



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Técnica Particular de Loja*

## **ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA**

### **MODALIDAD A DISTANCIA**

**Diseño, análisis e interpretación de indicadores de Gestión para la “Cooperativa de Ahorro y Crédito del Distrito Metropolitano de Quito Amazonas”, de la ciudad de Quito. Período 2008.**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO**

**DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**AUTOR(ES): MÓNICA ELIZABETH CANDO TACO**

**NORMA YOLANDA SALAZAR JARAMILLO.**

**DIRECTOR(A): Mba. NANCY ARMIJOS IDROVO.**

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

**2010**

**Mba. Nancy Armijos Idrovo.**

**DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**

**C E R T I F I C A:**

Que el presente trabajo de tesis ha sido realizado por los estudiantes: Mónica Elizabeth Cando Taco y Norma Yolanda Salazar Jaramillo, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por tanto autorizo su presentación.

Loja, 3 de Mayo del 2010.

f) .....

“Nosotras, Mónica Elizabeth Cando Taco y Norma Yolanda Salazar Jaramillo, declaramos ser autoras del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f. ....

## AUTORÍA

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

.....

Mónica Elizabeth Cando Taco

.....

Norma Yolanda Salazar Jaramillo

# **DEDICATORIA**

**ESTE TRABAJO QUEREMOS DEDICAR CON PROFUNDO AMOR**

## **A NUESTROS PADRES:**

**PORQUE ELLOS CON SU ABNEGADA PACIENCIA Y SACRIFICIO  
FORJARON EN NOSOTROS, VALORES ETICOS QUE HICIERON  
QUE NUESTRAS VIDAS SE DIRIJAN POR CAMINOS DE SABIDURIA  
Y DE CONOCIMIENTO A TAL PUNTO QUE NOS CONVERTIMOS  
EN ALIADOS DE LA BONDAD Y DE LA ESPERANZA DE LAS  
NUEVAS GENERACIONES**

# **AGRADECIMIENTO**

A LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA POR PERMITIR REALIZAR NUESTROS ESTUDIOS PROFESIONALES, A TRAVÉS DE LA EDUCACIÓN A DISTANCIA.

NUESTRO RECONOCIMIENTO AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO "AMAZONAS", POR SU GENTIL COLABORACIÓN AL PROPORCIONAR TODA LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA DESARROLLAR EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.

DE MANERA ESPECIAL, MUESTRO AGRADECIMIENTO A LA MBA. NANCY ARMIJOS IDROVO, POR HABER GUIADO Y ORIENTADO ACERTADAMENTE NUESTRO TRABAJO DE TESIS DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA "COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO AMAZONAS".

FINALMENTE AGRADECEMOS A TODAS LAS PERSONAS QUE DE UNA U OTRA MANERA COLABORARON CON NOSOTROS HASTA LA CULMINACIÓN DE NUESTRO TRABAJO.

**Las autoras**

## INDICE DE CONTENIDOS

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

### CAPÍTULO I

1.	Antecedentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito	2
1.1.	Amazonas	3
1.1.1.	Requisitos para hacer socios	3
1.1.2.	Clases de ahorro	4
1.1.3.	Clases de préstamos	4
1.1.4.	Fondo mortuario	6
1.2.	Base legal	7
1.2.1.	Constitución de una cooperativa	7
1.3.	Organigrama o mapa de procesos	11
1.4.	Plan estratégico	11
1.4.1.	Misión	12
1.4.1.1.	Misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito	12
1.4.1.1.	Amazonas	12
1.4.1.2.	Misión de los indicadores de gestión	13
1.4.2.	Visión	13
1.4.2.1.	Visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito	13
1.4.2.1.	Amazonas	13
1.4.2.2.	Visión el la utilización de los indicadores de gestión	13
1.4.3.	Valores	13
1.4.4.	Objetivos	14
1.4.4.1.	Objetivo general	14
1.4.4.2.	Objetivos específicos	14

### CAPÍTULO II

2.	Marco teórico	16
2.1.	Planificación Estratégica	16
2.1.1.	Planificación Estratégica	17
2.1.1.1.	Estrategia administrativa	17
2.1.1.2.	Estrategia de captación de ahorros	18
2.1.1.2.1.	Beneficios para asegurar la captación	19
2.1.1.3.	Estrategia para la admisión de socios	20

2.1.1.4.	Estrategia para crédito	21
2.1.1.5.	Estrategia para cobranza	22
2.1.2.	Planificación corporativa	23
2.1.2.1.	Formación actual de la institución	24
2.1.2.2.	Cambios corporativos	27
2.1.3.	Planificación operativa	29
2.1.3.1.	Áreas de planificación operativa	29
2.1.3.2.	Áreas conflictivas	32
2.2.	Indicadores	34
2.2.1.	Conceptos	34
2.2.2.	Características	35
2.2.3.	Importancia de los indicadores de gestión	37
2.2.4.	Clasificación de los indicadores de gestión	37
2.2.4.1.	Aplicación de los indicadores	39
2.2.4.2.	Indicador de liquidez	40
2.2.5.	Aspectos a considerar en la formulación de Indicadores	49
2.2.6.	Presentación de los indicadores de gestión	50

### **CAPÍTULO III**

3.	Diseño, análisis e interpretación de los indicadores	52
3.1.	Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos	52
3.1.1.	Variables	54
3.1.1.1	Formulas	54
3.1.2.	Objetivos de los indicadores para la Cooperativa de ahorro y crédito "Amazonas"	57
3.2.	Preparación de indicadores	57
3.3.	Diseño de cuadros de indicadores	58
3.4.	Análisis e interpretación de los indicadores	61
3.5.	Informe	66

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

CONCLUSIONES	69
RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS	72

## RESUMEN EJECUTIVO

Los indicadores de gestión hacen una relación de las cifras extractadas de los estados financieros o balances y de otros informes de la Cooperativa con el propósito de cuantificar el comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de la Cooperativa como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

Dentro del desarrollo del tema “Indicadores de Gestión” podemos citar una breve descripción de los capítulos desarrollados esto es:

- El capítulo I, es un compendio de formación de la Cooperativa con una descripción general de los datos históricos y datos generales de la fundación, entender los objetivos de la visión y misión.
- El capítulo II, abarca la estructura orgánica de la Cooperativa. En este capítulo se muestra un análisis descriptivo de políticas y estrategias cooperativistas con respecto al entorno.
- En el capítulo III, encontramos el Diseño, Análisis e interpretación de los indicadores de gestión, constan las áreas relevantes de aplicación de los indicadores, las variables y los objetivos de los indicadores de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas, así como encontraremos las fórmulas que se utilizan para la obtención de los indicadores su desarrollo e interpretación y sus variables.

Es importante señalar que la investigación realizada deja experiencias y expectativas de desarrollo para otras áreas porque la institución está dando su impulso inicial a cambios que anteriormente no eran considerados relevantes.

Dentro del alcance de los objetivos se plantearon metas posibles de ser superadas así tenemos:

- Tener cifras porcentuales sobre los indicadores de rendimiento en ahorros y captaciones porque el cumplimiento de ellas permitirá tener una visión concreta del crecimiento.
- Tener un estudio de indicadores para los intereses por cuentas por cobrar en prestaciones e intereses de mora ya que se puede cuantificar los ingresos de manera panorámica en datos de cartera por vencer y cartera vencida.

Dentro de las facilidades y oportunidades que la institución brindó para la realización de este trabajo fueron convenientes. De hecho, la apertura de la dirigencia fue importante porque no encontramos barreras de fricción administrativa.

Dentro de las limitaciones que se enfrentó podemos fijar una mínima y se refiere al tiempo de trabajo utilizado junto con los empleados de la Cooperativa ya que era el mismo tiempo de trabajo dentro de sus labores.

Llegamos a una conclusión inmediata y clara. El conocimiento académico que se manifestó en el desarrollo fue fundamental especialmente al momento de plantear los cambios y al momento de darse la ejecución explicativa de cómo funciona y cuáles son los beneficios.

Así mismo dentro de este resumen debemos anotar las áreas que deben ser revisadas y cambiadas:

- Crédito.- el comité de crédito tiene falencias por los análisis de las solicitudes y porque el procedimiento crediticio no es el adecuado ya que no tiene una estructura de análisis definida.
- Cobranza.- que es un proceso neurálgico y vital, se observa márgenes en subida de dos dígitos. La aplicación de las estrategias hacen que desarrollen procedimientos que permiten bajar a un dígito la cartera vencida.
- Sistematización.- el actual sistema de informática es deficiente por lo que dentro de las recomendaciones se establece cambios de esta naturaleza.
- Al ser la captación de capital la base fundamental para el crecimiento financiero de la institución, los parámetros que se han establecido hasta la actualidad no se han cumplido y por el contrario no son los adecuados.
- La institución donde se ha desarrollado este trabajo es una cooperativa de ahorro y crédito, dentro de sus estatutos reza que se deberá dar importancia

también a la parte social y de bienestar de los socios por lo que la captación de clientes debe estar estratégicamente establecida con parámetros que brinden: seguridad, confianza y sobre todo que muestre los beneficios que el socio obtendrá al colocar sus capitales en esta institución.

## **CAPÍTULO I**

### **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

## CAPÍTULO I

### 1. ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “AMAZONAS”

La Cooperativa de Ahorro y Crédito del Distrito Metropolitano de Quito “Amazonas” se creó con el único afán de encontrar nuevos caminos para la organización que en ese entonces era la Cooperativa de Transporte Rio Amazonas. En el año 1985, se convocó a una asamblea de socios y con todos los documentos listos se propuso la creación de una Cooperativa de ahorro y crédito; en aquella época ya se había hablado con los dirigentes para que se incluyera en el orden del día esta propuesta y ellos estuvieron de acuerdo. En el momento apropiado se argumentó las bondades de la nueva organización, se tenía la seguridad de que los presentes lo aprueben, se presentó los estatutos y se propuso que se de la primera lectura. El presidente abrió el debate y salió más de una sorpresa ya que todo fue una profunda decepción.

Las intervenciones de los socios no solo que había sido de pesimismo sino que argumentaron que se quería terminar con sus escasas economías, la actitud de los que asistieron a esa asamblea mostraba dependencia exclusiva del transporte, no querían pensar en nuevas alternativas, se habían acostumbrado a esa actividad; cuando se les tomó votación solo siete estuvieron de acuerdo, y cien estuvieron en contra.

Por esa época también se le presentó la propuesta a la Asociación de Transportes Urbanos de Quito, allí se insistió en la creación de la cooperativa y aceptaron, pusieron la primera cuota para realizar el trámite, pero después también falló. Nunca se perdió la esperanza de formar este nuevo organismo. En 1990 se crea la caja de ahorro y crédito dentro del gremio, y luego se hizo extensiva a los familiares y amigos, por cuatro años funcionó como caja de ahorro y crédito y luego se la transformó en cooperativa; se comenzó con ochenta y cinco socios, en la actualidad son más de 3.500.

En el año de 1990 es elegido presidente de la Cooperativa de Transportes Amazonas el señor Segundo Añasco quién apoyaba la tesis del señor Ángel Sotomayor y se implementa la caja de ahorro y crédito para entregar créditos a familiares y empleados (choferes de los socios de la cooperativa de transporte) de esta manera se va ampliando y durante los subsiguientes cuatro años funciona como financiera pero en forma informal. En el año de 1994 y ya con otros dirigentes, el Señor Ángel Sotomayor les hace ver la necesidad de transformar esa caja de ahorro y crédito en cooperativa de ahorro y crédito, es así que el 30

de diciembre de 1994 con acuerdo ministerial No. 001488 se aprueba a la Cooperativa de ahorro y crédito del transporte del Distrito Metropolitano de Quito Amazonas que en el año 2004 pasaría a llamarse de igual forma pero quitado la palabra transporte.

En la actualidad, la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Amazonas", tiene un crecimiento importante, esto se refleja en los datos que entrega el balance y en el número de agencias abiertas.

Es indispensable anotar que la institución se ha sobrepuesto a eventos difíciles que el país ha soportado especialmente con los fenómenos de los feriados bancarios.

### **1.1. DESCRIPCIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "AMAZONAS"**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito del Distrito Metropolitano de Quito "AMAZONAS", fue fundada por el señor Ángel Sotomayor Tapia en el año de 1994), fecha desde la cual es su presidente.

La institución se encuentra ubicada en la Av. 12 de Octubre y Madrid junto a la Superintendencia de Bancos en el edificio que pertenece el 70 % de las acciones a la Cooperativa y el 30 % restantes a accionistas.

Con el fin de dar un mejor servicio se abren tres sucursales: la primera sucursal en el año 2008 en la parroquia de Pintag Cantón Quito y en el año 2009 se abren las dos sucursales restantes en la parroquia de Lloa y en la Parroquia de Nono.

Como se puede entender, los directivos han direccionado la cobertura de servicios en los sectores rurales porque están convencidos que en el futuro se fomentará el desarrollo agro productivo y por ende se necesitará fortalecer la economía de estos lugares.

