 | CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA REESTRUCTURADA VENCIDA | 73,662.03 |
| 1469 | CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO REESTRUCTURADA VENCIDA | 0.00 |
| 1499 | PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES | -65,931,744.53 |
| 15 | DEUDORES POR ACEPTACIONES | 0.00 |
| 1501 | DENTRO DEL PLAZO | 0.00 |
| 1502 | DESPUES DEL PLAZO | 0.00 |
| 16 | CUENTAS POR COBRAR | 43,327,652.84 |
| 1601 | INTERESES POR COBRAR DE OPERACIONES INTERBANCARIAS | 14,773.28 |
| 1602 | INTERESES POR COBRAR INVERSIONES | 789,894.54 |
| 1603 | INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CREDITOS | 16,486,841.27 |
| 1604 | OTROS INTERESES POR COBRAR | 480,759.28 |
| 1605 | COMISIONES POR COBRAR | 392,245.16 |
| 1606 | RENDIMIENTOS POR COBRAR DE FIDEICOMISOS MERCANTILES | 0.00 |
| 1611 | ANTICIPO PARA ADQUISICION DE ACCIONES | 0.00 |
| 1612 | INVERSIONES VENCIDAS | 100,000.00 |
| 1614 | PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES | 4,360,822.20 |
| 1615 | INTERESES REESTRUCTURADOS POR COBRAR | 0.00 |
| 1690 | CUENTAS POR COBRAR VARIAS | 21,351,056.45 |
| 1699 | PROVISION PARA CUENTAS POR COBRAR | -648,739.34 |
| 17 | BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCION | 5,465,013.56 |
| 1702 | BIENES ADJUDICADOS POR PAGO | 2,539,486.22 |
| 1705 | BIENES ARRENDADOS | 0.00 |
| 1706 | BIENES NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCION | 3,022,644.81 |
| 1799 | PROVISION PARA BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO Y RECUPERADOS | -97,117.47 |
| 18 | PROPIEDADES Y EQUIPO | 88,359,398.13 |
| 1801 | TERRENOS | 17,853,571.73 |
| 1802 | EDIFICIOS | 48,743,661.83 |
| 1803 | CONSTRUCCIONES Y REMODELACIONES EN CURSO | 11,314,690.01 |
| 1804 | OTROS LOCALES | 575,725.53 |

| | | |
|------|--|------------------|
| 1805 | MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA | 14,083,954.40 |
| 1806 | EQUIPOS DE COMPUTACION | 13,050,116.46 |
| 1807 | UNIDADES DE TRANSPORTE | 5,153,434.34 |
| 1808 | EQUIPOS DE CONSTRUCCION | 0.00 |
| 1809 | EQUIPO DE ENSILAJE | 0.00 |
| 1890 | OTROS | 2,683,314.85 |
| 1899 | DEPRECIACION ACUMULADA | -25,099,071.02 |
| 19 | OTROS ACTIVOS | 53,174,847.63 |
| 1901 | INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES | 2,517,487.35 |
| 1902 | DERECHOS FIDUCIARIOS | 12,202,072.49 |
| 1904 | GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS | 15,343,161.98 |
| 1905 | GASTOS DIFERIDOS | 9,769,696.42 |
| 1906 | MATERIALES, MERCADERIAS E INSUMOS | 3,298,633.25 |
| 1908 | TRANSFERENCIAS INTERNAS | 0.00 |
| 1909 | DERECHOS FIDUCIARIOS RECIBIDOS POR RESOLUCION BANCARIA | 0.00 |
| 1910 | DIVISAS | 0.00 |
| 1990 | OTROS | 10,255,769.43 |
| 1999 | PROVISION PARA OTROS ACTIVOS IRRECUPERABLES | -211,973.29 |
| 2 | PASIVOS | 1,621,795,505.42 |
| 21 | OBLIGACIONES CON EL PUBLICO | 1,418,864,906.52 |
| 2101 | DEPOSITOS A LA VISTA | 532,125,426.91 |
| 2102 | OPERACIONES DE REPORTO | 0.00 |
| 2103 | DEPOSITOS A PLAZO | 792,012,227.90 |
| 2104 | DEPOSITOS DE GARANTIA | 59,291.85 |
| 2105 | DEPOSITOS RESTRINGIDOS | 94,667,959.86 |
| 22 | OPERACIONES INTERBANCARIAS | 55,779.62 |
| 2201 | FONDOS INTERBANCARIOS COMPRADOS | 0.00 |
| 2202 | OPERACIONES DE REPORTO CON INSTITUCIONES FINANCIERAS | 0.00 |
| 2203 | OPERACIONES POR CONFIRMAR | 55,779.62 |
| 23 | OBLIGACIONES INMEDIATAS | 1,325,776.68 |
| 2302 | GIROS, TRANSFERENCIAS Y COBRANZAS POR PAGAR | 283,753.38 |
| 2304 | VALORES EN CIRCULACION Y CUPONES POR PAGAR | 1,042,023.30 |
| 24 | ACEPTACIONES EN CIRCULACION | 0.00 |
| 2401 | DENTRO DEL PLAZO | 0.00 |
| 2402 | DESPUES DEL PLAZO | 0.00 |

