



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Manantial de Oro con
Énfasis en Gestión de Responsabilidad Social.

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTOR: Buenaño Dávila, Manuel Eduardo

DIRECTOR: Albuja Batallas, Andrés Fabián, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO SAN RAFAEL – QUITO

2015



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Ingeniero.

Andrés Fabián Albuja Batallas

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Manantial de Oro con Énfasis en Gestión de Responsabilidad Social, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Agosto de 2015

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Manuel Eduardo Buenaño Dávila, declaro ser autor del presente trabajo de titulación: Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Manantial de Oro con énfasis en Gestión de Responsabilidad Social siendo el Ing. Andrés Fabián Albuja Batallas director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 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 técnico y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Autor: Buenaño Dávila Manuel Eduardo

Cédula: 1708047921

DEDICATORIA

A mi familia, a mis hijos.

Eduardo

AGRADECIMIENTO

A mi madre y a mi padre, ejemplo de amor, solidaridad, constancia, superación y responsabilidad.

Eduardo

Contenido

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES O GENERALIDADES.....	5
1.1. Tema de Investigación	6
1.2. Antecedentes	6
1.3. La Empresa.....	7
1.3.1. Reseña Histórica	7
1.3.2. Cultura Corporativa	7
1.3.3. Marco Legal	9
1.4. Objetivos de estudio.....	9
1.4.1. Objetivo General.....	9
1.4.2. Objetivos Específicos	9
1.5. Hipótesis	10
1.6. Marco Teórico	10
CAPITULO II: ANALISIS SITUACIONAL.....	14
2.1. Análisis externo.....	15
2.1.1. Macroambiente	15
2.1.2. Microambiente.....	29
2.2. Análisis Interno	33
2.2.1 Unidad de Riesgos	33
2.2.2 Capacidad Financiera.....	34
2.2.3 Control Interno.....	37
2.2.4 Talento Humano.....	38
2.2.5 Capacidad de Producción:.....	39
2.2.6 Capacidad Tecnológica	40
2.3. Análisis FODA.....	41
2.3.1. Matrices	41
2.3.2. Síntesis	53
CAPITULO III: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	54
3.1. Misión	55

3.2. Visión.....	55
3.3. Objetivos Estratégicos	55
3.4. Políticas	56
3.5. Estrategias.....	57
3.6. Principios y valores	57
3.7. Plan de acción para el siguiente año.....	58
3.8. Gestión de responsabilidad social de la Cooperativa.	62
3.8.1. Responsabilidad social de una de la Cooperativa	62
3.8.2. Aspectos del balance social	62
3.8.2.1. Definición	62
3.8.2.2. Objetivo.....	62
3.8.2.3. Alcance	63
3.8.2.4. Periodicidad	63
3.8.2.5. Fundamento legal	63
3.8.2.6. Desarrollo de los siete principios del Cooperativismo.....	63
3.8.2.7. Indicadores	65
CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	95
4.1. Conclusiones.....	96
4.2. Recomendaciones.....	97

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.Indicadores de Categorías Económicas	962
Tabla 2. Indicadores de Categorías Medio Ambiente	75
Tabla 3.Indicadores de Categoría Desempeño Social.....	77

RESUMEN

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito han venido experimentando un crecimiento progresivo en la última década, siendo en la actualidad un componente muy importante dentro del sector financiero, lo que implica que cada vez las Instituciones deben ser más competitivas.

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Manantial de Oro, la realización de un Plan Estratégico con Énfasis en Gestión Social le permite contar con una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que debe seguir en el futuro.

Esta investigación va a permitir, que la Cooperativa se proyecte ordenadamente hacia el futuro con medios idóneos para obtener una ventaja competitiva con relación a la competencia. Adicionalmente a esto le permite a la Institución determinar su contribución a la comunidad, al mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios, el aporte al cuidado del medio ambiente y la contribución y apoyo a proyectos de índole social.

De esta manera se enlaza temas sociales-empresariales como sistema de información gerencial y empresarial.

PALABRAS CLAVES: Plan estratégico, responsabilidad social, cooperativa.

ABSTRACT

The Credit Unions have been experiencing steady growth over the past decade, and is currently a very important component in the financial sector, which means that every time the institutions must become more competitive.

To the credit union Manantial de Oro, conducting a Strategic Plan with Emphasis on Social Management allows you to have a powerful diagnostic tool, analysis, reflection and collective decision making, about to do today and the road You should continue in the future.

This research will allow, that the Cooperative is planned neatly into the future with appropriate means to gain a competitive advantage over the competition. In addition to that allows the institution to determine its contribution to the community, improving the quality of life of officials, the contribution to environmental protection and the contribution and support to social projects.

Thus social-business issues such as system management and business information is linked.

KEYWORDS: Strategic Plan, social responsibility, cooperative.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación es una herramienta y guía que le permite a la Cooperativa Manantial de Oro conjugar un plan estratégico con temas de gestión de responsabilidad social basados en la nueva Ley de Economía Popular y Solidaria que en su normativa emite la conformación del Balance social y sus respectivos componentes, siendo el denominador común convertirse en una herramienta gerencial organizacional y en un sistema de información empresarial enfocados hacia la sociedad.

El presente proyecto de investigación se desarrollo en base a una metodología de investigación de campo, una investigación en la Institución y una investigación documental. Cada etapa de investigación se complementa con la necesidad de conseguir información que nos permita plasmar en un trabajo que se adapte a los requerimientos de la Organización.

Con estos antecedentes se procedió a realizar los siguientes capítulos:

En el Capítulo I se presenta los aspectos generales de la Cooperativa, en donde se expone su historia, su cultura le marco legal. Se describe los objetivos de estudio y el marco teórico.

En el Capítulo II se realiza un análisis situacional a nivel externo e interno que nos permita realizar un FODA, con sus respectivas matrices y síntesis.

En el Capítulo III se procede a realizar la propuesta estratégica, determinando la misión, la visión, los objetivos estratégicos, las políticas, estrategias, principios, plan de acción para el siguiente año y un plan de gestión de responsabilidad social basado en el aporte de la Cooperativa hacia la comunidad, el respecto y mejoramiento continuo de la calidad de vida de sus colaboradores, el respeto del medio ambiente y el aporte a proyectos sociales. Se describe los indicadores sociales en base al presente estudio.

Finalmente en el Capítulo IV se describe las respectivas conclusiones y recomendaciones obtenidas en base al proyecto de estudio.

De manera general esta investigación que se realizó nace de dos etapas una exploratoria en donde se determina la situación de la Cooperativa y sus necesidades y la otra que es la implementación de un modelo estratégico con énfasis en gestión de responsabilidad social.

CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES O GENERALIDADES

1.1. Tema de Investigación

“Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Manantial de Oro con Énfasis en Gestión de Responsabilidad Social”.

1.2. Antecedentes

La Economía Popular y Solidaria se destaca por la igualdad tanto en la propiedad como en la gestión, un socio, tiene un voto. Los objetivos son: dar trabajo a todos sus miembros, lograr el bienestar y el buen vivir de todos. Es decir, el ser humano es primero, antes que el capital. La propiedad de todos los factores productivos es colectiva, todos son dueños de todo en iguales proporciones, si la organización tiene cualquier propiedad, ese bien es de todos, lo que no sucede en la empresa privada, en donde la propiedad sobre los bienes depende de cuánto capital o cuántas acciones tiene cada socio. El balance social busca que se cumplan todos los principios de la economía popular y solidaria; es decir, el bienestar de sus trabajadores, buenas condiciones laborales para los socios; que los excedentes que se generen se redistribuyan en igualdad para todos. Además que se apoye a su comunidad ayudando en dispensarios médicos, guarderías, educación. Pagar mejor a los productores y proveedores de insumos. Cada uno de los socios de una organización de la economía popular y solidaria tiene el control sobre ella; puede pedir cuentas en el momento que desee, es decir, tiene acceso a toda la información que requiera. También tiene responsabilidad en la gestión, porque todo socio puede realizar cualquier actividad dentro de su organización, todos y cada uno son corresponsables, porque al ser dueños también son responsables de lo que pasa dentro de la organización. Finalmente toda organización de la economía popular y solidaria debe tener programas de educación y capacitación para mantener la igualdad del conocimiento, y avanzar en los procesos de desarrollo de los socios y el país.

1.3. La Empresa

1.3.1. Reseña Histórica

En la ciudad de Machachi, cantón Mejía, provincia de Pichincha, un grupo de 12 socios fundadores, naturales de esta ciudad, decidieron unir esfuerzos y formar una Cooperativa de ahorro y crédito con proyección nacional que tenga sus orígenes en esta importante ciudad, dedicada principalmente a la agricultura, la ganadería, y donde se encuentra Tesalia Springs envasadora y comercializadora de agua mineral más famosa y vendida del Ecuador.

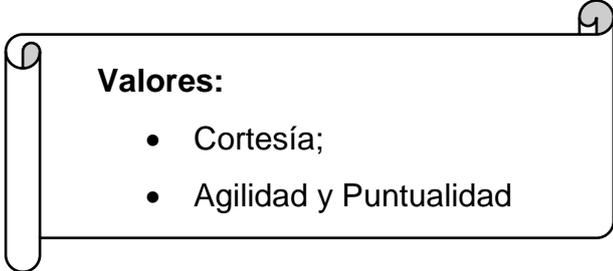
La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Manantial de Oro” nace mediante el Acuerdo Ministerial Nro. 0000190, del 10 de Enero del 2007, su oficina matriz se encuentra ubicada en las calles Cristóbal Colón y Pérez Pareja, abriendo sus puertas un lunes 2 de abril del 2007.

Actualmente “Manantial de Oro” cuenta con dos agencias:

- Chillogallo, ubicada en la ciudad de Quito, en la Av. Mariscal Sucre S28-114 y José Pontón;
- Aloag, ubicada en la ciudad de Aloag, en la Av. Bahía de Caráquez y Miguel Salazar

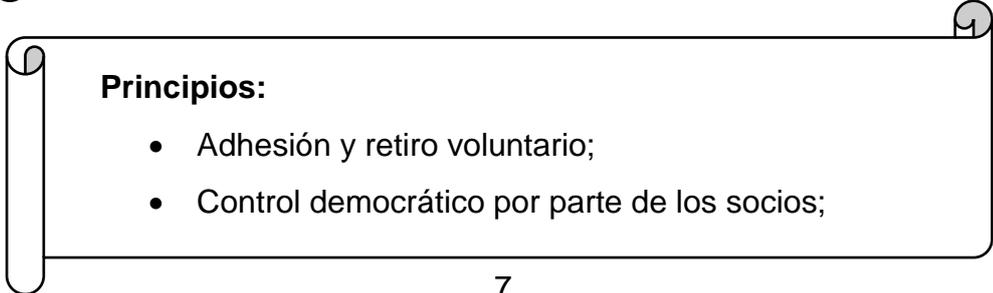
1.3.2. Cultura Corporativa

Según los estatutos de La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Manantial de Oro” los valores, principios, misión, visión y políticas que regulan sus actividades son:



Valores:

- Cortesía;
- Agilidad y Puntualidad



Principios:

- Adhesión y retiro voluntario;
- Control democrático por parte de los socios;

Misión:

“Ofrecer servicios de Ahorro y Créditos oportunos con la finalidad de mejorar la calidad de vida de nuestros asociados”

Visión:

“Llegar a ser una empresa líder en prestación de servicios financieros en el cantón Mejía contribuyendo al desarrollo socio económico de sus asociados”

Políticas:

- Todas las actividades y funciones deben estar encaminadas a la constante actualización de todos los departamentos.
- Debe determinarse delegación de funciones a fin de evitar dualidad de mando.
- La delegación de autoridad deberá hacerse en forma gradual.
- Cumplir y hacer cumplir normas que rigen a la Institución.

1.3.3. Marco Legal

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Manantial de Oro”, se ve enmarcada sobre todos los artículos respectivos para las Cooperativas de la Ley de Economía Popular y Solidaria y también sobre los artículos relacionados con el sector financiero enmarcados en la Ley de Sector Monetario del Ecuador.

1.4. Objetivos de estudio

1.4.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico capaz de ser aplicado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Manantial de Oro con énfasis en gestión de responsabilidad social, el mismo que permita dar un direccionamiento estratégico a la Cooperativa, enmarcado en principios de responsabilidad social y el beneficio tanto para la organización como para el entorno en el que se encuentra.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar y seccionar los factores internos y externos que tiene actualmente la organización.
- Definir un perfil estratégico social adecuado para la Cooperativa que le permita alcanzar y sostener un grado de competitividad idóneo en el sistema cooperativista.
- Plantear estrategias que potencialicen las fortalezas de la Cooperativa que aportan valor, aprovechando las oportunidades buscando minimizar las debilidades y amenazas que esta posee.
- Definir parámetros y actividades de control que permitan dar seguimiento al cumplimiento de las estrategias y objetivos adoptados por la Cooperativa.
- Determinar si el acercamiento a la comunidad genera una ventaja competitiva en el mercado.
- Definir procedimientos de responsabilidad social para la Cooperativa y para la comunidad.

1.5. Hipótesis

La administración basada en estrategias, parámetros y objetivos de direccionamiento, enmarcados en principios de responsabilidad social contribuye con el crecimiento empresarial e incrementa la participación en el mercado que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Manantial de Oro”.

1.6. Marco Teórico

Planeación estratégica:

“Proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como, su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro” (Amaya, 2005)

Misión:

Marco referencial, entendible y motivador que muestra las operaciones y los servicios que se ofrece en la organización.

“La declaración de la misión permite tomar conciencia del sistema abierto que es la organización, es decir reconocer para qué existe la empresa.” (David, 2003)

Visión: Declaración en la que se plasma por lo cual la organización está luchando, y el fin que quiere tener está a lo largo del tiempo.

“La visión permite establecer un rumbo que le permita mejorar la posición actual de la organización en un determinado horizonte de tiempo. Es una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr a futuro.” (David, 2003)

Análisis externo:

Factores que afectan directamente a la organización de forma actual o futura pero que no depende de la misma que estos ocurran o no.

“Se deben reconocer las posibilidades que se le presentan a la empresa para poder alcanzar una posición que le permita obtener mejores resultados que a los competidores (oportunidades). Así como las posibilidades que pueden perjudicarla (amenazas).”(David, 2003).

Análisis interno:

Factores que son propios de la organización y permiten dar un diagnóstico estratégico, para poder plantear nuevos objetivos y metas.

“Se deben reconocer los factores sobre los cuales se está desempeñando la organización, de forma que se puedan detectar las debilidades y las fortalezas que esta tiene.” (David, 2003)

Objetivos: Intenciones a las que la organización quiere llegar a cumplir.

“Representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias.” (David, 2003)

Análisis estratégico:

Determina las estrategias que se han estado llevando y busca la formulación de nuevas estrategias para las cuales se deberá someter una comprobación de efectividad.

Análisis competitivo:

Análisis de competencia mediante la observación, con la finalidad de crear un perfil del competidor y poder buscar las estrategias para tener una ventaja competitiva.

Decisión estratégica:

Etapas en donde se debe someter a una evaluación de estrategias para mejorarlas y poder escoger la estrategia óptima para tomarla como directriz y plasmarla en el plan estratégico.

Responsabilidad social:

Integración sostenida sobre factores económicos, sociales y ambientales, en búsqueda del alcance de objetivos siendo responsables con la sociedad, logrando cumplir los requerimientos de todos los grupos de interés que se ven inmersos en una organización.

Balance social:

Concepto basado en una responsabilidad social, que identifica y muestra el cumplimiento de los objetivos con las acciones tomadas y asegurar la coherencia entre ambos, basados en los indicadores sociales.

Marketing social:

Diseño, implementación y control de programas dirigidos a incitar la aceptación de alguna idea, manteniéndose siempre en búsqueda del beneficio de la sociedad y la transformación de la misma.

Cooperativas:

“Son Cooperativas, las organizaciones económicas solidarias, constituidas como sociedades de derecho privado, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que, unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y mediato de la comunidad.” (Art 34.- Ley Economía Popular y Solidaria)

Cooperativa de ahorro y crédito:

Cooperativas que perciben ahorros y depósitos, hacen descuentos y préstamos a socios, verifican pagos y cobros de cada cuenta.

Basados en la Ley económica popular y solidaria del Ecuador se reconoce como organizaciones sujetas a esta ley a las Cooperativas, Cooperativas de ahorro y crédito plasmado en el art 2 y las agrupan a estas dentro del sector financiero.

“Art.- 2.- Son formas de organización de la economía popular y solidaria y, por tanto, se sujetan a la presente ley, las siguientes: ...d) Las organizaciones Cooperativas de todas las clases y actividades económicas, que constituyen el Sector Cooperativista. Las Cooperativas de ahorro y crédito, los bancos comunales, las cajas de ahorro, las cajas solidarias y otras entidades asociativas formadas para la captación de ahorros, la concesión de préstamos y la prestación de otros servicios financieros en común, constituyen el Sector Financiero Popular y Solidario...” (Ley Economía Popular y Solidaria)

En el art 11 de la ley economía popular y solidaria se muestra como las organizaciones deben ser acompañadas, reguladas y supervisadas por la SUPERINTENDENCIA.

Según el código monetario se autorizan las Cooperativas de ahorro y crédito en el art 144, cuarto párrafo y las agrupa dentro del sector financiero popular y solidario según el art 163.

“Artículo 144.- Autorización. La Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en el ámbito de sus respectivas competencias, autorizarán a las entidades del sistema financiero nacional el ejercicio de actividades financieras... Solamente las personas jurídicas autorizadas por los respectivos organismos de control podrán utilizar las denominaciones: “banco”, “corporación financiera”, “almacén general de depósito”, “casa de cambio”, “servicios auxiliares del sistema financiero”, “Cooperativas de ahorro y crédito”...” (Código Monetario Ecuatoriano)

“Artículo 163.- Sector financiero popular y solidario. El sector financiero popular y solidario está compuesto por: 1. Cooperativas de ahorro y crédito...” (Código Monetario Ecuatoriano)

CAPITULO II: ANALISIS SITUACIONAL

2.1. Análisis externo

Compuesto por factores sobre los que la Cooperativa no tiene influencia directa y cuyos efectos tienen consecuencias en el largo plazo.

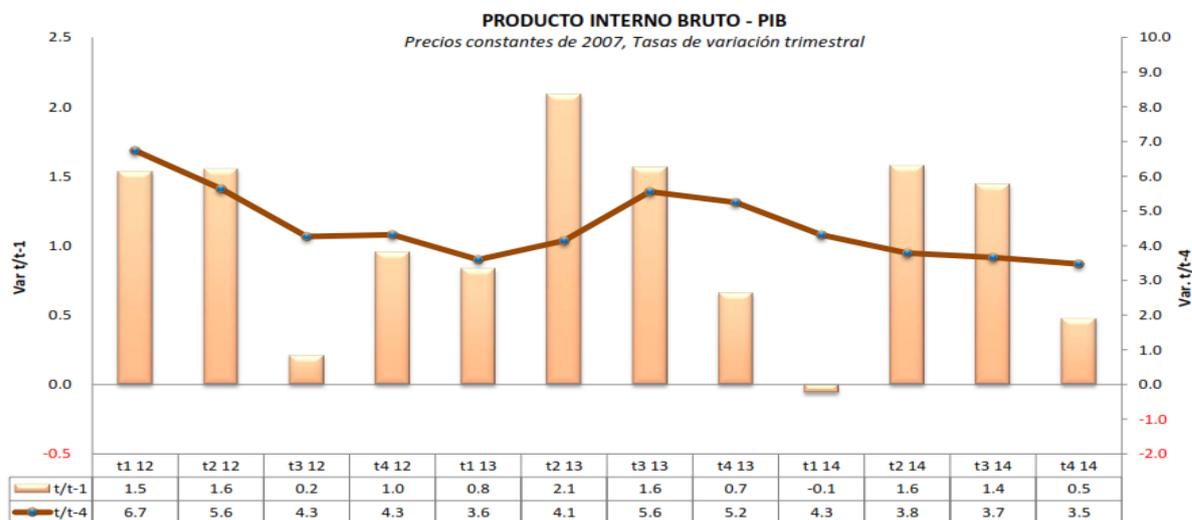
2.1.1. Macroambiente

Factor económico

Al analizar el factor económico, se han recogido los principales aspectos de la economía, variables e indicadores, cuyas variaciones pueden causar impactos positivos o negativos en el desempeño y cumplimiento de objetivos institucionales, que deben ser evaluados y monitoreados permanentemente.

