



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Técnica Particular de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**“Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión
para la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda.,
de la ciudad de Ambato, período 2008”**

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERA Y DOCTORA
EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA.

Autores:

Ximena Arellano Moscoso
Judith Arias Bermeo

Directora de Tesis:

Doctora Grace Tamayo Galarza

Centro Universitario Loja

2009

CERTIFICACIÓN DE LA DIRECTORA DE TESIS

Doctora

Grace Tamayo Galarza

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis realizado por los estudiantes Ximena Elizabeth Arellano Moscoso y Judith Arias Bermeo, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, julio de 2009

f)

DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

“Nosotras Ximena Arellano Moscoso y Judith Arias Bermeo, declaramos ser autoras del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaramos conocer y aceptar la disposición del artículo 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

.....

XIMENA ARELLANO MOSCOSO

JUDITH ARIAS BERMEO

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores

XIMENA ARELLANO MOSCOSO

JUDITH ARIAS BERMEO

DEDICATORIA

Con mucho amor y agradecimiento para nuestras familias, de quienes hemos recibido el cariño y apoyo necesarios para, pese a todas las dificultades, poder continuar adelante con nuestros estudios y así culminar con esta noble carrera.

Ximena Arellano Moscoso y Judith Arias Bermeo

AGRADECIMIENTO

Esta es la justa oportunidad para reconocer sinceramente a aquellos seres y personas que han colaborado y nos han brindado la oportunidad a los autores de este proyecto las facilidades para alcanzar este logro.

Al mejor amigo incondicional, que nunca falla, que siempre esta ahí cuando se le necesita, que siempre escucha, entiende y perdona; fuente de inspiración y de motivación: JESÚS.

A la vida, tesoro invaluable que nos ha premiado con todo lo que nos ha ofrecido y por lo que en el futuro nos brindará.

A los seres más maravillosos y bondadosos de quienes siempre hemos recibido palabras de aliento y buenas intenciones, y con quienes el compromiso que la vida nos presenta recién inicia: Nuestros Padres.

Al grupo humano que permanentemente han apoyado los sueños, han brindado sustento y apoyo necesario: Nuestra Familia; esposo, hijos, hermanos y sobrinos.

A quienes con sus enseñanzas, consejos y paciencia desde la niñez hasta el momento han sembrado sabiduría, conocimientos, inquietudes y ejemplos: Nuestros Maestros.

A la inolvidable Universidad Técnica Particular de Loja que nos acogió y la que le debemos gran parte de este momento de alegría: Nuestras autoridades, maestros y compañeros

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito el Sagrario Ltda. institución valiosa que ha dado la oportunidad para que se realice este proyecto a quienes les auguramos éxitos y constante desarrollo.

A la Maestra que colaboró decisivamente en esta última etapa universitaria, sacrificando su tiempo para entregarse a la labor de dirigir este proyecto: Nuestro amiga Grace.

A nuestros amigos con quienes hemos compartido gran parte de nuestra vida y quienes siempre han demostrado su solidaridad y amistad verdadera.

INDICE DE CONTENIDOS

Certificación	ii
Declaración y cesión de derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de contenidos	vii
Resumen ejecutivo	ix

CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

- 1.1. Descripción de la empresa
- 1.2. Base legal
- 1.3. Organigrama y/o mapa de procesos
- 1.4. Plan estratégico
 - 1.4.1. Misión
 - 1.4.2. Visión
 - 1.4.3. Valores
 - 1.4.4. Objetivos

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

- 2.1. Planificación
 - 2.1.1. Estratégica
 - 2.1.2. Corporativa
 - 2.1.3. Operativa
- 2.2. Indicadores
 - 2.2.1. Conceptos
 - 2.2.2. Características
 - 2.2.3. Importancia
 - 2.2.4. Clasificación
 - 2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores
 - 2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores
- 2.3. Cuadro de mando integral
 - 2.3.1. Perspectiva financiera
 - 2.3.2. Perspectiva procesos internos
 - 2.3.3. Perspectiva aprendizaje - crecimiento
 - 2.3.4. Perspectiva cliente

CAPÍTULO 3. DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

- 3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos
- 3.2. Preparación de indicadores
- 3.3. Diseño cuadro de indicadores
- 3.4. Análisis e interpretación
- 3.5. Informe

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

2. Recomendaciones

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

Resumen Ejecutivo

El trabajo realizado tiene como objetivo presentar los mecanismos, metodología y herramientas existentes para evaluar la situación financiera de una entidad sobre la base del análisis de balances, e indicadores financieros, con la finalidad de medir, evaluar, y mitigar el riesgo; y, de esta manera, adoptar las acciones más apropiadas para evitar que se agudicen problemas detectados y/o tomar ventaja de las oportunidades que puedan presentarse, con el propósito de mantener a la entidad como una empresa en marcha.

A través del análisis de los Estados Financieros; y, particularmente, de la estructura patrimonial de la entidad, el empresario estará en capacidad de conocer en forma permanente: el periodo medio o de maduración de la empresa; el fondo de maniobra, el capital de trabajo y la situación de tesorería; análisis de la liquidez y solvencia; los fondos generados por las operaciones; el cash-flow; la autofinanciación; distinguirá los conceptos de rendimiento y rentabilidad; el efecto de apalancamiento; y conocerá ante todo, la proximidad de encontrarse en una eventual situación de suspensión de pagos.

Para el desarrollo de la presente tesis hemos escogido a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” Ltda., entidad que realiza intermediación financiera con el público y está controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros. El tema abarca 3 capítulos.

Capítulo I Antecedentes de la Empresa

La Cooperativa El Sagrario se constituyó jurídicamente mediante Acuerdo Ministerial 1712 y se inscribió en Quito el 10 de junio de 1964. Las actividades y operaciones que realiza la Cooperativa están regidas por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y por el Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público, sujetas a Control de Superintendencia de Bancos. Está sometida a la aplicación de normas de solvencia y prudencia financiera y al control directo de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. Tiene su sed principal en la ciudad de Ambato, su objetivo general es fomentar el desarrollo socio económico de la comunidad, como entidad integrante del sistema cooperativo, con el objeto de elevar el nivel de vida de sus asociados y los específicos son: Fortalecimiento del Gobierno Corporativo, Implantar y Mantener un sistema de Gestión de Calidad, Lograr una adecuada gestión de riesgo, Incrementar la

Competitividad de productos y servicios y, mantener nivel de participación en mercado. Antes del año 2000, la actividad de la cooperativa estaba enfocada al ofrecimiento de productos tradicionales, como captar ahorros y conceder préstamos, a más de ofrecer servicios comunitarios, como atención médico-dental, mortuoria y seguro sobre préstamos; pero desde el año 2000, la directiva incorporó modernos conceptos financieros para potenciar su gestión y resultados. A más de su oficina principal en la ciudad de Ambato, la Cooperativa El Sagrario ha buscado crecimiento regional, que se ha concretado con la apertura de sucursales en Riobamba y Latacunga, y agencias en Quito, Guaranda y Babahoyo.

Capítulo II Marco Teórico de la Investigación.

El marco teórico involucra la etapa en que reunimos información documental para confeccionar el diseño metodológico de la investigación es decir, el momento en que establecemos cómo y qué información se recopilará, de qué manera la analizaremos y, aproximadamente, cuánto tiempo nos tomará. Simultáneamente, la información recogida para el Marco Teórico nos proporcionará un conocimiento más profundo de la hipótesis que le da significado a la investigación. Es a partir de las teorías existentes sobre el objeto de estudio, como pueden generarse nuevos conocimientos.

La validez interna y externa de una investigación, se demuestra en las teorías que la apoyan; y, en esa medida, los resultados pueden generalizarse.

En general, el marco Teórico constituye una investigación documental-bibliográfica; y, una manera de hacerla eficientemente, es acumular la información relevante que se va recogiendo en fichas. Tradicionalmente (es decir, antiguamente), estas fichas se hacían en tarjetas que se ordenaban por criterios o categorías. Hoy esos tarjeteros o ficheros pueden ser reemplazados por bases de datos hechos en un software común, como el ACCESS de Microsoft u otro similar, donde se pueden crear bases de datos con suma facilidad y rapidez, permitiendo realizar consultas de cientos o miles de datos en pocos segundos. Sólo se requiere de un poco de paciencia para “armar” o aprender a crear las bases de datos.

De acuerdo a lo indicado en los párrafos anteriores, en este capítulo se mencionan algunos conceptos importantes que toda empresa debe conocer, tales como: Planificación (planificación estratégica, estrategia, cómo formular una estrategia, planificación corporativa,

planificación operativa); Indicadores (concepto, características, manejo y presentación de los indicadores); Cuadro de mando integral; Perspectiva financiera, Perspectiva proceso internos, Perspectiva aprendizaje-crecimiento; y, Perspectiva cliente.

Capítulo III Diseño, Análisis e Interpretación de Indicadores

El análisis de estados financieros e indicadores financieros se debe llevar a cabo tomando en cuenta el tipo de empresa o entidad y considerando su entorno, su mercado y demás elementos cualitativos.

Para tomar decisiones razonables en relación con los objetivos de la empresa, el administrador financiero debe utilizar ciertas herramientas analíticas. El propósito de la entidad no solo es evaluar el control interno, sino también lograr un cabal conocimiento de lo que los proveedores de capital buscan en la condición y el desempeño financieros.

Los aspectos que se han considerado para la elaboración del presente análisis, son los siguientes: Identificación de las áreas relevantes, variable y objetivos, Preparación de indicadores; y, Diseño de cuadro de indicadores.

Importancia que tiene la investigación para la institución, empresa o usuarios. Respuesta al problema planteado, el alcance de los objetivos y su cumplimiento, las facilidades u oportunidades o los inconvenientes o limitantes con los que se enfrentó en el desarrollo del trabajo, la metodología utilizada.

La investigación realizada constituye un material de apoyo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., que aporta con los conceptos y herramientas necesarias para alcanzar el objetivo fundamental de evaluar su situación económica, financiera y de riesgo; y, su viabilidad en el tiempo.

Si se hace un análisis detallado de los procesos de la entidad, y de sus recursos empleados, con la ayuda de un Asesor, se podrá concretar un plan de acción de fácil implementación con actividades y responsables definidos, que traerá resultados inmediatos y a mediano plazo, lo cual permitirá la toma de decisiones oportunas; y, de esta manera, proteger el dinero de los depositantes.

La tesis elaborada consta de tres capítulos, en el primero de ellos se presenta la situación actual de la cooperativa; en el segundo la información que debe conocer la entidad a fin de determinar los objetivos que le permitan mantenerse como una empresa en marcha; y, finalmente, en el tercero se plantea, un modelo de análisis financiero basado en la información financiera e indicadores que permitan conocer sus fortalezas y debilidades; así como, realizar un permanente monitoreo y mitigación oportuna de los riesgos, para lograr la consecución de sus objetivos.

La elaboración del presente trabajo, se la realizó mediante la investigación profunda a través del Internet, documentación proporcionada por la cooperativa, entrevistas vía telefónica y personales con ejecutivos de la cooperativa, y otros profesionales respecto al tema **“Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., de la ciudad de Ambato, período 2008”**, Una vez obtenida una base de datos, el primer paso en este proceso estuvo encaminado a definir los objetivos para poder formular, a continuación, los interrogantes y criterios que van a ser satisfechos con los resultados del análisis —que es el tercer paso—. Sobre esta base se creo un tipo de análisis que permita evaluar el comportamiento operativo de la cooperativa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros; que, en consecuencia, se orienten hacia la obtención de objetivos previamente definidos.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA



1.1. Descripción de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL Sagrario” Ltda.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” Ltda., mantiene su oficina principal en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua. Fue constituida jurídicamente mediante Acuerdo Ministerial 1712, e inscrita en Quito el 10 de Junio de 1964, con el número de orden 1125. El número del Registro Único de Contribuyes asignado por el SRI es el 1890037646001, donde consta como fecha de inicio de actividades el 17 de abril de 1984.

En 1985 la cooperativa ingresa al control y vigilancia de la Superintendencia de Bancos y Seguros, para lo cual el organismo de control expidió la Resolución No. SBS-85-051-DC de 14 de octubre de 1985, que vinculó a la entidad con el sistema financiero ecuatoriano.

La expansión geográfica y el crecimiento de la cooperativa se dio mediante la apertura de sucursales en las ciudades de Riobamba y Latacunga, así como, de agencias en Quito, Guaranda y Guano.

La cooperativa tiene suscrito convenios que la han servido para intercambiar y nutrirse de conocimientos y experiencias. En el año 2002 se perfeccionó la alianza estratégica MEGARED que tiene la particularidad de entregar un servicio transaccional económico, eficiente y rápido, mediante el trabajo en línea de las cooperativas signatarias, aprovechando las estructuras tecnológicas y de ventanilla existentes en cada una de las sedes, sucursales y agencias.

Son signatarias del convenio las Cooperativas de Ahorro y Crédito Tulcán de la ciudad de Tulcán, Pablo Muñoz Vega de Ibarra, Alianza del Valle de Quito y El Sagrario, mediante este sistema la cooperativa ofrece servicios y coberturas en la sierra norte y centro del país y enfrentar en mejores condiciones a la competencia financiera.

Las estrategias competitivas de la entidad se enfocan en ofrecer una atención cada vez mejor a sus asociados, mediante servicios innovadores basados en tecnología de última

generación y en procesos debidamente estructurados y estandarizados mediante la norma internacional ISO9001.

Su accionar se rige por las disposiciones señaladas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero; las contenidas en el Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, promulgado mediante Decreto 354 de 28 de julio del 2005; el Estatuto; Reglamentos; y, disposiciones administrativas internas de la Cooperativa.

Está sometida a la aplicación de las normas de solvencia, prudencia financiera contable y al control directo de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. Su objetivo general es fomentar el desarrollo socio económico de la comunidad, a través del sistema cooperativo para elevar el nivel de vida de sus asociados y los específicos son los siguientes: el fortalecimiento del gobierno corporativo, implantar y mantener un sistema de gestión de calidad, lograr una adecuada gestión de riesgo, incrementar la competitividad de productos y servicios y, mantener el nivel de participación en el mercado.

La firma calificadora Humphreys S.A. mantuvo al 31 de diciembre del 2008, la calificación de riesgo de "A+" asignada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "El Sagrario" Ltda., fundamentándose en el conocimiento que tiene de su mercado objetivo y de los mecanismos de evaluación y de seguimiento de las operaciones que desarrolla en el resto de zonas, en la expansión alcanzada con su red de agencias lo que mitiga su riesgo por concentración geográfica, la buena calidad de la cartera, determinada en función de sus niveles de morosidad y calificación, la implementación de tecnología informática para apoyar la gestión de crédito, la capacidad de generación de excedentes y los avances en el control del riesgo operacional.

Los objetivos específicos son:

- > Fortalecer el Gobierno Corporativo
- > Implantar y Mantener un Sistema de Gestión de Calidad.
- > Lograr una adecuada gestión de riesgos

- > Incrementar la Competitividad de productos y servicios
- > Mantener el nivel de participación en el Mercado

1.1.1 Nivel de actividad

En el último trimestre de 2008, la entidad mantuvo un ritmo moderado de crecimiento en sus operaciones, sus activos registran un incremento trimestral de 6.9%, similar al movimiento del sistema de cooperativas (4.2%). Comparados con el año anterior, los activos de la cooperativa crecieron 23.3% al cierre de 2008. Parte del crecimiento del activo en el trimestre se debió al pasivo el cual también registró un incremento el cual fue del 9.2% (US\$ 2'985,611) mientras que el Patrimonio creció en un 14.8% en el trimestre. En la comparación anual encontramos que el Pasivo creció un 26.5%, mientras el Patrimonio lo hizo en 13.7%. El sistema de cooperativas creció anualmente un 22.4% en Pasivos y 16.4% en Patrimonio.