| | | |
|------|--|----------------|
| 25 | CUENTAS POR PAGAR | 45,528,558.80 |
| 2501 | INTERESES POR PAGAR | 13,644,639.45 |
| 2502 | COMISIONES POR PAGAR | 15,979.59 |
| 2503 | OBLIGACIONES PATRONALES | 9,768,750.02 |
| 2504 | RETENCIONES | 4,301,902.78 |
| 2505 | CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS Y MULTAS | 3,670,431.66 |
| 2506 | PROVEEDORES | 3,386,065.29 |
| 2507 | OBLIGACIONES POR COMPRA DE CARTERA | 76,401.17 |
| 2508 | GARANTIAS CREDITICIAS SUBROGADAS PENDIENTES DE RECUPERACION | 0.00 |
| 2510 | CUENTAS POR PAGAR A ESTABLECIMIENTOS AFILIADOS | 1,655.00 |
| 2511 | PROVISIONES PARA ACEPTACIONES BANCARIAS Y OPERACIONES CONTINGENTES | 64,711.38 |
| 2590 | CUENTAS POR PAGAR VARIAS | 10,598,022.46 |
| 26 | OBLIGACIONES FINANCIERAS | 132,559,728.79 |
| 2601 | SOBREGIROS | 0.00 |
| 2602 | OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL PAIS | 22,961,433.48 |
| 2603 | OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL EXTERIOR | 15,939,764.53 |
| 2606 | OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL SECTOR PUBLICO | 85,125,202.37 |
| 2607 | OBLIGACIONES CON ORGANISMOS MULTILATERALES | 158,824.00 |
| 2608 | PRESTAMO SUBORDINADO | 0.00 |
| 2690 | OTRAS OBLIGACIONES | 8,374,504.41 |
| 27 | VALORES EN CIRCULACION | 0.00 |
| 2703 | OTROS TITULOS VALORES | 0.00 |
| 2790 | PRIMA O DESCUENTO EN COLOCACION DE VALORES EN CIRCULACION | 0.00 |
| 28 | OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES Y APORTES PARA FUTURA CAPITALIZACION | 0.00 |
| 2803 | DEUDA SUBORDINADA A PLAZO | 0.00 |
| 29 | OTROS PASIVOS | 23,460,755.01 |
| 2901 | INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO | 417,760.87 |
| 2902 | CONSIGNACION PARA PAGO DE OBLIGACIONES | 114.32 |
| 2903 | FONDOS EN ADMINISTRACION | 1,678,919.30 |
| 2904 | FONDO DE RESERVA EMPLEADOS | 0.00 |
| 2908 | TRANSFERENCIAS INTERNAS | 0.00 |
| 2910 | POSICION | 0.00 |
| 2912 | MINUSVALIA MERCANTIL BADWILL | 0.00 |
| 2990 | OTROS | 21,363,960.52 |
| 3 | PATRIMONIO | 320,432,645.55 |