Principales indicadores macroeconómicos

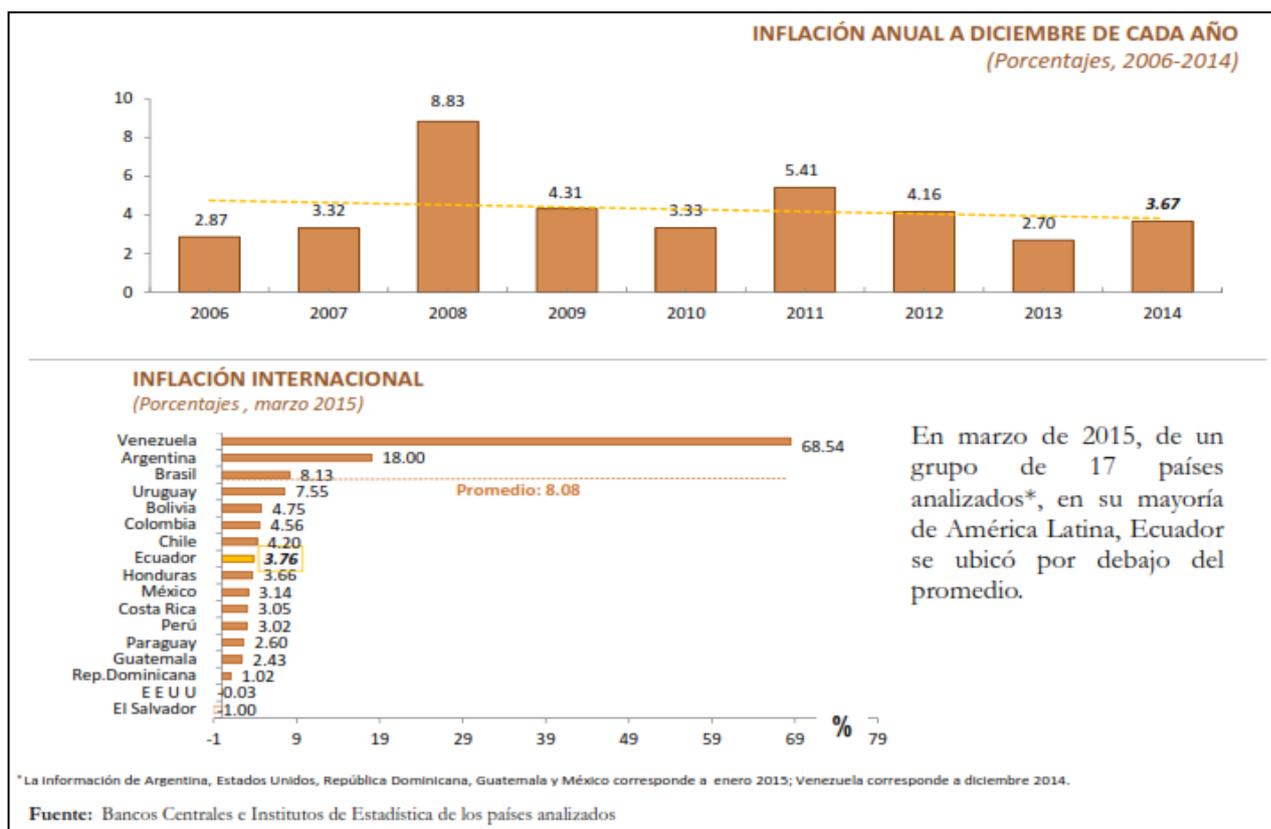
Producto Interno Bruto



Fuente: Banco Central del Ecuador

En el cuarto trimestre de 2014, el PIB se incrementó en 0,5% en relación con el trimestre anterior (t/t-1) y presentó una variación positiva de 3.5% respecto al cuarto trimestre de 2013 (t/t-4), en este trimestre el PIB en valores constantes de 2007 se ubicó en USD 17,663 millones.

Inflación



FUENTE: Banco Central del Ecuador

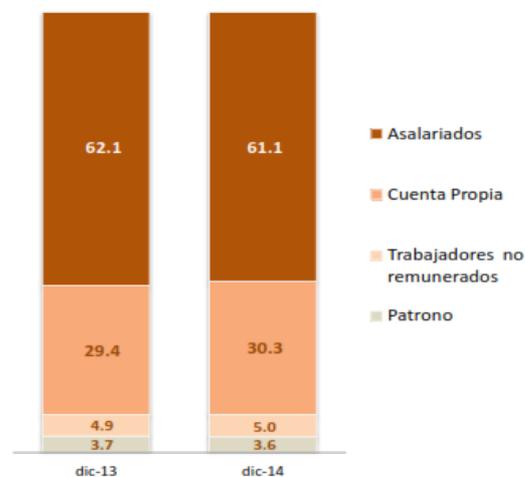
Empleo

ESTRUCTURA DE LA OCUPACIÓN DE LA PEA URBANA

RAMA DE ACTIVIDAD (Porcentajes)

RAMAS DE ACTIVIDAD	Dic. 2013	Dic. 2014
	Área urbana	
Administración pública, defensa y seguridad social	4,9	5,4
Transporte y almacenamiento	6,8	7,1
Construcción	8,1	7,6
Enseñanza	6,6	5,7
Actividades de alojamiento y servicios de comida	6,8	6,8
Agricultura, ganadería caza y silvicultura y pesca	7,1	8,2
Industrias manufactureras	13,3	12,5
Comercio, reparación vehículos	23,4	24,3
Explotación de minas y canteras	0,7	0,8
Suministros de electricidad, gas, aire acondicionado	0,4	0,4
Actividades financieras y de seguros	1,5	1,3
Actividades en hogares privados con servicio doméstico	3,6	3,8
Otros servicios	16,8	16,1
Total Ocupados	100,0	100,0

CATEGORÍA DE TRABAJO (porcentajes, dic. 2013 – dic. 2014)



Fuente: ENEMDU

Pobreza



FUENTE: Banco Central del Ecuador

Factor político

En el Ecuador, a lo largo de su vida republicana, han existido un total de 20 constituciones; actualmente el país se rige por la Constitución de 2008 llevada a cabo en Montecristi, Provincia de Manabí, en el Capítulo cuarto: Soberanía económica, Sección primera: Sistema económico y política económica, Art. 283, textualmente dice que: “El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios”. El cambio radical en la forma en que se concibe al sistema económico que rige al país

según lo expresó Betty Tola, Ministra de Inclusión Económica y Social en el programa “Habla Pichincha”, es que en las constituciones anteriores al sistema económico se lo consideraba social de mercado, de ahí el conjunto de políticas que vivimos por décadas en el país.

En consonancia con esto, el nuevo sector de la economía popular y solidaria requiere de una institucionalidad, al respecto la actual Constitución en su Art. 309 indica: “El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones”.

Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria – IEPS,

Entidad de derecho público, adscrita al Ministerio de Inclusión Económica y Social, con patrimonio propio, e independencia técnica, administrativa y financiera, la cual se encarga de brindar apoyo a los ciudadanos que desean emprender procesos de desarrollo productivo, bajo la Ley de Economía Popular y Solidaria.

El IEPS busca la inclusión de todos los ciudadanos y ciudadanas, en los ámbitos:

- **Económico**, mediante la generación de empleos;
- **Financiero**, guiando en el acceso a créditos asociativos;
- **Social**, mediante capacitaciones;
- **Cultural**, preservando los saberes ancestrales; y
- **Político**, fomentando la toma de decisiones de manera democrática.

Los Ejes estratégicos del IEPS son:

- **Fortalecimiento Organizativo** Fortalecemos las capacidades técnicas y organizativas de los actores de la Economía Popular y Solidaria.

- **Fomento Productivo** Articulamos los emprendimientos de la Economía Popular y Solidaria a los circuitos económicos.
- **Intercambio y Mercados** Fortalecemos estrategias y promovemos el intercambio y el acceso a mercados a las formas de organización de la Economía Popular Solidaria.
- **Estudio e Investigación** Sistematizamos y difundimos información, conocimientos, experiencias y acciones aprendidas sobre los procesos de la Economía Popular y Solidaria.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)

Con la publicación de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS) en el 2011 y su Reglamento en el 2012, se crea la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), con el objetivo de contribuir al Buen Vivir de sus integrantes y de la comunidad en general. Inició su trabajo el 5 de junio de 2012, es una entidad Técnica de supervisión y control que busca el desarrollo, estabilidad y correcto funcionamiento de las organizaciones de este sector de la economía, así como el bienestar de sus integrantes y la comunidad en general.

Las atribuciones que la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y el Código Orgánico Monetario y Financiero le otorgan a la SEPS, respecto de las organizaciones de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario, son:

- Controlar y supervisar las actividades económicas y sociales de forma permanente: preventiva, correctiva e intensiva. Podrá exigir que se presenten y adopten medidas correctivas y de saneamiento.
- Velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento.
- Otorgar personalidad jurídica y disponer su registro. Deberá organizar y mantener el catastro público.
- Fijar tarifarios de servicios que otorgan las entidades controladas y establecer las cláusulas obligatorias y las prohibiciones de los contratos cuyo objeto sea la prestación de servicios financieros.

- Autorizar las actividades financieras, así como la cesión total de activos, pasivos y de los derechos contenidos en contratos de las entidades.
- Requerir información para levantar estadísticas, cuidando que la información que deba ser de conocimiento público sea clara y veraz.
- Imponer sanciones y, cuando sea el caso, remover administradores y funcionarios de las entidades, e iniciar acciones legales en su contra.
- Expedir normas de carácter general.
- Canalizar y verificar la entrega de información sometida a sigilo y reserva
- Investigar el origen de los recursos de operaciones de cambio y captación de monedas.
- Proteger los derechos de los socios, clientes y usuarios financieros
- Informar a la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera los resultados del control.
- Disponer la suspensión de actividades de las personas naturales y jurídicas que, sin formar parte del Sistema Financiero Nacional, capten recursos de terceros, o realicen de manera habitual actividades financieras.
- Actuar como miembro del Consejo Nacional contra el Lavado de Activos.
- Calificar a las empresas calificadoras de riesgos.
- Participar con voz en las sesiones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y de la Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados.

Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias “CONAFIPS”

Creada en mayo del 2011, mediante Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, inició en el año 2007 como el Programa Sistema Nacional de Microfinanzas (PSNM), sustituyendo su denominación en abril del 2009 por Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria (PNFPEES). Los cambios en la denominación implicaron la evolución conceptual, económica, financiera y social, que fundamentada en la Constitución, reconocen la existencia de formas de organización popular, que centradas en el trabajo y no en el capital, desarrollan iniciativas productivas y de intermediación financiera.

Los objetivos estratégicos 2014 – 2017 de la CONAFIPS son:

- Objetivo Estratégico: 1. Fortalecer a las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario.
 - 1.1. Fortalecer a las OSFPS y la cobertura de la CONAFIPS, mediante el diseño y la implementación del Plan de Desarrollo de Capacidades en áreas priorizadas por la Corporación.
 - 1.2. Diseñar, implementar y consolidar un mecanismo estratégico de investigación y sistematización del conocimiento de la CONAFIPS, en el ámbito de las finanzas populares y solidarias.
- Objetivo Estratégico: 2. Diseñar, proponer e implementar productos y servicios financieros de segundo piso acorde a las necesidades de la Economía Popular y Solidaria.
 - 2.1. Desarrollar, promocionar e implementar productos y servicios financieros en función de la demanda de la EPS en las áreas priorizadas por la CONAFIPS.
- Objetivo Estratégico: 3. Generar y mantener productos y servicios de tecnología de información integrales para las OSFPS y la CONAFIPS.
 - 3.1. Desarrollar plataformas tecnológicas homologadas que apoyen la gestión de la CONAFIPS y de las OSFPS.
 - 3.2. Brindar soporte técnico eficiente a las distintas áreas y unidades operativas y administrativas de la CONAFIPS y a las OSFPS.
- Objetivo Estratégico: 4. Posicionar a la CONAFIPS en el Sistema Económico Popular y Solidario, como una Organización Financiera Pública eficiente, que impulsa la inclusión económica y social.
 - 4.1. Posicionar a la CONAFIPS en el Sector Financiero Popular y Solidario, mediante la formulación y ejecución de un Plan de Marketing Directo.
 - 4.2. Consolidar las prácticas y valores de la Corporación, en su interior y su entorno, mediante la formulación y ejecución de un Plan de Comunicación.

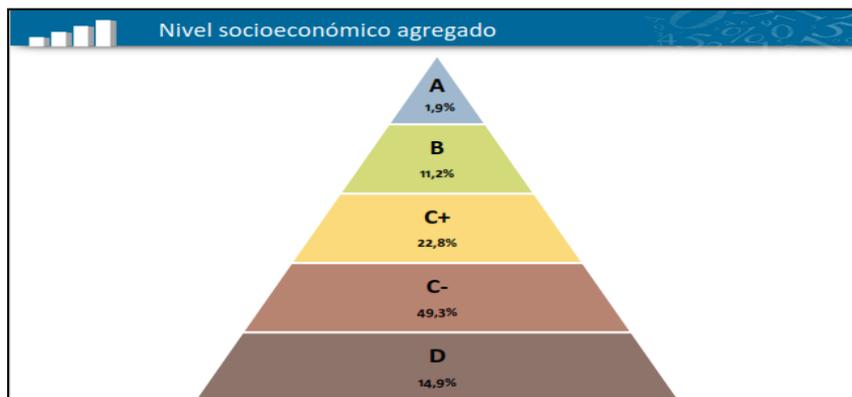
Finalmente cabe recalcar que la actual Constitución en lo que a compras públicas se refiere, prioriza los productos y servicios nacionales, en particular los provenientes de la economía popular y solidaria: **Art. 288.**-“Las compras públicas cumplirán con criterios de eficiencia, transparencia, calidad, responsabilidad ambiental y social. Se priorizarán los productos y servicios nacionales, en particular los provenientes de la economía popular y solidaria, y de las micro, pequeñas y medianas unidades

productivas”. **Art. 311.**-“El sector financiero popular y solidario se compondrá de Cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria”.

Factor social



Grupos socioeconómicos	Puntaje
A	De 845 a 1000 puntos
B	De 696 a 845 puntos
C+	De 535 a 696 puntos
C-	De 316 a 535 puntos
D	De 0 a 316 puntos



Factor tecnológico

El entorno de las organizaciones se presenta día a día con nuevas tecnologías que reemplazan las anteriores; a la vez que crean nuevos mercados y oportunidades de comercialización. Los cambios en la tecnología pueden afectar seriamente los productos disponibles en una empresa y las clases de procesos empleados para producir o evolucionar esos productos. (Acosta, 2004)

Cuando los productos de una empresa dentro de su ciclo de vida se encuentran en la etapa de madurez, las empresas sobreviven, en gran medida, diferenciando sus productos del de los competidores, y esto lo logran sólo con innovaciones y tecnología de vanguardia. Al hablar de tecnología nos referimos al uso de técnicas que involucran la aplicación de nuevos avances, es decir, el conocimiento científico, lo cual requiere de una inversión de capital. Sin embargo, aún las empresas que ostentan un liderazgo tecnológico no pueden ignorar la posibilidad del cambio tecnológico ni suponer que no se pueda copiar una ventaja tecnológica. Podemos analizar el crecimiento o desarrollo tecnológico desde dos puntos de vista: el de sus efectos y el de los factores de producción. Desde el punto de vista de sus efectos, podemos distinguir dos tipos de crecimiento o desarrollo tecnológico: el que resulta de la creación de nuevos productos y el que se manifiesta en una mayor calidad de los productos. Mientras que desde el punto de vista de los factores de la producción, el crecimiento o desarrollo de la tecnología se manifiesta: en la creación de un nuevo espacio físico o de un nuevo proceso y en la mejoría de la capacidad y de la productividad del trabajo humano, que incluye un mejor adiestramiento del obrero, el técnico o el profesional. (Acosta, 2004)

Por tal motivo para muchas empresas, la información y la tecnología que las soportan representan sus más valiosos activos, aunque con frecuencia son poco entendidos.

Las empresas exitosas reconocen los beneficios de la tecnología de información y la utilizan para impulsar el valor de sus interesados.

Las empresas deben satisfacer la calidad, y seguridad de su información, así como de todos sus activos, ya que se deben dar cuenta del impacto significativo que la información puede tener en el éxito de la misma, por ende se espera un alto entendimiento de la manera en que la tecnología de información (TI) es operada y de la posibilidad de que sea aprovechada con éxito para tener una ventaja competitiva.

En particular, se necesita saber si con la información administrada en la empresa es posible que:

- Garantice el logro de sus objetivos;
- Tenga suficiente flexibilidad para aprender y adaptarse;
- Cuento con un manejo juicioso de los riesgos que enfrenta;
- Reconozca de forma apropiada las oportunidades y actúe de acuerdo a ellas.

La información es probablemente la fuente principal de negocio en el primer mundo y ese negocio a su vez genera ingentes cantidades de información. Su correcta gestión es de importancia estratégica y no debe considerarse como una herramienta más entre muchas otras.



“Hasta hace poco las infraestructuras informáticas se limitaban a dar servicios de soporte y de alguna forma eran equiparables con el otro material de oficina: algo importante e indispensable para el correcto funcionamiento de la organización pero poco más.” (Osiatis S.A., 2004)

Sin embargo, en la actualidad esto ha cambiado y los servicios de TI representan generalmente una parte sustancial de los procesos de negocio. Algo de lo que es a menudo responsable el advenimiento de ubicuas redes de información: sírvase de ejemplo la Banca Electrónica.(Osiatis S.A., 2004)

En cuanto al uso de tecnología Open Source se podría mencionar lo siguiente:

Un producto de software libre (Open Source) cuando ha empezado a circular, rápidamente está disponible a un costo muy bajo. Al mismo tiempo, su utilidad no decrece. El software, en general, podría ser considerado un bien de uso inagotable, tomando en cuenta que su costo marginal es pequeñísimo.

La mayoría del software libre se produce por equipos internacionales que cooperan a través de la libre asociación. Los equipos están típicamente compuestos por individuos con una amplia variedad de motivaciones, y pueden provenir tanto del sector privado, del sector voluntario o del sector público.

Algunos comparan el software libre a una economía del regalo, donde el valor de una persona está basado en lo que ésta da a los demás, sin que incurra valor monetario formal de por medio.

Hay proyectos de desarrollo con impulso gubernamental que utilizan software libre, así como en proyectos de voluntariado en países en vías de desarrollo. Existe una serie de países en los cuales, sus administraciones públicas, han mostrado apoyo al software libre, sea migrando total o parcialmente sus servidores y sistemas de escritorio. Como ejemplos de ello se tiene a Alemania, Argentina, Brasil, Cuba, Chile, China, Ecuador, España, Francia, México, República Dominicana y Venezuela.

La motivación ética, abanderada por la Free Software Foundation, heredera de la cultura hacker, y partidaria del apelativo *libre*, que argumenta que el software es conocimiento y debe poderse difundir sin trabas.

Ventajas del software libre (Open Source)

Se trata de un software económico ya que permite un ahorro importante en la adquisición de las licencias.

Cada usuario puede aportar sus conocimientos y su experiencia y así decidir de manera conjunta hacia donde se debe dirigir la evolución y el desarrollo del software.

Disponer del código fuente, garantiza una independencia del proveedor que hace que cada empresa o particular pueda seguir contribuyendo al desarrollo y los servicios del software. La corrección de errores y la mejora del producto se lleven a cabo de manera rápida y eficaz por cada uno de los usuarios que lleguen a utilizar el producto.

Adaptación del software para empresas e industrias específicas que necesitan un software personalizado para realizar un trabajo específico y con el software libre se puede realizar y con costes mucho más razonables.

Competitividad tecnológica

El Networked Readiness Index (NRI), proporcionado por el World Economic Forum, mide la propensión de los países a aprovechar las oportunidades que ofrecen las tecnologías de información y comunicaciones (TIC). El NRI busca entender mejor el impacto de las TIC en la competitividad de las naciones. El NRI es un compuesto de tres componentes: el entorno de las TIC que ofrece un determinado país (de mercado, ambiente político, regulatorio, infraestructura); la disposición de las partes claves interesadas del país (individuos, empresas y gobiernos) para utilizar las TIC y el uso de las TIC.

Por Región los países más competitivos en tecnología de la información y comunicación (TIC) son: En la Unión Europea (UE), Finlandia (1); en Asia, Singapur (2); en Norteamérica, Estados Unidos (7); mientras que en América Latina, Chile (35) es el mejor situado, seguido a distancia por Panamá (43) y Costa Rica (53); Ecuador ocupa el puesto 82 de un total de 148.

Factor ambiental

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) ha establecido cuatro pilares estratégicos que son: ciudadanía, regulación y control, procesos y recursos, dentro de este último, los recursos que requiere la SEPS para alcanzar sus objetivos, entre otros indica las buenas prácticas ambientales – punto verde (plan de aplicación de la Política Ambiental y apoyo al buen vivir).

Reconocimiento Ecuatoriano Ambiental Punto Verde – Acuerdo Ministerial 131

El Ministerio del Ambiente del Ecuador (MAE), con el objetivo de incentivar al sector público y privado, a emplear nuevas y mejores prácticas productivas y de servicios, desarrolló PUNTO VERDE como una herramienta para fomentar la competitividad del sector industrial y de servicios, comprometiéndolos con la protección y conservación del ambiente. Punto Verde se obtiene mediante el proceso de Reconocimiento o Certificación.