#### **1.1.1. Requisitos para ser socio**

Para ser socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Amazonas" se tiene que cumplir con los siguientes requisitos:

1.- Un depósito mínimo de \$ 58,00 ( cincuenta y ocho dólares estadounidenses) que cubren los siguientes rubros:

- 24 dólares de la cuenta de mortuoria
- 20 dólares de certificados de aportación

- 10 dólares de ahorros
  - 4 dólares de gastos generales
- 2.- Dos copias a color de la cédula de identidad o ciudadanía junto al certificado de votación.
- 3.- Solicitud de ingreso que lo proporciona la cooperativa.
- 4.- Una fotografía.

### **1.1.2. Clases de Ahorro**

#### **Ahorro Semilla:**

Esta dirigido a menores de edad de entre los dos hasta catorce años de edad.

- No se requiere ser socio de la cooperativa.
- Puede ahorrar desde un dólar en adelante.
- Los niños reciben un agasajo navideño de fin de año.

#### **Ahorros en pólizas:**

Ahorros en pólizas a plazo fijo pagan desde el seis por ciento hasta el diez por ciento de acuerdo al plazo y monto depositado por el socio.

#### **Ahorros a largo plazo:**

Son aquellos cuyos montos son de quinientos dólares como mínimo sin límite máximo y los intereses fluctúen del ocho al diez por ciento anual según el capital ahorrado, cuyos intereses se acrediten al socio semestralmente y el capital puede retirar el socio cuando se retire de la Cooperativa o a su vez retirar dejando siempre un mínimo de quinientos dólares.

### **1.1.3 Clases de Préstamos**

#### **Préstamos Hipotecarios:**

La Cooperativa "Amazonas" otorga préstamos hipotecarios es decir poniendo en garantía un bien inmueble y para ello solicita los siguientes requisitos:

- El encaje es del 15% del monto que solicite.

- Los plazos son de 12-24-36 meses
- Primera vez \$ 6.000,00 dólares
- Segunda vez \$10.000,00 dólares
- Con un interés del 12% anual.
- Fotocopia de la escritura
- Copia de cédula y papeleta de votación a colores
- Certificado de ingresos
- Certificado actualizado del registro de la propiedad
- Carta actualizada del impuesto predial
- Planilla de pago de luz, agua o teléfono
- El costo del trámite de la hipoteca lo asume el socio.

**Préstamos Quirografarios:**

Otorga préstamos quirografarios con la firma de un garante y para ello solicita los siguientes requisitos:

Los plazos son de 3-6-9-12-12-24 meses

- Los montos del crédito son:
- Desde \$400,00 dólares hasta \$ 4.000,00 dólares
- El encaje para \$400,00 dólares es de \$50,00 dólares
- El encaje para \$4.000,00 dólares es de \$500,00 dólares
- Entregamos el 800%.

**Documentos del Deudor y Garante**

- Copia de la cédula a colores (cónyuges)

- Carta del pago predial
- Certificado de ingresos
- Planilla de agua luz o teléfono
- Certificado actualizado del registro de la propiedad
- Un garante con casa propia

#### **Crédito de Línea Blanca:**

Es un crédito especial que se entrega a los socios para adquirir electrodomésticos mediante casas comerciales que mantienen convenios con la Cooperativa, se pueden adquirir refrigeradoras, cocinas, computadoras, televisores, etc.

#### **Crédito Estudiantil:**

Se otorga con el fin de atender las necesidades que se presentan al inicio de clases. Los montos son desde \$100,00 dólares hasta \$500,00 dólares.

- No se requiere garante.
- Se presta a seis meses plazo al 12% de interés anual.

#### **1.1.4. Fondo Mortuario.**

Son beneficiados los cónyuges e hijos del socio fallecido en un 100%. Reciben los deudos que tengan un ahorro para mortuoria de hasta diez veces dicho valor. El socio inicia con un ahorro para mortuoria de \$24,00 dólares al abrir su libreta. Puede ahorrar en este fondo dos dólares mensuales hasta completar un máximo de \$150 dólares. Se paga por mortuoria hasta % 1.500,00 dólares.

## **1.2. Base legal**

### **1.2.1. Constitución de una Cooperativa**

Para la constitución de una Cooperativa de ahorro y crédito debemos considerar dos aspectos: La ley de Cooperativas que rige para cooperativas de ahorro y crédito cuyo capital no excede los diez millones de dólares y si rebasa los diez millones se rige por la Ley de Control Financiero de Entidades Financieras.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito del Transporte del Distrito Metropolitano de Quito "Amazonas" fue fundada el 30 de diciembre de 1994 y para poder cumplir con sus objetivos y con la ley, se dieron las siguientes normativas:

**Acuerdo:** La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Amazonas" fue creada mediante acuerdo Ministerial No. 1488 del 30 de diciembre de 1994, acuerdo emitido por el Ministerio de Bienestar Social del Ecuador. Por ser una institución creada por acuerdo del Ministerio de Bienestar Social, esta institución está regida por la Ley de Cooperativas e inscrita en la Dirección Nacional de Cooperativas por lo tanto, la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Amazonas", es una institución que obedece a la Ley de Cooperativas del Ecuador, y para el cumplimiento fiel de la misma ha credo estatutos y reglamentos internos que se resumen de la siguiente manera:

**Estatutos:** De acuerdo con la ley, la Cooperativa de ahorro y Crédito "Amazonas", presentó la reforma íntegra a los estatutos la cual es aceptada con acuerdo No. 2921 y firmada por el señor Antonio Vargas Guatatuca Ministro de Bienestar Social de ese entonces y en cuyo considerando se lee:

Que se ha enviado al Ministerio de Bienestar Social, la documentación correspondiente para introducir las reformas al estatuto de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO "AMAZONAS", domiciliada en el Distrito Metropolitano de Quito, Cantón Quito, provincia de Pichincha, constituida jurídicamente mediante acuerdo Ministerial No. 1488 del 30 de diciembre de 1994, e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el número de orden 5678 de 4 enero de 1995.

Que las mencionadas reformas han sido discutidas y aprobadas en sesión de asamblea General Extraordinaria del 29 de abril del 2004.

Que el Departamento Jurídico de la Dirección Nacional de Cooperativas, con memorándum No. 125-DJ-DNC-2004 de fecha 8 de julio del 2004, emite informe favorable para la aprobación de dichas reformas.

Que el señor Director Nacional de Cooperativas, con memorándum No. 020-DNC-2004 de fecha 8 de julio del 2004, solicita la aprobación de las reformas antes indicadas.

Que al amparo de los Artículos 154 de la Ley de Cooperativas y 121 literal a) de su Reglamento General, corresponde al Ministerial de Bienestar Social, a través de la Dirección Nacional de Cooperativas, aprobar a reformar estatutos de las cooperativas.

En ejercicio de las atribuciones conferidas por la Ley de Cooperativas y su Reglamento;

Acuerda: Art. 1. Aprobar las reformas integras al Estatuto de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO "AMAZONAS", con domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito, cantón Quito, provincia de Pichincha. Lo aprueba con los siguientes puntos:

- Nombre, domicilio, responsabilidad, duración y fines
- Principios que regirán a la cooperativa
- De los socios
- Derechos y obligaciones de los socios
- Estructura Interna y administrativa
- De la asamblea general de socios
- Del Ministerio de Bienestar Social
- Del Consejo de Administración
- Del Presidente
- Del Secretario
- Del Consejo de Vigilancia
- Del Gerente

- De la Comisión de Crédito
- De la Comisión de Educación
- Régimen Económico
- De las Elecciones
- De la Disolución y liquidación de la Cooperativa
- Disposiciones Generales

Dado en el despacho del señor Ministro de Bienestar Social, en el Distrito Metropolitano de Quito, a 15 de Julio de 2004.

**Reglamento:** El Ministerio de Bienestar Social, mediante resolución No. 0004649, emitida por el Director Nacional de Cooperativas Economista Milton Maya Díaz se hace el siguiente considerando:

Que mediante acuerdo Ministerial No. 0200 de 28 de Junio de 2006, publicado en el Registro Oficial No. 368 de 2 de octubre de 2006, El Señor Ministro de Bienestar Social. Delegado al Director Nacional de Cooperativas, entre otras, la facultad de aprobar, mediante acuerdo Ministerial, las reformas a los reglamentos Internos de las cooperativas del País.

Que, se ha enviado a la Dirección Nacional de Cooperativas, la documentación correspondiente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Distrito Metropolitano de Quito "Amazonas", con domicilio en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha constituida jurídicamente, con acuerdo Ministerial No. 1488 del 30 de diciembre de 1994 e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el número de orden 5678 de 04 de enero de 1995 para que se aprueben las reformas integrales al reglamento interno de la indicada entidad.

Que la coordinación Jurídica de la Dirección General de Cooperativas, en Memorando No. 263 CJ-FAP-VAB-2007, emite informe favorable sobre la reforma Integral al Reglamento Interno de la Cooperativa en mención.

Que las reformas integrales al reglamento interno de la CAC. Del Distrito Metropolitano de Quito "Amazonas" fueron discutidas y aprobadas en dos asambleas Generales de fechas 22 de Julio del 2005 y 17 de Febrero del 2006.

Que de conformidad con el Artículo 121 literal a) del Reglamento General de la Ley de Cooperativas, corresponde al Ministerio de Bienestar Social, a través de la Dirección Nacional de Cooperativas, aprobar la reforma a los estatutos y Reglamentos de las cooperativas.

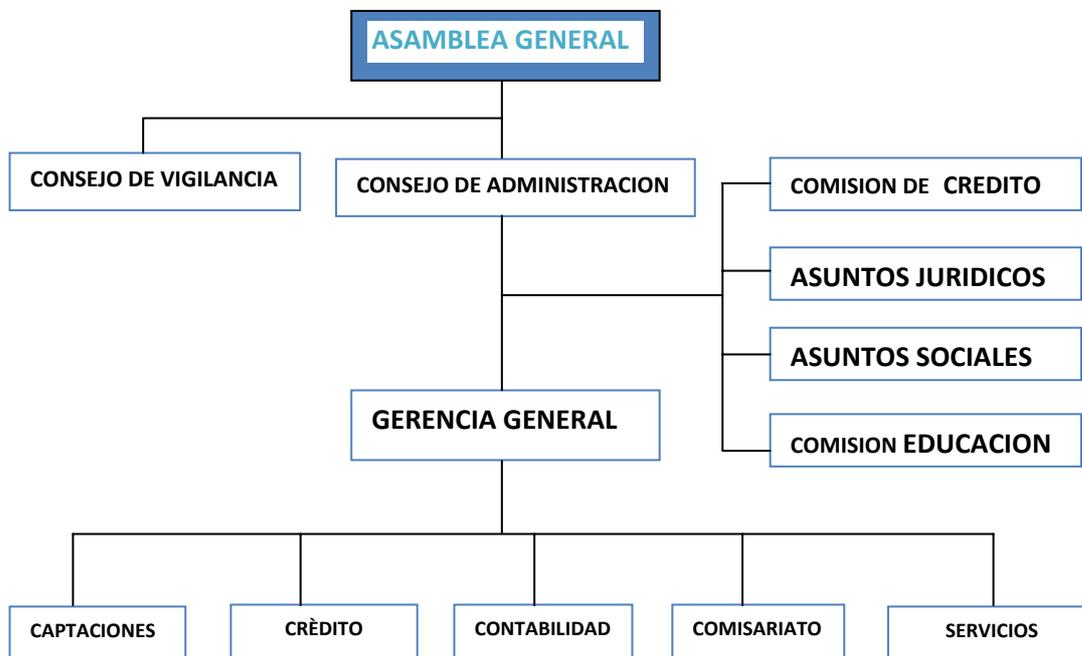
En ejercicio de las atribuciones conferidas por la Ley Cooperativas, su reglamento General, resuelve:

**Primero.-** Aprobar las reformas integrales al Reglamento Interno de la CAC. "Amazonas".

**Segundo.-** Una vez incorporado las reformas integrales al Reglamento Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Distrito Metropolitano de Quito "Amazonas", con la siguiente estructura:

- De los fines
- De los socios
- De la estructura interna
- De la Comisión de Crédito
- De la Comisión de Asuntos jurídicos
- De la Comisión de Asuntos sociales
- De la Comisión de Educación
- Del Régimen Económico
- De las prestaciones
- De las elecciones
- Disposiciones legales
- Reglamento interno de trabajo

### 1.3. Organigrama y/o mapa de procesos.



Elaborado por: Mónica Elizabeth Cando Taco y Norma Yolanda Salazar Jaramillo

Fuente: Investigación

### 1.4. Plan estratégico

La Cooperativa ha definido el siguiente plan estratégico que son las políticas que utiliza dentro de la organización:

**Acciones Numéricas y temporales:** para el presente año los Concejos de Administración y Vigilancia se han planteado las siguientes metas numéricas:

- Tener un crecimiento de socios del 10 % del total al cierre del año 2008 (cierre 3400 socios), el crecimiento anual será de 340 socios más hasta el fin del 2009. Para cumplir con este objetivo debemos tomar en cuenta la apertura de las nuevas agencias como plan de crecimiento lo que hace posible llegar a la meta programada con esta acción.
- Captación de ahorros de por lo menos el 15 % del balance al cierre del año 2008. La captación en zonas rurales antes de la ejecución de un crédito nos permite establecer que los encajes tengan un plazo de sesenta días, esto nos permite sostener un crecimiento del ahorro de por lo menos el 15 % de los establecido. A

esto le sumamos el ahorro por voluntad propia ligado al servicio crediticio permite sostener el valor porcentual de crecimiento.