1.2. Base legal

1.2.1 Marco Regulatorio.

1.2.1.1 Ley de Instituciones del Sistema Financiero.

La Ley de Instituciones del sistema Financiero, regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado en consecuencia, la cooperativa El Sagrario Ltda. rige sus actividades bajo las disposiciones constantes en este cuerpo normativo.

De conformidad con lo que dispone el Art. 2 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, las cooperativas de ahorro y crédito son instituciones financieras privadas que realizan intermediación financiera con el público. Las actividades que pueden efectuar están limitadas en los tres últimos párrafos de este artículo que dice: .."Las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público, no podrán efectuar las siguientes operaciones:

- a) Las mencionadas en las letras j), m), t) y v) ¹del artículo 51 de esta Ley; y,
- b) Las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación con el público, quedan prohibidas de realizar las operaciones constantes en las letras i) y q² del artículo 51 de esta Ley.”

Consecuentemente la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda. y las demás controladas por la Superintendencia de Bancos están facultadas ha realizar las operaciones previstas en el artículo 51 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (ha excepción de los literales mencionados en el artículo 2 de esta Ley), es decir las siguientes:

- a) Recibir recursos del público en depósitos a la vista.
- b) Recibir depósitos a plazo.
- c) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como del otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y usos internacionales;
- d) Emitir obligaciones y cédulas garantizadas con sus activos y patrimonio.
- e) Recibir préstamos y aceptar créditos de instituciones financieras del país y del exterior;
- f) Otorgar préstamos hipotecarios y prendarios, con o sin emisión de títulos, así como préstamos quirografarios;
- g) Conceder créditos en cuenta corriente, contratados o no;

¹ j) Negociar títulos valores y descontar letras documentarías sobre el exterior, o hacer adelantos sobre ellas; m) Efectuar por cuenta propia o de terceros operaciones con divisas, contratar reportos y arbitraje sobre éstas y emitir o negociar cheques de viajeros; t) Comprar o vender minerales preciosos acuñados o en barra; y, v) Garantizar la colocación de acciones u obligaciones.

² i) Negociar documentos resultantes de operaciones de comercio exterior; y, q) Efectuar operaciones de arrendamiento mercantil de acuerdo a las normas previstas en la ley.

- h) Negociar letras de cambio, libranzas, pagarés, facturas y otros documentos que representen obligación de pago creados por ventas a crédito, así como el anticipo de fondos con respaldo de los documentos referidos;
- k) Constituir depósitos en instituciones financieras del país y del exterior;
- l) Adquirir, conservar o enajenar, por cuenta propia, valores de renta fija;
- n) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- ñ) Efectuar cobranzas pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- o) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- p) Actuar como emisor u operador de tarjetas de crédito, de débito o tarjetas de pago;
- r) Comprar, edificar y conservar bienes raíces para su funcionamiento, sujetándose a las normas generales expedidas por la Superintendencia y enajenarlos;
- s) Adquirir y conservar bienes muebles e intangibles para su servicio y enajenarlos;
- u) Emitir obligaciones con respaldo de la cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- w) Efectuar inversiones en el capital social de las sociedades a que se refiere la letra b) del artículo 57 de esta Ley; y,
- x) Efectuar inversiones en el capital de otras instituciones financieras con las que hubieren suscrito convenios de asociación de conformidad con el cuarto inciso del artículo 17 de esta Ley.

Es necesario recalcar que la ley prohíbe (artículo 2 Ley General de del Sistema Financiero) expresamente a las cooperativas de ahorro y crédito las operaciones de los siguientes literales:

- i) Negociar documentos resultantes de operaciones de comercio exterior;
- j) Negociar títulos valores y descontar letras documentarias sobre el exterior, o hacer adelantos sobre ellas;
- m) Efectuar por cuenta propia o de terceros operaciones con divisas, contratar reportos y arbitraje sobre éstas y emitir o negociar cheques de viajeros;
- q) Efectuar operaciones de arrendamiento mercantil de acuerdo a las normas previstas en la Ley;
- t) Comprar o vender minerales preciosos acuñados o en barra;
- v) Garantizar la colocación de acciones u obligaciones.

El Art. 212 “Reglamentación de cooperativas de ahorro y crédito” dispone que la constitución, organización, funcionamiento y liquidación así como las facultades de competencia y control de la Superintendencia de Bancos y Seguros serán reglamentadas mediante decreto ejecutivo.

En su Art. 213 “Operaciones de las cooperativas de ahorro y crédito” establece que estas entidades podrán realizar operaciones activas y pasivas con sus socios o con terceros si su Estatuto Social así lo permite.

1.2.1.2 Marco conceptual catálogo único de cuentas

Las instituciones del sistema financiero no podrán utilizar cuentas diferentes a las establecidas en el Catálogo Único de Cuentas sin autorización previa de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Sin embargo, podrán abrir las subcuentas auxiliares necesarias para el mejor registro y control de sus operaciones.

El Catálogo Único de Cuentas contiene la indicación de la institución usuaria de determinada cuenta. Las instituciones del sistema financiero solo podrán realizar las operaciones autorizadas por la Ley y aquellas normadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria.

El Catálogo Único de Cuentas, debe ser aplicado de manera obligatoria por las instituciones del sistema. Para cada una de las cuentas relacionadas, se indica que institución está autorizada para emplearla.

Las definiciones de elemento, grupo, cuenta y subcuenta han sido previamente planteadas dentro del Catálogo Único de Cuentas y no pueden ser modificadas por las instituciones del sistema financiero.

1.2.1.3 Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria.

La Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, sistematiza el contenido de las resoluciones expedidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Junta Bancaria según la materia de que se trata, en este caso el Libro I corresponde a las “Normas Generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones Financieras” misma que contiene veinte y seis títulos, secciones, capítulos y títulos, con su correspondiente articulado y guarda el orden estructural de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

1.2.1.4 Reglamento que rige la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al control de la superintendencia de bancos y seguros¹.

Durante mucho tiempo las cooperativas de ahorro y crédito del país no tuvieron un sistema eficaz de supervisión que permita a este sector desarrollarse bajo un esquema de control que garantice, no solo la implementación de disciplinas financieras sino su sostenibilidad. Los intentos por controlar eficientemente a las Cooperativas de Ahorro y Crédito nacen con

¹ Publicado mediante Decreto ejecutivo 354 firmado por el señor Presidente Constitucional de la República Dr. Alfredo Palacio González e 28 de julio del 2005

la expedición del Decreto Legislativo No. 122 del 16 de marzo de 1. 983, publicado en el Registro Oficial No. 453 de los mismos mes y año, con el cual se expidió la Ley de Regulación Económica y Control del Gasto Público, cuyo artículo 27 reformó el artículo 17 de la anterior Ley de Bancos, en el cual se consignaba: "se amplía el ámbito de control y vigilancia de la Superintendencia de Bancos a las personas naturales y jurídicas o de otras formas de asociación que de manera habitual, dentro del giro ordinario de sus negocios, realicen operaciones de intermediación financiera".

La decisión de controlar a las cooperativas, es confirmada por diversas resoluciones de la entonces Junta Monetaria, que fueron ratificadas por el Tribunal de Garantías Constitucionales a través de resolución dictada el 13 de junio de 1985. Además, mediante Decreto Ejecutivo No. 1845 de 12 de mayo de 1986, suscrito por el entonces Presidente Constitucional de la República, Ing. León Febres Cordero Rivadeneyra, se dispuso que todas las cooperativas de vínculo abierto pasen al control de la Superintendencia de Bancos; en esas condiciones pasaron de la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social, 120 cooperativas. Luego, en junio de 1992, mediante resolución de la Superintendencia de Bancos, se limitó el control de las Cooperativas de ahorro y crédito, a aquellas cuyos activos totales sumen 20.000 Salarios Mínimos Vitales; con lo cual quedaron 23; y, las demás, regresaron el resto al Ministerio de Bienestar Social. El ente estatal tomó esta decisión, por el costo que implicaba su control, sacrificando así la seguridad del depositante, en un sistema financiero endeble.

En 1994 se promulgó la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, en reemplazo de la Ley General de Bancos, en cuyas disposiciones se ratifica la permanencia de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, a la supervisión de la Superintendencia de Bancos. Sin embargo las disposiciones contenidas en esta ley clasificaban a las cooperativas en abiertas y cerradas³, excluyendo de la regulación y supervisión a esta últimas.

El marco jurídico que mejoró y reguló de mejor manera el control de las cooperativas de ahorro y crédito es el "Reglamento de Constitución, Organización, funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos", expedido mediante

³ Cooperativas Cerradas.- son aquellas que están conformadas por personas que pertenecen a una determinada institución o gremio. Cooperativas Abiertas.- son aquellas que están abiertas al público en general.

Decreto Ejecutivo No 1. 227 de 19 de marzo de 1. 998 y publicado en el registro Oficial No 282 del mismo mes y año. En este reglamento, se fija un monto mínimo de capital o patrimonio técnico para incorporarse al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros en 300. 000 UVCs. Posteriormente, se reformo este Reglamento con el expedido mediante Decreto Ejecutivo 2132, publicado en el Registro Oficial 467 del 4 de diciembre del 2. 001.

El Decreto 2132, incorpora varios elementos novedosos que, indiscutiblemente, ayudan al control y desarrollo del sistema cooperativo, pues en su mayoría, las reformas fueron consensuadas y contaron con el apoyo nacional e internacional de varios organismos, que ha hecho presencia en el país como la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador FECOAC, la Superintendencia de Bancos, la Dirección Nacional de Cooperativas, la Asociación de Cooperativas Reguladas, la Corporación Financiera Nacional, el Consejo Mundial de Cooperativas de ahorro y crédito WOCCU (representante en Ecuador) y, la DGRV-CONCAF Confederación de Cooperativas de Alemania (sede Ecuador)

Los siguientes son algunos de los elementos claves de la reforma:

Identidad.- Se conserva las características de las cooperativas como empresas de naturaleza jurídica especial, en las que se fusionan la calidad de socios - propietarios y usuarios de sus servicios, el apego a los principios doctrinarios, entre ellos, la variabilidad del capital social y de su número de socios, el control democrático y la sujeción a los principios universales del cooperativismo, buscando la compatibilidad con las empresas financieras.

Unidad.- Se supera la inadecuada clasificación en cooperativas abiertas y cerradas.

Gobernabilidad.- Pretende superar los conflictos de intereses entre socios y trabajadores, entre directivos y la cooperativa, así como entre directivos y administradores, determinando con mayor precisión, el ámbito de cada cual para un mejor entendimiento de manera tal que, no sean causa de conflictos ni interferencias en la gestión interna.

Solvencia y prudencia.- Manteniendo la filosofía de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y de la Convención de Basilea, se busca la aplicación de normas de solvencia y prudencia financieras en el marco de una política de democratización, no solo

del crédito, sino también del capital, limitando su volatilidad y generando mecanismos que permitan el fortalecimiento del patrimonio técnico de las cooperativas.

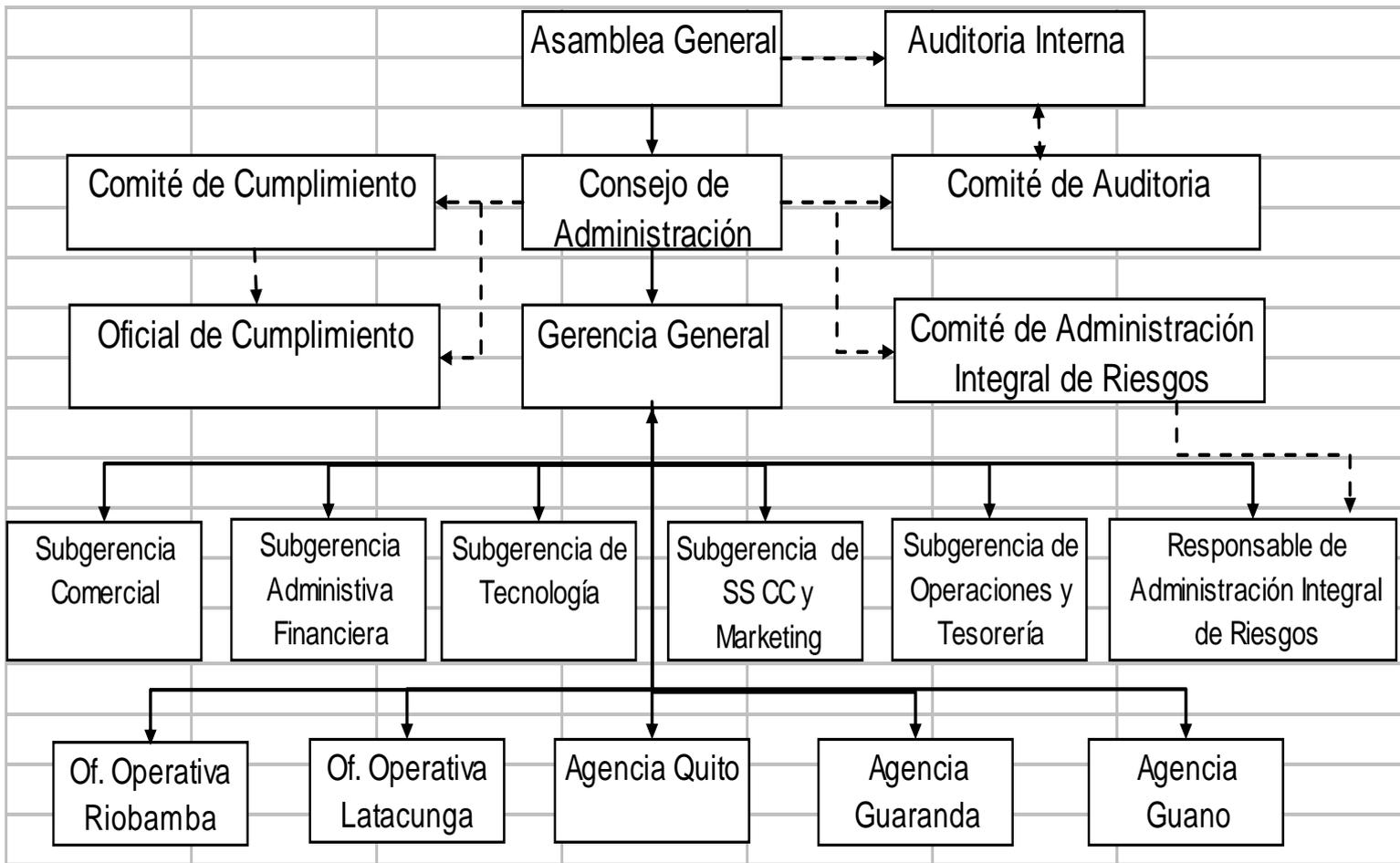
Proceso de adaptación.- Tomando en cuenta las dificultades que podría generar la incorporación inmediata de todas las cooperativas al control de la Superintendencia de Bancos, para las dos partes, se prevé un proceso de adaptación de cuatro años, durante el cual, las cooperativas aún bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas, serán monitoreadas por la Superintendencia, con la obligación de remitir la información que ella requiera.

Es importante señalar que las buenas intenciones de regulación integral, se diluyen con la expedición del Decreto 3050 de fecha 29 de agosto del 2002 que sustituye el primer inciso del artículo 2 del Decreto Ejecutivo 2132, excluyendo de la normativa:

- a) Aquellas cooperativas que efectúen operaciones en forma exclusiva con sus socios, siempre y cuando el requisito para adquirir la calidad de socio sea el tener una relación laboral de dependencia con un patrono común;
- b) Aquellas cooperativas de ahorro y crédito cuyo capital social sea inferior a doscientos mil dólares; y,
- c) Aquellas cooperativas de ahorro y crédito cuyos activos sean inferiores a un millón de dólares.