Se refiere a la aplicación de Buenas Prácticas Ambientales en edificios. La evaluación se establece mediante una comparación de indicadores, de por lo menos dos años de ejecución, de actividades en los ejes temáticos de gestión de desechos, gestión de papel, uso eficiente de agua, energía y combustibles; capacitación y compras responsables.

2.1.2. Microambiente

Proveedores

Cuando uno piensa en los proveedores de una organización, evoca otras organizaciones que suministran materiales y equipos, en nuestro caso los proveedores son los socios ahorristas e inversionistas quienes proveen de recursos a la Cooperativa, recursos con los cuales se colocan los créditos siendo esta nuestra principal fuente de ingresos.

A Mayo de 2.015 la Cooperativa Manantial de Oro tiene la siguiente estructura:

FONDEO	DOLARES	%
Depósitos a la vista	1.901.339,11	16,64
Depósitos a plazo	7.093.807,36	62,12
Depósitos restringidos	503.203,63	4,40
Obligaciones Financieras	434.129,95	3,80
Capital Social	1.486.392,56	13,01
Total	11.418.872,61	100,00

Fuente: Balances Cooperativa Manantial de Oro

En la estructura se puede observar que el 62,12% del fondeo depende de los Depósitos a plazo, siendo este el más costoso; los Depósitos a la vista, la fuente de fondeo menos costosa, representa apenas el 16,64%; seguido de los Depósitos restringidos con un interesante 4,40%; las Obligaciones Financieras ocupan el último lugar en la estructura, debido a que estas se manejan con la CONAFIPS, quienes dentro de sus condiciones obligan a un desembolso máximo por sujeto de crédito de 3.500 dólares, siendo este valor muy bajo para los requerimientos de los socios; el Capital Social, que son finalmente los recurso propios con los que la institución cuenta 13,01%.

En el país el valor del dinero en las diversas instituciones financieras, es excesivamente elevado, tornándose difícil el poder acceder a líneas de crédito en instituciones financieras locales y del exterior. Las organizaciones o entidades

financieras en el exterior exigen una seguridad económica, política y organizativa muy estricta, calificando muchas veces al país como inseguro y falta de garantía políticas, se cierra aún más la posibilidad de un buen fondeo.

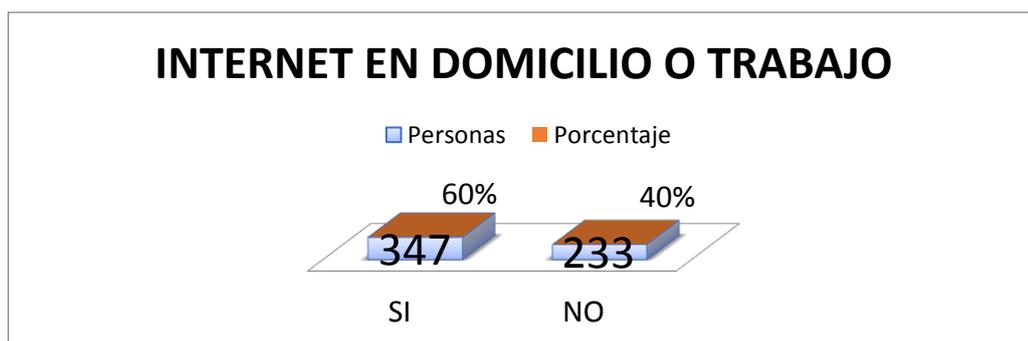
Socios / Clientes

La organización existe para satisfacer las necesidades de los clientes. Los clientes son los que absorben la producción de la organización, debemos tener claro que los clientes si reciben un mal servicio o al sentir que NO estamos buscando solucionar sus problemas, ellos dejarán de acudir a nuestra organización para ir a otra, donde si lo hagan.

Los clientes son los que plantean la mayor incertidumbre dentro de nuestra organización. Sus gustos y necesidades cambian a cada momento o dejan de sentirse satisfechos con los productos o servicios de nuestra organización.

Hoy en día la forma de realizar negocios, de lanzar campañas de marketing y ventas han cambiado de manera gigantesca.

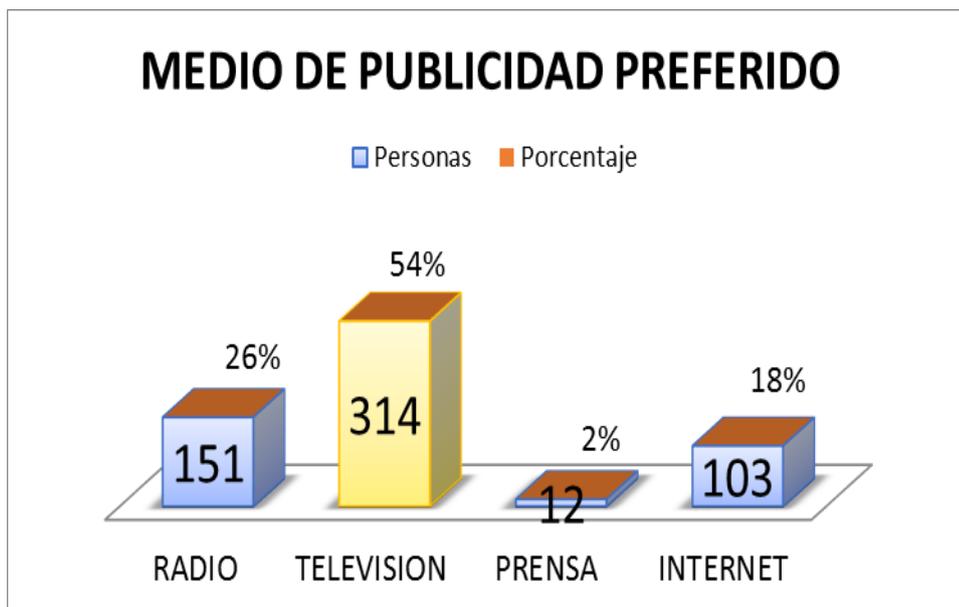
De acuerdo a los datos obtenidos en nuestra investigación, hoy en día el 60% de las personas tienen internet como lo muestra el gráfico, ya sea en sus hogares como en sus trabajos.



Fuente: Investigación Bonilla, 2004

Cambiando además las preferencias en la forma de obtener información, la televisión es el principal medio con el 54%, seguido de la radio con el 26%; con un dato importante que cambia la forma de comunicación, el mismo que hoy en día ha ido creciendo, que es el uso del internet, el cual ha ido incrementando a todo nivel

socioeconómico, hoy en día situándose en nuestro nicho de mercado el 18%, tal como se muestra en el gráfico.



Fuente: Investigación Bonilla, 2004

Tomando en cuenta los datos obtenidos en el presente estudio, hemos determinado nuestro nicho de mercado objetivo compuesto por personas que se encuentran en edades entre 25 a 50 años, con niveles de estudio básicos hasta secundario terminado, con una leve diferencia de número de mujeres, de ingresos entre USD 350 hasta USD 1.000, de estado civil casado, con grupos familiares de promedio 4 personas, es decir padres y 2 hijos en edades entre 6 – 10 y 26 – 30 años.

Datos obtenidos según la investigación de Bonilla en el año 2004, publicada y aprobada en la base de datos de la Escuela Superior Politécnica del Ejército.

El nivel socioeconómico de nuestros socios/clientes se sitúa entre C+ y D; con la siguiente estructura en lo que a ocupación se refiere:

OCUPACIÓN	PORCENTAJE
Vendedores en tiendas y almacenes	18%
Vendedores en kioscos y puestos de mercado	14%
Vendedores ambulantes de productos comestibles	9%
Vendedores ambulantes de productos NO comestibles	7%
Gerentes de comercios mayoristas y minoristas	5%
Costureras, bordadores y afines	4%
Conductores de automóviles, taxis y camionetas	3%

Cocineros	2%
Artesanos de la madera y materiales similares	2%
Panaderos, pasteleros y confiteros	2%
Ebanistas y afines	2%
Tejedores con telares o tejidos de punto	2%
Sastres y modistos	2%
Zapateros y afines	2%
Peluqueros	1%
Otros	25%
TOTAL	100%

Competencia

En el Ecuador existen numerosas instituciones financieras, las mismas que ofrecen diferentes servicios financieros a diferentes segmentos de mercado.

Dentro de nuestra área de influencia a nivel geográfico tenemos instituciones bien posicionadas en la mente de los consumidores; dentro de entidades bancarias las más posicionadas son Banco del Pichincha (Credifé), Banco de Guayaquil y Banco del Austro; mientras que entre las Coac's, las más posicionadas son: 29 de Octubre, Alianza del Valle, Riobamba y Juventud Ecuatoriana Progresista.

Todos nuestros competidores tienen las mismas reglas, los mismos condicionamientos, los mismos problemas, los mismos entes reguladores, etc.; todos y cada uno de ellos han realizado en sus organizaciones diferenciaciones puntuales de servicio, las cuales han sido las claves del éxito para el crecimiento sostenido de las mismas.

Internet también tiene que ver en la determinación de los rivales de una organización, porque de hecho ha eliminado las fronteras geográficas, por tal motivo la estrategia diferenciadora vendrá de la mano de la tecnología y el manejo de información de nuestros recursos.

2.2. Análisis Interno

2.2.1 Unidad de Riesgos

La administración integral de riesgos es un importante instrumento que aporta a la toma de decisiones, que permiten conseguir el fortalecimiento institucional minimizando los riesgos a los cuales está expuesta la Cooperativa.

La Unidad de Riesgos, está representada por la Oficial de Riesgos, quien reporta al CAIR y la Gerencia General.

Actualmente, la Cooperativa cuenta con avances importantes en lo que respecta a la Administración de Riesgos:

- El Comité de Administración Integral de Riesgos está conformado de acuerdo a la normativa vigente y en funciones;
- La herramienta tecnológica de riesgos, que si bien requiere aún de varios ajustes sin embargo la automatización en la generación de estructuras y reportes para el envío a la SEPS es en un 70%;
- Se elabora mensualmente el informe de riesgos y se presenta en reunión del CAIR, donde se identifican, analizan, miden, se emiten recomendaciones para mitigar los riesgos;
- La Unidad de Riesgos coordina y da seguimiento al cumplimiento de las actividades de acuerdo al cronograma de Riesgo Operativo conjuntamente con las áreas involucradas;
- Se cuenta con normativa interna de riesgos: Manual de Riesgos de mercado y liquidez, Manual de políticas y procedimientos para el manejo de inversiones, Reglamento del CAIR y Plan de Contingencia de Liquidez;
- Se atienden los requerimientos del CAIR y la Gerencia en casos puntuales, como implementación o modificación de políticas, creación de nuevos productos, negociaciones de cartera, evaluación de convenios, entre otros.

2.2.2 Capacidad Financiera

A continuación se presenta la información financiera más relevante obtenidos de los balances de la Cooperativa Manantial de Oro:

ACTIVOS LIQUIDOS

11	FONDOS DISPONIBLES	955.384,39
130305	De 1 a 30 días	281.745,04
130310	De 31 a 90 días	894.169,24
A	TOTAL ACTIVOS LIQUIDOS	2.131.298,67

PASIVOS EXIGIBLES

2101	Depósitos a la vista	1.901.339,11
2103	Depósitos a plazo	7.093.807,36
2105	Depósitos restringidos	503.203,63
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	434.129,95
2903	Fondos en administración	1.826,00
B	TOTAL PASIVOS EXIGIBLES	9.934.306,05

CARTERA QUE NO DEVENGA INTERES

1426	Crt. Cdt. de Consumo que no devenga Intereses	156.545,94
1428	Crt. Cdt. para la Microempresa que no devenga	181.130,56
	TOTAL CARTERA QUE NO DEVENGA INTERES	337.676,50

CARTERA VENCIDA

1450	Crt. Cdt. de Consumo vencida	71.863,65
1452	Crt. Cdt. para la Microempresa vencida	161.514,89
	TOTAL CARTERA VENCIDA	233.378,54

ACTIVOS IMPRODUCTIVOS BRUTOS

11	FONDOS DISPONIBLES	955.384,39
-1103	Bancos y otras instituciones financieras	-911.358,49
+1425+1	TOTAL CARTERA QUE NO DEVENGA INTERES	337.676,50
1449+14	TOTAL CARTERA VENCIDA	233.378,54
16	CUENTAS POR COBRAR	201.051,95
-1699	(Provisión para cuentas por cobrar)	-22.339,11
17	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO,	0,00
-170105	Terrenos	0,00
-170110	Obras de urbanización	0,00
-170115	Obras de edificación	0,00
-1799	(Provisión para bienes realizables, adjudicados por pago)	0,00
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	316.940,11
19	OTROS ACTIVOS	196.241,47
-1999	(Provisión para otros activos irrecuperables)	0,00
-1901	Inversiones en acciones y participaciones	-9.299,09
-190205	Inversiones	0,00
-190210	Cartera de créditos por vencer	0,00
-190215	Cartera de créditos refinanciada por vencer	0,00

-190220	Cartera de créditos reestructurada por vencer	0,00
-190240	Deudores por aceptación	0,00
-190250	Bienes realizables	0,00
-190280	Inversiones en acciones y participaciones	0,00
-190286	Fondos de liquidez	0,00
-1903	Otras inversiones en participaciones	0,00
C	TOTAL ACTIVOS IMPRODUCTIVOS BRUTOS	1.297.676,27

PROVISIONES

1499	(Provisiones para créditos incobrables)	-780.654,33
1699	(Provisión para cuentas por cobrar)	-22.339,11
1799	(Provisión para bienes realizables, adjudicados por pago)	0,00
1999	(Provisión para otros activos irrecuperables)	0,00
D	TOTAL PROVISIONES	-802.993,44

E=C+D	TOTAL ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS	494.682,83
	ACTIVOS LIQUIDOS IMPRODUCTIVOS	44.025,90
	ACTIVOS INMOVILIZADOS NETOS	450.656,93

PASIVOS CON COSTO

2101	Depósitos a la vista	1.901.339,11
-210110	Depósitos monetarios que no generan intereses	0,00
-210130	Cheques certificados	0,00
-210150	Depósitos por confirmar	-28.403,42
2102	Operaciones de reporto	0,00
-210210	Operaciones de reporto por confirmar	0,00
2103	Depósitos a plazo	7.093.807,36
-210330	Depósitos por confirmar	0,00
2104	Depósitos de garantía	0,00
2105	Depósitos restringidos	503.203,63
22	OPERACIONES INTERBANCARIAS	0,00
-2203	Operaciones por confirmar	0,00
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	434.129,95
27	VALORES EN CIRCULACION	0,00
-2790	Prima o descuento en colocación de valores en	0,00
280105	Obligaciones convertibles en acciones	0,00
2903	Fondos en administración	1.826,00
2904	Fondo de reserva empleados	0,00
	TOTAL PASIVOS CON COSTO	9.905.902,63

PROVISIONES

1399	(Provisión para inversiones)	-126.215,81
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	-780.654,33
1699	(Provisión para cuentas por cobrar)	-22.339,11
1799	(Provisión para bienes realizables, adjudicados por pago)	0,00
1999	(Provisión para otros activos irrecuperables)	0,00
	TOTAL PROVISIONES	-929.209,25

PATRIMONIO MAS INGRESOS MENOS GASTOS

3	PATRIMONIO	1.486.392,56
5-4	RESULTADOS (SOLO PARA DICIEMBRE EXCLUIR)	88.299,40
	PATRIMONIO MAS RESULTADOS	1.574.691,96

CARTERA POR VENCER

1402	Crt. Cdt. De Consumo por vencer	3.019.350,84
1404	Crt. Cdt. Para la microempresa por vencer	6.227.875,44
	TOTAL CARTERA POR VENCER	9.247.226,28

ACTIVOS PRODUCTIVOS

1103	Bancos y otras instituciones financieras	911.358,49
12	OPERACIONES INTERBANCARIAS	0,00
13	INVERSIONES	1.135.942,24
1401+14	TOTAL CARTERA POR VENCER	9.247.226,28
15	DEUDORES POR ACEPTACIONES	0,00
170105	Terrenos	0,00
170110	Obras de urbanización	0,00
170115	Obras de edificación	0,00
1901	Inversiones en acciones y participaciones	9.299,09
190205	Inversiones	0,00
190210	Cartera de créditos por vencer	0,00
190215	Cartera de créditos refinanciada por vencer	0,00
190220	Cartera de créditos reestructurada por vencer	0,00
190240	Deudores por aceptación	0,00
190250	Bienes realizables	0,00
190280	Inversiones en acciones y participaciones	0,00
190286	Fondos de liquidez	0,00
1903	Otras inversiones en participaciones	0,00
	TOTAL ACTIVOS PRODUCTIVOS	11.303.826,10

MARGEN FINANCIERO

51	Interés y Descuentos Ganados	770.610,82
41	Intereses Causados	327.271,25
52	Comisiones Ganadas	0,00
54	Ingresos por Servicios	20.102,62
43	Pérdidas Financieras	0,00
44	Provisiones	181.650,64
	TOTAL MARGEN FINANCIERO	281.791,55

DEPÓSITOS A CORTO PLAZO

2101	Depósitos a la Vista	1.901.339,11
210305	De 1 a 30 Días	2.777.042,06
210310	De 31 a 90 Días	2.832.400,56
	TOTAL DEPÓSITOS A CORTO PLAZO	7.510.781,73

Con esta información podemos obtener los principales indicadores y compararlos con los segmentos 1 y 2, la información del segmento 3 al que la Cooperativa pertenece, no se encuentra publicada.

	Manantial	Segmento 2	Segmento 1		
SUFICIENCIA PATRIMONIAL					
(PATRIMONIO + RESULTADOS) / ACTIVOS INMOVILIZADOS (3)	349%	135%	331%	↑	Mejor al de los segmentos 1 y 2
ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS:					
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS / TOTAL ACTIVOS	4%	13%	6%	↓	Mejor al de los segmentos 1 y 2
ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	95%	87%	94%	↑	Mejor al de los segmentos 1 y 2
ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	114%	108%	113%	↑	Mejor al de los segmentos 1 y 2
INDICES DE MOROSIDAD					
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	6%	12%	5%	↓	Mejor al del segmento 2
COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA (1)					
COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	137%	54%	102%	↑	Mejor al de los segmentos 1 y 2
EFICIENCIA MICROECONOMICA					
GASTOS DE OPERACION / MARGEN FINANCIERO	102%	97%	80%	↓	Problema a considerar
LIQUIDEZ					
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	13%	18%	21%	↑	Problema a considerar

2.2.3 Control Interno

El control interno es el sistema conformado por un conjunto de procedimientos que interrelacionados entre sí, tienen por objetivo proteger todos los activos de la institución. La implementación y actualización del sistema de control interno en la Cooperativa, es de responsabilidad de la Gerencia General.