- Crecimiento en un 20 % de los certificados de aportación
- Crecimiento en un 20 % de la cuenta de mortuoria
- Compras de acciones sobre el inmueble de hasta el 15 % adicional

#### **Políticas y conductas internas:**

- No se puede pasar por alto ningún requisito de crédito
- No hay recomendaciones de familiares especialmente de los directivos. Todos los socios son iguales y entran a los procesos establecidos.
- El encaje para un crédito deberá tener mínimo 60 días en ahorros.
- Para acceder a un crédito se deberá tener la libreta mínimo 90 días.
- Los directivos no pueden tener cartera en morosidad.
- Sujetarse al reglamento interno y demás normas establecidas.

#### **Relación de acciones finalistas:**

- Crear un departamento de Marketing hasta el 2010
- Iniciar con una campaña de publicidad en las zonas de las nuevas agencias.
- Crear servicios de tarjeta médica
- Crear el servicio de consultas vía internet
- Fomentar con mayor efectividad el ahorro semilla

#### **1.4.1. Misión**

##### **1.4.1.1. Misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Amazonas"**

Fomentar el ahorro cooperativista como alternativa financiera fortaleciendo las zonas más vulnerables de la economía de nuestro país como son las áreas rurales, permitiendo el crecimiento de la producción agrícola ganadera con créditos directos en concordancia con la política gubernamental.

#### **1.4.1.2. Misión de los indicadores de gestión**

Advertir problemas antes que se produzcan para hacer mejoras y obtener beneficios especialmente en áreas donde no tenemos balances pero si podemos cuantificar e identificar cambios positivos o negativos para toma de decisiones.

#### **1.4.2. Visión**

##### **1.4.2.1. Visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Amazonas”**

Convertirse en la entidad financiera con mayor presencia económica y social de la región rural de la provincia de Pichincha otorgando créditos y fomentando la captación de ahorros. Mejorar el estatus socio económico de los campesinos en concordancia con las políticas de estado.

##### **1.4.2.2. Visión en la utilización de los indicadores de gestión**

Hacer que la toma de decisiones sea oportuna y confiable tomando correctivos adecuados y enmarcados a asegurar el éxito financiero administrativo.

#### **1.4.3. Valores**

El enfoque del cooperativismo para muchos cooperativistas de por si ya tiene un valor. Hablar en este campo nos permite encontrar muchos beneficios siempre que se muestre interés y que todos los involucrados crean en lo que hacen. El señor Ángel Sotomayor es un convencido de las organizaciones asociativas que se enmarcan en el Cooperativismo porque estas organizaciones, promulgan un socialismo de equidad cuya filosofía se sostiene en un trabajo orientado al ser humano.

Dentro de la Cooperativa “Amazonas” podemos citar varios valores:

- Los socios fundadores son socios de la anterior cooperativa de transportes lo que hace que esta organización sea confiable en su dirección.
- Los miembros de los consejos de administración y vigilancia han rotado durante varios años, esto ha permitido que haya estabilidad en las decisiones tomadas y sobre todo una continuidad en los proyectos.

- La poblaciones donde se han abierto las sucursales: Lloa, Pintag, Nono, son parroquias donde han tomado con mucha responsabilidad y seriedad el tema cooperativista. Esto ha permitido tener mayor aceptación y sobre todo seguridad.
- La honestidad y la ética son valores humanos que han desarrollado con mucha solvencia. Pese a los problemas económicos difíciles que ha pasado el país, la cooperativa ha sabido manejar las adversidades con honestidad y mucha ética.
- El cuidado a los empleados: el trato, los sueldos, los reconocimientos, ha permitido crear un profundo respeto y celo sobre los valores en el tiempo

#### **1.4.4. Objetivos**

##### **1.4.4.1. Objetivo General**

- Que sus dirigentes tengan la información oportuna y confiable en todas las áreas vulnerables de la administración financiera y contable para que puedan tomar decisiones acertadas y correctas e implantar estrategias que permitan solventar posibles fallas o cifras decadentes o negativas.

##### **1.4.4.2. Objetivos específicos**

- Tener cifras porcentuales sobre los indicadores de rendimiento en ahorros y captaciones.
- Hacer un estudio de indicadores en los intereses por cuentas por cobrar en prestaciones e intereses de mora.
- En un plazo no mayor a tres meses tener indicadores de gestión dirigidos a: cartera vencida, cartera por vencer, cartera corriente, flujos de caja, captaciones, inversiones, crecimiento de número de socios por sucursal.
- En un plazo no mayor a tres meses poder contar con un módulo informático que muestre los indicadores de gestión por: estrategias proporcionadas, planes y proyectos de captación, gastos, cartera, socios.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Planificación Estratégica**

##### **Conceptos:**

"La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" (Jiménez, 1982).

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Amazonas", ha fincado su estabilidad en una planificación empírica que hasta la actualidad ha dado resultado. Nada se ha efectuado profesionalmente aunque se debe destacar que la administración que se ha venido sosteniendo ha sido segura.

La planificación aunque de manera no profesional, cumple con dos alternativas establecidas: la de proteger y la de asegurar. La cooperativa ha reducido al mínimo los riesgos y las incertidumbres que ha creado el sistema financiero nacional, es decir, ha protegido su patrimonio. Consecuencia de proteger el patrimonio ha derivado el aseguramiento del éxito económico, aunque este haya sido bastante discreto. Sin embargo de aquello se nota el nivel de éxito organizacional.

Adicionalmente, sus dirigentes han coordinado los esfuerzos y han canalizado los recursos de la organización creando actividades de: dirección, control y procedimientos, que han desembocado en la protección y seguridad financiera.

Por otro lado, se puede considerar a la planificación realizada como el tronco fundamental de la columna vertebral, del que crecen las vértebras de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental de esta planificación ha sido facilitar el logro de los objetivos de la institución implicando en tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

Los dirigentes han realizado planificación dentro de un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización. Cambios que buscan adaptarse a ellos.

Unos de los resultados más significativos de los procesos de la planificación lo tenemos a continuación:

- Planificación Estratégica
- Planificación Corporativa
- Planificación Operativa

### **2.1.1. Planificación Estratégica**

Esta planificación es de largo plazo y aquí se debe definir los objetivos y estrategias que la institución realizará en el futuro y en distintas áreas, analizando lo que en el futuro puede cambiar y que afectará positiva o negativamente si no lo enfrentamos desde el presente.

Conocemos que la planificación estratégica ha sido el puntal del desarrollo de muchas empresas e instituciones. En este caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Amazonas" se puede observar el manejo no profesional y la falta de estrategias planificadas y profesionales y evidentemente de no primar el celo administrativo que han sostenido durante la existencia de la institución, habrían encontrado el fracaso, lo cual para la tranquilidad de todos los socios no es el caso.

Ahora bien, si conocemos que no existe una estrategia administrativa entonces podemos plantear las siguientes objetivos:

- 1.- Asegurar un desempeño administrativo basado en leyes, estatutos, reglamentos y normas comunes.
- 2.- Hacer captación de ahorros de manera eficiente y de largo plazo.
- 3.- Hacer una clasificación adecuada y sin discriminación de nuevos socios tratando de que la cartera de los mismos tenga una clasificación de por lo menos una "A".
- 4.- Realizar un procedimiento de crédito con eficiencia y organización.
- 5.- Bajar la cartera vencida a un solo dígito.

#### **2.1.1.1. Estrategia Administrativa:**

Para la buena marcha de la administración de la Cooperativa "Amazonas" se tiene planificado dos factores: factor legal y el factor reglamentario.

- **Factor legal:** es una estrategia administrativa valerse de la Ley General de Cooperativas, con esta se deberá cumplir a cabalidad los artículos creados en esta ley sin posibilidades de invenciones o cambios a gusto de los administradores. Los cambios jamás podrán contra oponerse a lo que dice la mencionada ley.

- **Factor reglamentario:** para asegurar la buena marcha de la institución y poder cuidar a detalle los procedimientos y métodos administrativos, la Cooperativa de Ahorro y Crédito se sujetará estrictamente a los estatutos y reglamentos internos creados y aprobados para el efecto. Ningún socio ni dirigente podrá incumplir las disposiciones emanadas por las normas estatutarias y reglamentarias, hacerlo derivaría un conflicto de exclusión o expulsión.

Evidentemente que para conocer los artículos de el factor legal y factor reglamentario se debe estudiar los mencionados documentos que están a disposición de los socios.

### 2.1.1.2. Estrategia de captación de ahorros:

Para hacer captación de ahorros, enfoquemos a los tipos de ahorros que se manejan:

- **Pólizas a plazo fijo:** el mercado ecuatoriano maneja la opción financiera de negociar un capital para ganar un interés. El interés solamente es pagado si el capital ha cumplido ciertos requisitos. Lo conocemos como pólizas a plazo fijo ya que negociamos que el capital esté guardado cierto tiempo por un interés que ganará dicho capital. Eso sí, la póliza deberá cumplir el tiempo establecido para que se configure el ciclo de póliza.

Para este efecto utilizaremos la siguiente tabla:

**Cuadro No. 1**

MONTO EN \$	PLAZO			
	3 MESES	6 MESES	9 MESES	12 MESES
<b>0 - 1000</b>	4%	4%	5%	5%
<b>1001-3000</b>	5%	5%	6%	6%
<b>3001-5000</b>	6%	6%	7%	7%
<b>5001-10000</b>	7%	7%	8%	8%
<b>10001-15000</b>	8%	8%	8%	9%
<b>15001-20000</b>	9%	9%	10%	10%

**Elaborado por:** Mónica Elizabeth Cando Taco y Norma Yolanda Salazar Jaramillo **Fuente:** CAC. Amazonas

Solamente el señor Gerente y el señor Presidente podrán negociar el porcentaje del interés a pagar que no se encuentren en la tabla anterior.

- **Ahorros en libreta a largo plazo:**

Esta opción tiene similitud con la póliza de plazo fijo, sin embargo maneja una regla: El valor mínimo que debe tener en la libreta es de \$500 (quinientos dólares estadounidenses), se cortará el pago de intereses al 31 de diciembre y se pagará sobre el saldo en ahorros. Cabe aclarar que el pago de intereses en esta libreta se lo hace con el 6 % anual. La diferencia que tiene de la póliza es que el cliente puede hacer movimientos sobre la libreta.

- **Ahorros en libretas ahorro – socios:**

En esta opción se maneja libretas normales es decir un diario de movimientos en el que el socio puede hacer movimientos sobre sus saldos sin necesidad de tener mínimos de capital. El interés que se paga sobre este rubro es del 6 % anual.

#### **2.1.1.2.1. Beneficios para asegurar la captación**

La gente común no solamente se fija en la seguridad de sus ahorros y evidentemente no solamente ven el pago de los intereses. Sin duda alguna una de las observaciones de mayor elocuencia es la de preguntarse, ¿cual es el beneficio de ahorrar en esta cooperativa?

Volver a los errores de la banca ecuatoriano sería una demagogia absurda. No podemos hacer captaciones ofreciendo pagos de intereses altos. Más bien debemos corregir errores y buscar nuevas formas y maneras de convencerle al cliente socio que su dinero estará bien protegido y que esto le traerá varios beneficios:

- Si mantiene pólizas a plazo fijo le ayuda a garantizar préstamos emergentes sin necesidad de mayor burocracia.
- Le permite acceder a la tarjeta de beneficios: médicos, odontológicos, laboratorios, almacenes de ropa, librerías, zapaterías y prestamos cortos pero emergentes.
- Si tiene niños menores de ocho años tiene asegurado la navidad para el niño.
- En caso de fallecimiento accede directamente al seguro de mortuoria para alivianar los gastos emergentes del sepelio.
- Puede acceder a compras a crédito de: electrodomésticos, muebles, material ferretero para arreglos de la casa.
- En el caso de mantener una libreta de ahorro de largo lazo, puede recibir préstamos de hasta \$ 4000 (cuatro mil dólares estadounidenses).

### 2.1.1.3. Estrategias para admisión de socios

Uno de los grandes problemas que se presentan habitualmente es el hecho de que se confunde la captación de socios con la captación de capital. La Cooperativa “Amazonas” no pone reservas en cuanto al ingreso de nuevos socios, porque los requisitos que se solicitan no advierten la calidad del mismo. Recién cuando se hace transacciones de tipo crediticio allí experimentan la calidad financiera y solvencia del socio.

Cuando se habla de que confunden captación de socios con captación de capital afirmamos por los siguientes hechos:

- La apertura de una cuenta de ahorros permite que el cliente se convierta en socio de la Cooperativa. El rubro mínimo exigible es de \$ 58 (cincuenta y ocho dólares estadounidenses), que están divididos de la siguiente manera:
  - a) Fondo de Mortuoria 24 dólares
  - b) Certificados de aportación 20 dólares
  - c) Cuenta de ahorros 10 dólares
  - d) Gastos administrativos 4 dólares

Los 58 dólares ingresados van a diferentes rubros pero esa no es la cuestión como captación porque un porcentaje importante de socios sacan sus libretas para luego solicitar un crédito, dicho de otra forma, las libretas en un 80% se abren para solicitar un préstamo.

- Solicitan dos copias a colores de la cédula de identidad y certificado de votación.
- Solicitud de ingreso
- Una fotografía.