Situación similar sucede con la expedición del Decreto Ejecutivo 354 de 28 de julio de 2005, con el cual, al tratar de sobre el Régimen Económico, se divide a los certificados de aportación en Comunes y Obligatorios, estableciéndose que éstos últimos, no sean de libre disponibilidad, pues se dispone que éstos no podrán ser redimidos sino cuando se liquide la cooperativa.

1.3. Organigrama de la Cooperativa



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda.

1.4. Plan estratégico

1.4.1. Misión

La cooperativa tiene como misión brindar productos o servicios financieros de calidad para satisfacer las necesidades de socios y clientes, contribuyendo al desarrollo Socio - Económico del Ecuador.

1.4.2. Visión 2007 - 2009

La Cooperativa El Sagrario Ltda. presenta su visión como una institución que privilegia el mejoramiento continuo de sus servicios, productos, procesos y sistemas, estableciendo un sistema de gestión de calidad, para satisfacer las expectativas de socios y clientes, manteniendo siempre los principios cooperativos.

1.4.3. Dentro de los valores institucionales la cooperativa considera los siguientes:

- Gestión ética y moral.
- Compromiso con la organización y el país.
- Rendición de cuentas.
- Solidaridad.
- Calidad en la gestión.
- Efectividad y eficiencia.
- Trabajo en equipo.
- Desarrollo humano.
- Reconocimiento.
- Mejoramiento continuo.

1.4.4. Objetivos

1.4.4.1 Objetivo Social de la Cooperativa

La cooperativa esta autorizada a realizar operaciones de intermediación financiera y prestar servicios financieros a sus socios y terceros, en el marco de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y el Reglamento que rige la Constitución, Organización,

Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al control. De la Superintendencia de Bancos y Seguros, el Estatuto Social, reglamentos y disposiciones internas de la cooperativa.

1.4.1.2 Objetivo general de la Cooperativa

Su objetivo general es fomentar el desarrollo socio – económico de la comunidad, a través del sistema cooperativo para elevar el nivel de vida de sus asociados.

1.4.1.3 Los objetivos específicos de la institución son los siguientes:

FORTALECER EL GOBIERNO CORPORATIVO

(Asamblea y Consejo de Administración)

- Generar una propuesta de actualización de la normativa por parte del Consejo de Administración, para ser aprobada por la Asamblea.
- Establecer sistemas efectivos de coordinación y comunicación.
- Fortalecer las relaciones interpersonales entre los miembros de los órganos gobernantes.

FORTALECER EL GOBIERNO CORPORATIVO

(Asamblea y Consejo de Administración)

- Generar una propuesta de actualización de la normativa por parte del Consejo de Administración, para ser aprobada por la Asamblea.
- Establecer sistemas efectivos de coordinación y comunicación.
- Fortalecer las relaciones interpersonales entre los miembros de los órganos gobernantes.

IMPLANTAR Y MANTENER UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

(Gerencia General y Unidades)

- Terminar el diseño del sistema de gestión de calidad.
- Gestionar la aprobación del sistema de gestión de calidad.
- Implantar el sistema de gestión de calidad.
- Disponer de un sistema técnico de administración de recursos humanos.

LOGRAR UNA ADECUADA GESTIÓN DE RIESGOS

(Riesgos)

- Elaborar el plan estratégico en base de la identificación de riesgos.
- Aplicar metodologías y herramientas apropiadas para la gestión de riesgos.
- Consolidar la unidad de Riesgos.
- Desarrollar actividades de capacitación sobre gestión de riesgos.

ESTABLECER EL MERCADO OBJETIVO

(Marketing)

- Recopilar información para la segmentación del mercado objetivo.
- Segmentar el mercado objetivo.
- Seleccionar el mercado objetivo.
- Posicionar los productos y servicios.
- Establecer los perfiles de riesgo.

INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

(Marketing)

- Mejorar el posicionamiento de los productos y servicios.
- Mejorar la calidad de los productos y servicios actuales.
- Fijar objetivos y evaluar resultados por producto.
- Desarrollar y mantener actividades específicas de promoción y publicidad.

ACTUALIZAR EL PLAN ESTRATÉGICO DE SISTEMAS

(Sistemas y Comité Tecnológico)

- Organizar un evento con los actores demandantes.
- Estructurar una matriz para identificación de los factores de riesgo y necesidades.
- Generar una propuesta de plan estratégico de sistemas.
- Gestionar la aprobación del plan estratégico de sistemas.
- Implantar el plan estratégico de sistemas.
- Evaluar el cumplimiento del plan estratégico de sistemas.

MANTENER UN PLAN DE CONTINGENCIAS Y CONTINUIDAD PARA LA GESTIÓN DE LA COOPERATIVA

(Riesgos y Sistemas)

- Definir áreas prioritarias que requieren planes de contingencia y continuidad.
- Actualizar los planes de contingencia y continuidad.
- Desarrollar actividades de capacitación específicas relacionadas con los planes de contingencia y continuidad.
- Realizar pruebas periódicas de efectividad de los planes de contingencias y continuidad.

MANTENER EL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

(Gerencia General y Unidades)

- Definir el nivel actual de participación en el mercado.
- Definir metas presupuestarias de captaciones y colocaciones en función del nivel de participación en el mercado.
- Elaborar la proforma presupuestaria.
- Aprobar la proforma presupuestaria.
- Implementar la proforma presupuestaria.
- Monitorear el cumplimiento de la proforma presupuestaria.

LOGRAR QUE LOS COSTOS OPERATIVOS SE MANTENGAN DENTRO DEL LIMITE DEL

10% CON RELACIÓN AL ACTIVO TOTAL**(Gerencia General y Unidades)**

- Optimizar el uso de recursos.
- Controlar la aplicación de políticas para el uso de los recursos.
- Mejorar los procesos para racionalizar el uso de recursos.
- Evaluar y monitorear trimestralmente la evolución del gasto operativo.
- Complementar normativa para el área administrativa.

MANTENER EL NIVEL DE CARTERA VENCIDA BAJO EL PROMEDIO DEL SISTEMA COOPERATIVO**(Jefaturas de Negocios)**

- Establecer índices de tolerancia en base de la evolución interna.
- Evaluar los controles para mejorar la gestión extra judicial y de recuperación judicial.
- Determinar sectores de alto riesgo.

1.4.4.4 POLÍTICAS DE CALIDAD

Brindan productos y servicios financieros de calidad, cumpliendo requisitos para satisfacer las necesidades de socios y clientes en el marco de mejoramiento continuo, con personal competente, adecuada estructura financiera y tecnológica confiable.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN



2.1. Planificación

La **planificación** se refiere a las acciones llevadas a cabo para realizar planes y proyectos de diferente índole.

El proceso de planeación sigue un conjunto de pasos que se establecen inicialmente, y quienes realizan la planificación hacen uso de las diferentes expresiones y herramientas con que cuenta la planeación. La planificación ejecuta los planes desde su concepción, y si es el caso se encarga de la operación en los diferentes niveles y amplitudes de la planeación.

La planificación de trabajos realiza acciones basándose en la planeación de cada uno de los proyectos. De manera inicial concibe el plan para que posteriormente sea llevado a cabo.

La planificación es la parte que opera la ejecución directa de los planes, que serán realizados y vigilados de acuerdo al planteamiento señalado durante el proceso de planeación.

Si una organización aspira a permanecer sana debe plantearse objetivos realistas. La planificación está comprometida en la fijación de los objetivos de la organización y en las formas generales para alcanzarlos. La opción frente a la planificación es la actividad aleatoria, no coordinada e inútil. Los planes efectivos son flexibles y se adaptan condiciones cambiantes.

Debe hacerse notar que ni la planificación estratégica ni la operativa es un esfuerzo ocasional si se quiere que sea efectiva y logre los resultados deseados. Más bien es un círculo continuo que nunca debe terminar en una organización; debe ser vigilada periódicamente, revisada y modificada de acuerdo con los resultados internos, y externos y los eventos.

2.1.1. Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática y organizada de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y

objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Igualmente, como proceso, es continuo, específicamente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que el entorno o medio ambiente donde se desenvuelve la empresa, no es estático. Es decir, cambiante.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Es el proceso de reflexión aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que ésta opera. El cual permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y resultados futuros. Everett Adams.

Al aplicar la planificación estratégica en la Cooperativa, permitirá entrar en un proceso de cambio para introducir una cultura de innovación que aportará para que la entidad diseñe estrategias que le permitan incrementar su volumen de negocios y su participación en el mercado y afianzar su liderazgo, al mismo tiempo podrá incentivar a su personal para que se comprometan con la visión y misión.

La Planificación Estratégica incluye el pensamiento estratégico y se enlaza directamente con las metas estratégicas, vinculación que se logra al establecer con una estructura lógica que se centra en torno a las respuestas a algunas de las siguientes preguntas clave:

- ¿Cuáles son las necesidades más acuciantes de los socios, clientes y de la Cooperativa?
- ¿Qué acciones debemos poner en práctica para solucionar dichas necesidades?
- ¿Qué recursos se precisan para que estas estrategias tengan éxito?
- ¿Cómo se maneja la competencia en el mismo escenario?

La planificación estratégica habla en términos de metas, las mismas que explican los propósitos estratégicos a mediano plazo de la Cooperativa. Las acciones o tácticas proporcionan un mecanismo por medio del cual este pensamiento estratégico a mediano plazo se puede hacer realidad.

La planificación estratégica es un proceso que permite asegurar la competitividad presente y futura de la organización, analizando la propia situación interna y anticipando la evolución del entorno, concreta las ideas en planes y programas de acción definidos en el tiempo, formulando objetivos, medibles y verificables y cuantificados en términos de costo, inversión y resultados.

Los beneficios que se logrará con la planificación estratégica son:

- Adelantarnos a las estrategias de la competencia
- Anticiparnos a los problemas
- Desarrollar la habilidad para el análisis estratégico, juicio crítico, capacidad empresarial y sentido común.
- Conocimiento del negocio y del mercado
- Evaluar con objetividad las oportunidades, las debilidades del negocio y proponer cambios cuando se requieran.
- Generar cambios en las actitudes de todos los estamentos de la Institución
- Mejorar la productividad y el volumen del negocio y reducir costos
- Definir con claridad un norte para ir con seguridad a la meta

Las teorías que se han revisado sobre este tema son:

- Desarrollar la visión de futuro.
- Introducción de nuevos productos.
- Incrementar la participación del mercado, mediante la redefinición de nicho.
- Introducir la cultura del servicio.
- Privilegiar al recurso humano, los procesos internos y los principios cooperativos como ventaja competitiva.
- Exploración de nuevas tecnologías.

Los principios cooperativos que no han sido debidamente difundidos en los diferentes estamentos que hacen la Cooperativa, estos deben ser entendidos como una base para lograr el desarrollo social y económico de los asociados, de esta forma se podrá entender el gran potencial que las cooperativas tienen como empresas de apoyo solidario para el mejoramiento de la sociedad.

Muy vinculados al concepto de planificación estratégica se encuentran los siguientes conceptos: a) estrategia, b) administración estratégica, c) cómo formular una estrategia.

Estrategia: es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.

Administración estratégica: es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. En forma general se piensa que el proceso de administración estratégica consiste en cuatro pasos secuenciales continuos: a) formulación de la estrategia; b) implantación de la estrategia; c) medición de los resultados de la estrategia y d) evaluación de la estrategia.

Cómo formular una estrategia: es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas. Estas preguntas son las siguientes: ¿Cuáles son el propósito y los objetivos de la organización?, ¿A dónde se dirige actualmente la organización?, ¿En que tipo de ambiente está la organización?, ¿Qué puede hacerse para alcanzar en una forma mejor los objetivos organizacionales en el futuro?. La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo. Según Wilburg Jiménez Castro la planificación puede clasificarse, según sus propósitos en tres tipos fundamentales no excluyentes, que son: a) Planificación Operativa, b) Planificación Económica y Social, c) Planificación Física o Territorial. Según el período que abarque puede ser: a) de corto plazo, b) de Mediano plazo, c) de largo plazo.

2.1.2. Planificación Corporativa

Se concentra en las medidas a corto plazo que deberían surgir en forma lógica del plan estratégico y ser revisadas periódicamente; además, se refiere a la conformación de normas, políticas y reglas establecidas para el funcionamiento de una organización. Se apoya en la conformación de estándares, metodologías y métodos para el correcto funcionamiento de las actividades planeadas.

La parte normativa hace referencia al establecimiento de reglas y/o leyes y/o políticas dentro de cualquier grupo u organización, sobre todo para mantener el control, seguimiento y desarrollo de la planeación, así como el desarrollo de las normas y políticas establecidas. La planeación está estrechamente vinculada con el diseño de la estructura organizativa. Se aplica en áreas muy específicas, que generalmente son las que vigilan y definen aspectos que en otros niveles no es posible delimitar.

Sus actividades principales consisten en identificar y desarrollar las estrategias de entrada en nuevos negocios que permitan obtener los objetivos a largo plazo de la cooperativa, o en la formulación de estrategias para diversificar el negocio existente.

La base de una actividad total de desarrollo corporativo es el plan estratégico corporativo. Un sistema de planeación orientado hacia los resultados relaciona todas las acciones de desarrollo corporativo al nivel más alto de la organización, donde descansa la responsabilidad tanto para planeación como para implantación estratégica.

2.1.3. Planificación Operativa

Son metas operativas del negocio, la compra de mercado se amplía por vías adquisiciones o fusiones de las IFIS, por compra de cartera, crecimiento, penetración de mercado vía precio, vía pulmón, vía publicidad, nuevos productos riesgoso, ver si hay liquidez, ver si el crecimiento es vía desarrollo de productos.

La Planificación Operativa o Administrativa: se ha definido como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo. Por lo tanto se da en los empleados, en el nivel más bajo de la organización. En realidad, todos los puntos de

la base de la planeación se dan en el nivel operativo, lo que en gran medida influye y determina, en conjunto con la parte táctica, la obtención de resultados.

La parte operacional incluye esquemas de tareas y operaciones debidamente racionalizados y sometidos a un proceso reduccionista típico del enfoque de sistema cerrado. Se organiza con base en los procesos programables y las técnicas computacionales. Se trata de convertir una idea en realidad, o ejecutar el propósito de una acción a través de varias vías, se trabaja a corto plazo generalmente a menos de un año.

2.2. Indicadores

2.2.1. Conceptos

"Son variables que sirven para medir los cambios".

El término "Indicador" en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuentas de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los Indicadores pueden ser medidos, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

Los indicadores deberán reflejarse adecuadamente la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad económica – productiva, sus resultados, gastos, entre otros, y caracterizarse por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa sino que se impone la necesidad de considerar los sistemas de indicadores, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir.

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados, suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc.

$$\text{INDICADOR} = \frac{\text{a (unidad)}}{\text{b (unidad)}}$$

El sistema de indicadores debe caracterizar el nivel técnico - organizativo de desarrollo de la empresa, los recursos que posee y los resultados generales de la actividad productiva con una alta calidad, los recursos que posee y la eficiencia de su empleo. De la correcta aplicación de estos indicadores depende la localización y movilización de la reserva internas.