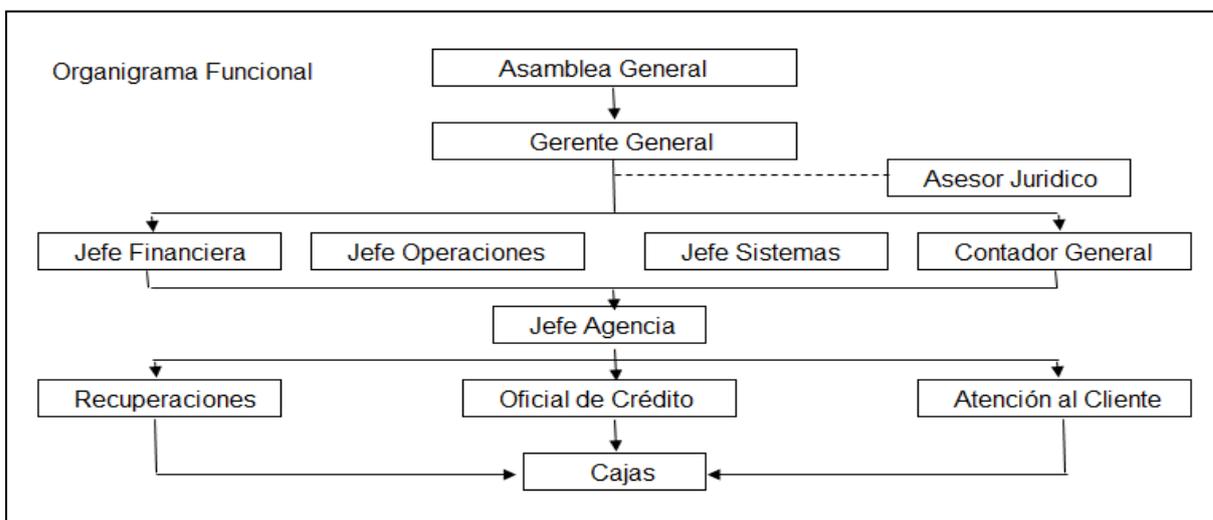
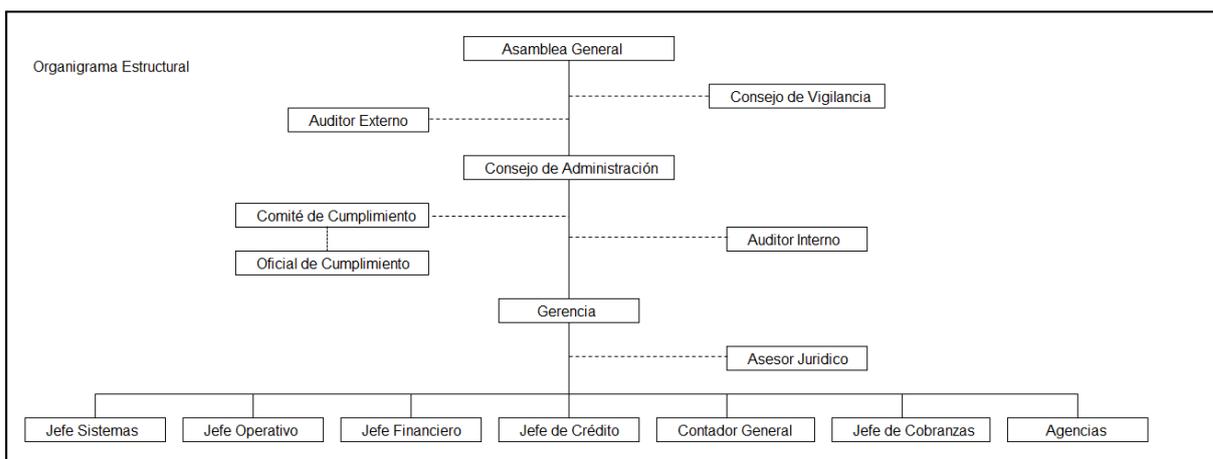
En nuestro caso, en la actualidad, la evaluación del sistema de control interno lo efectúan el auditor interno y externo, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y el Consejo de Vigilancia, quienes mediante las revisiones correspondientes y la emisión de recomendaciones constantes en los informes, buscan que el sistema de control interno se vaya fortaleciendo continuamente.

Los informes de auditoría interna, externa y de la SEPS son conocidos por la Gerencia General y los Consejos de Administración y Vigilancia. En forma trimestral, auditoría interna efectúa un seguimiento al cumplimiento de las resoluciones y recomendaciones, cuyos resultados son enviados al organismo de control y a los Consejos de la Cooperativa.

2.2.4 Talento Humano

La Institución actualmente cuenta con 20 empleados, una estructura claramente definida y políticas que orientan a un clima laboral adecuado; se cuenta con un Manual de Funciones debidamente aprobado, el mismo que cuenta con las especificaciones técnicas y los perfiles de cada uno de los cargos; la campaña emprendida hace meses atrás ha permitido mantener una base de datos con información del personal debidamente actualizada, tanto en documentación física así como dentro del sistema con información automatizada, cumpliendo con políticas tales como: “Conozca a su empleado”, Riesgo Operativo en donde nos manifiesta características puntuales que debe tener esta base de datos, Historia y vida del empleado en la organización, entre otras.

Como podemos observar, la Estructura Organizacional se encuentra claramente definida con sus niveles jerárquicos y sus líneas de mando definidas de la siguiente manera:



Se ha desarrollado y puesto en marcha los siguientes Manuales, Políticas y Reglamentos que orientan las buenas prácticas laborales:

- Incorporación: Inducción y Contratación del personal; Selección de Personal
- Permanencia: Capacitación y desarrollo del personal; Evaluación del desempeño; Valoración de cargos; Clima Laboral.
- Desvinculación: Administración de desvinculación del personal.
- Reglamento Interno del Trabajo.
- Código de ética.
- Reglamento de anticipos de sueldos.
- Políticas de comunicación.
- Políticas de Horas extras.

Con referencia a la desvinculación del personal, se ha venido realizando siempre apegados a las leyes laborales y bajo las mejores prácticas contractuales, llevando un índice de cero demandas laborales desde el inicio de la gestión; dato importante ya que demuestra el lineamiento y la regulación con los organismos de control, tales como el Ministerio del Trabajo y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

2.2.5 Capacidad de Producción:

A continuación se detallan las mejoras en la colocación de cartera alcanzadas:

- Documentación adecuada en cada file en especial de sus actividades económicas con respecto a los intervinientes del crédito.
- Aplicación de sencillas técnicas y prácticas de evaluación y análisis de crédito.
- Mejoras en formatos de solicitud de crédito, evaluación microempresarial, de consumo y de vivienda con el respectivo espacio para el proceso de verificación de datos.
- Proceso de verificación y ubicación de lugares de residencia y de trabajo de los intervinientes.

2.2.6 Capacidad Tecnológica

La Cooperativa cuenta con un Departamento de Tecnología conformado por el momento por dos personas divididas en dos áreas técnicas, una persona especializada se encarga de brindar Soporte a Usuarios, gestionar los sistemas de comunicaciones y helpdesk, y finalmente una persona Responsable de Tecnología que se encarga de la ejecución y gestión de los procesos administrativos, operativos y de control del área de tecnología. Para solventar la demanda existente de soporte interno y la ejecución de los procesos batch del sistema informático, el área de Recursos Humanos en conjunto con el Departamento de Tecnología se encuentran en un proceso de buscar a la persona idónea para que se integre inmediatamente a la ejecución y consecución de proyectos tecnológicos.

Actualmente el desarrollo y mantenimiento del sistema informático Aficow se encuentra a cargo de un proveedor externo que cuenta con los conocimientos y experiencia en el manejo de las herramientas tecnológicas con las que fue desarrollado el mismo.

El área de Tecnología de la Cooperativa viene implementando y desarrollando aplicativos informáticos mediante investigación e innovación tecnológica mediante la incursión de tecnología Open Source usando como plataforma el ambiente Linux, lo que ha representado un ahorro considerable en inversión y uso de equipos genéricos tanto de uso aplicativo como de comunicaciones.

Actualmente, el sistema que está instalado en la Cooperativa está desarrollado utilizando tecnología de punta y es un sistema totalmente escalable, más aun cuando todo el desarrollo es propio así como sus programas fuentes, ya que al utilizar herramientas Open Source se tiene gran cantidad de información disponible.

2.3. Análisis FODA

2.3.1. Matrices

OPORTUNIDADES				IMPACTO		
				ALTO	MEDIO	BAJO
				4 A 5	3	1 A 2
Macroambiente	1	Económico	Ventaja competitiva de las cooperativas de ahorro y crédito frente a la banca tradicional, al no estar sujetas al cobro del impuesto a las operaciones de crédito.		3	
	2		Oportunidad de crecimiento para las Pymes, resultado de las políticas económicas tomadas por el Gobierno como por ejemplo la política de salvaguardias de balanza de pagos.	4		
	3	Político	El apoyo que el gobierno está brindando al sector Cooperativo, a través de organismos como la CONAFIPS, con el financiamiento de recursos para ser colocados en la microempresa, lo que reactiva la economía de quienes manejan negocios familiares o pequeñas empresas, segmento al cual la cooperativa podrá incursionar con nuevos productos y servicios.	4		
	4		La actual política gubernamental permite la aparición de nuevos actores socioeconómicos, a través de políticas gubernamentales enfocadas a apoyar a la economía popular y solidaria.	4		
	5		La posibilidad de absorber a cooperativas de ahorro y crédito débiles o pequeñas.		3	
	6	Social	En una población económicamente activa de más de 7 millones de personas, aproximadamente 4 millones tienen ingresos menores al Salario Básico Unificado.	4		
	7		Objetivo del Gobierno Nacional, erradicar la pobreza extrema hasta el 2017.		3	
	8		Aprovechar el creciente acceso a internet y a telefonía celular en los hogares de bajos y altos ingresos para promocionar los servicios y productos de la Cooperativa.			2
	9	Tecnológico	Aprovechar el bajo costo que representa la tecnología Open Source. A través de la utilización de software compatible con Windows para evitar costos de licenciamiento de software y la actualización del mismo a través de internet.			2
	10		Ejecutar proyectos como Intranet, Voz sobre IP, skype, etc, utilizando este tipo de software			2
	11	Ambiental	Preferencia de los consumidores por las empresas comprometidas con el respeto de valores medioambientales en cuanto a sus servicios o productos, lo que hace a las empresas competitivas.		3	
	12		La integración entre lo financiero y la actitud ambientalmente responsable genera una cultura dentro y fuera de la organización.			2
Microambiente	13	Poder compradores	El surgimiento de nuevas asociaciones, con las cuales se puede trabajar a través de convenios.		3	
	14		Uso del internet para crear agrupación de intereses comunes, como por ejemplo el crowdfunding.	4		
	15	Competencia	Generación de nuevos productos del activo y del pasivo, encaminados a satisfacer necesidades desatendidas.		3	

AMENAZAS				IMPACTO		
				ALTO	MEDIO	BAJO
				4 A 5	3	1 A 2
Macroambiente	1	Económico	Posible caída de depósitos a la vista y a plazo, provocando carencia en el cumplimiento de obligaciones.	4		
	2		Reformas de política monetaria en disminución o incremento en las tasas de intereses activa y pasiva.		3	
	3		Geográficamente ubicados cerca de Colombia y por la apertura de las fronteras ecuatorianas que permiten el fácil ingreso de individuos no solamente de nuestros vecinos colombianos sino de varios países, hacen de Ecuador un país de alto riesgo, ya que se ha incrementado el índice de actividades delictivas e ilícitas y por consiguiente el lavado de activos.		3	
	4	Político	Control de la SEPS incrementa los costos operativos de la cooperativa, haciéndola menos competitiva.	4		
	5		Exagerada intromisión por parte del nuevo ente de control, que limite las posibilidades de desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 3.		3	
	6	Social	El incremento acelerado de todas las formas de delincuencia, especialmente en el tema de los asaltos a entidades del sistema financiero, lo que ha generado gastos operativos elevados.		3	
	7	Tecnológico	Alto costo de tecnología actual.		3	
	8		Desconocimiento del uso de software libre.		3	
	9		Dependencia a software privado (Windows, Microsoft Office).		3	
	10		Acelerados cambios en el entorno tecnológico.			2
	11	Ambiental	Incremento de riesgos de persecución y sanción legal en materias medioambientales.		3	
	12		Pérdida de imagen, por financiar actividades económicas que atenten contra el medio ambiente.			2
	13		Procesos y servicios que en un futuro deben certificarse por normas internacionales ambientales de un alto costo para la institución financiera.			2
Microambiente	14	Poder proveedores	Imagen de país en el exterior, limitará el acceso a líneas de crédito internacionales		3	
	15		Las altas tasas de interés pagadas para captar inversionistas con un alto costo financiero.	4		
	16	Poder compradores	Competencia con fortalezas en servicio y tecnológicas actuales.		3	
	17		La competencia con diferenciación competitiva mayor que la Cooperativa.	4		
	18	Competencia	Falta de oportunidad al generar negocios.		3	

Fortalezas			IMPACTO		
			ALTO	MEDIO	BAJO
			4 A 5	3	1 A 2
1	Capacidad adm. riesgos	Cuenta con una unidad de riesgo		3	
2	Capacidad financiera	Adecuada Suficiencia patrimonial evidenciada en un mejor indicador frente al de los segmentos 1 y 2.	4		
3		Adecuada Estructura y Calidad de Activos, evidenciada en mejores indicadores frente a los de los segmentos 1 y 2.	4		
4		Adecuado Índice de Morosidad, superior al del segmento 2.	4		
5		Adecuada Cobertura de Provisiones para la Cartera Improductiva, evidenciada en mejores indicadores frente al de los segmentos 1 y 2.	4		
6	Capacidad t. humano	Oportunidades de crecimiento profesional a los empleados de la COAC.		3	
7		Compromiso de la Administración para capacitar al personal y mejorar el nivel de conocimientos.		3	
8	Capacidad Producción	Cuenta con agencias estratégicamente ubicadas, lo que permite colocar crédito en nichos de mercado no explotados.		3	
9		Contar con una fábrica de crédito lo que mitiga el riesgo en el control y concesión de créditos.			2
10	Capacidad tecnológica	Sistema de red privada y VPN's propios de la Cooperativa.		3	
11		Costo de sistemas bajos.		3	
12		Hardware reutilizable.		3	

Debilidades			IMPACTO		
			ALTO	MEDIO	BAJO
			4 A 5	3	1 A 2
1	Capacidad adm. riesgos	Falta de capacitación del personal en temas relacionados con la gestión de riesgos.			2
2		Presupuesto escaso, lo que limita el avance y cumplimiento de las disposiciones del organismo de control con relación a RO: Procesos, Tecnología de Información y Continuidad del negocio.			2
3		Carencia de actividades que fomenten y garanticen la responsabilidad social		3	
4		El riesgo legal se encuentra inherente debido a que varios contratos de bienes y servicios se encuentran desactualizados, de la misma manera los convenios de crédito que la cooperativa mantiene con algunas instituciones y gremios.		3	
5	Capacidad financiera	Índice de Absorción ligeramente superior al 100%.		3	
6		Moderada Liquidez para hacer frente a las Obligaciones con el Público.		3	
7	Capacidad Control Interno	Dificultades en el acceso a fondos.			2
8		Ocupación de tiempo del personal en atención a requerimientos del organismo de control.		3	
9	Capacidad T. Humano	No existe una política salarial definida para el personal de la cooperativa		3	
10		Falta de beneficios adicionales que permitan retener y atraer a profesionales.		3	
11	Capacidad Producción	El personal de Negocios en Agencias no se encuentra suficientemente capacitado para el trabajo de campo en temas importantes como es la toma de datos para el análisis previo, lo que genera pérdida de tiempo y malestar con los interesados y existen agencias de provincias que no generan nuevas operaciones de crédito.	4		
12		No existe una política de colocación sobre diversificación de montos y segmentos (convenios consumo, micro, vivienda) lo que ocasiona la concentración de crédito.	4		
13	Capacidad Tecnológica	Licenciamiento de software en algunos equipos y falta de licencias office de usuarios.			2
14		Falta de políticas y normas estándar internas de seguridad de la información.		3	
15		Falta de centro de cómputo alterno.		3	
16		Falta de back up del personal técnico-operativo.			2

Matrices de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y Externos (MEFE)

Matriz Evaluación Factores Internos

FORTALEZAS		1 = Debilidad mayor 2 = Debilidad menor 3 = Fortaleza menor 4 = Fortaleza mayor			
		POND.	IMPCT.	TOTAL	
1	No todas las cooperativas del segmento 3 cuentan con una unidad de riesgos	3	0,04	3	0,11
2	Adecuada Suficiencia patrimonial evidenciada en un mejor indicador frente al de los segmentos 1 y 2.	4	0,05	4	0,20
3	Adecuada Estructura y Calidad de Activos, evidenciada en mejores indicadores frente a los de los segmentos 1 y 2.	4	0,05	4	0,20
4	Adecuado Índice de Morosidad, superior al del segmento 2.	4	0,05	4	0,20
5	Adecuada Cobertura de Provisiones para la Cartera Improductiva, evidenciada en mejores indicadores frente al de los segmentos 1 y 2.	4	0,05	4	0,20
6	Oportunidades de crecimiento profesional a los empleados de la COAC.	3	0,04	3	0,11
7	Compromiso de la Administración para capacitar al personal y mejorar el nivel de conocimientos.	3	0,04	3	0,11
8	Contamos con agencias estratégicamente ubicadas, lo que permitiría colocar crédito en nichos de mercado no explotados.	3	0,04	3	0,11
9	Contar con una fábrica de crédito lo que mitigaría el riesgo en el control y concesión de créditos.	2	0,02	3	0,07
10	Sistema de red privada y VPN's propios de la Cooperativa.	3	0,04	3	0,11
11	Costo de sistemas bajos.	3	0,04	3	0,11
12	Hardware reutilizable.	3	0,04	3	0,11
DEBILIDADES					
		POND.	IMPCT.	TOTAL	
1	Falta de capacitación del personal en temas relacionados con la gestión de riesgos.	2	0,02	2	0,05
2	Presupuesto escaso, lo que limita el avance y cumplimiento de las disposiciones del organismo de control con relación a RO: Procesos, Tecnología de Información y Continuidad del negocio.	2	0,02	2	0,05
3	El riesgo legal se encuentra inherente debido a que varios contratos de bienes y servicios se encuentran desactualizados, de la misma manera los convenios de crédito que la cooperativa mantiene con algunas instituciones y gremios.	3	0,04	1	0,04
4	Índice de Absorción ligeramente superior al 100%.	3	0,04	2	0,07
5	Moderada Liquidez para hacer frente a las Obligaciones con el Público.	3	0,04	2	0,07
6	Dificultades en el acceso a fondos.	2	0,02	1	0,02
7	Ocupación de tiempo del personal en atención a requerimientos del organismo de control.	3	0,04	2	0,07
8	No existe una política salarial definida para el personal de la cooperativa	3	0,04	2	0,07
9	Falta de beneficios adicionales que permitan retener y atraer a profesionales.	3	0,04	2	0,07
10	El personal de Negocios en Agencias no se encuentra suficientemente capacitado para el trabajo de campo en temas importantes como es la toma de datos para el análisis previo, lo que genera pérdida de tiempo y malestar con los interesados y existen agencias de provincias que no generan nuevas operaciones de crédito.	4	0,05	1	0,05
11	No existe una política de colocación sobre diversificación de montos y segmentos (convenios consumo, micro, vivienda) lo que ocasiona la concentración de crédito.	4	0,05	1	0,05
12	Licenciamiento de software en algunos equipos y falta de licencias office de usuarios.	2	0,02	2	0,05
13	Falta de políticas y normas estándar internas de seguridad de la información.	3	0,04	1	0,04
14	Falta de centro de cómputo alterno.	3	0,04	2	0,07
15	Falta de back up del personal técnico-operativo.	2	0,02	2	0,05
		81	1,00		2,48

Matriz Evaluación Factores Externos

FORTALEZAS			1 = Debilidad mayor 2 = Debilidad menor 3 = Fortaleza menor 4 = Fortaleza mayor			
				POND.	IMPCT.	TOTAL
1	No todas las cooperativas del segmento 3 cuentan con una unidad de riesgos	3	0,04	3	0,11	
2	Adecuada Suficiencia patrimonial evidenciada en un mejor indicador frente al de los segmentos 1 y 2.	4	0,05	4	0,19	
3	Adecuada Estructura y Calidad de Activos, evidenciada en mejores indicadores frente a los de los segmentos 1 y 2.	4	0,05	4	0,19	
4	Adecuado Índice de Morosidad, superior al del segmento 2.	4	0,05	4	0,19	
5	Adecuada Cobertura de Provisiones para la Cartera Improductiva, evidenciada en mejores indicadores frente al de los segmentos 1 y 2.	4	0,05	4	0,19	
6	Oportunidades de crecimiento profesional a los empleados de la COAC.	3	0,04	3	0,11	
7	Compromiso de la Administración para capacitar al personal y mejorar el nivel de conocimientos.	3	0,04	3	0,11	
8	Contamos con agencias estratégicamente ubicadas, lo que permitiría colocar crédito en nichos de mercado no explotados.	3	0,04	3	0,11	
9	Contar con una fábrica de crédito lo que mitigaría el riesgo en el control y concesión de créditos.	2	0,02	3	0,07	
10	Sistema de red privada y VPN's propios de la Cooperativa.	3	0,04	3	0,11	
11	Costo de sistemas bajos.	3	0,04	3	0,11	
12	Hardware reutilizable.	3	0,04	3	0,11	
DEBILIDADES						
			POND.	IMPCT.	TOTAL	
1	Falta de capacitación del personal en temas relacionados con la gestión de riesgos.	2	0,02	2	0,05	
2	Presupuesto escaso, lo que limita el avance y cumplimiento de las disposiciones del organismo de control con relación a RO: Procesos, Tecnología de Información y Continuidad del negocio.	2	0,02	2	0,05	
3	Carencia de actividades que fomenten y garanticen la responsabilidad social	3	0,04	2	0,07	
4	El riesgo legal se encuentra inherente debido a que varios contratos de bienes y servicios se encuentran desactualizados, de la misma manera los convenios de crédito que la cooperativa mantiene con algunas instituciones y gremios.	3	0,04	1	0,04	
5	Índice de Absorción ligeramente superior al 100%.	3	0,04	2	0,07	
6	Moderada Liquidez para hacer frente a las Obligaciones con el Público.	3	0,04	2	0,07	
7	Dificultades en el acceso a fondos.	2	0,02	1	0,02	
8	Ocupación de tiempo del personal en atención a requerimientos del organismo de control.	3	0,04	2	0,07	
9	No existe una política salarial definida para el personal de la cooperativa	3	0,04	2	0,07	
10	Falta de beneficios adicionales que permitan retener y atraer a profesionales.	3	0,04	2	0,07	
11	El personal de Negocios en Agencias no se encuentra suficientemente capacitado para el trabajo de campo en temas importantes como es la toma de datos para el análisis previo, lo que genera pérdida de tiempo y malestar con los interesados y existen agencias de provincias que no generan nuevas operaciones de crédito.	4	0,05	1	0,05	
12	No existe una política de colocación sobre diversificación de montos y segmentos (convenios consumo, micro, vivienda) lo que ocasiona la concentración de crédito.	4	0,05	1	0,05	
13	Licenciamiento de software en algunos equipos y falta de licencias office de usuarios.	2	0,02	2	0,05	
14	Falta de políticas y normas estándar internas de seguridad de la información.	3	0,04	1	0,04	
15	Falta de centro de cómputo alterno.	3	0,04	2	0,07	
16	Falta de back up del personal técnico-operativo.	2	0,02	2	0,05	
			84	1,00	2,46	

Matriz Interna y Externa

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) en el eje “x” y los totales ponderados de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) en el eje “y”. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo:

ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA (MEFE)	FUERTE	4,00	I PERSISTA O RESISTA (Estrategias de resistencia) Penetración en el mercado Desarrollo del producto	II CREZCA Y DESARROLLE Penetración en el mercado Desarrollo del mercado Desarrollo del producto Integrativas	III CREZCA Y DESARROLLE Penetración en el mercado Desarrollo del mercado Desarrollo del producto Integrativas				
		3,00	IV COSECHE O ELIMINE (Estrategias de reducción)	V PERSISTA O RESISTA (Estrategias de resistencia) Penetración en el mercado Desarrollo del producto	VI CREZCA Y DESARROLLE Penetración en el mercado Desarrollo del mercado Desarrollo del producto Integrativas				
		2,99							
	MEDIO	2,00	VII COSECHE O ELIMINE (Estrategias de reducción)	VIII COSECHE O ELIMINE (Estrategias de reducción)	IX PERSISTA O RESISTA (Estrategias de resistencia) Penetración en el mercado Desarrollo del producto				
		1,99							
		1,00							
			1,00	BAJO	1,99 2,00	MEDIO	2,99 3,00	FUERTE	4,00
	FUERZA DEL NEGOCIO (MEFI)								

La Cooperativa Manantial de Oro se encuentra en el V cuadrante, en el Eje “X”, el resultado de la MEFI 2,48 y en el Eje “Y”, el resultado de la MEFE 2,56; la recomendación que PERSISTA O RESISTA, con estrategias de resistencia tales como: Penetración en el mercado y Desarrollo del producto.