Mantener rubros bajos en cuentas diferentes no puede ser llamadas captación. Tampoco se considera captación el hecho de que se le exija al socio como requisito un encaje del 15 % del valor del préstamo hipotecario y el 1 x 8 en préstamos quirografarios y otros.

Se debe entender que la captación de socios debe estar direccionada a mantener dos frentes: socio ahorrista, socio prestamista.

**Socio ahorrista:** es el socio que tiene interés de guardar su dinero en una entidad financiera (en este caso la cooperativa) y que eventualmente solicitará un crédito.

**Socio prestamista:** es el socio que abre su libreta con el único fin de acceder a un crédito y que realmente no está interesado en ahorrar sino en solucionar algún tipo de problema económico.

Identificados los tipos de socios, debemos direccionar la captación haciéndoles ver los beneficios de tener ahorros y evidentemente para ello debemos considerar servicios adicionales.

- Servicios de comisariato
- Servicio de óptica
- Servicios médicos
- Servicios de local de recepciones.

La estrategia que se debe usar es la de comprometerle al socio a utilizar todos los servicios y beneficios justo en el momento que abre la libreta. Consecuencia de ello podríamos exigir montos mínimos a tener guardados y cuotas de préstamos al día. Esto nos daría la pauta de saber los objetivos reales que tiene el socio para abrir una libreta y podríamos hacer una clasificación para que los socios ahorristas vayan a un portafolio donde puedan ser asesorados por un oficial de crédito que siempre esté pendiente del socio.

#### **2.1.1.4. Estrategia para crédito**

La Cooperativa de ahorro y crédito “Amazonas”, tiene una comisión de crédito que es la encargada de conocer todo lo referente a un proceso de prestación de acuerdo al siguiente algoritmo:

- Apertura de cuenta
- Solicitud de crédito
- Poner encaje
- Llenar requisitos
- Autorización para inspección
- Se hace inspección
- Aprobación de solicitud
- Se entrega crédito

Con este algoritmo se debe hacer varios cuestionamientos:

Que datos van en la solicitud?. Por experiencia conocemos que cuando un crédito es solicitado para consumo personal o para cubrir deudas personales del socio, este tiende a manipular los datos y requisitos. No siempre una simple llamada puede comprobar una verificación.

Recomendación:

- La central de riesgo permite observar la posición financiera de una persona, si aparece con calificación deficiente, nos dará alternativas para proseguir con la consulta de requisitos.
- El internet permite acceder a páginas web como la de la función judicial. En esta página encontraremos la situación jurídica del socio. Con esto podemos saber si posee algún tipo de juicio por deudas u otros.
- La cooperativa debe exigir que el socio presente un proyecto de inversión o de uso del crédito para poder saber el destino del préstamo. Para ello se puede contar con formularios propios que deberán ser llenados y donde se especificará el destino del dinero.
- Evidentemente la inspección ocular ayuda a conocer la vivienda del socio, pero asegurarse de que los bienes que posee puede soportar un eventual embargo se lo hace con una declaración juramentada que en ese momento se debe firmar.
- Verificar que los documentos, certificados y otros son verdaderos es una labor importante.

#### **2.1.1.5. Estrategia para cobranza**

Esta es la estrategia más delicada que una financiera debe afrontar o poner en marcha.

La tecnología de punta permite que la información de la cobranza pueda ser oportuna pero no necesariamente significa que podamos hacer cobros o que a lo mejor no se genere cartera vencida. Cuando manejamos los flujos de caja y las proyecciones de cartera, utilizamos el 100% de la cartera. Si la cobranza falla evidentemente y corolario a ello tendríamos proyecciones desacertadas y equivocadas para una correcta toma de decisiones.

Dentro de los objetivos de la cooperativa está establecido que se otorgue créditos y su finalidad así está establecida. El problema se genera cuando la financiera ha colocado su

dinero en manos de los socios y por cualquier motivo estos no retornan los pagos convirtiendo la cartera en una cartera morosa.

Actualmente, la Cooperativa "Amazonas" maneja una cartera vencida de dos dígitos inferiores al 20 % del total de la cartera. Las estrategias están establecidas y orientadas simplemente a cobrar con: llamadas telefónicas, comunicados, demandas, entre lo tradicional. Lamentablemente no tienen estrategias de cambios y seguimientos que permitan tener resultados inmediatos.

Un crédito que comienza enfermo, terminará enfermo porque no hay una un seguimiento oportuno de los dineros entregados por ello se propone la siguiente estrategia:

- La comisión de cobranza debe tener conocimiento del informe de la comisión de crédito sobre nuevos préstamos en carpeta. El visto bueno de esta comisión avalará desde el inicio el procedimiento de aprobación. Para poder dejar libre el seguimiento, la comisión realizará una supervisión del 50% del retorno del crédito. Si antes de ese 50 % se suscita la negativa de la cancelación, automáticamente la comisión tomará decisiones tendientes a resguardar el retorno.

### **2.1.2. Planificación Corporativa**

El contexto de la planificación corporativa está referida a la parte institucional. Esta planificación se direcciona a la imagen empresarial y al espacio que ocupamos junto con el espacio de hacia donde queremos llegar.

La Cooperativa "Amazonas" en la actualidad no tiene una planificación corporativa de imagen, y peor aun, no han desarrollado un proyecto de planificación empresarial.

Enfocados al hecho de que no existe esta planificación corporativa a continuación exponemos un perfil en el cual los dirigentes podrían basarse:

Objetivos de la planificación corporativa:

- 1.- Cambiar la imagen corporativa en un plazo no mayor a 6 meses
- 2.- Crear una comisión de marketing corporativo en 30 días.
- 3.- Cambiar los logotipos y slogan como primera labor de la comisión creada

4.- Expandirse en por lo menos el 30 % de parroquias rurales del cantón Quito en un plazo no mayor a siete años.

#### **2.1.2.1. Formación actual de la institución**

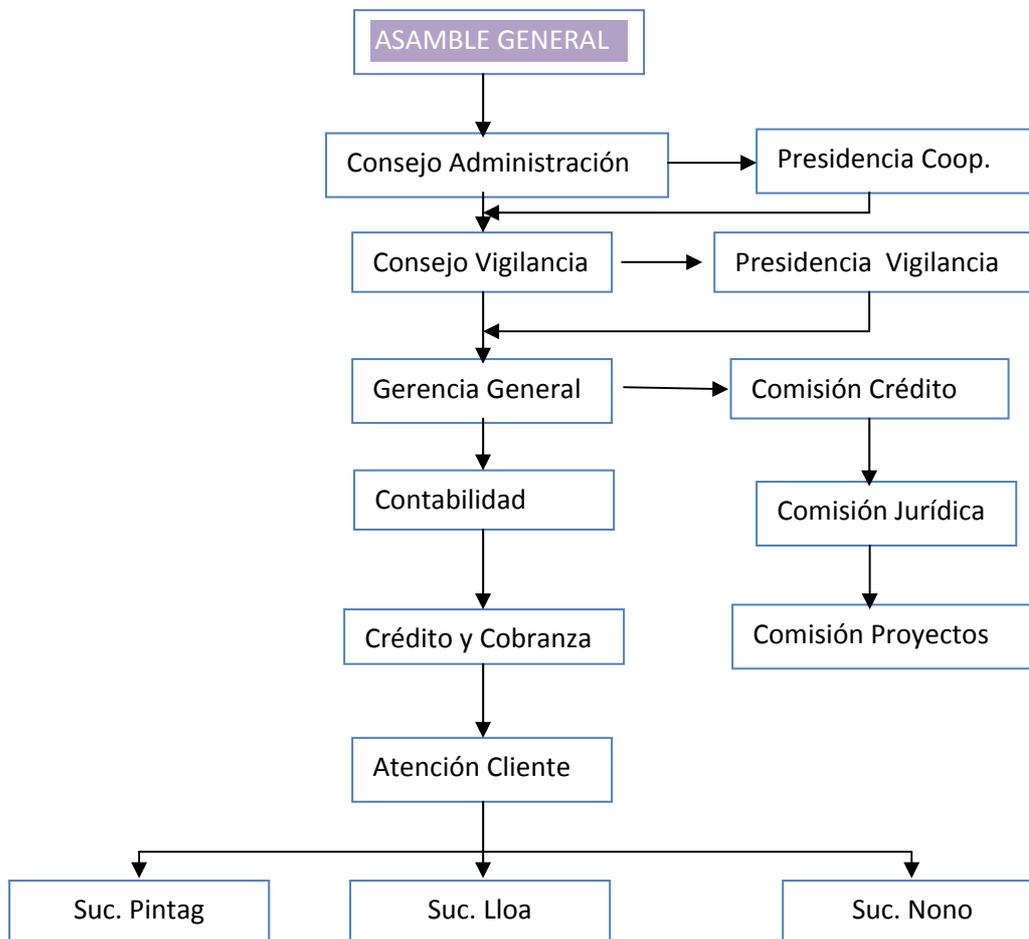
La Cooperativa de ahorro y crédito “Amazonas”, desde la fecha de su creación no tiene definida una planificación corporativa. Pese a que han trabajado ceñidos a la Ley de Cooperativa, estatutos y reglamentos, no han visionado ni formalizado una organización con tecnología de punta.

La estructura actual en cuanto a la institucionalización está formada de la siguiente manera:

- Asamblea General
- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia
- Presidente del Consejo de Administración y de la Cooperativa
- Presidente del Consejo de Vigilancia
- Gerente General
- Comisión de crédito
- Comisión de lo Jurídico
- Comisión de Proyectos
- Contador
- Jefe de Crédito y cobranza
- Atención al cliente
- Sucursal Pintag
- Sucursal Lloa
- Sucursal Nono

Como esta estructura se basa en la Ley de Cooperativas observaremos el estructural de la siguiente manera:

**Diagrama estructural:**



Elaborado por: Mónica Elizabeth Cando Taco y Norma Yolanda Salazar Jaramillo Fuente: Investigación

**Asamblea General:** según la Ley de Cooperativas del Ecuador, la asamblea general es el máximo organismo dentro de la institución. Todas las decisiones que se emanen de esta tienen que ser acatadas siempre que estén apegadas a derecho. Dicho de otra manera, la Asamblea General es el supremo en la toma de decisiones de la Cooperativa.

**Consejo de Administración:** Después de la asamblea el consejo de administración es el organismo encargado de cumplir y hacer cumplir las decisiones de la asamblea. No solo que resoluciones de la asamblea deberá hacer cumplir sino que tiene funciones de tomar decisiones para la buena marcha de la institución.

**Presidencia Administración:** También es el presidente de la Cooperativa y por ende quién dirige las reuniones de asamblea general y reuniones del consejo de

administración. Las funciones del presidente se enmarcan a hacer cumplir todas las leyes, estatutos, reglas y normas que se dicten para la buena marcha de la institución. Por el presidente pasan todas las resoluciones que se practican en la Institución.

**Consejo de Vigilancia:** Es el organismo encargado de vigilar que se cumpla las decisiones tomadas por la asamblea. Vigila y supervisa que la administración de la cooperativa sea la adecuada. Controla los presupuestos y es el ente que revisa los procedimientos contables, métodos y documentación.

**Presidencia Vigilancia:** se encarga de hacer cumplir las decisiones del consejo de vigilancia. Con la ley controla que las normas de procedimientos, auditoría, contabilidad, finanzas se cumplan.

**Gerencia General:** la Gerencia representa legalmente en asuntos judiciales y extrajudiciales a la institución. Contrata el personal y controla toda la administración cooperativa. Reporta balances y se nutre de procedimientos que le ayuden a desarrollar una buena administración.

**Comisión de Crédito:** es la comisión encargada de los procedimientos de otorgamientos de crédito a los socios. Es la responsable de la cartera y lo que sucede con ella.

**Comisión Jurídica:** esta comisión se encarga de todos los asuntos judiciales de la cooperativa especialmente en el área de cobranzas. Por esta comisión pasan todos los asuntos judiciales y está conformada por tres personas que pueden o no ser socios de la cooperativa.

**Comisión de proyectos:** esta comisión se encarga de formalizar o crear proyectos para el otorgamiento de créditos. También pueden general proyectos que permitan el crecimiento sostenido de la cooperativa.

**Contabilidad:** este departamento es el encargado de registrar en los respectivos libros los movimientos contables de la institución. También emite reportes y ayuda a que la toma de decisiones de la gerencia sea la adecuada.

**Crédito y cobranza:** este departamento se encarga de los procesos de crédito y el otorgamiento de los préstamos a los socios. La cobranza es una de las gestiones que este departamento realiza. Cabe destacar que para el proceso de cobranza intervienen: La presidencia, Gerencia y Comisión Jurídica.

**Atención al Cliente:** este departamento se encarga de manejar toda la información referente a los temas que el socio desea resolver. Así tenemos que este

departamento interviene como apoyo logístico inclusive para el departamento de crédito y cobranza.

**Sucursales:** las sucursales maneja todo lo referente a la parte operativa de los diferentes procesos de la institución.

### **2.1.2.2. Cambios corporativos**

Los cambios que se proponen no deben estar predispuestos a fricciones. Los cambios corporativos permiten direccionar a la institución a cumplir con una imagen más actualizada y tendiente a causar mayor impacto en los socios potenciales o en el entorno corporativo.