| | | |
|------|--|----------------|
| 31 | CAPITAL SOCIAL | 200,207,127.84 |
| 3103 | APORTES DE SOCIOS | 200,207,127.84 |
| 33 | RESERVAS | 80,932,810.58 |
| 3301 | LEGALES | 48,352,295.01 |
| 3303 | ESPECIALES | 27,493,590.23 |
| 3305 | REVALORIZACION DEL PATRIMONIO | 4,618,241.75 |
| 3310 | POR RESULTADOS NO OPERATIVOS | 468,683.59 |
| 34 | OTROS APORTES PATRIMONIALES | 23,046,005.06 |
| 3402 | DONACIONES | 5,552,785.39 |
| 3490 | OTROS | 17,493,219.67 |
| 35 | SUPERAVIT POR VALUACIONES | 10,561,279.38 |
| 3501 | SUPERAVIT POR VALUACION DE PROPIEDADES, EQUIPO Y OTROS | 10,561,106.04 |
| 3502 | SUPERAVIT POR VALUACION DE INVERSIONES EN ACCIONES | 0.00 |
| 3503 | VALUACION INVERSION NETA EN UN NEGOCIO EN EL EXTRANJERO | 173.34 |
| 3504 | VALUACION DE INVERSIONES EN INSTRUMENTOS FINANCIEROS | 0.00 |
| 36 | RESULTADOS | 5,685,422.69 |
| 3601 | UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADAS | 954,960.30 |
| 3602 | PERDIDAS ACUMULADAS | -5,141,547.93 |
| 3603 | UTILIDAD O EXCEDENTE DEL EJERCICIO | 12,090,252.87 |
| 3604 | PERDIDA DEL EJERCICIO | -2,218,242.55 |
| 4 | GASTOS | 250,014,437.19 |
| 41 | INTERESES CAUSADOS | 102,595,811.03 |
| 4101 | OBLIGACIONES CON EL PUBLICO | 93,774,121.99 |
| 4102 | OPERACIONES INTERBANCARIAS | 0.00 |
| 4103 | OBLIGACIONES FINANCIERAS | 8,819,292.83 |
| 4104 | VALORES EN CIRCULACION Y OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES | 0.00 |
| 4105 | OTROS INTERESES | 2,396.21 |
| 42 | COMISIONES CAUSADAS | 691,406.16 |
| 4201 | OBLIGACIONES FINANCIERAS | 75,550.65 |
| 4202 | OPERACIONES CONTINGENTES | 0.00 |
| 4203 | COBRANZAS | 24,433.43 |
| 4204 | POR OPERACIONES DE PERMUTA FINANCIERA | 0.00 |
| 4205 | SERVICIOS FIDUCIARIOS | 27,119.10 |
| 4290 | VARIAS | 564,302.98 |
| 43 | PERDIDAS FINANCIERAS | 4,701.20 |

| | | |
|------|---|----------------|
| 4301 | PERDIDA EN CAMBIO | 0.00 |
| 4302 | EN VALUACION DE INVERSIONES | 0.00 |
| 4303 | EN VENTA DE ACTIVOS PRODUCTIVOS | 979.16 |
| 4304 | PERDIDAS POR FIDEICOMISO MERCANTIL | 0.00 |
| 4305 | PRIMA DE INVERSIONES EN TITULOS VALORES | 0.00 |
| 4306 | PRIMAS EN CARTERA COMPRADA | 3,722.04 |
| 44 | PROVISIONES | 17,781,768.04 |
| 4401 | INVERSIONES | 131,854.23 |
| 4402 | CARTERA DE CREDITOS | 17,225,701.51 |
| 4403 | CUENTAS POR COBRAR | 312,953.86 |
| 4404 | BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO Y DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL | 16,208.17 |
| 4405 | OTROS ACTIVOS | 64,840.65 |
| 4406 | OPERACIONES CONTINGENTES | 30,209.62 |
| 4407 | OPERACIONES INTERBANCARIAS Y DE REPORTO | 0.00 |
| 45 | GASTOS DE OPERACION | 122,791,783.91 |
| 4501 | GASTOS DE PERSONAL | 55,307,717.37 |
| 4502 | HONORARIOS | 10,203,303.93 |
| 4503 | SERVICIOS VARIOS | 22,314,822.04 |
| 4504 | IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS | 11,502,296.78 |
| 4505 | DEPRECIACIONES | 5,871,349.90 |
| 4506 | AMORTIZACIONES | 2,167,734.01 |
| 4507 | OTROS GASTOS | 15,424,559.88 |
| 46 | OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES | 79,734.46 |
| 4601 | PERDIDA EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES | 11,109.43 |
| 4690 | OTRAS | 68,625.03 |
| 47 | OTROS GASTOS Y PERDIDAS | 1,634,304.97 |
| 4701 | PERDIDA EN VENTA DE BIENES | 88,888.89 |
| 4702 | PERDIDA EN VENTA DE ACCIONES Y PARTICIPACIONES | 0.00 |
| 4703 | INTERESES, COMISIONES Y TARIFAS DEVENGADOS EN EJERCICIOS ANTERIORES | 1,112,830.89 |
| 4790 | OTROS | 432,585.19 |
| 48 | IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS | 4,434,927.42 |
| 4810 | PARTICIPACION A EMPLEADOS | 1,549,846.56 |
| 4815 | IMPUESTO A LA RENTA | 2,754,249.07 |
| 4890 | OTROS | 130,831.79 |
| 5 | INGRESOS | 263,859,404.38 |