Matrices de Acción / Impactos Cruzados

MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS (FO)		OPORTUNIDADES		3	5	14	TOTAL
		FORTALEZAS		4	3	4	
		El apoyo que el gobierno está brindando al sector Cooperativo, a través de organismos como la CONAFIPS, con el financiamiento de recursos para ser colocados en la microempresa, lo que reactiva la economía de quienes manejan negocios familiares o pequeñas empresas, segmento al cual la cooperativa podrá incursionar con nuevos productos y servicios.			La posibilidad de absorber a cooperativas de ahorro y crédito débiles o pequeñas.	Uso del internet para crear agrupación de intereses comunes, como por ejemplo el crowdfunding.	
2	Adecuada Suficiencia patrimonial evidenciada en un mejor indicador frente al de los segmentos 1 y 2.	4	4	5	5	5	39
3	Adecuada Estructura y Calidad de Activos, evidenciada en mejores indicadores frente a los de los segmentos 1 y 2.	4	4	5	5	5	39
4	Adecuado Índice de Morosidad, superior al del segmento 2.	4	4	5	5	5	39
5	Adecuada Cobertura de Provisiones para la Cartera Improductiva, evidenciada en mejores indicadores frente al de los segmentos 1 y 2.	4	4	5	5	5	39
9	Contar con una fábrica de crédito lo que mitigaría el riesgo en el control y concesión de créditos.	2	2	3	1	5	39
TOTAL				40	40	52	405

Conclusiones Matriz de Áreas Ofensivas (FO)

- Aprovechar la adecuada situación financiera actual de la Cooperativa, para hasta finales del 2016, hacer crecer el negocio de intermediación financiera en un 30% a través de financiamiento con la CONAFIPS, absorción de Cooperativas de ahorro y crédito débiles y la creación de un nuevo producto de captación y colocación (crowdfunding).

MATRIZ DE ÁREAS DEFENSIVAS (DA)		AMENAZAS					TOTAL	
		4	7	9	16	18		
		El entrar al control de la SEPS incrementa los costos operativos de la cooperativa, haciéndola menos competitiva.	Alto costo de tecnología actual.	Dependencia a software privado (Windows, Microsoft Office).	Nuestros socios activos pueden ser atendidos por otras instituciones debido a nuestras falencias de servicio y tecnológicas actuales.	Dejar de captar clientes nuevos por la falta de oportunidad al generar negocios.		
DEBILIDADES		4	3	3	3	3		
1	Falta de capacitación del personal en temas relacionados con la gestión de riesgos.	2	1	1	5	5	38	
3	Carencia de actividades que fomenten y garanticen la responsabilidad social	3	1	1	3	3	38	
4	El riesgo legal se encuentra inherente debido a que varios contratos de bienes y servicios se encuentran desactualizados, de la misma manera los convenios de crédito que la cooperativa mantiene con algunas instituciones y premios.	3	1	1	5	5	38	
5	Índice de Absorción ligeramente superior al 100%.	3	5	1	1	1	40	
6	Moderada Liquidez para hacer frente a las Obligaciones con el Público.	3	5	1	1	1	40	
7	Dificultades en el acceso a fondos.	2	5	1	1	1	40	
8	Ocupación de tiempo del personal en atención a requerimientos del organismo de control.	3	5	3	5	5	40	
11	El personal de Negocios en Agencias no se encuentra suficientemente capacitado para el trabajo de campo en temas importantes como es la toma de datos para el análisis previo, lo que genera pérdida de tiempo y malestar con los interesados y existen agencias de provincias que no generan nuevas operaciones de crédito.	4	5	3	5	5	40	
TOTAL			36	36	36	40	40	512

Conclusiones Matriz de Áreas Defensivas (DA)

- Empezar en los primeros seis meses del 2016, en un fuerte programa de capacitación y de mejora continua a todo el personal de la Cooperativa, enfocado principalmente en el área de negocios: administración de riesgos, análisis crediticio, atención al cliente, etc.

MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA (FA)		AMENAZAS	1	2	4
			4	3	4
FORTALEZAS					
1	No todas las cooperativas del segmento 3 cuentan con una unidad de riesgos	3	3	3	3
2	Adecuada Suficiencia patrimonial evidenciada en un mejor indicador frente al de los segmentos 1 y 2.	4	3	3	3
3	Adecuada Estructura y Calidad de Activos, evidenciada en mejores indicadores frente a los de los segmentos 1 y 2.	4	3	3	3
4	Adecuado Índice de Morosidad, superior al del segmento 2.	4	3	3	3
5	Adecuada Cobertura de Provisiones para la Cartera Improductiva, evidenciada en mejores indicadores frente al de los segmentos 1 y 2.	4	3	3	3
TOTAL			22	22	22

5	14	15	16	
Exagerada intromisión por parte del nuevo ente de control, que limite las posibilidades de desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 3.	Con la imagen de nuestro país en el exterior, se limitará el acceso a líneas de crédito internacionales	Las altas tasas de interés pagadas para captar inversionistas representan un alto costo financiero.	Nuestros socios activos pueden ser atendidos por otras instituciones debido a nuestras falencias de servicio y tecnológicas actuales.	TOTAL
3	3	4	3	
3	3	3	3	40
3	5	3	1	32
3	5	3	1	32
3	5	3	1	32
3	5	3	1	32
22	32	22	24	322

**Conclusiones Matriz
Áreas de Respuesta
(FA)**

Empaquetar las fortalezas financieras y adm.de la Cooperativa y utilizarlas en un agresivo programa de captación que incremente el saldo de las captaciones en un 30% al 31 de Dic. 2016.

MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO (DO)				2	3	6
		OPORTUNIDADES				
				Oportunidad de crecimiento para las Pymes, resultado de las políticas económicas tomadas por el Gobierno como por ejemplo la política de salvaguardias de balanza de pagos.	El apoyo que el gobierno está brindando al sector Cooperativo, a través de organismos como la CONAFIPS, con el financiamiento de recursos para ser colocados en la microempresa, lo que reactiva la economía de quienes manejan negocios familiares o pequeñas empresas, segmento al cual la cooperativa podrá incursionar con nuevos productos y servicios.	En una población económicamente activa de más de 7 millones de personas, aproximadamente 4 millones tienen ingresos menores al Salario Básico Unificado.
DEBILIDADES				4	4	4
4	Índice de Absorción ligeramente superior al 100%.	3		3	3	3
5	Moderada Liquidez para hacer frente a las Obligaciones con el Público.	3		3	3	3
6	Dificultades en el acceso a fondos.	2		3	3	3
7	Ocupación de tiempo del personal en atención a requerimientos del organismo de control.	3		3	3	3
10	El personal de Negocios en Agencias no se encuentra suficientemente capacitado para el trabajo de campo en temas importantes como es la toma de datos para el análisis previo, lo que genera pérdida de tiempo y malestar con los interesados y existen agencias de provincias que no generan nuevas operaciones de crédito.	4		3	3	5
11	No existe una política de colocación sobre diversificación de montos y segmentos (convenios consumo, micro, vivienda) lo que ocasiona la concentración de crédito.	4		3	3	5
TOTAL				33	33	37

7	13	14	15	TOTAL
Objetivo del Gobierno Nacional, erradicar la pobreza extrema hasta el 2017.	El surgimiento de nuevas asociaciones, con las cuales se puede trabajar a través de convenios.	Uso del internet para crear agrupación de intereses comunes, como por ejemplo el crowdfunding.	Generación de nuevos productos del activo y del pasivo, encaminados a satisfacer necesidades desatendidas.	
3	3	4	3	
3	3	5	5	41
3	3	5	5	41
3	3	5	5	41
3	3	5	5	37
5	3	1	5	37
5	3	1	5	37
37	33	31	45	421

Conclusiones Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico (DO)

- Redefinir en el primer trimestre del 2016 la actual Política de colocación, poniendo énfasis en la diversificación, montos, y segmentos; deberá incluir la satisfacción de la actual demanda insatisfecha en las zonas de influencia de la Cooperativa, procurando que al menos el 80% se encuentre con un nivel aceptable de satisfacción.

2.3.2. Síntesis

MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	FO	FA
FORTALEZAS	Aprovechar la adecuada situación financiera actual de la cooperativa, para hasta finales del 2016, hacer crecer el negocio de intermediación financiera en un 30% a través de: financiamiento con la CONAFIPS, absorción de cooperativas de ahorro y crédito débiles y la creación de un nuevo producto de captación y colocación (crowdfunding).	Empaquetar las fortalezas financieras y adm. de la cooperativa y utilizarlas en un agresivo programa de captación que incremente el saldo de las captaciones en un 30% al 31 de Dic. 2016.
DEBILIDADES	DO Redefinir en el primer trimestre del 2016 la actual Política de colocación, poniendo énfasis en la diversificación, montos, y segmentos; deberá incluir la satisfacción de la actual demanda insatisfecha en las zonas de influencia de la cooperativa, procurando que al menos el 80% se encuentre con un nivel aceptable de satisfacción.	DA Emprender en los primeros seis meses del 2016, en un fuerte programa de capacitación y de mejora continua a todo el personal de la cooperativa, enfocado principalmente en el área de negocios: administración de riesgos, análisis crediticio, atención al cliente, etc.

CAPITULO III: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Misión

Misión:

“Ofrecer servicios de Ahorro y Créditos oportunos con la finalidad de mejorar la calidad de vida de nuestros asociados”

3.2. Visión

Visión:

“Llegar a ser una empresa líder en prestación de servicios financieros en la provincia de Pichincha contribuyendo al desarrollo socio económico de sus asociados”

3.3. Objetivos Estratégicos

1. Aprovechar la adecuada situación financiera actual de la Cooperativa, para hasta finales del 2016, hacer crecer el negocio de intermediación financiera en un 30% a través de: financiamiento con la CONAFIPS, absorción de Cooperativas de ahorro y crédito débiles y la creación de un nuevo producto de captación y colocación (crowdfunding).
2. Empezar en los primeros seis meses del 2016, en un fuerte programa de capacitación y de mejora continua a todo el personal de la Cooperativa, enfocado principalmente en el área de negocios: administración de riesgos, análisis crediticio, atención al cliente, etc.
3. Empaquetar las fortalezas financieras y administrativas de la Cooperativa y utilizarlas en un agresivo programa de captación que incremente el saldo de las captaciones en un 30% al 31 de Dic. 2016.

4. Redefinir en el primer trimestre del 2016 la actual Política de colocación, poniendo énfasis en la diversificación, montos, y segmentos; deberá incluir la satisfacción de la actual demanda insatisfecha en las zonas de influencia de la Cooperativa, procurando que al menos el 80% se encuentre con un nivel aceptable de satisfacción.

3.4. Políticas

Política General:

- Enfocar todas las actividades al progreso de sus grupos de interés: socios, clientes, proveedores y colaboradores; responsabilidad social en sus tres dimensiones: económica, social y ambiental.

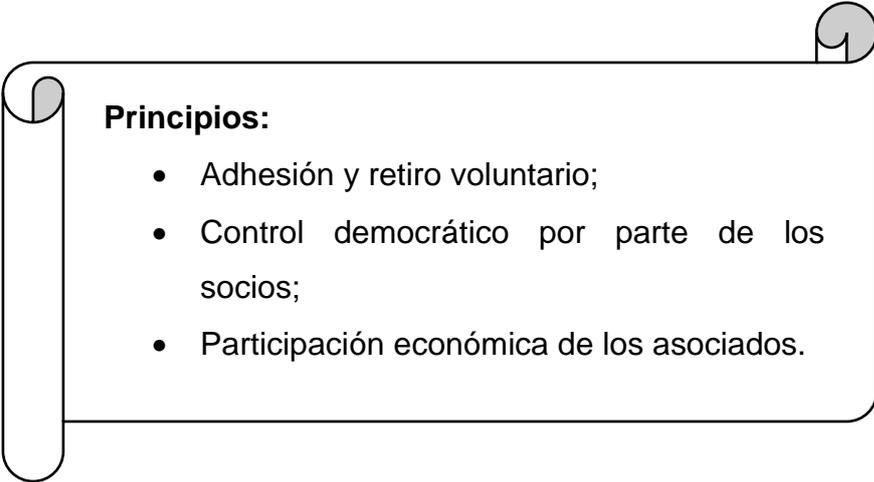
Políticas:

- Todas las actividades y funciones deben estar encaminadas a la constante actualización de todos los departamentos.
- Debe determinarse delegación de funciones a fin de evitar dualidad de mando.
- La delegación de autoridad deberá hacerse en forma gradual.
- Cumplir y hacer cumplir normas que rigen a la Institución.

3.5. Estrategias

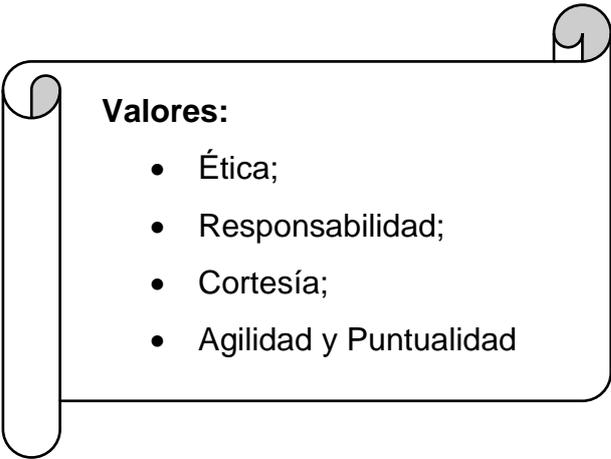
1. Obtener financiamiento para otorgar microcréditos en las zonas de influencia de la Cooperativa a través de la CONAFIPS.
2. Iniciar la búsqueda de Cooperativas de ahorro y débiles para posibles fusiones y/o absorciones.
3. Diseñar e implementar un proyecto de crowdfunding.
4. Establecer un convenio de capacitación con algún organismo gubernamental.
5. Diseñar e implementar un programa de captaciones.
6. Actualizar el Manual de Crédito de la Cooperativa.

3.6. Principios y valores



Principios:

- Adhesión y retiro voluntario;
- Control democrático por parte de los socios;
- Participación económica de los asociados.



Valores:

- Ética;
- Responsabilidad;
- Cortesía;
- Agilidad y Puntualidad

3.7. Plan de acción para el siguiente año.

PLAN OPERATIVO COAC "MANANTIAL DE ORO" 2016																																																			
OBJETIVO ESTRATEGICO 1.		Aprovechar la adecuada situación financiera actual de la cooperativa, para hasta finales del 2016, hacer crecer el negocio de intermediación financiera en un 30% a través de: financiamiento con la CONAFIPS, absorción de cooperativas de ahorro y crédito débiles y la creación de un nuevo producto de captación y colocación (crowdfunding).																																																	
ESTRATEGIA:	1.1	Obtener financiamiento para otorgar microcréditos en las zonas de influencia de la cooperativa a través de la CONAFIPS.																																																	
No.	DESCRIPCION ACTIVIDADES	RESP.	Durac. Sem.	ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV				DIC			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Determinar la capacidad de producción del área de crédito	JF	4	■	■	■	■																																												
2	Determinar la demanda de microcrédito	JF	4	■	■	■	■																																												
3	Obtener el financiamiento requerido	JF	11																																																
COORDINADOR RESPONSABLE:		JEFE FINANCIERO (JF)		Firma:		FECHA: 13/07/2015																																													

PLAN OPERATIVO COAC "MANANTIAL DE ORO" 2016																																																			
OBJETIVO ESTRATEGICO 1.		Aprovechar la adecuada situación financiera actual de la cooperativa, para hasta finales del 2016, hacer crecer el negocio de intermediación financiera en un 30% a través de: financiamiento con la CONAFIPS, absorción de cooperativas de ahorro y crédito débiles y la creación de un nuevo producto de captación y colocación (crowdfunding).																																																	
ESTRATEGIA:	1.2	Iniciar la búsqueda de cooperativas de ahorro y débiles para posibles fusiones y/o absorciones.																																																	
No.	DESCRIPCION ACTIVIDADES	RESP.	Durac. Sem.	ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV				DIC			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
1	Elaborar una propuesta de fusión y/o absorción.	JF	4	■	■	■	■																																												
2	Determinar una base de datos de posibles instituciones financieras y seleccionar las más opcionadas.	JF	4	■	■	■	■																																												
3	Hacer los primeros acercamientos y presentar un informe.	JF	12					■	■	■	■	■	■	■	■																																				
COORDINADOR RESPONSABLE:		JEFE FINANCIERO (JF)		Firma:		FECHA: 13/07/2015																																													

PLAN OPERATIVO COAC "MANANTIAL DE ORO" 2016

OBJETIVO ESTRATEGICO 1. Aprovechar la adecuada situación financiera actual de la cooperativa, para hasta finales del 2016, hacer crecer el negocio de intermediación financiera en un 30% a través de: financiamiento con la CONAFIPS, absorción de cooperativas de ahorro y crédito débiles y la creación de un nuevo producto de captación y colocación (crowdfunding).

ESTRATEGIA : 1.3 Diseñar e implementar un proyecto de crowdfunding.

No.	DESCRIPCION ACTIVIDADES	RESP.	Durac. Sem.	ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV				DIC			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Elaborar y presentar una propuesta de crowdfunding.	JF	8	█	█	█	█	█	█	█	█																																								
2	Plan Piloto.	JF	16									█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█								
3	Resultados del Plan Piloto y propuesta.	JF	1																																																
COORDINADOR RESPONSABLE : JEFE FINANCIERO (JF)		Firma :	FECHA : 13/07/2015																																																

PLAN OPERATIVO COAC "MANANTIAL DE ORO" 2016

OBJETIVO ESTRATEGICO 2. Empezar en los primeros seis meses del 2016, en un fuerte programa de capacitación y de mejora continua a todo el personal de la cooperativa, enfocado principalmente en el área de negocios: administración de riesgos, análisis crediticio, atención al cliente, etc.

ESTRATEGIA : 2.1 Establecer un convenio de capacitación con algún organismo gubernamental.