A continuación tenemos lo siguiente:

**1.- Cambio del logotipo:** por cuestiones de seguridad no se ha impreso el logo actual pero sin embargo, imaginemos la siguiente descripción:

- Es un logo que fue diseñado de manera empírica hace 26 años.
- No tiene una imagen llamativa, más bien diría la impresión de ser un simple sello de caucho agrandado.
- Maneja un solo color (verde)

Para el desarrollo de este proyecto proponemos el siguiente logo:

Colores del cooperativismo

Símbolo del cooperativismo

Nombre haciendo énfasis en el nombre de la institución

Dinamismo en el dibujo

Atracción visual



**2.- Cambio en el slogan:** Así como el logotipo, el slogan de la Cooperativa tiene la misma edad “juntos caminando hacia el progreso”, daba una idea de tratar de salir adelante, de que podemos juntos alcanzar el progreso.

La actual imagen corporativa debe estar orientada a saber que somos confiables y que hemos alcanzado el progreso frente a la intensa competencia, y contando con el sin número de problemas que ha atravesado la banca.

Proponemos un slogan mucho más simple, dinámico y que represente todo lo que el socio necesita:

### **“Caminamos y avanzamos”**

Este slogan sin duda que demuestra la oportunidad que tenemos por avanzar dentro de este contexto económico, no necesitamos correr para llegar, sino que debemos estar firmes y decididos al cambio.

**3.- La comisión de proyectos:** la comisión de proyectos debe cambiar sus funciones. Se le debe hacer mucho más participativa y con un mayor contexto en la toma de decisiones:

- Para otorgar un crédito de producción se debe destacar un proyecto que permita observar una proyección del futuro. La institución debe saber en que se va utilizar el dinero prestado.
- Si el préstamo es de consumo, el formato del proyecto debe estar orientado a saber como se va hacer el retorno del crédito y en base a que tipo de ingresos.

**4.- Creación de la comisión de Marketing:** la comisión de marketing se encargará de manejar la imagen corporativa de la Cooperativa. Esta comisión deberá presentar un proyecto el cual deberá ser aprobado por los consejos y de ser necesario por la asamblea

ya que deberá contener un presupuesto tendiente a mejorar el posicionamiento en el mercado.

En el proyecto de esta nueva comisión se exigirá que los objetivos se orienten también a proyectar una imagen más institucional en las sucursales que tiene y que podría abrir la cooperativa.

### **2.1.3. Planificación Operativa**

Esta planificación puede ser de mediano y corto plazo. Aquí se establece lo que se va hacer para cada objetivo y en que orden lo vamos a realizar incluyendo las responsabilidades que cada uno tendrá y los recursos que se van a utilizar así como el tiempo a ocupar.

De esta planificación depende el resultado y el éxito que se pueda obtener.

#### **2.1.3.1. Áreas de planificación operativa**

Para desarrollar una planificación operativa debemos tomar en cuenta los puntos en los cuales debemos desarrollar la planificación operativa:

**Objetivo General:** Que es lo que la organización define alcanzar en el período de un año.

- Abrir dos sucursales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Amazonas" en San Miguel de los Bancos en el cantón los Bancos y en Aloasí del Cantón Mejía, provincia de Pichincha, permitiendo una captación de clientes del 20 % de la cartera actual y un incremento de captación de capital del 8% contra la actual captación.

**Área:** es el nombre de la comisión que contribuirá para desarrollar acciones tendientes a cumplir el objetivo general.

- Comisión de marketing: quién deberá hacer los estudios necesarios para poder evaluar el costo beneficio de abrir las agencias mencionadas.
- Comisión de crédito: deberá hacer los estudios necesarios tendientes a evaluar la situación económica de la zona y del radio de influencia.
- Comisión de proyectos: deberá reunirse con la comunidad para planificar, desarrollar, exponer y alimentarse de los proyectos que pudieran ejecutarse tendientes al desarrollo de la región.

- Los consejos determinarán las resoluciones necesarias para poder asegurar el éxito del programa de expansión de sucursales.

**Cuadro No. 2**

**Fechas:**

ACTIVIDAD	FECHA
Ejecución Proyecto Bancos	01/08/2009
Análisis socio económico de la zona	02/08/2009
Análisis de marketing	10/08/2009
Estudio de factibilidad	20/08/2009
Instalación de la sucursal	30/08/2009
Captación de Clientes	30/09/2009
Concesión de Créditos	15/10/2009
Ejecución Proyecto Aloasí	20/08/2009
Análisis socio económico de la zona	22/08/2009
Análisis de marketing	30/08/2009
Estudio de factibilidad	15/09/2009
Instalación de la sucursal	30/09/2009
Captación de Clientes	15/10/2009
Concesión de Créditos	30/10/2009

**Elaborado por:** Mónica Elizabeth Cando Taco y Norma Yolanda Salazar Jaramillo **Fuente:** Investigación

**Recursos y Responsables:**

Recursos:

- Dentro del presupuesto de este año se ha establecido lo siguiente: \$10.000,00 (diez mil dólares estadounidenses) para apertura de agencias y sustentar los gastos requeridos. \$20.000,00 (veinte mil dólares estadounidenses) para capital operativo de dos sucursales.
- Dentro de los recursos está el sistema informático, dos cajas fuertes compradas con anterioridad.
- Personal para capacitación
- Las comisiones participantes
- Computadoras



### **2.1.3.2. Áreas conflictivas**

Dentro de este trabajo, se debe previamente haber investigado cuales son las áreas conflictivas y en las que se necesita insistir en planificación operativa por ello detallamos lo siguiente:

- a) Otorgamientos de crédito
- b) Control de cobranza y cartera
- c) Sistema informático on line

**a). Otorgamiento de crédito:** resalta una duda. Dentro de la investigación se ha podido observar el siguiente procedimiento operativo para otorgar crédito:

#### **Actual:**

- Socio retira solicitud de crédito
- Socio entrega solicitud con requisitos
- Crédito y cobranza verifica datos
- Si la solicitud cumple con los requisitos, se va a espera de la reunión de la comisión de crédito
- Comisión hace inspección ocular
- Comisión se reúne aprueba
- Documentos aprobados pasan a departamento de crédito
- Se espera turno
- Crédito es concedido

#### **Nuevo:**

- Socio retira solicitud
- Socio entrega solicitud con requisitos
- Verificación de datos con: central de riesgo y corte superior
- Si no hay problema se verifica veracidad de documentos y referencias
- Si cumple se pasa a comisión para aprobar
- Comisión hace inspección
- Socio llena formulario de destino de fondos y declaración juramentada de bienes
- Documentos pasan a crédito
- Se espera turno
- Se entrega crédito

Dentro de la planificación operativa de concesión de créditos está en dos aspectos importantes:

1).- En el nuevo procedimiento operativo, se hará consultas a Central de riesgo y a La Corte Superior para observar el riesgo y si el socio tiene juicios pendientes.

2).- El socio después de la inspección llena una declaración juramentada de bienes para que en caso de no cancelación de la deuda, se pueda hacer el embargo respectivo.

**b) Control de cobranza y cartera:** el proceso de cobro de los créditos concedidos es el siguiente:

**Actual:**

- Solo se llama al cliente si este ha entrado en mora
- Si ha entrado en mora se insiste con llamadas
- Si al cabo de tres meses no cancela se entrega a convenios
- Los convenios hacen gestión de cartera según datos recibidos
- Se hace la gestión y se decide demanda
- Se procede a demanda
- Juicio termina se hace cobro o embargo

Convenios son personas naturales o jurídicas que ayudan al cobro de cartera vencida o cuentas en mora.

**Nuevo:**

- Se llama a los clientes dos días antes de su vencimiento a informarle de su cancelación
- Se envía estados de cuenta mensuales
- En caso de mora desde los primeros quince días se envía a central de riesgo
- Se revisa formulario de direccionamiento del préstamo y se hace un seguimiento
- Si el informe dice que hay riesgo se procede a cobro judicial inmediato

- Si no hay riesgo se hace un seguimiento de hasta sesenta días para proceder con demandas.
- Es necesario que el socio sienta el interés de que su crédito no entre en riesgo. No hay que hacerle notar que estamos pendientes de la cuota.
- La cooperativa utilizará el método de mediación para evitar demandas. Si el socio ha entrado en mora, la mediación es un camino loable para evitar demandas engorrosas.

**c).- Sistema informático on line:** la tecnología de punta es el camino más adecuado para tener información oportuna. Los puntos de las sucursales nuevas deben estar preparados para que el sistema informático entregue la información necesaria para hacer seguimientos de cobranza.

El sistema debe arrojar reportes apropiados para el control de cartera: estados de cuenta, listados de cartera por vencer, listados de cartera corriente, listados de cartera vencida.

Lo apropiado es tener un módulo informático que nos permita hacer el control total de cartera.

## **2.2. Indicadores**

### **2.2.1. Conceptos**

- Un indicador financiero es una relación de las cifras o valores resumidas de los estados financieros y de los demás reportes o informes de la empresa cuyo propósito es el de formarse una idea sobre el comportamiento financiero, contable, administrativo de la empresa; entendiéndose como la expresión cuantitativa del desempeño de toda una organización o de una de sus partes y, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel o tipo de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de las cifras resultantes que entreguen los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de la Empresa así como también a los períodos cambiantes causados por los diversos factores internos y externos que las afectan o que inciden.

- Los indicadores de gestión son los extractos de las cuentas que se manejan contablemente y que nos muestran estadísticas de los sucesos económicos de la empresa, y que hace comparativos de año a año o de mes a mes dependiendo de la necesidad.
- “No existe una definición oficial por parte de algún organismo nacional o internacional, sólo algunas referencias que los describen como: “Herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos, son medidas verificables de cambio o resultado diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo productos y alcanzando objetivos”.

Sin embargo de los conceptos vertidos se debe hacer una aclaratoria: los indicadores también pueden estar resumidos en un compendio de cuentas que puedan dar información sobre algo específico por ejemplo: indicadores de liquidez, indicadores de endeudamiento, etc.

### **2.2.2. Características**

Observemos la manera global como se enfocan los indicadores y como se refiere a ellos en sus características:

1).- Debe estar inscrito en un marco conceptual que le permita ser entendido de manera proactiva con el evento al que el investigador pretende dar forma. Debe desarrollarse en una estructura que pueda ser explicado y que lo ubique en un marco entendible. Debe permitir un listado de respuestas en torno a lo que se explica en el indicador.

2).- Debe ser específico, directo, resumido es decir, debe estar vinculado exclusivamente con los fenómenos financieros al cual hace referencia o de la naturaleza sobre lo que se pretende actuar; por ello se debe contar con objetivos y metas claros, para poder evaluar qué tan cerca o lejos nos encontramos de los mismos y proceder a la toma de decisiones pertinentes. Deben mostrarse especificando la meta u objetivo a que se vinculan y/o a la política a la que se pretende dar seguimiento; para cumplirlas se recomienda que los indicadores sean pocos.

3).- Debe ser explícito, de tal forma que solo mencionando su nombre sea suficiente para entender si se trata de un valor absoluto o relativo, de una tasa, una razón, un índice, etc., así como a qué grupo, sector financiero se refieren y si la información es global o está desagregada.

4) Deben ser relevantes y oportunos para la toma de decisiones y aplicación de políticas, describiendo la situación prevaleciente en los diferentes sectores de la institución, permitiendo establecer metas y convertirlas en acciones.

5).- Estos indicadores deben estar disponibles para largo tiempo, con el fin de que se pueda observar el comportamiento del fenómeno a través del tiempo, así como para diferentes unidades administrativas. Debe estar disponible para ser comparado con los nuevos años económicos y saber como enfrentar los retos.

6).- Que la recolección de la información permita construir el mismo indicador de la misma manera y bajo condiciones similares, año tras año, de modo que las comparaciones sean válidas.

7).- Técnicamente debe ser sólido, es decir, válido, confiable y comparable, así como factible, en términos de que su medición tenga un costo razonable.

8).- Si bien su selección no debe depender de la disponibilidad de información proveniente de encuestas, censos y/o registros administrativos, sino de los objetivos fijados en los programas y proyectos dentro de los presupuestos y de las políticas de la cooperativa (dentro de los cuales se inscriben), es importante considerar el costo-beneficio del tiempo y los recursos necesarios para su construcción, por lo que, de preferencia, debe ser medibles a partir del acervo de datos disponible.

### **Cuadro No. 3**

<b>CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES</b>
Debe ser entendible
Debe ser específico, simple, directo
Debe ser explícito
Debe ser oportunos y relevantes para toma de decisiones
Deben estar disponibles por largo tiempo para compararlos
Que la información permita reconstruir el mismo indicador
Ser sólido, confiable, válido y comparable
Costo beneficio

**Elaborado por:** Mónica Elizabeth Cando Taco y Norma Yolanda Salazar Jaramillo **Fuente:** Investigación

#### **2.2.3. Importancia de los indicadores de gestión**

La importancia que tiene para la administración de la cooperativa contar con esta herramienta de análisis que le permite anticipar y corregir oportunamente algunas desviaciones involuntarias y no deseadas en el desenvolvimiento de la misma es realmente imperante. Esta importancia trata de establecer las decisiones oportunas con los indicadores de gestión de la cooperativa, para evaluar los riesgos que asume en virtud del crecimiento y desarrollo de la institución. Así también tenemos que la importancia de los índices, también radica en la facilidad del manejo de la información, en otras palabras los involucrados en la administración de la cooperativa no tienen por qué recordar grandes listados de cuentas ni tampoco valores extensos de información, con un solo número resumen la labor de un día de trabajo; esto ofrece un menor esfuerzo en el entendimiento. De igual manera los índices son meramente aplicativos y no teóricos pues su base esta en el comportamiento real de la bolsa lo que ofrece un panorama mucho más seguro en las decisiones.