2.2.2. Características

2.2.2.1 Medible: Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.

2.2.2.2 Entendible: El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.

2.2.2.3 Controlable: El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

2.2.3. Importancia

- Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
- Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
- Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
- Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

2.2.4. Clasificación

2.2.4.1 Indicadores Cuantitativos: Son los que se refieren directamente a medidas en números o cantidades.

2.2.4.2 Indicadores Cualitativos: Son los que se refieren a cualidades. Se trata de aspectos que no son cuantificados directamente. Se trata de opiniones, percepciones o juicio de parte de la gente sobre algo.

2.2.4.3 Indicadores Directos: Son aquellos que permiten una dirección directa del fenómeno.

2.2.4.4 Indicadores Indirectos: Cuando no se puede medir de manera directa la condición económica, se recurre a indicadores sustitutivos o conjuntos de indicadores relativos al fenómeno que nos interesa medir o sistematizar.

2.2.4.5 Indicadores Positivos: Son aquellos en los cuales si se incrementa su valor estarían indicando un avance hacia la equidad.

2.2.4.6 Indicador Negativo: Son aquellos en los cuales si su valor se incrementa estarían indicando un retroceso hacia la inequidad.

2.2.4.7 Indicadores de cumplimiento: teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos, cumplimiento del cuello de botella, etc.*

2.2.4.8 Indicadores de evaluación: Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de

evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. *Ejemplo: evaluación del proceso de Gestión de pedidos siguiendo las directrices del modelo Reder de EFQM.*

2.2.4.9 Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, Periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material, etc.*

2.2.4.10 Indicadores de eficacia: Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.*

2.2.4.11 Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso. *Ejemplo: administración y/o gestión de los "buffer" de fabricación y de los cuellos de botella (Ver teoría de las limitaciones TOC).*

2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores

Que se convierta en un sistema de alertas tempranas "Pre-alarmas".

Que determine las tendencias y la causa raíz del comportamiento productivo.

Que establezca la relación entre el valor agregado y el costo laboral para definir el tamaño y el valor óptimo del equipo humano.

Que relacione la productividad del capital humano, la del capital físico, la rentabilidad, el endeudamiento y la liquidez con el fin de garantizar equilibrio.

Que facilite la toma de decisiones, que permita construir conocimiento, que oriente a las personas, que alimente las políticas, que permita operar procesos productivos,...

2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores

Para la elaboración de indicadores hace falta una reflexión profunda de la organización que dé lugar a la formulación de las siguientes preguntas:

2.2.6.1 ¿Qué se hace?

Con esto se pretende que la organización describa sus actividades principales, de tal forma que, con la ayuda, a ser posible, de una plantilla con el fin de tenerlas inventariadas con la descripción del resultado que se pretende obtener mediante su ejecución.

2.2.6.2 ¿Qué se desea medir?

A continuación debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades. En esta reflexión puede incluirse una columna en la que conste el porcentaje de tiempo dedicado por el personal de la organización en cada actividad, dado que resulta recomendable centrarse en las tareas que consuman la mayor parte del esfuerzo de la plantilla.

2.2.6.3 ¿Quién utilizará la información?

Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los ha de utilizar.

2.2.6.4 ¿Cada cuánto tiempo?

En esta fase de la reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.

2.2.6.5 ¿Con qué o quién se compara?

Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar comparaciones.

En el proceso de formulación de los indicadores se identifican asimismo los factores-clave del éxito, que son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos: capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios, la capacidad para producir servicios de calidad, la capacidad para realizar entregas rápidas y fiables, y la capacidad para aprender.

A su vez, cabe remarcar que los indicadores se estructuran, en general, en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización pública: perspectiva de los usuarios, perspectiva de los resultados económico-financieros, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los empleados.

2.3. Cuadro de mando integral

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

El Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Las cuatro perspectivas que conforman el modelo básico de Kaplan y Norton son:

Perspectiva Financiera

Perspectiva del cliente.

Proceso Internos.

Aprendizaje y crecimiento.

En ocasiones se define que la característica fundamental del Cuadro de Mando Integral, es la combinación de indicadores financieros y no financieros, ésta es una característica importante, pero no la más relevante.

El concepto de Cuadro de Mando se deriva del término francés Tableau de Bord, que traducido literalmente vendría a significar algo como tableros de mando o cuadro de instrumentos. Es a partir de los años 80 cuando el Cuadro de Mando alcanza una visión más práctica, una idea académica, ya que las variaciones del empresarial de entonces no eran prácticamente apreciable, la tendencia del mismo era estable y las decisiones se tomaba con escaso nivel de riesgo. Con el paso del tiempo, esta herramienta ha evolucionado y combina no solo los indicadores financieros, sino también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio. Las empresas deberán sobrevivir y prosperar en la nueva era tecnológica, deben utilizar un sistema de medición y de gestión relativos a sus estrategias y capacidades.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton en 1992. Su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del Estado de Resultados de la empresa.

El Cuadro de Mando provee una estructura para centrarse en los indicadores de cada proceso crítico tales como: plan de negocio, distribución de recursos, estrategias y retroalimentación, aprendizaje, comportamiento ante los clientes internos y externos y hacia acciones comunitarias. Es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa. En esto radica precisamente el Cuadro de Mando Integral (según Kaplan y Norton), expresa un equilibrio entre un enfoque de control basado en el beneficio, el mercado y el equilibrio entre el enfoque del control basado en otros indicadores, así como entre indicadores financieros y no financieros. Se trata de un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño que son:

Resultados Financieros

Satisfacción de Clientes (Internos y Externos)

Operación Interna Procesos

Creatividad, innovación y satisfacción de los empleados

Desarrollo de los empleados (competencias)

El modelo de CMI más difundido es el de Robert Kaplan y David Norton. Su modelo pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa, considerando a la empresa desde cinco perspectivas vitales (finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento). El CMI es un instrumento que permite ofrecer una visión completa de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Según Kaplan y Norton las mediciones son importantes, si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo. El sistema de medición de una organización impacta en las decisiones propias de la empresa y de todo su marco exterior, por lo cual es necesario poseer informaciones estratégicas provenientes de la propia estructura empresarial y del exterior de la misma.

Para diseñar un sistema de indicadores de control de gestión se debe partir de los factores claves de negocio, enlazar los indicadores con la estrategia de la empresa es uno de los principales objetivos en el diseño de un sistema de indicadores. Este enlace puede conseguirse mediante la descomposición de los factores claves de negocios, en los objetivos estratégicos, y estos, a su vez, desglosándolos en las diferentes actividades y procesos de negocio que son necesarios acometer para su consecución.

Lo anteriormente planteado puede resumirse de forma esquemática de la siguiente manera: un factor clave es aquel que se considera crítico para la empresa en el largo plazo, permitiéndole aumentar y/o mantener su ventaja competitiva.

2.3.1. Perspectiva financiera

Como contribuye el gerente a la calidad de la entidad, como agrega valor a los accionistas (utilidades suficientes para repartir dividendos, para crecer) si sus decisiones sirven para desarrollar la entidad o se viene a pique.

Quienes invierten su dinero esperan, en forma legítima un rendimiento adecuado.

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la Compañía, y muestran el *pasado* de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (Al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse *cierres* que aseguren la completitud y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una Compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como *conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor*.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice DuPont.
- índice de rendimiento del capital invertido.

2.3.2. Perspectiva procesos internos

Cuales son los tiempos de respuestas (demoras en aprobar créditos). La demora implica que el cliente recurra a otro banco. Se ponen metas para cumplir procesos internos, eficiencia y eficacia. La eficiencia está orientada al trabajo. La eficacia está orientada a los resultados de logro- se emplea menos recursos.

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de Gestión de Clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: porcentaje de productos nuevos, porcentaje productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad. Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

2.3.3. Perspectiva aprendizaje - crecimiento

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de guías del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights, entre otros.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.

Esta perspectiva se basa en la utilización de activos intangibles, lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios. En algunas compañías los recursos tangibles son preponderantes en vez de los intangibles, por lo que no se trata de copiar y pegar tratando de encajar este modelo en todas las empresas. Pueden existir más o menos perspectivas del BSC (Cuadro de mando Integral).

2.3.4. Perspectiva cliente

Fidelización, como es la rotación de clientes, como le respondemos a nuestro cliente, cuantos clientes tiene el banco, cuantos son compartidos, si el banco se orientara al cliente el cliente debería ser único y no compartido.

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente (PEC).

CAPÍTULO III

DISEÑO, ANALISIS
E INTERPRETACIÓN
DE INDICADORES



3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos

El análisis de indicadores, se lo realiza cuantitativa y cualitativamente para la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., permite evaluar y resumir factores financieros, operativos y de cumplimiento de normativa de la cooperativa, ayudando a la persona que esta cargo de la supervisión, estimar la situación general de la entidad como ente individual y como parte del sistema al que pertenece.

La interpretación de los indicadores financieros, nos permite identificar problemas potenciales, constituyéndose en un medio de detección temprana y pronta acción correctiva antes de que los problemas aumenten.

Cabe señalar que la fuente de información que alimenta las variables e índices son los estados financieros, que son el medio principal para suministrar información contable y financiera, y que ha sido considerada como información veras y fidedigna; además, los indicadores financiero de evaluación pueden tener el carácter micro y macroeconómico.

3.1.1 Objetivos, variables e indicadores propuestos

El objetivo de esta parte del trabajo es poder identificar y describir conceptualmente, las variables e indicadores de mayor valor agregado.

Por lo que para el presente trabajo hemos considerado los siguientes objetivos:

3.1.1.1 MANTENER EL NIVEL DE PARTICIPACION EN EL MERCADO DE LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EL SAGRARIO LTDA. DURANTE EL EJERCICIO ECONÓMICO 2008”.

➤ Indicadores de cuota de mercado:

Socios Activos.- Mantienen movimientos en operaciones pasivas.

Socios Pasivos.- No mantienen movimiento en operaciones pasivas.

Estos indicadores permite medir la forma en la cual los socios mantienen relaciones con la cooperativa, de tal manera su puede medir la dependencia de la entidad con el tipo específico del producto de captaciones y colocaciones en los cuales la entidad mantenga posiciones importantes.

➤ **Captaciones:**

Depósitos a la vista.- Son los recursos recibidos del público exigible en un plazo menor a treinta días. Podrán constituirse bajo diversas modalidades y mecanismos libremente pactados entre el depositante y el depositario.

Depósitos a plazo.- Son las obligaciones a cargo de la entidad derivada de la captación de recursos del público exigibles al vencimiento de un período no menor de treinta días, libremente convenido por las partes. Pueden instrumentarse en un título valor, nominativo, a la orden o al portador y pueden ser pagados antes del vencimiento del plazo, previo acuerdo entre el acreedor y el deudor.

Estas captaciones representan pasivos con costo u onerosos, pues la entidad debe retribuir, principalmente por los depósitos de terceros (captaciones del público) y otras obligaciones.

➤ **Colocaciones:**

Comercial.- Se entiende por créditos comerciales, todos aquellos otorgados a sujetos de crédito, cuyo financiamiento esté dirigido a las diversas actividades productivas.

Consumo.- Son créditos de consumo los otorgados por las instituciones controladas a personas naturales que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas y cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por

éste el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales.

Vivienda.- Se entiende por créditos para la vivienda, los otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia, siempre que se encuentren amparados con garantía hipotecaria y hayan sido otorgados al usuario final del inmueble; caso contrario, se considerarán como comerciales.

Microcrédito.- Es todo crédito concedido a un prestatario, sea persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados por la institución del sistema financiero prestamista.

La cartera de crédito da lugar a que la cooperativa obtenga ingresos financieros denominados rentables o productivos.

3.1.1.2 MANTENER EL NIVEL DE CARTERA VENCIDA BAJO EL PROMEDIO DEL SISTEMA COOPERATIVO

Morosidad: Cuantifica el porcentaje de la Cartera Improductiva en relación con la Cartera de Crédito. Los administradores deben centrar su gestión en poder colocar recursos de mejor calidad, esto implica, con menores niveles de activos improductivos. Un indicador elevado indica una mayor deficiencia en la evaluación crediticia y capacidad de pago en los clientes.

Para mejorar la práctica crediticia y mantener niveles adecuados de morosidad se debe contar con lo siguiente:

- Compromiso de la alta gerencia.
- Conocimiento de mercados objetivos, estrategia de negocio y segmentos de clientes.
- Definición de productos y servicios adecuados.
- Existencia de políticas y procedimientos ordenados, documentados.

- Calidad de los procesos adoptados.
- Conocimiento y cumplimiento de políticas y procedimientos.
- Adecuadas metodologías de medición.
- Existencia y funcionamiento de los sistemas de control.
- Calidad y oportunidad en la entrega de información del riesgo crediticio.

Morosidad por producto: Comercial
 Consumo
 Vivienda
 Microcrédito

El grupo de cartera de créditos incluye una clasificación principal de acuerdo a la actividad a la cual se destinan los recursos, estas son: comercial, consumo, vivienda y microempresa. Estas clases de operaciones a su vez incluyen una clasificación por su vencimiento en cartera por vencer, vencida y que no devenga intereses.

Cobertura: Esta razón financiera establece la suficiencia o no de provisiones de la cartera morosa de la cooperativa financiera en un periodo determinado. Una gestión administrativa eficaz, se refleja en un menor monto de provisiones. En lo que corresponde a la calidad de los activos, un mayor nivel de provisiones puede estar reflejando una cartera crediticia con mayor morosidad, y por consiguiente con menor calidad y mayor riesgo para la cooperativa.

Cobertura por producto: Comercial
 Consumo
 Vivienda
 Microcrédito

Las provisiones es una cuenta de valuación del activo (de naturaleza acreedora) que se constituirán de conformidad con las normas de calificación de activos de riesgo expedidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, para cada clase y categoría de crédito.

Activos Improductivos:

Son aquellos cuya renta financiera es nula o igual a cero. En este renglón se encuentran las llamadas inmobilizaciones del activo, entre las cuales tenemos, activos fijos, los otros activos y todas aquellas cuentas incobrables o de dudosa cobrabilidad que puedan implicar pérdida diferidas.

3.1.1.3 LOGRAR QUE LOS COSTOS OPERATIVOS SE MANTENGAN DENTRO DEL LÍMITE EL 10% CON RELACION AL ACTIVO TOTAL

Gastos de Operación:

Registra los gastos ocasionados por concepto de la relación laboral existente de conformidad con las disposiciones legales vigentes y el reglamento interno de la entidad, los egresos incurridos por la percepción de servicios de terceros, pago de impuestos, cuotas, contribuciones, multas y los cargos por depreciaciones de activos fijos, amortizaciones de gastos diferidos y egresos diversos.

Un adecuado control de los gastos operativos es una consecuencia de una buena gestión administrativa.

3.1.1.4 MANTENER UN NIVEL DE ROA Y ROE SUPERIOR AL GRUPO AFIN, AL SISTEMA Y A LA INFLACIÓN DE ESTE ÚLTIMO

La rentabilidad de una institución financiera se mide en la capacidad de generar resultados de naturaleza recurrente y en cantidades suficientes, se puede medir con los siguientes indicadores:

ROA (Rentabilidad sobre activos).-

Este indicador es una de las principales medidas de rentabilidad y mide la capacidad de generación de ingresos por parte de las inversiones en activos. El retorno financiero sobre los activos es una relación que debe ser tomada muy en cuenta por los accionistas y posibles compradores por ser el fiel reflejo de la capacidad interna de generar mayores niveles de rendimiento.

ROE (Rentabilidad sobre los recursos propios).-

Si una entidad desea crecer necesita capital. Por ello la rentabilidad, a través del buen uso de este capital, es fundamental.