No.	DESCRIPCION ACTIVIDADES	RESP.	Durac. Sem.	ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV				DIC			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
1	Determinación de las necesidades de capacitación del personal.	JO	1	█																																															
2	Golpear las puertas de los organismos gubernamentales en busca de un convenio de capacitación y firmarlo.	JO	1																																																
3	Desarrollo del programa de capacitación	JO	28					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█								
COORDINADOR RESPONSABLE : JEFE OPERATIVO (JO)		Firma :	FECHA : 13/07/2015																																																

PLAN OPERATIVO COAC "MANANTIAL DE ORO" 2016

OBJETIVO ESTRATEGICO :4. Redefinir en el primer trimestre del 2016 la actual Política de colocación, poniendo énfasis en la diversificación, montos, y segmentos, además de fomentar la responsabilidad social en todas nuestras actividades; deberá incluir la satisfacción de la actual demanda insatisfecha en las zonas de influencia de la cooperativa, procurando que al menos el 80% se encuentre con un nivel aceptable de satisfacción.

ESTRATEGIA : 4.2 Crear Informe de Balance Social

No.	DESCRIPCION ACTIVIDADES	RESP.	Durac. Sem.	ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		JUL		AGO		SEP		OCT		NOV		DIC		
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1
1	Identificar los principales impactos sociales y ambientales de cada actividad	JC	6	■	■	■	■																					
2	Elastalecer objetivos de mejora para reducir estos impactos sociales y ambientales	JC	3				■	■	■																			
3	Registrar cada uno de los indicadores que se desarrollaron		5	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3	Verificar y Evaluar el cumplimiento de los objetivos de mejora	JC	0																									
COORDINADOR RESPONSABLE : JEFE DE OPERATIVO (JC)		Firma :		FECHA : 07/08/2015																								

3.8. Gestión de responsabilidad social de la Cooperativa.

3.8.1. Responsabilidad social de una de la Cooperativa

En la actualidad dentro de las cooperativas es importante reconocer la importancia que tiene la RSC (Responsabilidad social corporativa) ya que estas permiten tener una organización sostenible en marcada en los valores de la cooperativa.

En la actualidad la sociedad y la opinión pública exigen de cualquier tipo de empresa el respeto de los valores generalmente aceptados y perciben la RSC como parte del concepto. La necesidad de conocer los resultados de la RSC exige la creación de un balance social en los cuales se muestre y se evalúen los indicadores sociales que permitan tener un conocimiento de la RSC que se tiene dentro de la cooperativa.

“La adopción de criterios de responsabilidad social corporativa permite a las empresas resolver los conflictos y distribuir el valor creado entre los distintos grupos de interés.” (Antolín, 2004)

Con esto se busca tener un cuidado tanto de los grupos de interés internos y externos de la cooperativa, en el cual se busca la sostenibilidad y el fortalecimiento de los valores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Manantial de Oro.

3.8.2. Aspectos del balance social

3.8.2.1. Definición

“Se define Balance Social al informe que emite una organización, cuya finalidad es brindar información metódica y sistemática referida a la responsabilidad social asumida y ejercida por ella.” (Chiriboga, 2014)

3.8.2.2. Objetivo

Emitir un informe elaborado por la Cooperativa el mismo que conste con diferentes variables pertenecientes a los principios del cooperativismo.

3.8.2.3. Alcance

El balance social se realizara únicamente para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Manantial de Oro.

3.8.2.4. Periodicidad

La periodicidad que tiene este balance social es de un año fiscal, el mismo que trabaja contablemente la organización.

3.8.2.5. Fundamento legal

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, en su disposición Segunda prevé y ampara el Balance Social Cooperativo. (Chiriboga, 2014)

3.8.2.6. Desarrollo de los siete principios del Cooperativismo

El balance social se basa en los principios del cooperativismo que son lineamientos generales para las cooperativas las cuales ponen en práctica sus valores, siendo estos:

a) Primer principio del cooperativismo: ASOCIACION VOLUNTARIA Y ABIERTA.

“Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestos a aceptar las responsabilidades de asociarse, sin discriminaciones raciales, políticas, religiosas, sociales y de género.” (Chiriboga, 2014)

b) Segundo principio del cooperativismo: CONTROL DEMOCRATICO POR LOS ASOCIADOS.

“Las cooperativas son organizaciones democráticamente administradas por sus asociados, quienes participan activamente en la fijación de políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidas como representantes son responsables

ante los asociados. En las cooperativas primarias los asociados tienen iguales derechos de voto (un asociado, un voto) y las cooperativas de otros niveles se organizan asimismo en forma democrática.” (Chiriboga, 2014)

c) Tercer principio del cooperativismo: PARTICIPACION ECONOMICA DE LOS ASOCIADOS.

“Los asociados contribuyen equitativamente a la formación del capital de su cooperativa y lo administran democráticamente. Por lo general, al menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Los asociados suelen recibir una compensación limitada, si acaso alguna, sobre el capital suscrito como condición para asociarse. Destinan los excedentes a todos o alguno de los siguientes fines: el desarrollo de la cooperativa, posiblemente mediante la constitución de reservas de las cuales una parte al menos debe ser indivisible; la distribución a los asociados en proporción a sus operaciones con la cooperativa y el apoyo a otras actividades aprobadas por los asociados.” (Chiriboga, 2014)

d) Cuarto principio del cooperativismo: AUTONOMIA E INDIPENDENCIA.

“Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda administradas por sus asociados. Si intervienen en acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o captan capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control por parte de los asociados y mantengan su autonomía cooperativa.” (Chiriboga, 2014)

e) Quinto principio del cooperativismo: EDUCACION, CAPACITACION E INFORMACION.

“Las cooperativas brindan educación y capacitación a sus asociados, representantes elegidos, funcionarios y empleados, de manera que puedan contribuir efectivamente al desarrollo de ellas. Informan al público en general, particularmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, acerca de la naturaleza y los beneficios de la cooperación.” (Chiriboga, 2014)

f) Sexto principio del cooperativismo: COOPERACION ENTRE COOPERATIVAS.

“Las cooperativas sirven más eficientemente a sus asociados y fortalecen al movimiento cooperativo trabajando mancomunadamente a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.” (Chiriboga, 2014)

g) Séptimo principio del cooperativismo: PREOCUPACION POR LA COMUNIDAD

“A la vez que atienden las necesidades de sus asociados, las cooperativas trabajan en pro del desarrollo sustentable de sus comunidades mediante políticas aprobadas por aquellos.” (Chiriboga, 2014)

3.8.2.7. Indicadores

Una vez aclarado los principios del cooperativismo sobre los cuales está sustentado el balance social es importante el uso de indicadores sociales para mantener cierta constancia en el crecimiento de valores y principios de gestión y evaluación organizacional, todos los indicadores se sustentan en los siete principios del cooperativismo.

Para lo cual dividiremos en 3 categorías estos indicadores: económicos, medio ambiente, y desempeño social.

- a) Categoría económicos**
- b) Categoría medio ambiente**
- c) Categoría desempeño social**

DENOMINACIÓN DEL INDICADOR	NUMERADOR	DENOMINADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	FUENTE DE INFORMACION	FRECUENCIA DE CÁLCULO
Valor Económico Generado			Los datos sobre creación y distribución de valor económico proporcionan indicaciones básicas sobre la forma en que la cooperativa ha creado riqueza para sus grupos de interés.	estados financieros/políticas institucionales/normativa	anual
Valor Económico Distribuido			Los datos sobre creación y distribución de valor económico proporcionan indicaciones básicas sobre la forma en que la cooperativa ha creado riqueza para sus grupos de interés.	estados financieros/políticas institucionales/normativa	anual
Valor Económico Retenido			Valor Económico Generado - Valor Económico Distribuido		Anual
Diferencial de tasas			Evidencia de sostenibilidad financiera de la cooperativa; ingresos financieros menos egresos financieros	estados financieros	Anual

Relación tasa de interés efectiva vs tasa máxima (por segmento de crédito)	Relación tasa de interés efectiva	tasa máxima	Comparación entre la tasa de interés efectiva de colocación (incluido encaje) de la cooperativa con respecto a la tasa de interés máxima, permitida por el órgano de control de país. Dependiendo del país: segmento de crédito: comercial, consumo, vivienda y micro empresarial; banca minorista, corporativa, etc.	BCE	Anual
% socios activos	socios activos	total socios	socio activo: socio con movimientos transaccionales en el activo y/o pasivo en por lo menos los últimos 6 meses		Anual
% socios activos crédito vigente	socios activos con crédito vigente	total socios activos	socio activo con crédito vigente: socio con movimientos transaccionales en el activo en los últimos 6 meses, con crédito vigente		Anual
% socios ahorristas	socios ahorristas	total socios activos	socios ahorrista: aquel que tenga algún tipo de ahorro voluntario (no encaje, NI SALDO MÍNIMO EN LA CUENTA)/ socios, clientes y total con actividad transaccional en los últimos 6 meses		Anual
promedio de ahorro socios activos			total de captaciones a la vista / total de socios activos		Anual

% ahorro voluntario	saldo ahorro voluntario	total activo	Ahorro voluntario: información contable; las cuentas de captación: ahorro a la vista + depósitos a plazo + libreta especial + ahorro programado + ahorro infantil + otro tipo de ahorro voluntario (menos) ahorro OBLIGATORIO		Anual
% Certificados Aportación (capital social)/patrimonio total	certificados de aportación	total patrimonio	Peso porcentual de capital social (cuenta contable) sobre el total del patrimonio de la cooperativa	Estados Financieros	Anual
% reservas facultativas/patrimonio total	reservas facultativas	total patrimonio	Evidencia de política de incremento del patrimonio institucional de la cooperativa y mejoramiento de solvencia institucional	Estados Financieros	Anual
% ahorristas menores de edad	ahorristas menores de edad	total socios ahorristas	Socios ahorristas menores de edad: ahorro captado de personas con menos de 18 años de edad.		Anual

Relación de cuota de ingreso con respecto a salario mínimo	valor cuota de ingreso	salario mínimo local	Aportación de socio: valor requerido por la cooperativa para ser considerado socio de conformidad con su normativa interna, incluye los valores de gastos administrativos, otros importes más el certificado de aportación, cobrados al momento de adquirir tales condiciones. Salario mínimo local: El salario mínimo se refiere a la retribución mínima por hora u otra unidad de tiempo legalmente estipulada. Dado que muchos países cuentan con numerosos salarios mínimos (p. ej. por estado/provincia o por categoría de empleo) indique cuál ha sido el utilizado.		Anual
% socios activos con ingresos menores al valor canasta básica al mes	socios activos con ingresos menores al valor canasta básica al mes	total socios activos	Canasta básica: valor monetario mensual necesario para la adquisición de bienes y servicios básicos por una familia tipo en un país, definido por la entidad gubernamental (en Ecuador: INEC)		Anual

<p>% socios nuevos con ingresos menores a la canasta básica</p>	<p>socios nuevos con ingresos menores a la canasta básica</p>	<p>total socios nuevos</p>	<p>Canasta básica: valor monetario mensual necesario para la adquisición de bienes y servicios básicos por una familia tipo en un país, definido por la entidad gubernamental (en Ecuador el definido por el INEC); Socios nuevos: socios con primer crédito otorgado hasta hace seis meses atrás de la fecha de corte del informe.</p>		<p>Anual</p>
<p>Cobertura en parroquias donde no existen otras instituciones de servicios financieros</p>	<p>puntos de atención en parroquias donde no existe presencia física de otra institución similar</p>	<p>total parroquias atendidas</p>	<p>Se refiere al porcentaje de puntos de atención físicos (oficinas- ventanillas) en parroquias donde no existe presencia física de otras organizaciones que presten servicios similares, no considerar la Banca Publica, con respecto al total de puntos de atención</p>		<p>Anual</p>

Puntos de atención a socios en parroquias rurales con baja densidad poblacional	puntos de atención en parroquias rurales con baja densidad poblacional	total puntos de atención	Puntos de atención física, cajeros automáticos, ventanillas, banca móvil, etc. en parroquias rurales de baja densidad poblacional (menor al promedio de PEA parroquial), total puntos de atención. PEA = Población Económicamente Activa.		Anual
% de la cartera por segmento de crédito, por agencia o sucursal			Considerar el segmento de crédito o agencia con mayor volumen de cartera		Anual
% deserción de socios	socios que han cerrado la cuenta durante el periodo de evaluación	socios activos al inicio del periodo anual	Porcentaje de socios que han salido de la cooperativa durante el periodo de informe anual		Anual
% endeudamiento externo/pasivo	endeudamiento externo	total pasivo	Endeudamiento externo: saldo de préstamos con costo de instituciones financieras u otras fuentes de recursos		Anual
% concentración por fuentes de fondeo			Distribución del saldo de las cuentas del pasivo que se consideran como fuentes de fondeo, como captaciones del público a la vista y a plazo, y endeudamiento externo		Anual
% productos de crédito para necesidades sociales (vivienda, salud, educación)	productos de crédito para necesidades sociales	total productos de crédito	Identificación de saldo de cartera bruta (cartera neta+ provisiones) correspondiente a productos destinados a necesidades sociales ANALIZAR POR DESTINO		Anual

% productos de crédito para necesidades productivas	productos de crédito para necesidades productivas	total productos de crédito	Identificación de saldo de cartera bruta de MIPYME (cartera neta+ provisiones) correspondiente a productos destinados a necesidades productivas, ya sean de sectores de servicios, producción o comercio		Anual
Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones.			El nivel de incumplimiento legal y normativo dentro de la cooperativa ayuda a indicar la capacidad de la dirección para asegurar que las operaciones se ajusten a ciertos parámetros de desempeño. Desde un punto de vista económico, asegurar el cumplimiento legal ayuda a los reducir el riesgo financiero provocado directamente por las multas, o indirectamente por los impactos sobre la reputación. La fortaleza del historial de cumplimiento de una cooperativa puede afectar también a su capacidad para ampliar las operaciones u obtener autorizaciones.		Anual
valor promedio de devoluciones de certificados de aportes	monto total de devoluciones de aportes	total de solicitudes de devolución de aportes			Anual

Nivel o Grado de parentesco aceptable para contratar a proveedores de cualquier tipo			políticas que establecen los niveles de consanguinidad entre los proveedores y funcionarios de la Cooperativa		Anual
nivel o Grado de calificación de proveedores con base a parámetros de calidad, tiempo de entrega y precio (economía de escala)			políticas que establecen los niveles mínimos requeridos relacionados a calidad, tiempo de entrega, entre otros		Anual
niveles comparación de proveedores para la adquisición de productos o servicios (cotización y comparación de proformas)					Anual
niveles de evaluación de proveedores, relacionado a aspectos de PLAFTOD			políticas relacionadas a mecanismos o requisitos necesarios los cuales identifiquen la fiabilidad de un proveedor		Anual

% de proveedores locales (asociaciones des favoridas, pequeños productores, entre otros)	total de proveedores locales	total de proveedores			Anual
nivel de satisfacción de resultados gerenciales por parte del Consejo de Administración					Anual
% cumplimiento de disposiciones del Consejo de Vigilancia	total de disposiciones cumplidas	total de disposiciones presentadas			Anual
nivel de calificación obtenida por auditorías externas					Anual
nivel de aplicación y cumplimiento del Código de Ética			consideración de inconvenientes presentados y de relevancia, con respecto al incumplimiento del código de ética		Anual

Tabla No. 1. Indicadores de Categoría Económicos

Autor: Tesista

Fuente: Investigación

DENOMINACIÓN DEL INDICADOR	NUMERADOR	DENOMINADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	FUENTE DE INFORMACION	FRECUENCIA DE CÁLCULO
Materiales utilizados, por peso o volumen.			Este indicador describe la contribución de la cooperativa informante a la conservación de la base de recursos y sus esfuerzos para reducir la intensidad de uso de materiales e incrementar la eficiencia de la economía. Estos son objetivos expresos del Consejo de la OCDE y de diversas estrategias nacionales de sostenibilidad. En el caso de instituciones financieras el uso de energía eléctrica, agua, combustible, etc. el indicador deberá visibilizar el ahorro de cada uno de los rubros durante el periodo de medición		Anual
Iniciativas de reciclaje			Descripción de iniciativas de reciclaje de materiales utilizados en el proceso de generación de productos y servicios. Cuantificar en medidas de peso y volumen, ejemplo reciclaje de papel, plásticos, etc.		Anual

nivel de consideración de criterios ambientales en el desarrollo de nuevos negocios			aspectos ambientales considerados en los proyectos de nuevos productos financieros		Anual
nivel de impacto ambiental generado por las actividades de intermediación financiera			considerar aspectos de consumo de agua, energía eléctrica y consumo de recursos como papel, entre otros		Anual
iniciativas o programas ejecutados relacionadas a la protección ambiental					Anual
nivel o Grado de calificación de proveedores con base a parámetros de protección ambiental			políticas que establecen los niveles mínimos requeridos relacionados a la protección del medio ambiente en las actividades de los proveedores		Anual

Tabla No. 2. Indicadores de Categoría Medio Ambiente.

Autor: Tesista

Fuente: Investigación

DENOMINACIÓN DEL INDICADOR	NUMERADOR	DENOMINADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	FUENTE DE INFORMACION	FRECUENCIA DE CÁLCULO
% colaboradores con capacidades especiales	número de funcionarios con capacidades especiales	total funcionarios	Capacidades especiales: Capacidades estipuladas por el órgano gubernamental y la normativa laboral del país		
Relación salarial (ingresos máximo y mínimo)	ingreso más alto	ingreso más bajo	Indicador expresado en veces. Ingreso: todos los ingresos percibidos durante un año; salario más todas las bonificaciones, sueldo variable, premios más todos los beneficios por cargo; indicador definido en veces del salario más alto con respecto al más bajo; analizar todos los cargos		

<p>Tasas de ausentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por oficina</p>			<p>Los datos sobre seguridad y salud son una medida clave del compromiso de una cooperativa con su deber de prevención de accidentes laborales. Unos índices de accidentes y absentismo bajos van unidos, en general, a tendencias positivas en la productividad y estado de ánimo de los funcionarios. Este indicador pondrá de manifiesto si las prácticas de gestión de seguridad y salud se traducen en un menor número de incidentes de seguridad y salud en el trabajo.</p>	<p>informes de salud ocupacional</p>	
---	--	--	---	--------------------------------------	--

<p>% de colaboradores que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional.</p>	<p>funcionarios que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional</p>	<p>total funcionarios</p>	<p>Indique el porcentaje de funcionarios que han recibido una evaluación y revisión formal de su rendimiento durante el periodo objeto del informe. Evaluación regular de desempeño y desarrollo profesional: Los objetivos y evaluaciones del rendimiento se basan en criterios conocidos por el trabajador y su superior. La evaluación se desarrolla bajo conocimiento del empleado al menos una vez al año. Puede incluir una evaluación realizada por el superior inmediato del trabajador, por funcionarios de su mismo nivel o por un abanico más amplio de funcionarios. Es posible que en la evaluación participe también el personal del departamento de recursos humanos.</p>		
<p>nivel o Grado de calificación de proveedores con base a parámetros relacionados al cumplimiento de prácticas laborales</p>			<p>políticas que establecen los niveles mínimos requeridos relacionados a la protección y cumplimiento de prácticas laborales adecuadas</p>		

% de funcionarios de la Cooperativa con conocimiento sobre principios y valores cooperativistas	total de funcionarios con conocimientos en principios y valores cooperativistas	total de funcionarios de la Cooperativa			
% de funcionarios de la Cooperativa capacitados en temáticas relacionadas al mejoramiento de sus actividades técnicas	total de funcionarios capacitados en aspectos técnicos relacionados a sus funciones	total de funcionarios de la Cooperativa			
% de funcionarios de la Cooperativa capacitados en aspectos de seguridad y salud ocupacional	total de funcionarios capacitados en aspectos de seguridad y salud ocupacional	total de funcionarios de la Cooperativa			
% de cumplimiento de auditorías relacionadas a los parámetros del Sistema Nacional de Gestión de la			% de cumplimiento obtenido en las auto auditorias del SGP del Ministerio de Relaciones Laborales		

Prevención.					
% de funcionarios con conocimientos aceptables sobre el Código de Ética	total de funcionarios con conocimientos aceptables sobre código de ética	total de funcionarios de la Cooperativa			
frecuencia de monitoreo de carga laboral de los funcionarios					
% de funcionarios ascendidos	total de ascensos	total de funcionarios de la Cooperativa			
% de asistencia de representantes en asambleas	representantes asistentes	total representantes convocados	Dependiendo de la legislación cooperativa en cada país, definir la nomenclatura de "representante", "asambleísta" o "delegado". El indicador mide el nivel de participación de los representantes en la reunión más importante de la cooperativa cooperativa		