#### **2.2.4. Clasificación de los Indicadores de gestión**

La clasificación de los indicadores se resume como sigue a continuación:

- **Indicadores estáticos:** Cuando el antecedente y el consecuente, es decir, el numerador y el denominador, emanan o proceden de estados financieros estáticos, como el Balance General.
- **Indicadores dinámicas:** Cuando el antecedente y el consecuente, es decir numerador y denominador, emanan de un estado financiero dinámico, como el Estado de Resultados.
- **Indicador estático - dinámico:** Cuando el antecedente corresponde a conceptos y cifras de un estado financiero estático y el consecuente, emana de conceptos y cifras de un estado financiero dinámico.
- **Indicador dinámico - estático:** Cuando el antecedente corresponde a un estado financiero dinámico y, el consecuente, corresponde a un estado financiero estático.

**Por su significado o lectura:**

- Indicadores de gestión:** Son aquellos que se leen en dinero, es decir, en pesos, unidades, etc.
- Indicadores de rotación:** Son aquellos que se leen en alternancias (número de rotaciones o vueltas al círculo comercial o industrial).
- Indicadores cronológicos:** Son aquellas que se leen en días (unidad de tiempo, es decir, pueden expresarse en días, horas, minutos, etc.).

**Por su aplicación u objetivos:**

- Indicadores de rentabilidad:** Son aquellas que miden la utilidad, dividendos, réditos, etc.
- Indicadores de actividad:** Son aquellas que miden la eficiencia de las Cuentas por Cobrar y por Pagar, la eficiencia del consumo de materiales de producción, ventas, activos, etc.
- Indicadores de liquidez:** Son aquellas que estudian la capacidad de pago en efectivo o en documentos cobrables de una empresa, etc.
- Indicadores de solvencia y endeudamiento:** Son aquellas que miden la porción de activos financiados por deuda de terceros, miden asimismo, la habilidad para cubrir intereses de la deuda y compromisos inmediatos, etc.

- e. **Indicadores de producción:** Son aquellas que miden la eficiencia del proceso productivo: la eficiencia de la contribución marginal, así como los costos y la capacidad de las instalaciones, etc.
- f. **Indicadores de mercadotecnia:** Son aquellas que miden la eficiencia del departamento de mercados y del departamento de publicidad de una empresa, etc.

#### **2.2.4.1. Aplicación de los indicadores**

El procedimiento de indicadores simples empleados para analizar el contenido de los estados financieros, es útil para indicar:

- A. Puntos débiles de la cooperativa
- B. Probables anomalías financieras o administrativas
- C. En ciertos casos como base para formular un juicio personal

El número de indicadores simples que pueden obtenerse de los estados financieros de la cooperativa, es ilimitado, algunas con significado práctico, otras sin ninguna aplicación; luego entonces, corresponde al criterio y sentido común de quién analiza, determinar el número de indicadores simples con significado práctico, para poder establecer puntos débiles de la cooperativa, probables anomalías de la misma, etc. Asimismo, en la aplicación de este procedimiento, el análisis debe tener cuidado para no determinar indicadores que no tengan utilidades, es decir, se debe definir cuáles son los puntos o las metas a las cuales se pretende llegar y, con base en esto, tratar de obtener indicadores con resultados positivos; luego entonces, el número de indicadores a obtener, variará de acuerdo con el objeto en particular que persiga el análisis.

La aplicación del procedimiento de indicadores simples, tiene un gran valor práctico, supuesto que en general se puede decir, orienta al análisis de estados financieros respecto de lo que debe hacer y cómo debe enfocar su trabajo final, sin embargo, se debe reconocer que tiene sus limitaciones, por lo tanto no se deben conferirle atributos que en realidad no le corresponden.

Las diferentes relaciones que pueden existir entre las cuentas del balance general y/o el estado de pérdidas y ganancias se han agrupado de diversas maneras, tratando de analizar

de forma global, y con la ayuda de varias herramientas complementarias, los aspectos más importantes de las finanzas de la cooperativa.

Los tipos de indicadores que se pueden extraer de los estados financieros son muy variados, aún excluyendo aquellas que carecen de sentido lógico. Sin embargo de la experiencia se ha aprendido que no se necesita un gran número de indicadores, sino más bien una cantidad relativamente reducida, pero aplicados convenientemente de acuerdo con la necesidad y con el objetivo para el cual se elabora el análisis.

#### **2.2.4.2. Indicador de liquidez**

Este índice permite saber si los Activos Circulantes de la cooperativa pueden servir para cumplir las obligaciones de Pasivo Circulantes. Esta razón representa el financiamiento con que cuenta la cooperativa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo (menos de 1 año).

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las instituciones para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta la cooperativa para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la cooperativa le exigieran el pago inmediato de todas sus obligaciones a menos de un año. Esta prueba, aplicada a un instante de tiempo, evalúa la institución desde un punto de vista de liquidación, en lugar de juzgarla como una organización en marcha, caos en el cual los pasivos no se pagarían con el producto de la liquidación del activo corriente sino con los ingresos obtenidos por las inversiones.

Los indicadores más comúnmente utilizados para este tipo de análisis son los siguientes:

#### **Indicador Corriente:**

Se denomina también relación corriente y trata de verificar las disponibilidades de a empresa, a corto plazo, para afrontar sus compromisos, también a corto plazo.

**Fórmula: Razón corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente**

## **Interpretación:**

El punto principal de análisis es la capacidad de la institución para cubrir sus obligaciones corrientes, guardando un cierto margen de seguridad en previsión de alguna reducción o pérdida en el valor de los activos corrientes. Entonces se puede decir que este indicador entre más alto se considera mejor y puede comenzarse a considerarlo bueno a partir de la relación 1:1. Pero vale la pena diferenciar que el criterio de que el mejor indicador es el más alto, sólo es absolutamente cierto desde el punto de vista del acreedor. Para la cooperativa, este índice depende del adecuado manejo que se de a los activos corrientes entre dos parámetros que son: rentabilidad, riesgo. Por lo tanto, no siempre será conveniente tener muchas existencias, sin necesidad, o una caja elevada pero improductiva. Pero, por otra parte, si se está analizando una organización en marcha, los anteriores criterios sobre la razón corriente no son totalmente ciertos, y entran a jugar otros factores tales como los siguientes:

- La calidad de los activos corrientes.
- La exigibilidad de los pasivos corrientes: se supone que éstos no tienen una sola fecha de vencimiento, sino que están distribuidos a través del año contable. Por consiguiente conviene determinar la fecha de vencimiento de cada uno y compararla con el tiempo en el cual los activos corrientes se convertirán en efectivo.
- La transición en las inversiones de la cooperativa pueden distorsionar en un momento determinado, no sólo la razón corriente sino otros de los indicadores. Entonces es necesario analizar dicho factor para determinar de qué manera y en qué momento influye sobre el nivel de las existencias o el volumen de la cartera. Por ejemplo, los créditos en la cooperativa son más frecuentes en fechas específicas como la entrada a clases de los estudiantes por lo tanto se habrá colocado más prestamos en los meses de agosto, septiembre. De esta manera su razón corriente será muy diferente en enero, cuando puede estar comenzando el año; en diciembre, cuando hay créditos navideños; o en mayo, cuando se han realizado los créditos por el mes de la madre y seguramente las cuentas por cobrar o la caja están en el máximo nivel. En consecuencia, cuando la estacionalidad es muy marcada,

conviene efectuar el cálculo de los indicadores en diferentes épocas del año para formarse una idea más exacta de la verdadera situación de la empresa.

**Ejemplo con datos de la Cooperativa, (Fórmula: Razón corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente):**

**Cuadro No. 4**

<b>Activos</b>		<b>Pasivos</b>	
Caja	\$ 23.559,49	Cuentas de ahorros	\$ 541.362,89
Bancos	\$ 103.948,14	Ctas x Pagar	\$ 50.207,27
Ctas x Cobrar	\$ 778.145,46	Capital y excedentes	\$ 345.641,51
Otras ctas por cobrar	\$ 21.579,19	Otras ctas por pagar	\$ 2.727,26
Equipos	\$ 13.567,45	Obligaciones financieras	\$ 147.916,67
Otros activos	\$ 142.055,87		
Inversiones	\$ 5.000,00		
<b>Total Activo</b>	<b>\$ 1.087.855,60</b>	<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 1.087.855,60</b>

Elaborado por: Mónica Elizabeth Cando Taco y Norma Yolanda Salazar Jaramillo Fuente: Balances CAC. Amazonas

**Cuadro No. 5**

<b>Estado de resultados</b>	
Total Ingresos	\$ 227.194,27
Total Gastos	\$ 218.210,54
(-)reserva legal 20%	\$ 1.796,75
(-)fondo de provisión 5%	\$ 449,19
(-)fondo de educación 5%	\$ 449,19
<b>Total excedente Neto</b>	<b>\$ 6.288,60</b>

Elaborado por: Mónica Elizabeth Cando Taco y Norma Yolanda Salazar Jaramillo Fuente: Balances CAC. Amazonas

### 1). Razón ácida:

Este cálculo determina cual sería la capacidad de pago que tiene la cooperativa, considerando sólo el efectivo y el efectivo próximo (clientes, cuentas por cobrar).

Se conoce también con el nombre de prueba del ácido o de liquidez seca. Es un test más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la cooperativa para cancelar sus obligaciones corrientes pero sin depender de las previsiones existencias, es decir,

básicamente con sus saldos en efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios.

Fórmula: Prueba Ácida = (Activo Corriente – Inventarios)/Pasivo Corriente

### **Interpretación:**

Este indicador se interpreta diciendo que la cooperativa presenta una prueba ácida por cada dólar que se debe a corto plazo se cuenta, para su cancelación, con el resultado en centavos que significan activos corrientes de fácil realización, sin tener que recurrir a las provisiones. En otras palabras, se trata de establecer qué pasaría si se pararan súbitamente los créditos y se tuvieran que cancelar todos los pasivos corrientes. Se eliminan los renglones de "prestaciones" o "inversiones" y se mira a la cooperativa de una manera "estática", sin tener en cuenta la continuidad de las operaciones, es decir, que no se cuenta con los futuros flujos de fondos de la cooperativa.

En la vida práctica, a veces se tiene que ciertos negocios se pueden hacerse rápidamente, y convertirse a efectivo con mayor celeridad que las mismas cuentas por cobrar. Sin embargo, aquí se prescinde de esta posibilidad y se considera que, por lo menos en la cooperativa, las inversiones tienen que sufrir una transformación para poder ser convertidas en dinero. Así mismo, se parte de que la mayoría de las inversiones, como es usual en los tiempos modernos, se realiza a crédito y, por consiguiente, el producto de una venta de inventarios viene a ser una cuenta por cobrar y no directamente el efectivo.

No se puede precisar cuál es el indicador ideal, en éste ni en ningún otro caso, pero, en principio debe acercarse a una relación 1 a 1, aunque se admite que estén un poco por debajo de este nivel, dependiendo del tipo de cooperativa y de la época del año en la cual se ha hecho el corte del balance. A este respecto cabe hacer, por lo menos, la siguiente consideración. Existe una gran diferencia, por razones obvias, entre lo que debe ser la prueba ácida para una cooperativa industrial, para una cooperativa comercial y para otro tipo de cooperativas. En un análisis se puede encontrar lo siguiente:

En las cooperativas, por lo general, los créditos son el rubro más importante de su inversión, razón por la cual no tenerlos en cuenta significa una gran disminución de los activos

corrientes. Además en estas instituciones se otorga créditos a corto plazo así la cartera no es tan extensiva. Finalmente, dado que su mayor inversión es de corto plazo, el mayor porcentaje de financiación es también a través de pasivos corrientes. En definitiva, para la cooperativa, una prueba ácida de 0.5 a 1 puede considerarse satisfactoria.

En las Mutualistas, la más alta inversión se hace, por lo común, en los activos fijos. Entonces los créditos no llegan a ser tan representativos, ni en el contexto del total del activo, ni dentro del activo corriente. De esta manera, el hecho de descontar los créditos para efectos de calcular la prueba ácida no es algo tan drástico para estas instituciones. Por otra parte, dado que en este caso se presta a largo plazo, las cuentas por cobrar ganan importancia dentro de los activos más líquidos. Asimismo, habiendo mayor inversión fija, la financiación tiende a desplazarse al largo plazo, mejorando de esta manera la visión global de la liquidez.