| | | |
|------|--|----------------|
| 51 | INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS | 240,709,240.00 |
| 5101 | DEPOSITOS | 1,215,586.64 |
| 5102 | OPERACIONES INTERBANCARIAS | 5,241.74 |
| 5103 | INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES EN TITULOS VALORES | 5,747,621.48 |
| 5104 | INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE CREDITOS | 233,097,805.03 |
| 5190 | OTROS INTERESES Y DESCUENTOS | 642,985.11 |
| 52 | COMISIONES GANADAS | 1,542,632.71 |
| 5201 | CARTERA DE CREDITOS | 485,349.27 |
| 5202 | DEUDORES POR ACEPTACION | 0.00 |
| 5203 | AVALES | 2,471.27 |
| 5204 | FIANZAS | 0.00 |
| 5205 | CARTAS DE CREDITO | 0.00 |
| 5290 | OTRAS | 1,054,812.17 |
| 53 | UTILIDADES FINANCIERAS | 1,723,811.98 |
| 5301 | GANANCIA EN CAMBIO | 0.00 |
| 5302 | EN VALUACION DE INVERSIONES | 0.00 |
| 5303 | EN VENTA DE ACTIVOS PRODUCTIVOS | 16,086.96 |
| 5304 | RENDIMIENTOS POR FIDEICOMISO MERCANTIL | 1,707,725.02 |
| 54 | INGRESOS POR SERVICIOS | 8,972,840.23 |
| 5404 | MANEJO Y COBRANZAS | 2,874,567.73 |
| 5490 | OTROS SERVICIOS | 6,098,272.50 |
| 55 | OTROS INGRESOS OPERACIONALES | 763,932.19 |
| 5501 | UTILIDADES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES | 3,630.14 |
| 5502 | UTILIDAD EN VENTA DE BIENES REALIZABLES Y RECUPERADOS | 0.00 |
| 5503 | DIVIDENDOS POR CERTIFICADOS DE APORTACION | 18,134.42 |
| 5590 | OTROS | 742,167.63 |
| 56 | OTROS INGRESOS | 10,146,947.27 |
| 5601 | UTILIDAD EN VENTA DE BIENES | 207,833.02 |
| 5602 | UTILIDAD EN VENTA DE ACCIONES Y PARTICIPACIONES | 0.00 |
| 5603 | ARRENDAMIENTOS | 311,305.30 |
| 5604 | RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS | 4,955,491.97 |
| 5690 | OTROS | 4,672,316.98 |
| 59 | PERDIDAS Y GANANCIAS | 13,844,967.19 |
| 6 | CUENTAS CONTINGENTES | 1,021,852.25 |
| 61 | DEUDORAS | 1,300.00 |