Apalancamiento Financiero: Activo total / Recursos Propios.-

Por tanto, la rentabilidad es producto tanto de las condiciones operativas medidas por el ROA, como por el apalancamiento financiero medido por el ratio de endeudamiento. En la medida en que se mantenga el nivel de solvencia de una entidad, a mayor rentabilidad sobre activos corresponderá una mayor rentabilidad sobre los recursos propios.

3.2. Preparación de indicadores

Como primer objetivo para la preparación de los indicadores le tomamos el ***“MANTENER EL NIVEL DE PARTICIPACION EN EL MERCADO DE LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EL SAGRARIO DURANTE EL EJERCICIO ECONOMICO 2008”***, para lo cual consideramos las estrategias y actividades propuestas por la cooperativa como son: mantener tendencias de crecimiento del mercado cooperativo, definir niveles esperados de participación institucional en el mercado, entre otros.

“MANTENER EL NIVEL DE CARTERA VENCIDA BAJO EL PROMEDIO DEL SISTEMA COOPERATIVO”, para lo cual la entidad realiza un control diario, la medición de la ejecuta mensualmente a través de los indicadores de gestión. Mantienen indicadores de tolerancia en la cartera vencida por oficina, entre otras actividades.

“LOGRAR QUE LOS COSTOS OPERATIVOS SE MANTENGAN DENTRO DEL LIMITE DEL 10% CON RELACION AL ACTIVO TOTAL”, para lo que se ha elaborado los informes de desempeño de gastos operativos, se monitorean los valores y se incentiva al ahorro a través de comunicaciones organizacionales.

“MANTENER UN NIVEL DE ROA Y ROE SUPERIOR AL GRUPO AFIN AL SISTEMA Y A LA INFLACIÓN ESTE ÚLTIMO”, presentar rentabilidades superiores a las obtenidas

por el sistema cooperativo, en base a estrategias que le permitan fortalecer su patrimonio.

3.3. Diseño cuadro de indicadores

La ficha técnica resume la situación financiera de la cooperativa, en la que se ilustran tablas y gráficos con indicadores y montos nominales. En esta ficha no se realiza un análisis completo, se presenta una serie de datos y gráficos que permiten obtener una visualización rápida y objetiva de la calidad financiera de la cooperativa. Tiene como objetivo ofrecer una visión clara sobre los principales riesgos de la institución.

Los indicadores que se presentan son lo que corresponden a:

3.3.1 Cuota de Mercado.- Mide el comportamiento de sus socios, y de los principales productos de la entidad, y como se encuentran frente a su peer group o sistema.

AREA	INDICADOR	VARIABLE
CUOTA DE MERCADO	SOCIOS ACTIVOS	% de socios activos / Total de socios
	SOCIOS PASIVOS	% de socios inactivos / Total de socios
	CAPTACIONES - DEPOSITOS DE LA VISTA	% de captaciones a la vista / Total captaciones
	CAPTACIONES - DEPOSITOS A PLAZO	% de captaciones a la vista / Total captaciones
	COLOCACIONES POR PRODUCTO	% de consumo / Total cartera; % de consumo / Total cartera; % de microcredito / Total cartera; y, % de vivienda / Total cartera

3.3.2 Calidad de Activos.- Mide los niveles, distribución y severidad de los activos morosos y dudosos, la idoneidad de los fondos de provisiones y la capacidad de la gerencia en la administración y recuperación de activos en mora. También, se considera el grado de concentración de riesgos y la fortaleza de los procedimientos de aprobación u administración de riesgo.

AREA	INDICADOR	VARIABLE
CALIDAD DE ACTIVOS	MOROSIDAD	Cartera Improductiva / Total Cartera
	MOROSIDAD POR PRODUCTO	Cartera Comercial Improductiva / Total Cartera Comercial; Cartera Consumo Improductiva / Total Cartera Consumo; Cartera de Vivienda Improductiva / Total Cartera de Vivienda; y, Cartera Microcredito Improductiva / Total Cartera Microcredito
	COBERTURA	Provisión créditos incobrables / Cartera de crédito improductiva
	COBERTURA POR PRODUCTO	Provisión Comercial Improductiva / Total Cartera Comercial Improductiva; Provisión Consumo Improductiva / Total Cartera Consumo Improductiva; Provisión de Vivienda Improductiva / Total Cartera de Vivienda Improductiva; y, Provisión Microcredito Improductiva / Total Cartera Microcredito Improductiva
	ACTIVOS IMPRODUCTIVA	Activos Improductivo / Total Activos

3.3.4 Rentabilidad.- Mide la capacidad de generar resultados de naturaleza recurrente en cantidades suficientes para cubrir pérdidas crediticias esperadas y a la vez generar reservas disponibles para mantener niveles esperados de crecimiento.

AREA	INDICADOR	VARIABLE
RENTABILIDAD	GASTOS DE OPERACIÓN	Gatos de operación / Total activos; y, Gastos de personal / Total activos
	ROA	Utilidad del ejercicio / Activo
	ROE	Utilidad del ejercicio / Patrimonio

3.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

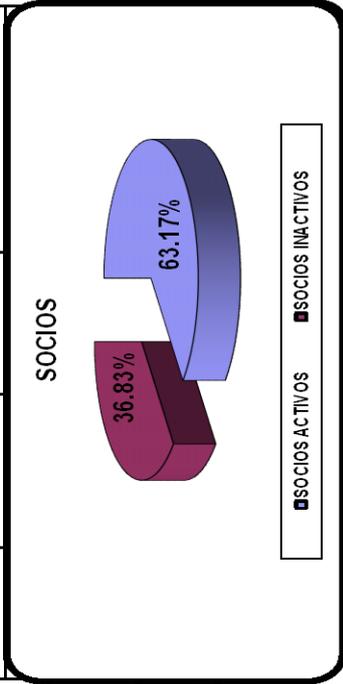
FICHAS TÉCNICAS

Indicadores de cuota de mercado

OBJETIVO 1

**MANTENER EL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN EL
MERCADO DE LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA
DE AHORRO Y CRÉDITO EL SAGRARIO LTDA.
DURANTE EL EJERCICIO ECONÓMICO 2008.**

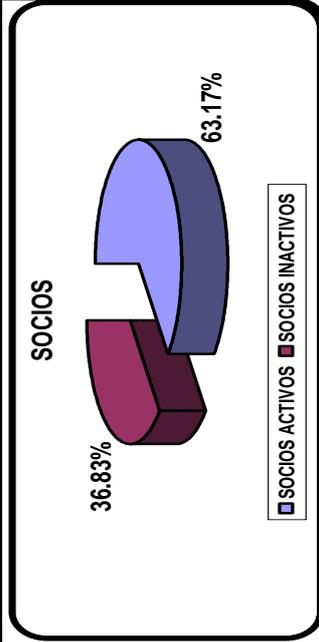
NOMBRE INDICADOR	DEL FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION	OBSERVACIONES
SOCIOS ACTIVOS								
% de socios activos de la COOAC El Sagrario Ltda., en el ejercicio conómico 2009	Falta de información actualizada, relacionada con los clientes.	% de socios activos / Total de socios	%	Mensual	80%	Subgerencia Administrativa Financiera, Subgerencia Comercial, responsables de sucursales y agencias.	63.17%	
		39,710.00					80.00%	
		62,859.00					78.97%	Brecha de no cumplimiento
SOCIOS ACTIVOS		63.17%						
SOCIOS INACTIVOS		36.83%						



Analisis: Al 31 de diciembre del 2008 la entidad cuenta con 62.859 socios, de los cuales 39.710 son activos (63.17%) y 23.149 pasivos (36.83%), observándose un aumento con respecto a diciembre de 2007 (57.570 socios) y una desmejora en su composición del 88.44% al 63.17%.

	Dic-07	Particip.	Dic-08	Particip.	Variac. Abs.	Variac. Relt.
NUMERO DE SOCIOS	57,570	100.00%	62,859	100.00%	5,289	9.19%
Activos	34,859	88.44%	39,710	63.17%	4,851	13.92%

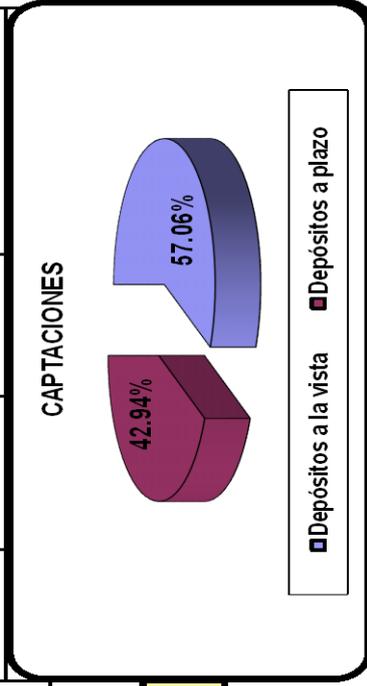
NOMBRE DEL INDICADOR	DEL FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION	OBSERVACIONES
SOCIOS PASIVOS								
% de socios activos de la COOAC El Sagrario Ltda., actualizada en el ejercicio económico 2009	Falta de información / Total de socios	%	Mensual	20%	Subgerencia Administrativa Financiera, Subgerencia Comercial, responsables de sucursales y agencias.		36.83%	
							23,149.00	36.83%
							20.00%	
							184.13%	Brecha de no cumplimiento



Analisis: Al 31 de diciembre del 2008 la entidad cuenta con 62.859 socios, de los cuales 39.710 son activos (63.17%) y 23.149 pasivos (36.83%), observándose un aumento con respecto a diciembre de 2007 (57.570 socios) y una desmejora en su composición del 88.44% al 63.17%.

	Dic-07	Particip.	Dic-08	Particip.	Variac. Abs.	Variac. Relt.
NUMERO DE SOCIOS	57,570	100.00%	62,859	100.00%	5,289	9.19%
Inactivos	22,711	39.45%	23,149	36.83%	438	1.93%

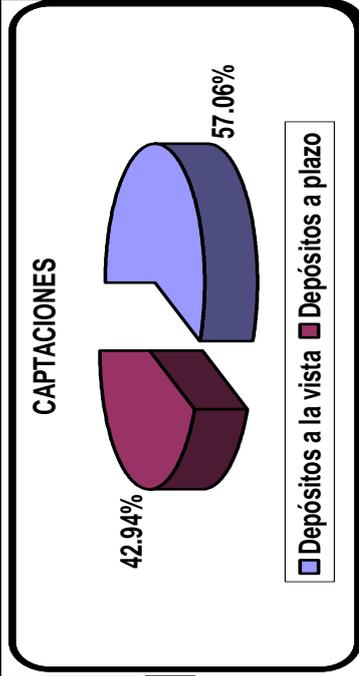
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION	OBSERVACIONES
% de captaciones a la vista y a plazo de la COOAC Sagrario Ltda., a diciembre de 2008	Falta de información actualizada.	% de captaciones a la vista / Total captaciones	%	Mensual	60%	Subgerencia Administrativa Financiera, Subgerencia Comercial, responsables de sucursales y agencias.	57.06%	Brecha de no cumplimiento
		13,471,217.71				60.00%		
Depósitos a la vista		57.06%						



Analisis: Las obligaciones con el público es el rubro de mayor relevancia del pasivo, las principales fuentes de fondeo con las que cuenta la Cooperativa, son las captaciones de sus socios, constituidas por depósitos a la vista (57.06%) y a plazo (42.94%).

CODIGO	NOMBRE	Dic-07	ESTRUCTURA	Dic-08	ESTRUCTURA	VARI.ABST.	VARI.RELAT.
21	OBLIGACIONES COI	20,141,228	100.00%	23,607,714	100.00%	3,466,485	23.27%
2101	DEPÓSITOS A LA VI	10,032,125	49.81%	13,471,218	57.06%	3,439,093	34.28%

NOMBRE DEL INDICADOR	DEL FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	DE LA UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION	OBSERVACIONES
% de captaciones a la vista y a plazo de la COOAC El Sagrario Ltda., a diciembre de 2008	Falta de información actualizada.	% de captaciones a la vista / Total captaciones	%	Mensual	40%	Subgerencia Administrativa Financiera, Subgerencia Comercial, responsables de sucursales y agencias.		
		10,136,496.04					42.94%	
		23,607,713.75					40.00%	
Depósitos a plazo		42.94%					107.34%	CUMPLIO



Analisis: Las obligaciones con el público es el rubro de mayor relevancia del pasivo, las principales fuentes de fondeo con las que cuenta la Cooperativa, son las captaciones de sus socios, constituidas por depósitos a la vista (57.06%) y a plazo (42.94%).

CODIGO	NOMBRE	Dic-07	ESTRUCTURA	Dic-08	ESTRUCTURA	VARIABST.	VARI.RELAT.
21	OBLIGACIONES CON	20,141,228	100.00%	23,607,714	100.00%	3,466,485	23.27%
2103	DEPÓSITOS A PLAZO	10,109,103	50.19%	10,136,496	42.94%	27,393	0.27%

OBJETIVO 2

Calidad de Activos

**MANTENER EL NIVEL DE CARTERA VENCIDA BAJO
EL PROMEDIO DEL SISTEMA COOPERATIVO**

NOMBRE INDICADOR	DEL FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION	OBSERVACIONES		
MOROSIDAD.- Define la proporción de la cartera bruta de crédito que se encuentra retrasada en el cobro de sus obligaciones. COOAC El Sagrario Ltda., actualizada en el ejercicio económico 2008	% de morosidad de la Falta de información / Total Cartera	Cartera Improductiva / Total Cartera	%	Mensual	4%	Subgerencia Administrativa y Financiera responsables de oficinas				
									1,084,203.65	2.87%
									37,734,583.53	4.33%
Morosidad							66.36%	CUMPLIO		

Analisis: este indicador muestra el porcentaje de cartera de crédito improductiva con respecto al total de cartera. A diciembre del 2008 registra un indicador del 2.87%, demostrando un manejo adecuado en la recuperación de cartera, lo cual demuestra que cuenta con adecuadas políticas de recuperación de cartera.

CODIGO	NOMBRE	Dic-07	ESTRUCTUR	Dic-08	ESTRUCTURA	VARIABST.	VARI.RELAT.
CARTERA DE CRÉDITO IMPRODUCTIVA BRUTA							
1411	Comercial que no deveng	14,387	1.53%	3,707	0.34%	-10,680	-74.23%
1412	Consumo que no deveng	126,437	13.46%	184,462	17.01%	58,025	45.89%
1413	Viviendo que no devenga	84,796	9.02%	66,331	6.12%	-18,465	-21.78%
1414	Microempresa que no dev	357,599	38.06%	406,752	37.52%	49,153	13.75%
1421	Comercial Vencida	4,975	0.53%	8,188	0.76%	3,213	64.58%
1422	Consumo Vencida	85,949	9.15%	117,550	10.84%	31,600	36.77%
1423	Vivienda Vencida	68,873	7.33%	60,032	5.54%	-8,841	-12.84%
1424	Microempresa Vencida	196,583	20.92%	237,179	21.88%	40,595	20.65%
1426	Consumo Reestructurada	3	0.00%	3	0.00%	0	0.00%
1427	Vivienda Reestructurada	1	0.00%	0	0.00%	-1	-100.00%
1428	Microempresa Reestructu	0	0.00%	1	0.00%	1	0.00%
	SUMAN	939,604	100.00%	1,084,204	100.00%	144,600	15.39%

NOMBRE INDICADOR	DEL FACTORES CRITICOS	CALCULO INDICADOR	DEL UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION	OBSERVACIONES
MOROSIDAD POR PRODUCTO.- Permite identificar el área con mayor o menor riesgo.								
% de morosidad por producto de la COOAC Sagratio Ltda., en el ejercicio económico 2009	Falta de información actualizada.B136	Cartera Comercial Cartera Improductiva / Total Comercial; Cartera Consumo Cartera Improductiva / Total Consumo; Cartera de Vivienda Cartera Improductiva / Total Vivienda; Cartera de Vivienda; y, Cartera Microcredito Cartera Improductiva / Total Cartera Microcredito	%	Mensual	5%; 3%; 2%; y, 4%.	Subgerencia Administrativa Financiera y responsables de oficinas		
		11,894.82					35.46%	Brecha de cumplimiento
		33,543.13					5.00%	
		302,014.73					2.39%	CUMPLIO
		12,651,254.15					3.00%	
		126,362.50					1.42%	CUMPLIO
		8,892,619.41					2.00%	
		643,931.60					3.99%	CUMPLIO
		16,157,166.84					4.00%	

MOROSIDAD POR PRODUCTO

Cartera	35.46%
Cartera de	2.39%
Cartera de	1.42%
Cartera de	3.99%

Analisis: Al 31 de diciembre del 2008, la entidad presenta indicadores de morosidad adecuados en las Cartera de consumo, vivienda y microcrédito; sin embargo, la Cartera comercial presenta un indicador muy superior debido a que registra en este producto un saldo elevado de Cartera improductiva, a pesar de ello cabe señalar que la participación de este segmento es de 0.09%, por lo que no tiene mayor incidencia en la calidad de la Cartera de la cooperativa.