<p>% de socios que participan en elecciones</p>	<p>socios participantes en elecciones</p>	<p>total socios convocados</p>	<p>El indicador mide el nivel de participación de socios en las elecciones para designar sus representantes y que cumplen con los respectivos requisitos</p>		
<p>% de vocales de los órganos de gobierno procedentes de la comunidad local en donde se desarrollan las operaciones, sucursales y agencias</p>	<p>número de vocales de los órganos de gobierno procedentes de la comunidad local en donde se desarrollan las operaciones, sucursales y agencias</p>	<p>total de vocales de los órganos de gobierno</p>	<p>Indicador que mide la representatividad de la comunidad local en las instancias de representación de los socios en la cooperativa: consejo de administración, consejo de vigilancia y comités. Incluir principales y suplentes</p>		
<p>% de colaboradores, vocales de los órganos de gobierno y representantes capacitados</p>	<p>número de funcionarios, vocales de los órganos de gobierno y representantes capacitados</p>	<p>total funcionarios, vocales de los órganos de gobierno y representantes</p>	<p>Indicador de nivel ejecución de la política de mejoramiento de competencias de los funcionarios, vocal de los órganos de gobierno y representantes de la cooperativa. La capacitación debe estar dirigida a mejorar el desempeño de los cargos de los capacitados, en el periodo del informe.(desde enero)</p>		

<p>% de cumplimiento de presupuesto de capacitación (colaboradores, vocales de los órganos de gobierno y representantes)</p>	<p>gastos por capacitación y formación</p>	<p>presupuesto de capacitación</p>	<p>Nivel de inversión ejecutada con respecto a su planificación</p>		
<p>Promedio de horas de formación al año por colaboradores, vocales de los órganos de gobierno y representantes por agencia o sucursal</p>	<p>total horas de formación por año funcionario, vocales de los órganos de gobierno y representantes por agencia o sucursal</p>	<p>total de funcionarios, vocales de los órganos de gobierno y representantes</p>	<p>Formación se refiere a: Todo tipo de formación profesional e instrucción, Licencias de estudios pagadas que la cooperativa concede a sus funcionarios, Formación o educación realizada fuera de la cooperativa pagada total o parcialmente por la cooperativa, y Formación en temas específicos, como seguridad y salud. No se considera formación el adiestramiento in situ proporcionado por los supervisores.</p>		

<p>Iniciativas para mejorar la alfabetización y educación financiera según el tipo de beneficiario.</p>			<p>Educación financiera: La capacidad de entender conceptos de gestión financiera y de comprender y dar opiniones bien fundadas con respecto al uso de productos y servicios financieros.</p> <p>Iniciativas sobre educación financiera: Este indicador podría incluir actividades relacionadas con:- el uso de la página Web de la cooperativa, - publicaciones sobre educación financiera, - cursos de formación o seminarios, - actividades iniciadas conjuntamente con organizaciones externas (ej.: grupos comunitarios, etc. Las actividades iniciadas con el propósito de promover productos y servicios específicos de la entidad no deberían incluirse en este indicador.</p>		
<p># Eventos de apoyo a socios en ámbitos distintos a servicios financieros</p>			<p>Mejoramiento de asociatividad, salud, educación, etc.</p>		

<p>Iniciativas para mejorar el acceso a los servicios financieros a personas desfavorecidas.</p>	<p># de oficinas con acceso a discapacitados</p>	<p># total de oficinas</p>	<p>Este indicador va dirigido al grado en que la cooperativa ha adaptado sus instalaciones y métodos de suministro de ofertas de servicios estándar para mejorar el acceso a las personas potencialmente desfavorecidas. Este indicador se centra en las iniciativas para mejorar el acceso a las personas desfavorecidas: iniciativa implementada específicamente para eliminar barreras; Personas con discapacidades o impedimentos – Hace referencia a las personas con algún tipo de discapacidad como consecuencia de la edad, genética, u otras causas que limita sus capacidades mentales, sensoriales o físicas. Personas que se enfrentan a barreras idiomáticas, culturales, de edad o de género. A efectos de este indicador, debería hacerse referencia a personas desfavorecidas que aún están consideradas capaces de gestionar sus propios asuntos financieros.</p>		
--	--	----------------------------	--	--	--

<p>Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los funcionarios, vocales de los órganos de gobierno y representantes, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves.</p>			<p>Control de riesgo: Prácticas que intentan limitar la exposición y transmisión de enfermedades. Enfermedades graves: Disfunción de la salud relacionada o no con el trabajo, que tiene serias consecuencias para los funcionarios, sus familias y sus comunidades, tales como VIH/SIDA, diabetes, enfermedades osteomusculares y estrés. Desastres naturales</p>		
<p>% de socios capacitados sobre valores y principios Cooperativistas</p>	<p>total de socios capacitados sobre principios y valores Cooperativistas</p>	<p>total de socios activos</p>			
<p>% de Socios capacitados sobre sus deberes y derechos como asociados</p>	<p>total de socios capacitados sobre deberes y derechos como asociados</p>	<p>total de socios activos</p>			

relación de socios mujeres con respecto a socios varones	total socias mujeres activas	total socios varones activos			
% de socios capacitados e informados por agencia	total de socios capacitados en cualquier aspecto	total de socios activos			
% de socios capacitados en programas relacionados a la formación de nuevas promociones de dirigentes	total de socios capacitados en programas de formación de nuevos dirigentes	total de socios activos			
% de socios capacitados sobre conocimientos fundamentales para el mejoramiento de su calidad de vida	total de socios capacitados sobre temáticas para el mejoramiento de calidad de vida	total de socios activos			
% de socios activos que acudena Centro Médico de la Cooperativa	total de atenciones médicas a socios	total de socios activos			

<p>% de funcionarios menores de edad</p>	<p>total de funcionarios menores de edad</p>	<p>total de funcionarios de la Cooperativa</p>			
<p>% de colaboradores, vocales de los órganos de gobierno y representantes formados en las políticas y procedimientos anti-corrupción de la cooperativa.</p>	<p>Número de funcionarios, vocales de los órganos de gobierno y representantes formados en las políticas y procedimientos anti-corrupción de la cooperativa.</p>	<p>total de funcionarios, vocales de los órganos de gobierno y representantes</p>	<p>Dividido por funcionarios, vocales de los órganos de gobierno y representantes</p>		
<p># de personas en programas de capacitación y formación cooperativa por tipo de beneficiario de capacitación</p>			<p>Número de personas, de la comunidad en general no solo los socios. Distribución por edad (menores de edad, mayores de edad); por zonas geográficas; por niveles de vulnerabilidad (indicadores de pobreza)</p>		

<p>% y # total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción.</p>	<p>número de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción</p>	<p>total unidades de negocio</p>	<p>Indique el número de unidades de negocio analizadas respecto a riesgos organizacionales relacionados con la corrupción durante el período objeto del informe. Se refiere tanto a una evaluación específica de riesgos relacionados con la corrupción, como a su inclusión como un factor de riesgo dentro de una evaluación general de riesgos. Indique el porcentaje y el número total de unidades de negocio analizadas respecto a riesgos organizacionales relacionados con la corrupción.</p>		
<p>Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción.</p>			<p>Indique las medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción, incluyendo: • Número total de incidentes en los que haya habido funcionarios amonestados o despedidos por corrupción, y • Número total de incidentes a partir de los cuales no se han renovado contratos con socios empresariales, debido a violaciones relacionadas con corrupción. Indique cualquier caso judicial cerrado respecto a prácticas corruptas iniciada contra la cooperativa o alguno de sus funcionarios durante el período</p>		

			objeto del informe, y el resultado de tales casos.		
% de miembros del Consejo de Vigilancia capacitados sobre mecanismos de control interno	total de miembros del Consejo de Vigilancia capacitados en mecanismos de control interno	total de miembros del Consejo de Vigilancia			

<p>% de representantes capacitados sobre sus deberes, derechos competencias y responsabilidades como miembros de la Asamblea</p>	<p>total de representantes capacitados en temáticas de deberes y derechos como Asambleaístas</p>	<p>total de Asambleaístas</p>			
<p>% de vocales de los órganos de gobierno incluidos en programas de iniciación y actualización de conocimientos dirigenciales</p>	<p>total de representantes incluidos en programas de iniciación y actualización de conocimientos dirigenciales</p>	<p>total de Asambleaístas</p>			
<p>nivel de cooperación con otras Cooperativas a nivel local, nacional e internacional</p>					
<p># de programas sociales ejecutados en cooperación con otras entidades</p>					

nivel de participación en órganos de Gobierno para la promoción de aspectos ambientales, sociales y económicos					
Política de niveles de aprobación de créditos y captaciones			Evidencia de política de descentralización de decisiones; considerando que existe una estructura que ampara su adecuada aplicación		
Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción			<p>Indique las prácticas dirigidas a evaluar y mantener la satisfacción del cliente, tales como: • Frecuencia de los estudios de satisfacción del cliente, • Requisitos estándar respecto a la metodología de los estudios, y • Mecanismos que tienen los clientes para hacer llegar sus opiniones.</p> <p>Indique los resultados o conclusiones clave de los estudios llevados a cabo durante el período objeto del informe, relativos a información sobre: • La cooperativa como tal, • Una categoría principal de productos o servicios, o • Lugares significativos donde se realizan operaciones.</p>		

<p>% de satisfacción de servicios financieros</p>			<p>Especificar el % de satisfacción de socios-clientes con respecto a los servicios financieros ofertados por la cooperativa</p>		
<p>Tipos de información sobre los productos y servicios que son requeridos por la normativa, y porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos.</p>			<p>En servicios financieros, dirigida a evidenciar la política de transparencia de la cooperativa en cuanto a tasas de interés, requisitos, procedimiento, costos socios al servicios, etc.</p>		
<p>Coste de multas significativas por incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la cooperativa.</p>			<p>El grado de incumplimiento es un indicador de la capacidad de garantizar que las operaciones cumplen con determinados parámetros de desempeño. Desde un punto de vista económico, garantizar el cumplimiento ayuda a reducir riesgos financieros directos, tales como las multas, o riesgos indirectos debidos a los impactos sobre la reputación. La solidez del historial de cumplimiento puede también afectar a la capacidad de crecimiento de las operaciones o de conseguir autorizaciones.</p>		

# Total de incidentes fruto del incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing, incluyendo la publicidad, la promoción y el patrocinio, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.			Indique el número total de incidentes de incumplimiento de las regulaciones relativas a la información y al etiquetado de productos y servicios, clasificados según: • Incidentes derivados del incumplimiento de la regulación legal con resultado de multa o sanción, • Incidentes derivados del incumplimiento de la regulación legal con resultado de amonestación, e • Incidentes derivados del incumplimiento de los códigos voluntarios.		
% de quejas y reclamos resueltos	total de quejas y reclamos resueltos	total de quejas y reclamos presentadas			
nivel de periodicidad para la información a los asociados sobre sus transacciones económicas					

Tabla No. 3. Indicadores de Categoría Desempeño Social

Autor: Tesista

Fuente: Investigación

CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Manantial de Oro, es una joven institución que en sus primeros ocho años de vida, ha logrado sentar bases sólidas para mantenerse y crecer en el competitivo mundo de la intermediación financiera.

El ambiente interno y externo en el que las instituciones financieras se desenvuelven, no es el más adecuado, por lo que su futuro dependerá de la correcta aplicación de principios de prudencia financiera.

El ser parte de la economía popular y solidaria, implica presentar un balance social en el que se observe el cumplimiento de todos los principios de este sistema de la economía, por lo que el presente trabajo de investigación ha sido realizado con un enfoque de responsabilidad social.

El direccionamiento estratégico planteado, incluye estrategias empresariales y sociales en cada uno de sus ítems, el concepto de responsabilidad social, este compromiso se basa en la creación de valor económico, social y ambiental para sus principales grupos de interés.

4.2. Recomendaciones

Gestionar e implementar el modelo de estratégico social planteado, ya que mediante este programa de planificación y gestión del cambio, la Cooperativa podrá visualizar objetivos, metas y sistemas de evaluación en los cuales participan todas las áreas.

Dar mayor importancia al cumplimiento de objetivos ligados a la responsabilidad social, debido a que es una de las principales carencias de la organización, ya que esta tiene un enfoque hacia la “Gestión de la Responsabilidad Social”. Todos estos objetivos deben estar bajo el marco legal de la “Ley de Economía Popular y Solidaria” para las cooperativas, También sobre los artículos relacionados con el sector financiero enmarcados en la Ley de Sector Monetario del Ecuador.

Realizar periódicamente la evaluación estratégica y la evaluación del POA a fin de verificar su cumplimiento y aplicación.

BIBLIOGRAFIA

- (MAE), M. d. (2012). *Punto Verde*. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/punto-verde/>
- Ecuador, S. d. (2014). *Informe Mensual de Cooperativas*.
- Revista Ekos Negocios. (2012). PYMES: Contribución clave en la economía. *Revista Ekos*, 50-62.
- Solidaria, S. d. (2012). *Plan Estrategico 2012-2017*.
- Solidaria, S. d. (2014). *Recopilacion normativa de la Economia Popular y solidaria del sistema financiero popular y solidario*.
- World Economic Forum. (2014). *The Global Information Technology Report 2014*. New York: Beñat Bilbao-Osorio, Soumitra Dutta, and Bruno Lanvin.
- Chiriboga L. (2014). *Las cooperativas de ahorro y crédito en la economia popular y solidaria*. Quito-Ecuador.

ANEXOS

Anexo1. Certificado



MANANTIAL DE ORO LTDA.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

Machachi, 14 octubre 2014

CERTIFICADO

Se certifica que el Sr. Manuel Eduardo Buenaño Dávila con C.I. 1708047921, tiene autorización para realizar el trabajo de grado que lleva por título "Propuesta Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Manantial de Oro Ltda." previo a la obtención del título de Master en Gestión Empresarial para lo cual la Institución dará todas las facilidades para el efecto.

Se expide el presente Certificado, para los fines que el interesado lo considere conveniente.

Atentamente,


.....
Ing. Juan Carlos Rocha
GERENTE GENERAL



MATRIZ: AV. CRISTOBAL COLON Y P. PAREJA * TELF.: 2310 985 MACHACHI
AGENCIA CHILLOGALLO: AV. MARISCAL SUCRE S28-114 Y JOSE PONTON * TELF: 2633 782 QUITO
AGENCIA ALOAG: AV. BAHÍA DE CARÁQUEZ Y ALIANZA TELF: 3676 087 ALOAG

Anexo 2. Estados financieros

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "MANANTIAL DE ORO LTDA."
BALANCE GENERAL
CONSOLIDADO
AL 31 DE MAYO DEL 2015

ACTIVOS		
		11,843,187.15
1	Activo	
1.1	Fondos Disponibles	955,384.39
1.1.01	Caja	44,025.90
1.1.01.05	Efectivo	43,325.90
1.1.01.10	Caja Chica	700
1.1.03	Bancos y Otras Instituciones F	911,358.49
1.1.03.05	Banco Central del Ecuador	98,826.53
1.1.03.10	Bancos e Instituciones Financieras Locales	812,531.96
1.3	Inversiones	1,135,942.24
1.3.01	del Sec. Privado	72,934.40
1.3.01.15	De 91 a 180 Dias	72,934.40
1.3.03	Financiero Popular y Solidario	1,189,223.65
1.3.03.05	De 1 a 30 Dias	281,745.04
1.3.03.10	De 31 a 90 Dias	894,169.24
1.3.03.15	De -91 a 180 Dias	13,309.37
1.3.99	(Provisiones Para Inversiones)	-126,215.81
1.3.99.05	(Provisiones Para Evaluación de Inversiones)	-126,215.81
1.4	Cartera de Creditos	9,037,626.99
1.4.02	Crt. Cdt. de Consumo por vencer	3,019,350.84
1.4.02.05	Crt. Cdt. de consumo por vencer de 1 a 30 Días	107,896.71
1.4.02.10	Crt. Cdt. de consumo por vencer de 31 a 90 Días	254,966.20
1.4.02.15	Crt. Cdt. de consumo por vencer de 91 a 181 Días	398,053.80
1.4.02.20	Crt. Cdt. de consumo por vencer de 181 a 360 Días	724,601.52
1.4.02.25	Crt. Cdt. de consumo por vencer mas de 360 Días	1,533,832.61
1.4.04	Cartera de Créditos Para la Micro empresa por vencer	6,227,875.44
1.4.04.05	Cartera de Créditos para la microempresa por vencer de 1 a 30 Días	361,827.98
1.4.04.10	Cartera de Crédito para la microempresa por vencer de 31 a 90 Días	705,167.37
1.4.04.15	Cartera de crédito para la microempresa por vencer de 91 a 180 Días	883,406.16
1.4.04.20	Días	1,435,726.88
1.4.04.25	Días	2,841,747.05
1.4.06.05	-cartera -de credito de Inversion Publica por vencer De 1 a 30 Dias	0.00
1.4.06.10	-cartera de credito de inversion Publica por vencer De 31 a 90 Dias	0.00
1.4.06.15	-cartera de credito Inversion Publica por vencerDe 91 a -180 Dias	0.00
1.4.06.20	-cartera de credito -Inversion Publica por vencer De 181 a 360 Dias	0.00
1.4.06.25	Dias	0.00
1.4.26	Cartera de Créditos de Consumo que no devenga Intereses	156,545.94
1.4.26.05	Cart. Cred. de Consumo que no devenga Intereses 1 a 30 Días	930.29
1.4.26.10	Cart. Cred. Consumo que no devenga Intereses 31 a 90 Días	15,811.53
1.4.26.15	Cart. Cred. Consumo que no devenga Intereses 91 a 180 Días	20,090.45
1.4.26.20	Cart. Cred. Consumo que no devenga Intereses 181 a 360 Días	29,749.03
1.4.26.25	Cart. Cred. Consumo que no devenga Intereses mas de 360 Días	89,964.64

1.4.27.30	720	0.00
1.4.28	Cartera de Créditos para la Microemp. que no devenga Intereses	181,130.56
1.4.28.05	Cart. Cred. para la Microemp. que no devenga Intereses 1 a 30 Días	928.67
1.4.28.10	Cart. Cred. para la Microemp. que no devenga Intereses 31 a 90 Días	27,844.06
1.4.28.15	Días	36,571.83
1.4.28.20	Días	50,289.60
1.4.28.25	Días	65,496.40
1.4.50	Cartera de Crédito de consumo vencida	71,863.65
1.4.50.05	Cartera de Crédito de consumo vencida de 1 a 30 Días	7,615.73
1.4.50.10	Cartera de Crédito de consumo vencida de 31 a 90 Días	18,071.95
1.4.50.15	Cartera de Crédito de consumo vencida de 91 a 180 Días	9,920.02
1.4.50.20	Cartera de Crédito de consumo vencida de 181 a 270 Días	8,904.02
1.4.50.25	Cartera de Crédito de consumo vencida mas de 270 Días	27,351.93
1.4.52	Cartera de Créditos para la microempresa vencida	161,514.89
1.4.52.05	Cartera de Créditos para la microempresa vencida de 1 a 30 Días	13,641.34
1.4.52.10	Cartera de Créditos para la microempresa vencida de 31 a 90 Días	36,425.51
1.4.52.15	Cartera de Crédito para la microemp. vencida 91 a 180 Días	18,128.77
1.4.52.20	Cart. cred. para la microempresa vencida 181a 360 Días	32,273.53
1.4.52.25	Cartera de Créditos para la microempresa vencida mas de 360 Días	61,045.74
1.4.99	(Provisiones Para Créditos Incobrables	-780,654.33
1.4.99.10	(Cartera de Créditos Consumo)	-288,988.40
1.4.99.20	(Cartera de Créditos para la Microempresa	-491,665.93
1.6	Cuentas Por Cobrar	201,051.95
1.6.03	Intereseres Por Cobrar De Cartera	103,247.74
1.6.03.10	Interes. Por C. Cartera De Créditos Consumo	28,826.23
1.6.03.20	Cartera de Créditos para la Microempresa	74,421.51
1.6.14	Pagos Por Cuentas De Clientes	86,652.67
1.6.14.90	Pagos Por Cuentas De Clientes	86,652.67
1.6.90	Cuentas Por Cobrar Varias	33,490.65
1.6.90.05	Anticipos Al Personal	300
1.6.90.90	Otras	33,190.65
1.6.99	(Provisión Para Cuentas Por Cobrar)	-22,339.11
1.6.99.05	(Provisión Para -Intereses y Comisiones por cobrar)	-10,324.78
1.6.99.10	(Provisión Para Otras Cuentas por Cobrar)	-12,014.33
1.8	Propiedades y Equipos	316,940.11
1.8.01	Terrenos	170,220.00
1.8.01.05	Terreno	170,220.00
1.8.02	Edificios	76,643.50
1.8.02.05	Edificios	76,643.50
1.8.05	Muebles, Enseres y Equipos De Oficina	57,171.39
1.8.05.05	Muebles, Enseres y Equipos De Oficina	57,171.39
1.8.06	Equipos De Computación	41,677.53
1.8.06.05	Equipos De Computación	41,677.53
1.8.07	Unidades De Transporte	36,152.40
1.8.07.05	Unidades de Transporte	36,152.40
1.8.90	Otros	569.16
1.8.90.05	Otros	569.16