| | | |
|------|---|------------------|
| 6190 | OTRAS CUENTAS CONTINGENTES DEUDORAS | 1,300.00 |
| 64 | ACREEDORAS | 1,020,552.25 |
| 6401 | AVALES | 74,298.84 |
| 6402 | FIANZAS Y GARANTIAS | 2,188.00 |
| 6403 | CARTAS DE CREDITO | 0.00 |
| 6404 | CREDITOS APROBADOS NO DESEMBOLSADOS | 377,530.41 |
| 6405 | COMPROMISOS FUTUROS | 566,535.00 |
| 7 | CUENTAS DE ORDEN | 2,904,401,323.31 |
| 71 | CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS | 526,740,560.72 |
| 7101 | VALORES Y BIENES PROPIOS EN PODER DE TERCEROS | 52,356,934.01 |
| 7102 | ACTIVOS PROPIOS EN PODER DE TERCEROS ENTREGADOS EN GARANTIA | 141,232,394.76 |
| 7103 | ACTIVOS CASTIGADOS | 7,217,736.14 |
| 7104 | LINEAS DE CREDITO NO UTILIZADAS | 54,950,616.33 |
| 7105 | OPERACIONES ACTIVAS CON EMPRESAS VINCULADAS | 2,114,502.35 |
| 7106 | OPERACIONES ACTIVAS CON ENTIDADES DEL GRUPO FINANCIERO | 0.00 |
| 7107 | CARTERA DE CREDITOS Y OTROS ACTIVOS EN DEMANDA JUDICIAL | 14,776,337.57 |
| 7109 | INTERESES, COMISIONES E INGRESOS EN SUSPENSO | 12,755,605.09 |
| 7112 | OBLIGACIONES EXTINGUIDAS POR ACUERDOS CONCORDATORIOS Y OTROS CONTRATOS | 0.00 |
| 7113 | INVERSIONES POR VENCIMIENTO | 0.00 |
| 7114 | OBLIGACIONES EXTINGUIDAS POR OTROS CONTRATOS | 0.00 |
| 7190 | OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS | 241,336,434.47 |
| 74 | CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS | 2,377,660,762.59 |
| 7401 | VALORES Y BIENES RECIBIDOS DE TERCEROS | 2,285,015,283.10 |
| 7402 | OPERACIONES PASIVAS CON EMPRESAS VINCULADAS | 244,931.96 |
| 7403 | OPERACIONES PASIVAS CON EMPRESAS SUBSIDIARIAS Y AFILIADAS | 0.00 |
| 7404 | DEPOSITOS Y OTRAS CAPTACIONES NO CUBIERTAS POR LA COSEDE | 22,886,554.07 |
| 7406 | DEFICIENCIA DE PROVISIONES | 2,033,928.84 |
| 7407 | DEPOSITOS DE ENTIDADES DEL SECTOR PUBLICO | 11,526.66 |
| 7412 | ORDEN DE PRELACION | 0.00 |
| 7414 | PROVISIONES CONSTITUIDAS | 2,910,324.05 |
| 7415 | DEPOSITOS O CAPTACIONES CONSTITUIDOS COMO GARANTIA DE PRESTAMOS | 20,355,303.15 |
| 7416 | INTERESES PAGADOS POR DEPOSITOS O CAPTACIONES CONSTITUIDOS COMO GARANTIA DE PRESTAMOS | 0.00 |
| 7417 | OPERACIONES DE FINANCIAMIENTO AFIANZADAS | 0.00 |
| 7490 | OTRAS CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS | 44,202,910.76 |

Fuente: www.seps.gob.ec - Estadística y Análisis – Boletín Financiero Diciembre 2014

BIBLIOGRAFÍA

Alberto, B. N. (2008). Finanzas para no financistas (cuarta edición). Bogotá: Universdiad Javeriana.

Albuquerque, F (2008) Reflexión Estratégica sobre nuevos Ámbitos de Intervención de las Agencias de Desarrollo Local, Madrid.

Albuquerque, F: “Innovación, transferencia de conocimientos y desarrollo económico territorial: una política pendiente”, en Revista ARBOR, 732, julio-agosto, CSIC, Madrid, 2008.

Angeles, P. A. (2009). El Sistema Financiero al servicio del desarrollo rural sustentable. Quito: Abya-YAla.