NOMBRE INDICADOR	DEL FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	DEL UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION	OBSERVACIONES
COBERTURA.- Mide la parte de la cartera de crédito que se encuentra cubierta por las provisiones realizadas. Ofrece una visión de la calidad de los créditos.								
% de cobertura de COOAC El Sagrario Ltda. en el ejercicio económico 2009	Falta de información actualizada.	Provisión de créditos incobrables / Cartera de crédito improductiva	%	Mensual	100%	Subgerencia Administrativa Financiera y responsables de oficinas	130.27%	
		1,412,348.48					100.00%	
		1,084,203.65						
		130.27%					130.27%	CUMPLIO

Análisis: Esta relación mide la suficiencia de provisiones para cubrir la cartera problemática de la cooperativa, a diciembre de 2008 el indicador muestra una cobertura de 130.27%, porcentaje suficiente para precautelar los inestres institucionales.

CODIGO	NOMBRE	Dic-07	ESTRUCTUR	Dic-08	ESTRUCTURA	VARI.ABST.	VARI.RELAT.
1499	(PROVISIONES PAR	-1,170,746	-3.16%	-1,412,348	-3.09%	-241,602	20.64%
149905	(COMERCIAL)	-10,469	-0.03%	-11,132	-0.02%	-663	6.34%
149910	(CONSUMO)	-214,001	-0.58%	-316,597	-0.69%	-102,596	47.94%
149915	(VIVIENDA)	-143,906	-0.39%	-157,974	-0.35%	-14,068	9.78%
149920	(MICROEMPRESA)	-499,399	-1.35%	-554,483	-1.21%	-55,084	11.03%
149925	(REESTRUCTURADA)	-419	0.00%	-4	0.00%	415	-99.05%
149930	(GENERAL)	-302,552	-0.82%	-372,158	-0.81%	-69,606	23.01%

NOMBRE INDICADOR	DEL FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION	OBSERVACIONES
COBERTURA POR PRODUCTO								
% de cobertura por tipo de producto de la COOAC El Sagrario Ltda., en el ejercicio económico 2009	Falta de información actualizada.	Provisión Comercial Improductiva / Total Cartera Comercial Improductiva;	%	Mensual	100%	Subgerencia Administrativa Financiera responsables de oficinas	93.59%	Brecha de cumplimiento
		Provisión Consumo Improductiva / Total Cartera Consumo Improductiva;					100.00%	
		Provisión de Vivienda Improductiva / Total Cartera de Vivienda Improductiva; y,					104.83%	CUMPLIO
		Provisión Microcrédito Improductiva / Total Cartera Microcrédito Improductiva					125.02%	CUMPLIO
							100.00%	
							86.11%	Brecha de cumplimiento
							100.00%	

COBERTURA POR PRODUCTO	
150.00%	93.59%
120.00%	104.83%
90.00%	125.02%
60.00%	86.11%
30.00%	
0.00%	
Dic-08	
Cartera	Cartera de
93.59%	125.02%
104.83%	86.11%

Analisis: La cobertura de la cartera de vivienda y consumo se encuentran en niveles superiores al 100%, consecuentemente su cartera improductiva se encuentra totalmente cubierta.

NOMBRE INDICADOR	DEL FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION	OBSERVACIONES
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS								
% de Activo improductivo de la COOAC El Sagrario Ltda., en el ejercicio económico 2008	Falta de información actualizada.	Activos Improductivo / Total Activos	%	Mensual	5.52%	Subgerencia Administrativa Financiera responsables de oficinas		
		3,023,635.32					6.62%	
		45,695,911.55					5.52%	
		Act.Imp/Total Activo	6.62%				119.87%	Brecha de no cumplimiento

Analisis: este indicador muestra el porcentaje de cartera de crédito improductiva con respecto al total de cartera. A diciembre del 2008 registra un indicador del 2.87%, demostrando un manejo adecuado en la recuperación de cartera.

CODIGO	NOMBRE	Dic-07	ESTRUCTURA	Dic-08	ESTRUCTURA	VARIABST.	VARI.RELAT.
	ACTIVOS IMPRODUCT	2,676,904	100.00%	3,023,635	100.00%	346,731	12.95%
11-1103	Fondos disponibles-BANC	193,973	7.25%	327,798	10.84%	133,826	68.99%
	Cartera que no deveng	583,219	21.79%	661,252	21.87%	78,033	13.38%
	Cartera Vencida	356,384	13.31%	422,952	13.99%	66,568	18.68%
16	CUENTAS POR COBRAR	287,792	10.75%	341,378	11.29%	53,586	18.62%
17	BIENES ADJUDICADOS P	42,701	1.60%	32,054	1.06%	-10,647	-24.93%
18	ACTIVO FIJO	2,093,452	78.20%	2,282,444	75.49%	188,992	9.03%
105-190210-190225-190240	Otos activos - Inv. en	290,130	10.84%	368,107	12.17%	77,977	26.88%
1499	(PROVISIONES PARA C	-1,170,746	-43.74%	-1,412,348	-46.71%	-241,602	20.64%

OBJETIVO 3

Costos Operativos

**LOGRAR QUE LOS COSTOS OPERATIVOS SE
MANTENGAN DENTRO DEL LIMITE DEL 10% CON
RELACION AL ACTIVO TOTAL**

OBJETIVO 4

Rentabilidad

**MANTENER UN NIVEL DE ROA Y ROE SUPERIOR AL
GRUPO AFIN AL SISTEMA Y A LA INFLACIÓN ESTE**

ÚLTIMO

NOMBRE INDICADOR	DEL FACTORES CRITICOS	CALCULO INDICADOR	DEL UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION	OBSERVACIONES
ROA								
% del ROA de la COOAC El Sagratio Ltda., a diciembre de 2008	Falta de información actualizada.	Utilidad del ejercicio / Activo	%	Mensual	1.67%	Subgerencia Administrativa Financiera, Subgerencia Comercial, responsables de sucursales y agencias.	2.75%	
		1,254,785.82					1.67%	
		45,695,911.55					164.43%	
		ROA						CUMPLIO

Analisis: La rentabilidad con respecto al Activo, a diciembre del 2008, ha alcanzado un 2.75%, nivel superior al de su estándar, permitiendo conocer la capacidad que tiene la cooperativa para crear capital institucional.

NOMBRE	Dic-07	Dic-08	VARIABST.	VARI RELAT.
ROA (Result.Ejercicio / Activo)	2.87%	2.75%	-0.12%	-4.24%

NOMBRE INDICADOR	DEL FACTORES CRITICOS	CALCULO INDICADOR	DEL UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION	OBSERVACIONES
ROE								
% del ROE de la COOAC El Sagratio Ltda., diciembre de 2008	Falta de información actualizada.	Utilidad del ejercicio / Patrimonio	%	Mensual	10.17%	Subgerencia Administrativa Financiera, Subgerencia Comercial, responsables de sucursales y agencias.	13.80%	
		1,254,785.82					10.17%	
		9,095,104.12					135.66%	
		ROE						CUMPLIO

Analisis: La rentabilidad con respecto al patrimonio a diciembre de 2008 llegada al 13.80%, lo que demuestra que la institución ha incrementado su rentabilidad respecto al estándar. Además, se encuentra sobre la inflación anual acumulada.

NOMBRE	Dic-07	Dic-08	VARIABST.	VARIRELAT.
ROE (Result.Ejercicio/Patrim)	13.21%	13.80%	0.58%	4.41%

INFLACIÓN	3.32%	8.83%	5.51%	165.96%
-----------	-------	-------	-------	---------

3.5 Informe

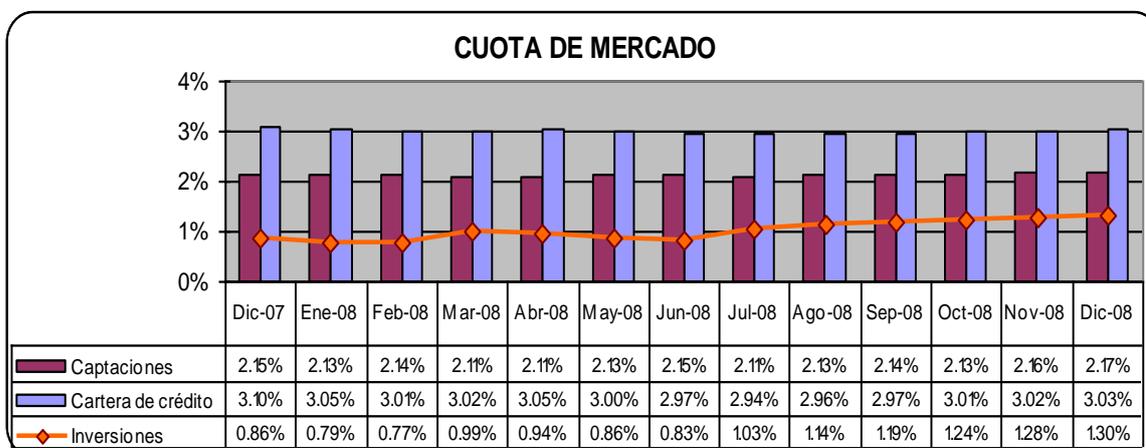
El siguiente análisis correspondiente al período diciembre 2007 a diciembre de 2008, tiene como objeto evaluar el riesgo que refleja la entidad financiera. Los estados financieros de la cooperativa son elemento indispensable tanto para evaluar la situación actual de la entidad en comparación con sus competidores, como para determinar la brecha que existe en el plan estratégico y presupuesto trazado por la entidad.

3.5.1 Estructura de capital:

	dic-07	Particip.	dic-08	Particip.	Variac. Abs.	Variac.Rel.
NUMERO DE SOCIOS	57,570	100.00%	62,859	100.00%	5,289	9.19%
Activos	34,859	88.44%	39,710	63.17%	4,851	13.92%
Inactivos	22,711	39.45%	23,149	36.83%	438	1.93%
CAPITAL SOCIAL	3,267,153	100.00%	3,909,836	100.00%	642,683	19.67%
Certificados Comunes	2,564,300	78.49%	2,787,967	71.31%	223,667	8.72%
Certificados Obligatorios	702,853	21.51%	1,121,870	28.69%	419,017	59.62%

Al 31 de diciembre del 2008 la entidad cuenta con 62.859 socios, de los cuales 39.710 son activos (63.17%) y 23.149 pasivos (36.83%), observándose un aumento con respecto a diciembre de 2007 y una mejora en su composición.

3.5.2 Cuota de Mercado



Al 31 de diciembre del 2008 la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario se mantuvo en el segundo lugar en su participación en el mercado de captaciones, entre las consideradas como pequeñas, la cual experimentó un leve incremento, al pasar del 2.15 al 2.17%, ya que los depósitos crecieron en US\$ 4'687 mil (23.27%), situación que podría explicarse en el incremento del costo medio de los depósitos de ahorro y a plazo del 2.12 al 2.25 y del 4.31 al 5.02%, respectivamente; no obstante, éstos son todavía inferiores a los del grupo afín (2.58 y 6.99%) y del subsistema (2.81 y 7.44%). Si bien la cartera bruta se expandió en US\$ 7'092 mil, la contribución de las colocaciones se mantuvo se redujo del 3.10 al 3.03%, en tanto que la de las inversiones se elevó del 0.86 al 1.30%. Por su moderada participación en captaciones, su salida del mercado no causaría un impacto de confiabilidad en el subsistema de su área geográfica de influencia.

3.5.3 Principales rubros del balance

	Dic-07	Particip.	Dic-08	Particip.	Variac. Abs.	Variac.Rel.
ACTIVOS	37,046,942	100%	45,695,912	100%	8,648,970	23.35%
FONDOS DISPONIBLES	3,363,548	9.08%	4,074,536	8.92%	710,988	21.14%
INVERSIONES	1,429,873	3.86%	2,197,344	4.81%	767,471	53.67%
CARTERA DE CRÉDITO	29,471,761	79.55%	36,322,235	79.49%	6,850,474	23.24%
Cartera por Vencer	29,702,904	100.78%	36,650,380	100.90%	6,947,476	23.39%
Cartera Improductiva	939,604	3.19%	1,084,204	2.98%	144,600	15.39%
PASIVOS	27,944,951	100%	35,346,022	100%	7,401,071	26.48%
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	20,141,228	72.07%	24,828,316	70.24%	4,687,087	23.27%
DEPÓSITOS A LA VISTA	10,032,125	49.81%	13,471,218	54.26%	3,439,093	34.28%
DEPÓSITOS A PLAZO	10,109,103	50.19%	10,136,496	40.83%	27,393	0.27%
DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	-	0.00%	1,220,602	4.92%	1,220,602	0.00%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	6,054,071	21.66%	8,678,304	24.55%	2,624,233	43.35%
PATRIMONIO	9,101,991	100%	10,349,890	100%	1,247,899	13.71%
CAPITAL SOCIAL	3,267,153	35.89%	3,909,836	37.78%	642,683	19.67%
RESERVAS	2,939,182	32.29%	3,351,900	32.39%	412,718	14.04%
RESULTADOS	1,062,288		1,254,786		192,497	18.12%
INGRESOS	5,447,791		6,361,721		913,930	16.78%
EGRESOS	4,385,503		5,106,935		721,433	16.45%

La cartera de crédito continúa como el rubro más importante del activo; sin embargo, su participación experimentó una pequeña reducción al pasar del 79.55 al 79.49%, en tanto que la contribución del portafolio de inversiones se elevó del 3.86 al 4.81%, aspecto que también afectó al margen bruto financiero.

Las obligaciones con el público es el rubro de mayor relevancia del pasivo, cuya participación experimentó un descenso, al pasar del 72.07 al 70.24%, especialmente la de

los depósitos a plazo, así como las obligaciones financieras, cuya contribución, por el contrario, se elevó del 21.66 al 24.55%, lo que le significa a la entidad un incremento en sus costos financieros.

3.5.4 Calidad de Activos – Cartera de Crédito

3.5.4.1 Estructura de la cartera:

ESTRUCTURA DE LA CARTERA				
	Dic-07	Particip.	Dic-08	Particip.
Por vencer	29,702,904	96.93%	36,650,380	97.13%
Vencida	356,384	1.16%	422,952	1.12%
Que no devenga int.	583,219	1.90%	661,252	1.75%

Se evidencia una ligera mejora en la administración del principal activo de la entidad en el ejercicio económico analizado, al incrementarse la participación de la cartera por vencer, y presentarse un descenso en la contribución de la vencida y de la que no devenga intereses.