Su determinación es:

**Acida= Activo circulante/Pasivo circulante**

**Cuadro No. 6**

<b>Activos</b>		<b>Pasivos</b>	
Caja	\$ 23.559,49	Cuentas de ahorros	\$ 541.362,89
Bancos	\$ 103.948,14	Ctas x Pagar	\$ 50.207,27
Ctas x Cobrar	\$ 778.145,46	Otras ctas por pagar	\$ 2.727,26
Otras ctas por cobrar	\$ 21.579,19	Obligaciones financieras	\$ 147.916,67
<b>Total</b>	<b>\$ 927.232,28</b>	<b>Total</b>	<b>\$ 742.214,09</b>

Elaborado por: Mónica Elizabeth Cando Taco y Norma Yolanda Salazar Jaramillo Fuente: Balances CAC. Amazonas

**Acida= Activo circulante/Pasivo circulante**

$$= 927232,28/742214,09$$

$$=1,25 \text{ dólares}$$

**Análisis:** por cada 1 dólar del pasivo la cooperativa tiene 1,25 de activo para cubrir obligaciones

## 2). Razón Acidísima:

Con esta razón podemos determinar los recursos líquidos de que dispone la cooperativa, para cumplir sus compromisos, sin considerar otras cuentas del Activo Circulante, es decir, sólo Caja, Banco.

Su determinación es:

**Razón Acidísima = Caja + Banco**

**Pasivo Circulante**

= \$ 127.507,63 / 541362,89

= 0,24

Análisis: significa que por cada dólar que debemos, tenemos 0,24 ctvo para pagar es decir, no tendríamos liquidez. Naturalmente esta es una situación extrema ya que las cuentas por pagar no se las paga en el mismo momento.

## 3). Razón Deuda sobre Activos:

Para saber la manera de cómo la cooperativa financia sus Activos, se utiliza el índice financiero llamado **endeudamiento sobre Activos**. También suele hablarse de solvencia, que es la inversa del endeudamiento, es decir, a mayor endeudamiento menor solvencia.

Una cooperativa para financiar sus activos básicamente tiene dos formas de hacerlo:

Con Patrimonio o Con Deudas a Terceros

El endeudamiento sobre los Activos permite medir el grado de compromiso que la cooperativa tiene al financiar sus Activos con deudas a terceros, es decir, mide el porcentaje de los Activos financiados con deuda a terceros. El financiamiento de los Activos de la cooperativa dependerá de su situación, de las condiciones del negocio, de las políticas generales y del objeto que persigue.

## 4). Razón Deuda sobre Patrimonio:

Nos permite conocer si la deuda con terceros es mayor, igual o menor que el patrimonio que posee la cooperativa

**Razón Deuda a patrimonio = Pasivo Circulante + Pasivo a Largo Plazo /patrimonio**

Mientras mayor sea el endeudamiento con terceros en relación al patrimonio de la cooperativa, así como la parte de deuda a corto plazo, mayor será el riesgo financiero.

$$= \$ 742.214,09 / \$ 345.641,51$$

$$= 2,15$$

La resultante de esta operación significa que el 200% del activo se debe a terceros.

#### **5). Capital de Trabajo:**

El Capital de Trabajo va a representar la diferencia entre lo que la cooperativa tiene disponible para el pago de las deudas corrientes y el monto de las deudas mismas, es decir, es la diferencia entre el Activo Circulante y el Pasivo Circulante.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

$$\text{Activo Circulante} > \text{Pasivo Circulante} = \text{Capital de Trabajo}$$

$$\text{Activo Circulante} = \text{Pasivo Circulante} = \text{no hay Capital de Trabajo}$$

#### **6). Rentabilidad:**

La rentabilidad evidentemente y como su nombre lo indica es el rendimiento o el retorno valorado en unidades monetarias o dinero que la cooperativa obtiene a partir de sus propios recursos, es decir, es la utilidad del período expresado como un porcentaje de las transacciones, de los activos o de su capital.

Calculo de la rentabilidad:

Para sacar la Rentabilidad de la cooperativa, se puede comparar la Rentabilidad obtenida en el período con la rentabilidad que habría obtenido el capital si se hubiera depositado a plazo en un banco y por el mismo período. La cooperativa debe pretender alcanzar una mejor rentabilidad que las alternativas que ofrece el sistema financiero nacional ecuatoriano.

#### **7). Indicador de protección al pasivo total**

Este indicador se aplica para determinar la garantía que ofrecen los accionistas a los acreedores; así mismo, para determinar la posición de la cooperativa frente a sus accionistas y acreedores.

$$\text{R.P.P.T.} = \text{Capital contable tangible} / \text{Pasivo total}$$

El capital contable tangible se determina como sigue:

Capital social pagado+ Superávit- Activos intangibles

Capital social pagado- Déficit- Activos intangibles

Este indicador puede significar:

- La protección que ofrecen los accionistas a los acreedores
- La capacidad de crédito de la institución
- Personas que controlan la cooperativa (accionistas o acreedores)

#### **8). Indicador de protección al pasivo circulante o corriente**

R.P.P.C. = Capital contable tangible/Pasivo corriente

Este indicador representa la protección o garantía que ofrecen los accionistas a los acreedores a corto plazo.

Se aplica generalmente para determinar la garantía o protección que tienen los créditos de los acreedores a corto plazo; los indicadores de orden práctico que existen en nuestro medio, son:

- Instituciones comerciales **1.25**

- Instituciones industriales **1.5**

- Instituciones financieras - **2**

Al hacer la comparación de los indicadores reales contra los de orden práctico, si las primeras son mayores, puede pensarse que la institución tiene aparentemente buena posición financiera; por el contrario, si los indicadores reales son inferiores a los de orden práctico, puede pensarse en una mala solidez del patrimonio. Cuando los indicadores reales son inferiores a la unidad, de hecho la institución está en manos de los acreedores.

### **9). Indicador del patrimonio inmovilizado**

Fórmula:

$$\text{R.P.I.} = \text{Activo fijo intangible} / \text{Capital contable tangible}$$

Este indicador nos indica la parte relativa del patrimonio de la institución que se encuentra inmovilizada en inversiones de activo fijo tangible; o bien, cuál ha sido el origen de las inversiones del activo fijo tangible; es decir, de qué recursos se ha valido la cooperativa para financiar sus inversiones permanentes o semipermanentes.

Se aplica para determinar la parte del patrimonio que se encuentra inmovilizado; asimismo, para determinar de qué recursos dispuso la cooperativa para financiar su activo fijo tangible.

### **10). Indicador de protección al capital pagado**

$$\text{R.P.C.P.} = \text{Superávit} / \text{Capital social pagado}$$

Este indicador nos permite señalar la protección que ha logrado rodear la organización al capital pagado de los propietarios; así mismo, indica hasta qué punto la empresa puede sufrir pérdidas sin menoscabo o merma del capital social pagado; también nos indica la política que ha seguido los directivos en relación al reparto de utilidades.

Se aplica para determinar la protección de que se ha rodeado el capital pagado; desde luego, que el número de ejercicios que tenga de vida la cooperativa es un factor importante para establecer si es buena o mala la protección o margen de seguridad del Capital Exhibido; es decir, una institución que tenga varios años de vida, más sólido debe ser el margen de seguridad del capital pagado, que aquél cuya empresa tenga pocos años de haberse constituido.

### **11). Indicador del índice de productividad.**

También conocida como indicador del índice de rentabilidad, nos indica el índice (por ciento) de productividad que produce la cooperativa a los socios de la misma.

Fórmula:

$R.I.P. = \text{Utilidad neta} / \text{Capital contable}$

Se puede utilizar este indicador para determinar el índice de productividad de:

1. Los Socios cuando todos son socios o accionistas ordinarios
2. Los Socios cuando existan socios o accionistas ordinarios y privilegiados
3. Los acreedores a largo plazo
4. Del negocio en general

#### **2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores**

En el caso de la cooperativa debemos considerar los siguientes aspectos:

- 1.- Toma de decisiones
- 2.- Información oportuna
- 3.- Resumen de valores
- 4.- Áreas de auditoría
- 5.- Falencias operativas

- Toma de decisiones: los indicadores sirven para la toma de decisiones por ello debemos tomar en cuenta cuales y para que formularemos los indicadores.
- Información oportuna: los indicadores se pueden sistematizar por ello la información deberá ser oportuna.
- Resumen de valores: para los indicadores no se debe solicitar información extensa sino resúmenes que puedan aliviar el peso de la información para resultados óptimos.
- Áreas de auditoría: las áreas sensibles deben ser protegidas con mayor blindaje. Hay que considerar que los indicadores nos permiten auditar el comportamiento financiero por áreas por ello, se debe aprovechar la herramienta para auditar y corregir.

- Falencias operativas: se considerará las debilidades que a simple vista se puede apreciar. Debe ser inmediato para poder corregir y hacer los cambios que optimicen el sector decadente.

### **FORMATO PARA LA PRESENTACIÓN DE INDICADORES**

ÍNDICE	FORMULACIÓN	AÑO ACTUAL	PORCENTAJE	AÑO ANTERIOR	PORCENTAJE
Indicador de liquidez	Activo Corriente				
	Pasivo Corriente				
Indicador de Solidez	Total Activo				
	Total Pasivo				
Indicador de Endeudamiento	Total Pasivo				
	Total Activo				
Capital de trabajo	Act. Corriente-				
	Pasiv. Corriente				
Rendimiento del Patrimonio	Utilidad Neta				
	Patrimonio				

Elaborado por: Mónica Elizabeth Cando Taco y Norma Yolanda Salazar Jaramillo **Fuente:** Investigación

#### **2.2.6. Presentación de los indicadores de gestión**

Para lo cooperativa se establece un formato en el que se puede apreciar los indicadores en forma global:

**CAPÍTULO III**  
**DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES**

## CAPÍTULO III

### 3. DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

#### 3.1. Identificación de las Áreas relevantes, variables y objetivos

Para identificar las áreas relevantes de la aplicación de los indicadores de gestión se debe tener identificado:

- Que necesita saber?
- Por qué necesita saber?
- Que va hacer con la información que obtenga?.

Ya sabemos la clasificación de los indicadores, pero serán necesarios que identifiquemos a todos ellos?. Luego de haber analizado los aspectos legales, estatutos, reglamentos, la estructura organizacional y otras investigaciones, tenemos una visión general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Amazonas” y consideramos necesario la aplicación de indicadores en las áreas como: Crédito y Cobranza, Prestaciones, Financiera y Contable. Ahora bien, los indicadores de gestión realmente es el análisis financiero de la empresa, y para obtener las razones (indicadores), nos valemos de los datos más relevantes que es: balance general, balance de pérdidas y ganancias, detalle de bancos, caja, flujos de caja, etc. Tomar los datos de estos reportes sirve para hacer análisis financiero sin embargo, los indicadores no solamente deben estar orientados a observar en forma macro los datos por ejemplo:

Saber que en los activos tenemos la cuenta, cuentas por cobrar clientes \$778.145,46 nos indica que la cifra es alta. Pero es verdadera esta cuenta?. Muchos financieros han mencionado a esta cuenta como una cuenta con máscara y es que si desglosamos el valor encontramos lo siguiente:

**Cuadro: No.7**

	Valor	Porc.
<b>Cuentas por Cobrar clientes:</b>	<b>\$ 778.145,46</b>	
Cartera por vencer	\$ 800.746,21	92%
Cartera Vencida	\$ 66.945,80	8%
Provisión cartera de crédito	\$ (89.546,55)	
<b>Valor real de cartera</b>	<b>\$ 867.692,01</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Mónica Elizabeth Cando Taco y Norma Yolanda Salazar Jaramillo Fuente: CAC. Amazonas

Tenemos una cartera vencida del **8%**.

Y dentro de la proyección de cifras una cartera corriente del 4% (cartera vencida dentro del mes contable).

Y dentro de cartera por vencer, una proyección del 2% que se suma a la cartera vencida.

Si sabemos que la cartera vencida fluctúa en el 10%, la podremos manejar como cartera en riesgo. Pero por qué llamarle la cuenta mascara y es que si conocemos que el riesgo es latente, sabemos que la suma del activo corriente es un engaño ante los ojos de los socios porque a pesar de que la cuenta es de activos, el riesgo está en el activo. De allí la provisión para cuentas incobrables.

Para identificar las áreas relevantes seguiremos los siguientes pasos:

- 1.- Calcular los indicadores comunes con cifras del balance
- 2.- Analizar los indicadores para observar cuales cifras tienen inconvenientes para hacer un análisis mucho más profundo.
- 3.- Identificada las cifras y las cuentas analizar los procedimientos y sucesos tanto administrativos como contables del área donde se gesta el procedimiento.
- 4.- Aplique los indicadores operativos para encontrar respuestas a los sucesos
- 5.- Hacer los cambios necesarios para corregir las debilidades, ser firme, severo y preocupado de no dejar falencias que a futuro pueden volver a repercutir.
- 6.- Hacer un informe sobre el procedimiento e informe a los consejos y a las comisiones. Es indispensable que todos se comprometan a los cambios y a las correcciones. No haga que solo una persona asuma responsabilidades, hay que recordar que estos procesos no trata de encontrar culpas sino correcciones.