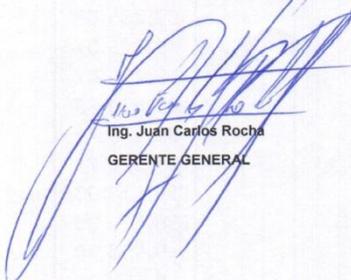
1.8.99	(Depreciación Acumulada)	-65,493.87
1.8.99.15	(Muebles, Enseres y Equipos de Oficina)	-21,147.41
1.8.99.20	(Equipos De Computación)	-25,721.30
1.8.99.25	(Unidades De Transporte)	-18,625.16
1.9	Otros Activos	196,241.47
1.9.01	Inversiones en Acciones y Participaciones	9,299.09
1.9.01.10	En Otras Instituciones Finacieras	9,299.09
1.9.04	Gastos y Pagos Anticipados	19,292.00
1.9.04.10	Anticipo a Terceros	19,292.00
1.9.05	Gastos Diferidos	12,968.13
1.9.05.10	Gastos de Instalación	989.65
1.9.05.20	Programas de Computación	15,120.03
1.9.05.25	Gastos de Adecuación	17,283.59
1.9.05.90	Otros	18,902.79
1.9.05.99	(Amortización Acumulada de Gastos Diferidos)	-39,327.93
1.9.06	Materiales, Mercaderías e Insumos	1,818.02
1.9.06.15	Proveeduría	1,818.02
1.9.90	Otros	152,864.23
1.9.90.10	Otros Impuestos	506.26
1.9.90.15	Depositos en Garantía y Para Importaciones	3,550.00
1.9.90.90	Varias	148,807.97
TOTAL GENERAL DE ACTIVOS:		11,843,187.15

GASTOS		
4	Gastos	796,692.64
4.1	Intereses Causados	327,271.25
4.1.01	Obligaciones con el Público	317,546.18
4.1.01.15	Depósitos de Ahorros	15,291.10
4.1.01.30	Depósitos a Plazos	302,255.08
4.1.03	Obligaciones Financieras	9,725.07
4.1.03.30	Obligaciones con Entidades financieras del Sector Público	9,725.07
4.4	Provisiones	181,650.64
4.4.01	Inversiones	35,979.71
4.4.01.05	Inversiones	35,979.71
4.4.02	Cartera de Créditos	136,112.03
4.4.02.05	Cartera de Crédito	136,112.03
4.4.03	Cuentas por Cobrar	9,558.90
4.4.03.05	Cuentas por Cobrar	9,558.90
4.5	Gastos Operación	287,770.75
4.5.01	Gastos de Personal	140,186.15
4.5.01.05	Remuneraciones Mensuales	97,143.64
4.5.01.20	Aportes al IESS	13,753.65
4.5.01.35	Fondos de Reserva IESS	5,464.98
4.5.01.90	Otros	23,823.88
4.5.02	Honorarios	36,791.10
4.5.02.05	Directores	2,906.24

4.5.02.10	Honorarios Profesionales	33,884.86
4.5.03	Servicios Varios	31,403.45
4.5.03.05	Movilizacion,Fletes y Embalaje	1,851.90
4.5.03.15	Publicidad y Propaganda	3,806.88
4.5.03.20	Servicios Básicos	7,405.69
4.5.03.25	Seguros	1,481.20
4.5.03.30	Arrendamientos	15,278.30
4.5.03.90	Otros Servicios	1,579.48
4.5.04	Impuestos,Contribuciones y Multas	19,649.64
4.5.04.10	Impuestos Municipales	12,091.01
4.5.04.15	Aporte a la SuperInteresendencia de Economía Popular y solidaria	4,881.26
4.5.04.90	Impuesto y Aportes para otros Organismos e Instituciones	2,677.37
4.5.05	Depreciaciones	8,350.54
4.5.05.25	Muebles,Enseres y Equipos de Oficina	2,283.30
4.5.05.30	Equipos de Computación	3,054.54
4.5.05.35	Unidades de Transporte	3,012.70
4.5.06	Amortizaciones	9,948.18
4.5.06.05	Gastos Anticipados	3,670.56
4.5.06.15	Gastos de Instalación	49.8
4.5.06.25	Programas de Computación	2,426.67
4.5.06.30	Gastos de Adecuación	3,801.15
4.5.07	Otros Gastos	41,441.69
4.5.07.05	Suministros Diversos	11,481.76
4.5.07.15	Mantenimiento y Reparaciones	3,817.41
4.5.07.90	Otros	26,142.52
TOTAL GASTOS:		796,692.64

TOTAL GENERAL DEL ACTIVO MAS GASTOS:

12,639,879.79


 Ing. Juan Carlos Rocha
 GERENTE GENERAL


 MUNICIPALIDAD DEL RÍO PIEDRA
 GOBIERNO MUNICIPAL
 Ing. Juan Carlos Rocha
 GERENTE GENERAL


 Lic. María E. García
 CONTADORA GENERAL

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "MANANTIAL DE ORO LTDA."

BALANCE GENERAL

CONSOLIDADO

AL 31 DE MAYO DEL 2015

PASIVOS		
2	Pasivos	-10,268,495.19
2.1	Obligaciones Con El Publico	-9,498,350.10
2.1.01	Depósitos a la Vista	-1,901,339.11
2.1.01.35	Depósitos de Ahorros	-1,872,935.69
2.1.01.50	Depósitos por Confirmar	-28,403.42
2.1.03	Depositos a Plazo	-7,093,807.36
2.1.03.05	De 1 a 30 Días	-2,777,042.06
2.1.03.10	De 31 a 90 Días	-2,832,400.56
2.1.03.15	De 91 a 180 Días	-846,773.98
2.1.03.20	De 181 a 360 Días	-622,590.76
2.1.03.25	De Mas De 361 Días	-15,000.00
2.1.05	Depósitos Restringidos	-503,203.63
2.1.05.05	Depósitos Restringidos	-503,203.63
2.5	Cuentas Por Pagar	-331,201.81
2.5.01	Intereses por Pagar	-150,530.21
2.5.01.05	Depósitos a la Vista	-104.65
2.5.01.15	Depósitos A Plazo	-150,425.56
2.5.03	Obligaciones Patronales	-23,234.85
2.5.03.05	Remuneraciones	-14,167.38
2.5.03.15	Aporte Al IESS	-4,090.78
2.5.03.20	Fondo De Reserva IESS	-4,976.69
2.5.04	Retenciones	-3,244.34
2.5.04.05	Retenciones Físcales	-3,244.34
2.5.06	Proveedores	-2,883.45
2.5.06.05	Proveedores	-2,883.45
2.5.90	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	-151,308.96
2.5.90.90	Otras Cuentas Por Pagar Varias	-151,308.96
2.6	Obligaciones Financieras	-434,129.95
2.6.06	Obligaciones con Entidades Financieras del Sector Público	-434,129.95
2.6.06.25	De Mas De 360 Días	-434,129.95
2.9	Otros Pasivos	-4,813.33
2.9.03	Fondos en la Administración	-1,826.00
2.9.03.05	Fondos en la Administracion	-1,826.00
2.9.90	Otros	-2,987.33
2.9.90.05	Sobrantes De Caja	-97.93
2.9.90.90	Varios	-2,889.40
	TOTAL GENERAL DEL PASIVO:	-10,268,495.19

PATRIMONIO

3	Patrimonio	-1,486,392.56
3.1	Capital Social	-935,065.00
3.1.03	Aporte De Socios	-935,065.00
3.1.03.00	Aporte de Socios	-935,065.00
3.3	Reservas	-543,727.56
3.3.01	Reserva Legal	-129,038.86
3.3.01.05	Reserva Legal	-129,038.86
3.3.03	Especiales	-414,688.70
3.3.03.05	A Disposición de la Asamblea General de Representantes	-261,026.99
3.3.03.10	Para Futuras Capitalizaciones	-153,661.71
3.4	Otros Aportes Patrimoniales	-7,600.00
3.4.02	Donaciones	-7,600.00
3.4.02.05	Donaciones	-7,600.00
TOTAL GENERAL CAPITAL SOCIAL:		-1,486,392.56

INGRESOS

5	Ingresos	-884,992.02
5.1	Intereseres y Descuentos Ganados	-770,610.82
5.1.01	Depósitos	-4,647.75
5.1.01.10	Solidario	-4,647.75
5.1.03	Intereses y Descuentos de Inversiones en títulos valores	-46,152.19
5.1.03.15	Mantenidas Hasta el Vencimiento	-46,152.19
5.1.04	Interes. Ganados de créditos	-719,810.88
5.1.04.10	Intereses y descuentos de cartera de créditos de consumo	-180,059.27
5.1.04.20	Interes. Gan. de Créditos de Microempresa	-522,985.83
5.1.04.50	Intereses y descuentos cartera de crédito de mora	-16,765.78
5.4	Ingresos por Servicios	-20,102.62
5.4.01	Manejo de cobranzas	-20,102.62
5.4.01.05	Manejo de cobranzas	-20,102.62
5.5	Otros Ingresos Operacionales	-0.1
5.5.90	Otros	-0.1
5.5.90.05	Ot. ing. Operativos	-0.1
5.6	Otros Ingresos	-94,278.48
5.6.04	Recuperaciones de Activos Financieros	-86,250.23
5.6.04.05	De Activos -Castigados	-2,984.88
5.6.04.10	Reversión de -Provisiones	-79,284.98
5.6.04.20	Intereses y Comisiones de Ejercicios Anteriores	-3,980.37
5.6.90	Otros	-8,028.27
5.6.90.05	Otros	-8,028.27
TOTAL INGRESOS:		-884,992.04

TOTAL GENERAL PASIVOS CAPITAL SOCIAL E INGRESOS:**-12,639,879.79**


Ing. Juan Carlos Rocha
GERENTE GENERAL




Lic. Maria E Garcia
CONTADORA GENERAL

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "MANANTIAL DE ORO LTDA."
ESTADO DE RESULTADOS
CONSOLIDADO
AL 31 DE MAYO DEL 2015

INGRESOS

5	Ingresos	-884,992.04
5.1	Intereseres y Descuentos Ganados	-770,610.82
5.1.01	Depósitos	-4,647.75
5.1.01.10	Solidario	-4,647.75
5.1.03	Intereses y Descuentos de Inversiones en títulos valores	-46,152.19
5.1.03.15	Mantenidas Hasta el Vencimiento	-46,152.19
5.1.04	Interes. Ganados de créditos	-719,810.88
5.1.04.10	Intereses y descuentos de cartera de créditos de consumo	-180,059.27
5.1.04.20	Interes. Gan. de Créditos de Microempresa	-522,985.83
5.1.04.50	Intereses y descuentos cartera de crédito de mora	-16,765.78
5.4	Ingresos por Servicios	-20,102.62
5.4.01	Manejo de cobranzas	-20,102.62
5.4.01.05	Manejo de cobranzas	-20,102.62
5.5	Otros Ingresos Operacionales	-0.1
5.5.90	Otros	-0.1
5.5.90.05	Ot. ing. Operativos	-0.1
5.6	Otros Ingresos	-94,278.50
5.6.04	Recuperaciones de Activos Financieros	-86,250.23
5.6.04.05	De Activos -Castigados	-2,984.88
5.6.04.10	Reversión de -Provisiones	-79,284.98
5.6.04.20	Intereses y Comisiones de Ejercicios Anteriores	-3,980.37
5.6.90	Otros	-8,028.27
5.6.90.05	Otros	-8,028.27
TOTAL INGRESOS:		-884,992.04

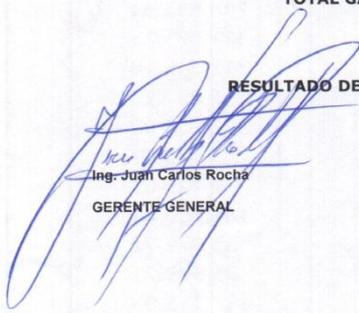
GASTOS

4	Gastos	796,692.64
4.1	Intereses Causados	327,271.25
4.1.01	Obligaciones con el Público	317,546.18
4.1.01.15	Depósitos de Ahorros	15,291.10
4.1.01.30	Depósitos a Plazos	302,255.08
4.1.03	Obligaciones Financieras	9,725.07
4.1.03.30	Obligaciones con Entidades financieras del Sector Público	9,725.07
4.4	Provisiones	181,650.64
4.4.01	Inversiones	35,979.71
4.4.01.05	Inversiones	35,979.71
4.4.02	Cartera de Créditos	136,112.03
4.4.02.05	Cartera de Crédito	136,112.03
4.4.03	Cuentas por Cobrar	9,558.90
4.4.03.05	Cuentas por Cobrar	9,558.90

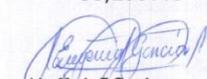
4.5	Gastos Operación	287,770.75
4.5.01	Gastos de Personal	140,186.15
4.5.01.05	Remuneraciones Mensuales	97,143.64
4.5.01.20	Aportes al IESS	13,753.65
4.5.01.35	Fondos de Reserva IESS	5,464.98
4.5.01.90	Otros	23,823.88
4.5.02	Honorarios	36,791.10
4.5.02.05	Directores	2,906.24
4.5.02.10	Honorarios Profesionales	33,884.86
4.5.03	Servicios Varios	31,403.45
4.5.03.05	Movilizacion,Fletes y Embalaje	1,851.90
4.5.03.15	Publicidad y Propaganda	3,806.88
4.5.03.20	Servicios Básicos	7,405.69
4.5.03.25	Seguros	1,481.20
4.5.03.30	Arrendamientos	15,278.30
4.5.03.90	Otros Servicios	1,579.48
4.5.04	Impuestos,Contribuciones y Multas	19,649.64
4.5.04.10	Impuestos Municipales	12,091.01
4.5.04.15	Aporte a la SuperInteresendencia de Economía Popular y solidaria	4,881.26
4.5.04.90	Impuesto y Aportes para otros Organismos e Instituciones	2,677.37
4.5.05	Depreciaciones	8,350.54
4.5.05.25	Muebles,Enseres y Equipos de Oficina	2,283.30
4.5.05.30	Equipos de Computación	3,054.54
4.5.05.35	Unidades de Transporte	3,012.70
4.5.06	Amortizaciones	9,948.18
4.5.06.05	Gastos Anticipados	3,670.56
4.5.06.15	Gastos de Instalación	49.8
4.5.06.25	Programas de Computación	2,426.67
4.5.06.30	Gastos de Adecuación	3,801.15
4.5.07	Otros Gastos	41,441.69
4.5.07.05	Suministros Diversos	11,481.76
4.5.07.15	Mantenimiento y Reparaciones	3,817.41
4.5.07.90	Otros	26,142.52
	TOTAL GASTOS:	796,692.64

RESULTADO DEL EJERCICIO:

-88,299.40


 Ing. Juan Carlos Rocha
 GERENTE GENERAL

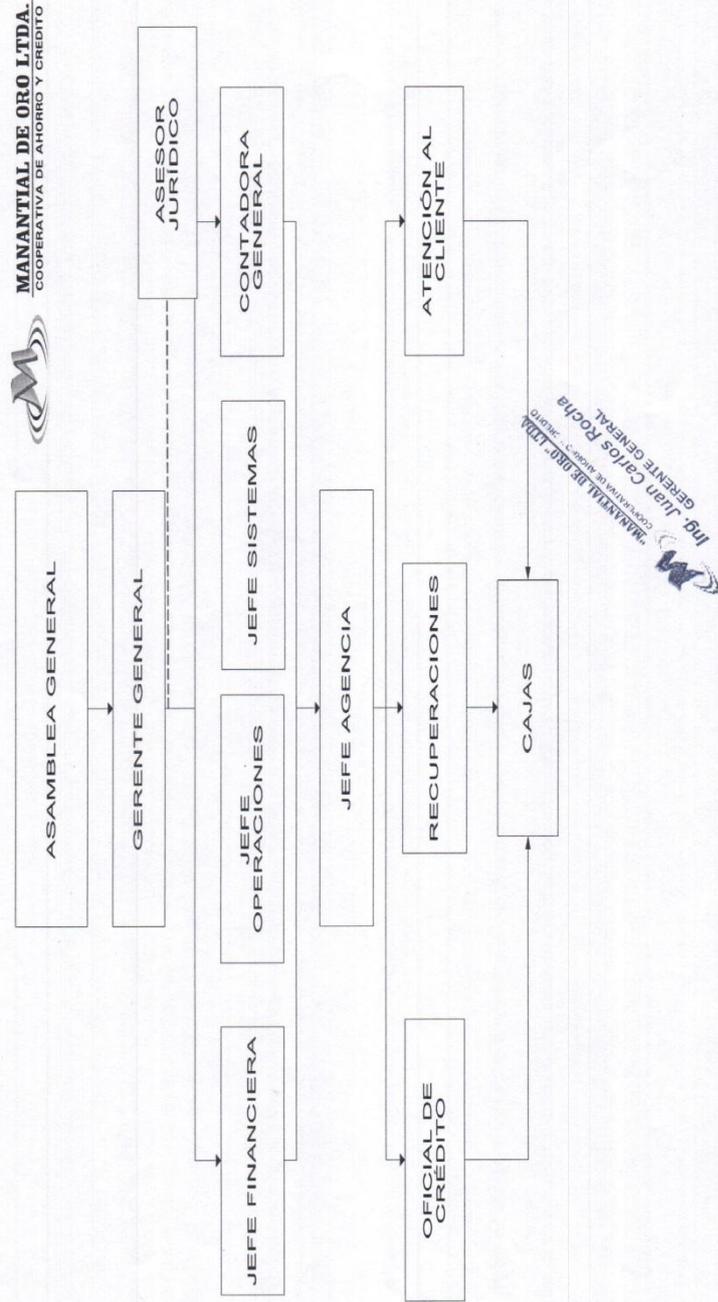

 COMPAÑÍA DE SEGURO - ASEGURO
 Ing. Juan Carlos Rocha
 GERENTE GENERAL


 Lic. Maria E Garcia
 CONTADORA GENERAL

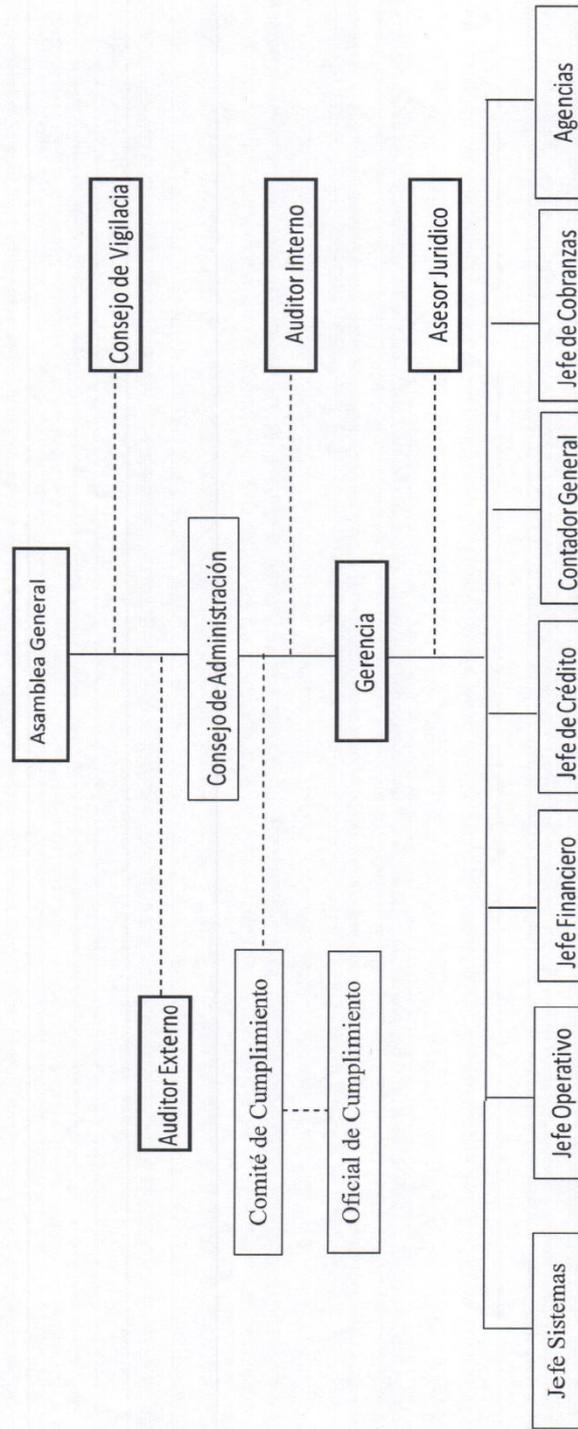
Anexo 3. Organigrama funcional y estructural

9. ORGANIGRAMA

9.1. ORGANIGRAMA FUNCIONAL



9.2. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL




 Ing. Llean Carlos Rocha
 GERENTE GENERAL
 COMPTROLLER GENERAL OF THE REPUBLIC OF CUBA