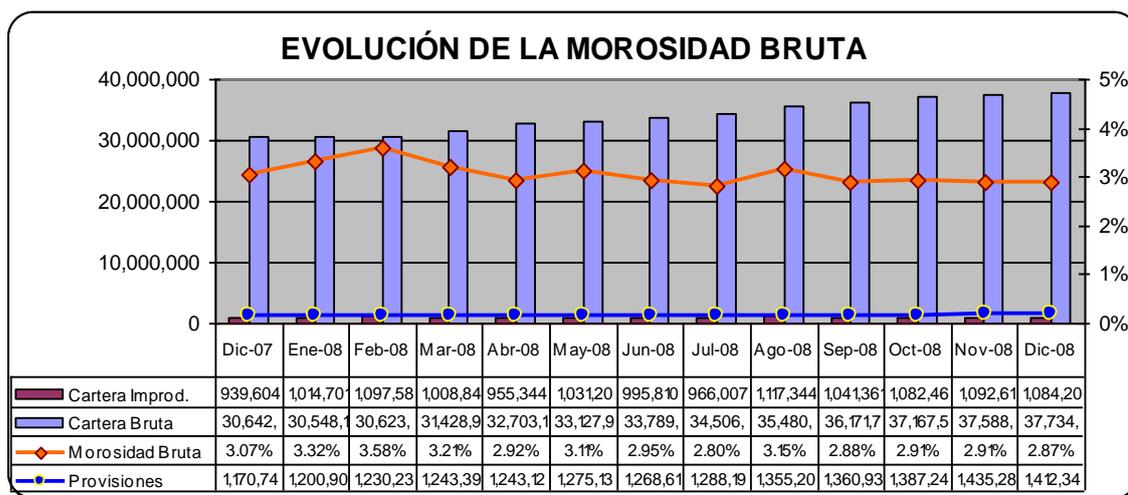
3.5.4.2 Concentración de Cartera:

LÍNEA DE NEGOCIO	Dic-07	Dic-08	Variación	Morosidad	Cobertura
Comercial	0.31%	0.09%	-0.22%	35.46%	95.70%
Consumo	27.18%	33.53%	6.35%	2.39%	146.21%
Vivienda	28.71%	23.57%	-5.14%	1.42%	195.00%
Microcrédito	43.81%	42.82%	-0.99%	3.99%	110.72%

El cuadro que antecede evidencia un descenso en la participación de la cartera de vivienda y un incremento en la de consumo; sin embargo, se mantiene la cartera de microcrédito como el principal producto de la cooperativa, situación que si bien pudo dar lugar a una mejora del margen bruto financiero por constituir la cartera que mayor interés genera, excluyendo a la comercial por su mínima participación, es la que le sigue en morosidad y la

que más provisiones requiere, mermando de esta manera, el beneficio de poseer la mayor tasa y afectando al margen neto financiero.

3.5.4.3 Morosidad



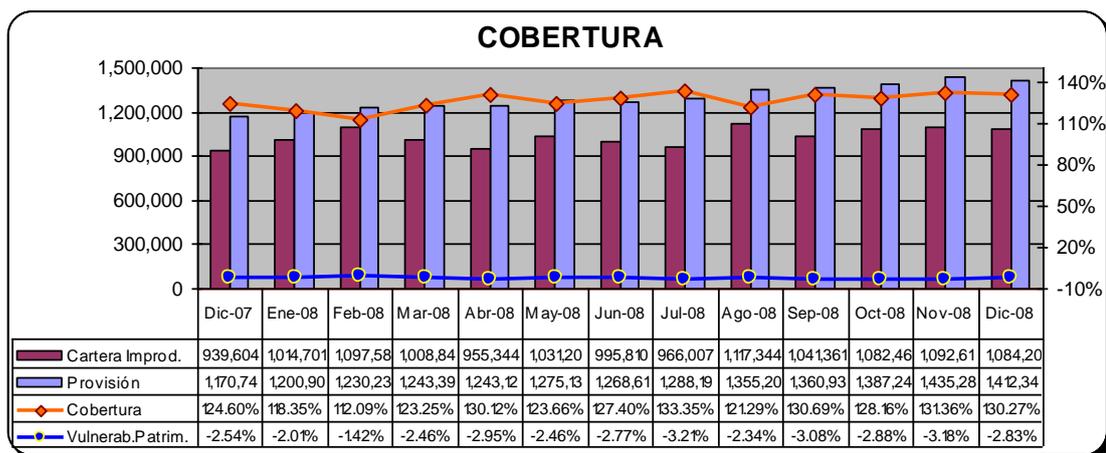
El gráfico que antecede evidencia que la morosidad experimentó un descenso en el ejercicio económico del 2008 al pasar del 3.07 al 2.87 %, debido al crecimiento más que proporcional de la cartera bruta (23.14%), frente al descenso experimentado por la cartera improductiva (15.39%), con lo cual se mantiene en una condición ventajosa frente al grupo afín (4.33%) y al sistema cooperativo (3.83%).

MOROSIDAD	Dic-07	Dic-08	Var.Absol.	Var.Relat.	Peer Group	Subsist.
Morosid. C. Comercial	20.65%	35.46%	14.81%	71.70%	5.27%	2.91%
Morosid. C. de consumo	2.55%	2.39%	-0.16%	-6.40%	4.55%	3.37%
Morosid. C. de vivienda	1.75%	1.42%	-0.33%	-18.66%	1.85%	2.16%
Morosid. C. microcrédito	4.13%	3.99%	-0.14%	-3.45%	5.01%	4.73%
Cart.Imp.Comercial	19,362	11,895	-7,467	-38.57%		
Cart.Imp.Consumo	212,389	302,015	89,625	42.20%		
Cart.Imp.Vivienda	153,670	126,363	-27,307	-17.77%		
Cart.Imp.Microcrédito	554,182	643,932	89,749	16.19%		

Como se puede observar en el cuadro anterior, la cartera comercial es la que mayor morosidad presenta (35.46%); sin embargo, su participación es tan solo del 0.09%. Este indicador en las carteras de consumo, vivienda y microcrédito, se redujo con respecto a diciembre del 2007, situación que se explica, fundamentalmente por el comportamiento de

sus respectivas carteras improductivas. No obstante, es la cartera de microcrédito la que más incrementa el riesgo de crédito, por su mayor participación.

3.5.4.4 Cobertura:



En el anterior gráfico se evidencia que la cobertura de la cartera improductiva experimentó un fortalecimiento al pasar del 124.60 al 130.27%, situación que se originó en que el crecimiento de la cartera improductiva (15.39%), fue compensado en mayor proporción por las provisiones (20.64%), pese a lo cual se mantiene bajo la del grupo afín (132.07%) y a la del subsistema (144.48%).

COBERTURA	Dic-07	Dic-08	Var.Absol.	Var.Relat.	Peer Group	Subsist.
Cobert. C. Comercial	58.79%	95.70%	36.91%	62.78%	146.39%	199.47%
Cobert. C. de consumo	139.62%	146.21%	6.59%	4.72%	127.40%	147.79%
Cobert. C. de Vivienda	150.85%	195.00%	44.14%	29.26%	155.81%	128.72%
Cobert. C. Microcrédito	113.86%	110.72%	-3.14%	-2.76%	132.73%	142.98%
Provis. C. Comercial	10,469	11,132	663	6.34%		
Provis. C. de Consumo	214,001	316,597	102,596	47.94%		
Provis. C. de Vivienda	143,906	157,974	14,068	9.78%		
Provis. C. Microcrédito	499,399	554,483	55,084	11.03%		

Pese al incremento de la cobertura, la de microcrédito experimentó un ligero descenso, al pasar del 113.86 al 110.72%, en tanto que las de la comercial, consumo y vivienda experimentaron una mejora. Se debe señalar que la cooperativa mantiene una provisión general del 1% para cada tipo de producto por un total de US\$ 372 mil.

Por la tendencia observada tanto por la morosidad cuanto por la cobertura, el riesgo de crédito se mantiene en un nivel bajo, por lo que coincide con la percepción del Mapa de Riesgos a marzo del 2008, última fecha disponible.

Como consecuencia de lo anotado, la cartera improductiva neta presenta un saldo negativo (US\$ -320 mil), situación que le mantiene sin problemas de vulnerabilidad patrimonial, cuyo indicador pasó del -2.77 al - 3.08%, pese a lo cual permanece en una condición desventajosa frente al grupo afín (-5.89%) y al subsistema (-7.20%), pero manteniéndose en un nivel de impacto bajo, dentro de la administración del riesgo operativo.

3.5.4.5 Calificación de Activos de Riesgo:

	Dic-07	Dic-08	Variac. Abs.	Variac.Relt.
Cartera Comercial A y B	108,920	69,906	-39,015	-35.82%
Cartera Comercial C, D y E	12,283	11,770	-512	-4.17%
Cartera de Consumo A y B	8,172,022	12,416,421	4,244,399	51.94%
Cartera de Consumo C, D y E	155,115	234,834	79,719	51.39%
Cartera A y B Vivienda	8,720,366	8,810,108	89,741	1.03%
Cartera C,D y E Vivienda	75,937	82,512	6,575	8.66%
Cartera de Microcrédito A y B	12,958,591	15,685,290	2,726,700	21.04%
Cartera de Microcrédito C, D y E	466,730	471,875	5,145	1.10%
Cartera de Total A y B	29,959,899	36,981,724	7,021,825	23.44%
Cartera Total C, D y E	710,065	800,992	90,927	12.81%
Total cartera bruta + Conting.	30,669,965	37,782,716	7,112,752	1.10%

Se observa que la cartera calificada como A y B se incrementó más que proporcionalmente en los segmentos de consumo y microcrédito; no así en la de vivienda, situación en la que incidió el comportamiento de la cartera total.

En el resumen de calificación de cartera de créditos y contingentes con cifras al 31 de diciembre del 2008, reportado por la cooperativa, el saldo de los créditos con calificación C, D y E es de US\$ 801 mil, el cual representa tan solo el 2.12% de la cartera bruta. Además, dichos créditos se encuentran provisionados incluso en porcentajes mayores a los mínimos requeridos en la norma vigente, por lo que el saldo no cubierto de aquellas operaciones calificadas como C y D asciende a US\$ 157 mil que equivale solo al 12.55% de la utilidad generada en el ejercicio económico del 2008, por lo que la no recuperación del saldo en mención reduciría dicha utilidad de US\$ 1'255 mil a US\$ 1'097 mil, no presentándose una

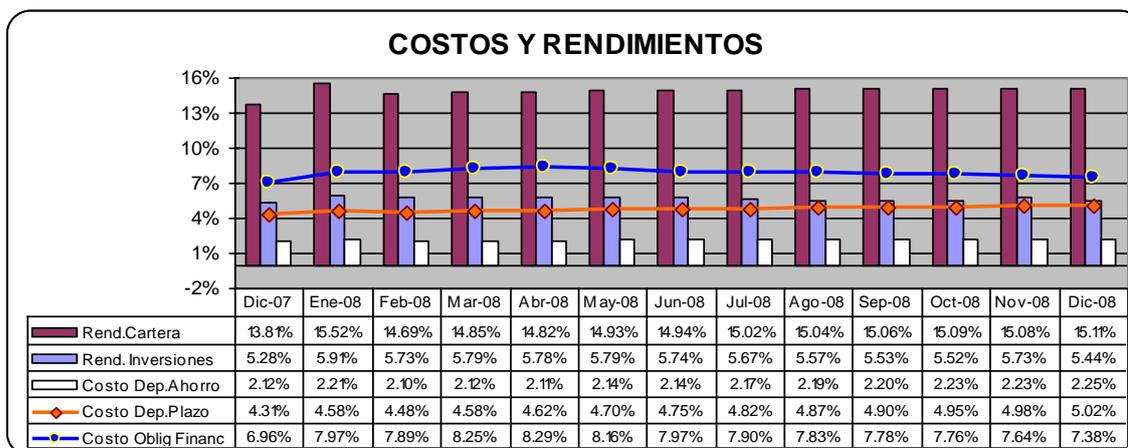
afectación patrimonial, pues el indicador de solvencia tan solo se reduciría del 23.60 al 23.27%, constituyendo este hecho un factor de riesgo operacional bajo.

Además, se debe señalar que en el informe de la “Comisión de calificación de activos de riesgo” con corte al 31 de diciembre del 2008, se manifiesta que una vez aplicado el modelo de valuación propuesto por la Comisión, se determinó que el criterio de calificación establecido por la Cooperativa cumple los lineamientos y porcentajes de provisión determinados por el Organismo de Control.

3.5.5 Rentabilidad

Indicador	Dic-07	Dic-08	Var.Absol.	Var.Relat.	Peer Group	Subsist.
Marg.Brut.F/Act.Tot.Prom.	11.42%	10.82%	-0.60%	-5.22%	11.25%	9.93%
Marg.Net.F/Act.Tot.Prom.	9.82%	9.71%	-0.10%	-1.05%	9.50%	8.51%
Int.Gan./Act.Tot.Prom.	13.68%	14.86%	1.19%	8.68%	13.84%	12.92%
Com.Gan./Act.Tot.Prom.	1.25%	0.10%	-1.15%	-91.81%	0.16%	0.22%
Provis./Act.Tot.Prom.	1.60%	1.11%	-0.49%	-30.79%	1.75%	1.42%

El nivel del margen neto financiero, cuyo monto llegó a US\$ 3'951 mil, experimentó un deterioro del 1.05%, pues su relación con el activo total promedio pasó del 9.82 al 9.71%, pero se mantiene en un nivel superior al del grupo afín (9.50%) y al del subsistema (8.51%), situación que se originó, fundamentalmente, como resultado de la eliminación del cobro de comisiones y pese al descenso del nivel de los gastos por concepto de provisiones.

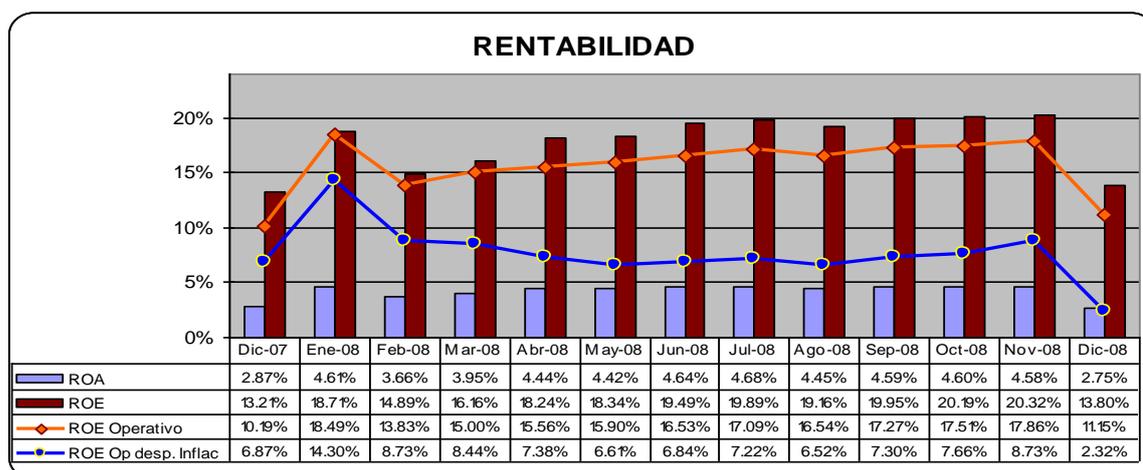


Es importante señalar que un aspecto que no viene contribuyendo al margen bruto financiero, es que los costos medios de las obligaciones financieras (7.38%), sigue siendo

superior al rendimiento promedio de las inversiones (5.44%), como se evidencia en el gráfico precedente.