Banco Central del Ecuador, (2014). Evolución del Volumen de credito y tasas de interes. Recuperado el 16 de Septiembre de 2014, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201408.pdf>

Barragán, R. (2014). “El Manual de Competitividad en la gestión de las Organizaciones del Sector Financiero de Economía Popular y Solidario. Caso: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo””. Tesis de Maestría (Disertación de Administración de Empresas) Recuperada del Repositorio Digital de la Universidad del Azuay.

Barry, R. (2004). Métodos Cuantitativos para los Negocios. México: Pearson Prentice Hall.

Cantor, Rivera, Rosito (2005). “Diseño de un Modelo de Auditoría Operacional de Gestión Financiera que contribuya al logro de los objetivos y metas en las Áreas Funcionales de las Medianas Empresas del Sector Comercio del Área

Metropolitana de San Salvador”. Tesis de Grado (Disertación de Contaduría Pública) Recuperada del Repositorio Digital de la Universidad Francisco Gavidia. San Salvador.

Cesar, A. G. (2007). Ratios Financieros. Mexico: Pearson Editorial.

David, B. A. (2011). Estadística aplicada básica. España: Mozart Art SL.

Editorial Océano, (1994). Diccionario de Administración y Finanzas. México.

E., L. A. (2006). Comercio y Marketing internacional. Cengage Learning.

Godoy, O. G. (2006). Diccionario de conceptos Económicos y Financieros . Mexico: Pearson Economic.

Gómez, F. (2010). Presente y futuro de las finanzas: situaciones y perspectivas de las finanzas a comienzos del siglo XXI. *Revista de contabilidad y dirección*, pág. 10, pág.53-78.

Guadalupe, M. M. (2009). Metodología de la investigación. Mexico: Pearson.

Gustavo, T. (2005). Análisis de estados Financieros para la toma de decisiones. LIMA: Pontificia Universidad Católica del Perú "textos universitarios".

HERNANDEZ, R. (2008). Propósitos de un investigador. Mexico: Pearson Educación.

Isabel, R. R. (2010). Diagnóstico de situaciones y problemas locales. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.

Jack, F. (2007). Evaluación integral para implantar modelos de calidad . Mexico: Editorial Pax Mexico.

James, V. H. (2002). Fundamentos de Administracion financiera. Mexico: Pearson Educacion .

Martino, M. F. (2004). Diccionario de conceptos Economicos y Fncancieros . Mexico : Pearson .

Oficial, R. (12 de Septiembre de 2014). Recuperado el 30 de Noviembre de 2014 , de file:///C:/Users/PERSONAL/Desktop/CAMBIAR/codigo_organico_ultimo.pdf

Porter, M. (1991): La ventaja competitiva de las naciones, Plaza y Janés, Barcelona.

Porter, M. (1998) “La Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva”, México, CECSA, 1998. Pág. 51-78.

Porter, M. (2004). Economics (Spanish Translation). Mexico : Pearson Education.

Reault, Jean Paul. Introducción a la teoría de las decisiones con aplicaciones. Editorial Limusa, 1982.

Registro Oficial N° 332 – Segundo Suplemento - Viernes 12 de septiembre de 2014

Rodolfo, G., & Javier, M. (2004). Los metodos de calificación de cartera de crédito y su importancia para los paradigmas de medición de riesgo de credito. Mexico: LIMUSA,S A.

Salgueiro, Amado. (2011). Indicadores de Gestion y Cuadro de Mando. Madrid: Diaz de Santo .

Sánchez, D. (2010). “Modelo de Gestión Financiera y Proceso de Toma de Decisiones como Herramienta Gerencial para la Estabilidad Económica y Financiera para Tecnopieles S.A”. Tesis de Maestría (Disertación de Gerencia

Financiera Empresarial) Recuperada del Repositorio Digital de la Universidad Técnica de Ambato.

Santiago, G. E. (2010). TEORIA ECONOMICA DE LA EMPRESA: Fundamentos Teóricos. Madrid: Lavel, S.A.

Santos, D. (2010). La ventaja competitiva. España: Dias de Santos.

Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. (2013). Administración del Riesgo Integral. Libro I Sistema Financiero.

Thomas, C. (2003). Contabilidad. Mexico: Pearson Prentice Hall.

Victor, G. (2009). Problemas y métodos de investigación. Madrid: Graficas huertas S.A.