Indicador	Dic-07	Dic-08	Var.Absol.	Var.Relat.	Peer Group	Subsist.
Gast.Oper./Act.Tot.Prom.	5.70%	5.55%	-0.15%	-2.60%	7.07%	6.56%
Gast.Pers./Act.Tot.Prom.	2.65%	2.48%	-0.17%	-6.30%	3.42%	3.19%
Abs.Marg.Neto Financ.	58.07%	57.16%	-0.91%	-1.57%	74.36%	77.09%

No obstante lo indicado, el nivel de los gastos operacionales, que ascienden a US\$ 2'259 mil, experimentó un descenso más que proporcional (-2.60%) al del margen neto financiero (-1.05%), al pasar su relación con dicho activo del 5.70 al 5.55%; por lo que se mantiene en una condición ventajosa frente a las cooperativas pequeñas (7.07%) y al subsistema (6.56%). Consecuentemente, el grado de absorción del margen neto financiero, por parte de los referidos gastos, se redujo del 58.07 al 57.17%, manteniéndose, igualmente, en una condición favorable frente al grupo afín (74.36%) y al subsistema (77.09%), lo que le permitió obtener un margen de intermediación de US\$ 1'693 mil, evidenciándose que la cooperativa fue más eficiente administrativa que financieramente que al 31 de diciembre del 2007, permaneciendo en un nivel de impacto bajo, dentro de la administración del riesgo operativo.



La entidad generó en el ejercicio económico del 2008 otros ingresos operacionales por US\$ 23mil e ingresos extraordinarios netos por US\$ 210 mil, de los cuales US\$ 193 mil corresponden a reversión de provisiones, así como constituyó provisiones para el pago de impuestos y participaciones por US\$ 651 mil, con lo cual obtuvo una utilidad de US\$ 1'255 mil, que equivale al 2.75% del total de activos promedio (ROA), presentando un ROE del

13.80%, el cual es superior al del grupo afín que se ubicó en el 10.17%, al subsistema (8.40%), al presentado al 31 de diciembre del 2007 (13.21%) y a la inflación acumulada que fue del 8.83%; por consiguiente, el ROE después de inflación es del 4.97%. Además, la cooperativa presentó un ROE operativo del 11.15%, pues la utilidad depende en un 80.79% de ingresos recurrentes, propios del giro ordinario del negocio, por lo que dicho ROE, después de la inflación, se ubica en el 2.32%, superior al del grupo afín (-2.11%) y al del subsistema (-4.10%); situación que contribuye al fortalecimiento de la base patrimonial, y le mantiene a la cooperativa como empresa en marcha.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



3.6 Conclusiones y Recomendaciones

3.6.1 Riesgo de mercado.

3.6.1.1 Socios

La entidad no cumplió con la meta propuesta en cuanto a mantener un 80% como socios activos.

Consecuentemente, se incremento la meta de socios pasivos.

Recomendación

Incentivar a los socios de manera que se incremente la confianza en la cooperativa, y proporcionar una visión de calidad de los servicios prestados.

3.6.1.2 Captaciones

Las captaciones a la vista presentan una brecha, al no haber cumplido su meta.

Recomendación

La cooperativa mediante incentivos deberá tratar de mantener sus socios y fomentar la cultura del ahorro.

3.6.2 Riesgo de crédito global.

El riesgo de crédito se mantiene en un nivel bajo, pues la morosidad en el ejercicio económico analizado se redujo del 3.07 al 2.87%, por el crecimiento más que proporcional de la cartera bruta (23.14%) frente al experimentado por la cartera improductiva (15.39%), manteniéndose en un nivel inferior al presentado por el grupo afín (4.33%), al subsistema (3.83%).

La cobertura de la cartera improductiva se elevó del 124.60 al 130.27%, ya que el incremento de la cartera improductiva (15.39%), fue compensado en mayor proporción con

sus provisiones (20.64%), aunque se mantiene en una condición desventajosa frente al grupo afín (132.07%) y al subsistema (144.48%). Además, la cooperativa mantiene una provisión genérica de US\$ 372 mil, equivalentes al 1% de la cartera bruta; consecuentemente, dicha cartera se encuentra totalmente cubierta, por lo que no presenta vulnerabilidad patrimonial, cuyo indicador es negativo en el 3.17%.

Recomendación

En consideración a las condiciones favorables en que se viene administrando el riesgo de crédito, sería conveniente que la entidad analice la posibilidad de incursionar en nuevos productos a fin de mejorar los niveles del margen financiero.

3.6.3 Riesgo crediticio por segmentos de cartera.

El mayor riesgo crediticio se da en la cartera de microcrédito por presentar la mayor morosidad (3.99%) y el saldo más elevado de cartera improductiva (US\$ 644 mil); sin embargo, su cobertura es del 110.72%. Al considerar la morosidad por plazos, se observa que si bien la mayor concentración de cartera improductiva por plazos se da en el rango de más de 361 días (43.72%), el mayor riesgo se ubica en la cartera de microcrédito, en los rangos de 1 a 30 y de 31 a 90 días y en la de consumo en el lapso de 1 a 30 días, en los que sus morosidades se ubican en el 10.06; 6.75 y en el 6.13%, respectivamente.

Recomendación

Evaluar el sistema de administración del riesgo de crédito, especialmente en la cartera de microcrédito, por mantener el saldo más elevado de cartera improductiva (US\$ 644 mil) y la más alta morosidad, con el objeto de determinar si las políticas, prácticas y procedimientos, así como los sistemas de control e información son apropiados para el tamaño y el tipo de riesgos que asume la cooperativa; y, si los responsables están cumpliendo con dichas políticas, prácticas y procedimientos. ⁱ

ⁱ Fuente: Página WEB de la Superintendencia de Bancos y Seguros, Estados Financieros, Codificación de Resoluciones, Catálogo Único de Cuentas, Boletines. Información de Cooperativa.

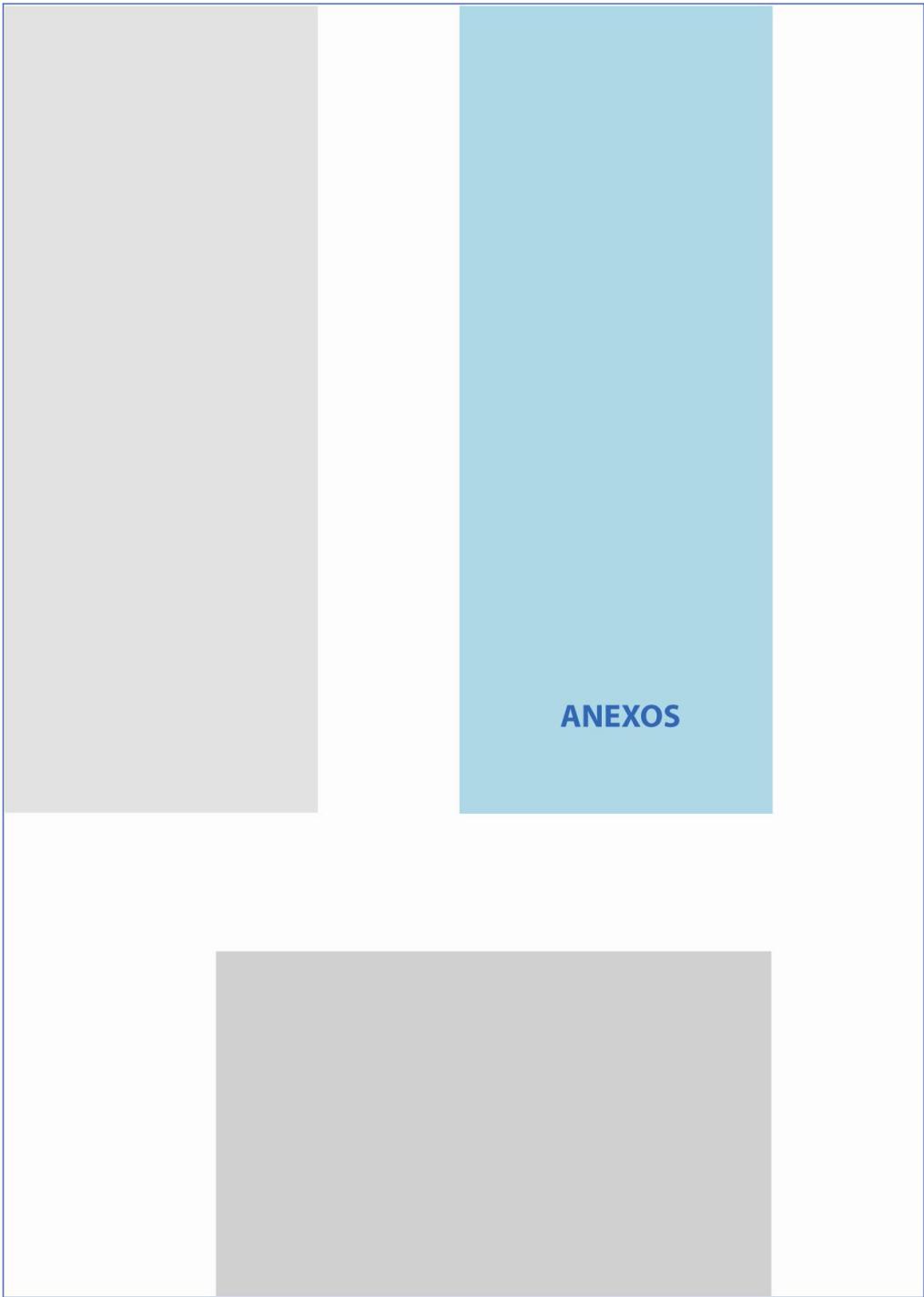


BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA

- Beltran 3. Jesús Mauricio (2000): ***Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad***, 3R editores, Bogotá.
- Salgueiro Amado (2001): ***Indicadores de gestión y cuadro de mando***, Ediciones Diaz de Santos, Madrid.
- Franklin, Enrique B. (2007): ***Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio***, Editorial Pearson, México.
- Kaplan Robert, Norton David (2000): ***Cómo utilizar el cuadro de mando integral***, Editorial Gestión 2000, España.
- Kaplan Roberth, Norton David (2000): ***Cuadro de mando integral***, Editorial Gestión 2000, España.
- Horvath & Partners (2003): ***Domínar el cuadro de mando integral***, Editorial Gestión 2000, España.
- Nils-Gúran Olve - Jan Roy - Magnus Wetter (2003): ***Implementando y gestionado el cuadro de mando integral***, Editorial Gestión 2000, España.
- Contraloría General del Estado (2002): Manual de Auditoría de Gestión, Quito.
- Superintendencia de Bancos y Seguros: Página WEB.
- Artículos Kaizen, <http://www.cuadromandointegral.com.ar/>



ANEXOS

LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO

TITULO V

DE LAS OPERACIONES Y FUNCIONAMIENTO

CAPITULO I

OPERACIONES

Art. 51.- Los bancos podrán efectuar las siguientes operaciones en moneda nacional o extranjera, o en unidades de cuenta establecidas en la Ley:

a) Recibir recursos del público en depósitos a la vista. Los depósitos a la vista son obligaciones bancarias, comprenden los depósitos monetarios exigibles mediante la presentación de cheques u otros mecanismos de pago y registro; los de ahorro exigibles mediante la presentación de libretas de ahorro u otros mecanismos de pago y registro; y, cualquier otro exigible en un plazo menor a treinta días. Podrán constituirse bajo diversas modalidades y mecanismos libremente pactados entre el depositante y el depositario;

b) Recibir depósitos a plazo. Los depósitos a plazo son obligaciones financieras exigibles al vencimiento de un período no menor de treinta días, libremente convenidos por las partes. Pueden instrumentarse en un título valor, nominativo, a la orden o al portador, pueden ser pagados antes del vencimiento del plazo, previo acuerdo entre el acreedor y el deudor;

c) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como del otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y usos internacionales;

d) Emitir obligaciones y cédulas garantizadas con sus activos y patrimonio. Las obligaciones de propia emisión se registrarán por lo dispuesto en la Ley de Mercado de Valores;

e) Recibir préstamos y aceptar créditos de instituciones financieras del país y del exterior;

j) Negociar títulos valores y descontar letras documentarias sobre el exterior, o hacer adelantos sobre ellas

f) Otorgar préstamos hipotecarios y prendarios, con o sin emisión de títulos, así como préstamos quirografarios;

g) Conceder créditos en cuenta corriente, contratados o no;

h) Negociar letras de cambio, libranzas, pagarés, facturas y otros documentos que representen obligación de pago creados por ventas a crédito, así como el anticipo de fondos con respaldo de los documentos referidos;

i) Negociar documentos resultantes de operaciones de comercio exterior;

k) Constituir depósitos en instituciones financieras del país y del exterior;

l) Adquirir, conservar o enajenar, por cuenta propia, valores de renta fija, de los previstos en la Ley de Mercado de Valores y otros títulos de crédito establecidos en el Código de Comercio y otras Leyes, así como valores representativos de derechos sobre estos, inclusive contratos a término, opciones de compra o venta y futuros; podrán igualmente realizar otras operaciones propias del mercado de dinero; podrán participar directamente en el mercado de valores extrabursátil, exclusivamente con los valores mencionados en esta letra y en operaciones propias.

Las operaciones efectuadas a nombre de terceros, o la venta y distribución al público en general de dichos valores, deberán ser efectuados a través de una casa de valores u otros mecanismos de transacción extrabursátil;

m) Efectuar por cuenta propia o de terceros operaciones con divisas, contratar reportos y arbitraje sobre éstas y emitir o negociar cheques de viajeros;

n) Efectuar servicios de caja y tesorería;

ñ) Efectuar cobranzas pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;

o) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;

p) Actuar como emisor u operador de tarjetas de crédito, de débito o tarjetas de pago;

q) Efectuar operaciones de arrendamiento mercantil de acuerdo a las normas previstas en la Ley;

r) Comprar, edificar y conservar bienes raíces para su funcionamiento, sujetándose a las normas generales expedidas por la Superintendencia y enajenarlos;

s) Adquirir y conservar bienes muebles e intangibles para su servicio y enajenarlos;

t) Comprar o vender minerales preciosos acuñados o en barra;

u) Emitir obligaciones con respaldo de la cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;

v) Garantizar la colocación de acciones u obligaciones;

w) Efectuar inversiones en el capital social de las sociedades a que se refiere la letra b) del artículo 57 de esta Ley; y,

x) Efectuar inversiones en el capital de otras instituciones financieras con las que hubieren suscrito convenios de asociación de conformidad con el cuarto inciso del artículo 17 de esta Ley.

Tratándose de las operaciones determinadas en las letras p) y q) de este artículo, un banco o sociedad financiera o corporación de inversión y desarrollo podrá realizarlas directamente o a través de una sociedad subsidiaria de servicios financieros, la que no podrá realizar operaciones distintas a las mencionadas en dichas letras.

Para las operaciones en moneda extranjera se someterán a las normas que determine el Directorio del Banco Central del Ecuador.

Para la realización de nuevas operaciones o servicios financieros, las instituciones requerirán autorización de la Superintendencia, indicando las características de las mismas. Una vez recibida esta información, la Superintendencia deberá solicitar informe al Directorio del Banco Central del Ecuador. Estas operaciones o servicios podrán ser suspendidos de oficio o a petición del Directorio del Banco Central del Ecuador, cuando impliquen desviaciones al marco propio de las actividades financieras o por razones de política monetaria y crediticia.