#### **Áreas relevantes de la Cooperativa:**

Comunes:

- Capital de trabajo
- Pruebas ácidas
- Rotación de clientes por cobrar

- La razón de propiedad
- Endeudamiento
- Liquidez
- Acciones contables
- Tasas de rendimiento

Alternas:

- Cartera: vencida, corriente y por vencer
- Flujos de caja
- Capacidad de prestaciones
- Cobranza: pos crédito y mora
- Procesos reglamentarios
- Atención al cliente

### **3.1.1. Variables**

Las variables que debemos utilizar son todas aquellas que nos permiten resolver las fórmulas que se utilizan para obtener los indicadores. Como su nombre lo indica son variables porque se mantienen dentro de la fórmula pero el valor puede cambiar. Diferenciamos una variable de una constante:

- Variable: se lo llama así porque el valor no es fijo y tiende a cambiar
- Constante: es cuando su valor se mantiene fijo y no cambia.

#### **3.1.1.1. Fórmulas**

En el siguiente cuadro podremos resumir las fórmulas más importantes y las más aplicables sobre los indicadores de gestión o razones financieras:

**Cuadro: No.8**

<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	<b>FORMULA</b>
<b>LIQUIDEZ</b>	
Razón Circulante	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$
Prueba ácida	$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$
Razón de efectivo	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$
Capital de Trabajo	Activo C - Pasivo C.

<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	<b>FORMULA</b>
<b>ACTIVIDAD</b>	
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$
Período de cobro	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas Netas}}$
Período de Pago	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras}}$
Rotación de activos totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$

INDICADOR DE GESTIÓN	FORMULA
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	
Deuda Total	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
Cobertura de Intereses	$\frac{\text{Utilidades antes imp}}{\text{Intereses}}$
Deuda Corriente	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Activo Total}}$

INDICADOR DE GESTIÓN	FORMULA
<b>RENTABILIDAD</b>	
Margen de Utilidad Bruta	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$
Margen de Utilidad Operativa	$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$
Margen de Utilidad Neta	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$
Utilidades por acción	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Número de acciones}}$
Rendimiento sobre activos	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$
Rendimiento sobre capital	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital en acciones}}$

INDICADOR DE GESTIÓN	FORMULA
MERCADO	
Razón precio / utilidades	$\frac{\text{Precio de mercado por acción}}{\text{Utilidad por acción}}$
Valor de mercado a valor en libros	$\frac{\text{Precio de mercado por acción}}{\text{Valor en libros por acción}}$

Elaborado por: Mónica Elizabeth Cando Taco y Norma Yolanda Salazar Jaramillo Fuente: CAC. Amazonas

### 3.1.2. Objetivos de los indicadores para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas

Para hacer un planteamiento de objetivos debemos considerar que la Institución NO cuenta con un plan estratégico de indicadores por lo que aplicar y hablar sobre ellos es relativamente nuevo.

A continuación podremos observar los objetivos de los indicadores con respecto a quienes los deben interesar:

- Entregar a los consejos tanto de administración y de vigilancia una herramienta de fácil entendimiento e imparcial para la toma de decisiones.
- Llevar un registro efectivo del movimiento de las transacciones realizadas.
- Analizar mediante un comparativo histórico entre diferentes periodos.
- Relacionar diferentes instrumentos de inversión en un solo parámetro de medición.
- Proporcionar una imagen panorámica de todo el movimiento bursátil sin tener que analizar las operaciones por detallado.
- Resumir el comportamiento general de los precios en una cifra, que sea de fácil lectura, análisis y comprensión.

### 3.2. Preparación de indicadores

Según la planificación operativa tenemos que el objetivo general es abrir dos sucursales para que estas permitan hacer una captación de clientes del 20 % y una captación de capital del 8 %. Como el plan abarca varios componentes y factores, los sectores involucrados

permitirán una organización orientada a cumplir las metas y obviamente a la aplicación de los indicadores.

Para poder hacer una preparación de los indicadores de gestión se debe presentar primero el balance de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Amazonas”.

En el siguiente cuadro encontraremos el balance general:

**(Ver Anexo No.1).**

Es importante entender que los valores conseguidos por medio del análisis financiero no son muy útiles en sí mismos, estos necesitan ser interpretadas. Es la responsabilidad del analista que realiza el proceso de formulación y evaluación de las cifras, explicar a los socios, directivos y/o empleados, así como al comité que examina el financiamiento, la importancia de los resultados, además de combinar los cálculos de rentabilidad con otros indicadores de posible éxito y sostenibilidad, como la capacidad de financiación y de financiamiento, la confiabilidad del mercado, la complejidad de la tecnología, y el nivel de organización de los directivos.

Observemos los indicadores que vamos a utilizar en nuestro análisis:

1.- El balance de pérdidas y ganancias muestra una utilidad baja: hay que recordar que el objetivo de la cooperativa no está en mantener excedentes predominantes. Las cooperativas mantienen la filosofía de trabajo comunitario es decir de servicio con vocación social. Sin embargo deberemos hacer uso de los indicadores de liquidez. **(Ver Anexo No. 2).**

2.- En el balance general encontramos una cartera vencida: utilizaremos los indicadores de rotación de clientes y cuentas por cobrar, para saber la tenencia de rotación del dinero y el comportamiento de la cartera.

3.- Para la cartera vencida utilizaremos indicadores operativos y se podrá determinar si existe problemas de procedimientos.

4.- Para evaluar el comportamiento general de la cooperativa utilizaremos indicadores comunes de: rentabilidad, capital y los que pudiéramos evaluar para conocer el estado total.

### **3.3. Diseño de cuadros de indicadores**

**Procedimiento:** Para la creación del presente formato se ha tomado una presentación simple que abarque en forma resumida los indicadores más preponderantes y neurálgicos

de la administración financiera de la institución. El formato indica en forma general y óptima un comparativo del año anterior y el año actual evidenciando valores reales de las cuentas de balances. Tomemos en consideración de que la formulación es la base fundamental para manejar los indicadores.

FORMATO PARA LA PRESENTACIÓN DE INDICADORES					
ÍNDICE	FORMULACIÓN	AÑO ACTUAL	Valor Actual	AÑO ANTERIOR	Valor Anterior
Indicador de liquidez	Activo Corriente	\$ 932.232,28	\$ 1,58	\$ 702.545,59	\$ 1,42
	Pasivo Corriente	\$ 591.570,16		\$ 494.003,26	
Indicador de Solidez	Total Activo	\$ 1.087.855,60	\$ 1,47	\$ 904.494,95	\$ 1,64
	Total Pasivo	\$ 742.214,09		\$ 552.097,78	
Indicador de Endeudamiento	Total Pasivo	\$ 742.214,09	\$ 0,68	\$ 552.097,78	\$ 0,61
	Total Activo	\$ 1.087.855,60		\$ 904.494,95	
Capital de trabajo	Act. Corriente	\$ 932.232,28	\$ 340.662,12	\$ 702.545,59	\$ 208.542,33
	(-)Pasiv. Corriente	(\$ 591.570,16)		(\$ 494.003,26)	
Rendimiento del Patrimonio	Utilidad Neta	\$ 6.288,60	\$ 0,02	\$ 22.980,44	\$ 0,07
	Patrimonio	\$ 345.641,51		\$ 352.397,17	

Elaborado por: Mónica Elizabeth Cando Taco y Norma Yolanda Salazar Jaramillo Fuente: CAC. Amazonas

#### FORMATO: PARA EL AÑO ACTUAL

INDICADOR DE GESTIÓN	FORMULA	VALORES	INDICADOR
<b>LIQUIDEZ</b>			
Razón Circulante	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	\$ 932.232,28 \$ 591.570,16	1,576
Prueba ácida	$\frac{\text{Activo Circulante - ctas.xcobrar}}{\text{Pasivo Circulante}}$	\$ 154.086,82 \$ 591.570,16	0,26
Razón de efectivo	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$	\$ 127.507,63 \$ 591.570,16	0,216
Capital de Trabajo	Activo C - Pasivo C.	\$ 340.662,12	

INDICADOR DE GESTIÓN	FORMULA	VALORES	INDICADOR
<b>ACTIVIDAD</b>			
Rotación de activos totales	$\frac{\text{Cartera credito}}{\text{Activos Totales}}$	\$ 778.145,46 \$ 1.087.855,60	0,715

INDICADOR DE GESTIÓN	FORMULA	VALORES	INDICADOR
<b>ENDEUDAMIENTO</b>			
Deuda Total	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	\$ 742.214,09 \$ 1.087.855,60	0,682
Deuda Corriente	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Activo Total}}$	\$ 591.570,16 \$ 1.087.855,60	0,544

INDICADOR DE GESTIÓN	FORMULA	VALORES	INDICADOR
<b>RENTABILIDAD</b>			
Rendimiento sobre activos	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	\$ 6.288,60 \$ 1.087.855,60	0,006
Rendimiento sobre capital	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital en acciones}}$	\$ 6.288,60 \$ 181.381,25	0,035

Elaborado por: Mónica Elizabeth Cando Taco y Norma Yolanda Salazar Jaramillo Fuente: CAC. Amazonas

### 3.4. Análisis e interpretación de los indicadores

El análisis de los indicadores se lo ha realizado con los balances del 2007 y balances del 2008. Como no se han manejado anteriormente indicadores, la base fundamental para sacar los valores ha sido el balance del 2008.

La interpretación de los cuadros se la ha realizado tomando en cuenta los siguientes atributos:

Condición: se consideró el balance del 2007 con el balance del 2008 los dos aprobado por la Asamblea General y presentados a la Dirección Nacional de Cooperativas.

Criterio: se utilizó directamente las formulas presentadas para la obtención de indicadores.

Causa: los balances se han presentado sin indicadores y la toma de decisiones se hace observando las cuentas del balance.

Efecto: El cambio de mentalidad con el uso de indicadores permite cumplir con nuevas estrategias planteadas.

ÍNDICE	VALOR	INTERPRETACIÓN
Indicador de liquidez	\$ 1,58	Por cada dólar del pasivo la cooperativa tiene 1,58 para pagar
Indicador de Solidez	\$ 1,47	Por cada dólar del pasivo tenemos 1,47 del activo para cubrir
Indicador de Endeudamiento	\$ 0,68	Por cada dólar del activo tendríamos 0,68 ctvos. Para endeudarnos
Capital de trabajo	\$ 340.662,12	El capital de trabajo es representativo, tiene dinero para poner en circulación
Rendimiento del Patrimonio	\$ 0,02	El patrimonio rinde en dos centavos por cada dólar

Elaborado por: Mónica Elizabeth Cando Taco y Norma Yolanda Salazar Jaramillo Fuente: CAC. Amazonas

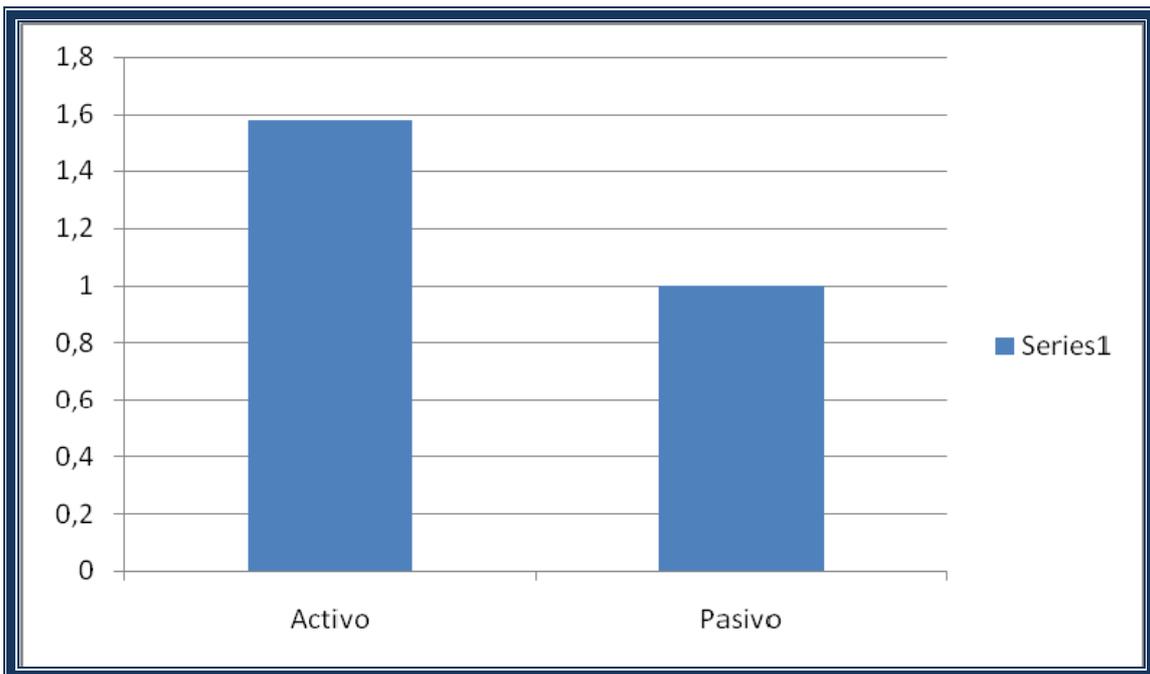
### Ficha Técnica No. 1

**Objetivo Operativo:** Mantener la Liquidez con referencia al año 2007

<b>Descripción del Indicador:</b> Indicador de liquidez obtenido en el período 2008
<b>Factores críticos:</b> Existencia de cartera vencida y cartera en riesgo
<b>Fórmula:</b> activo circulante/pasivo circulante
<b>Unidad Monetaria:</b> dólares estadounidenses. Frecuencia 31/12/2008
<b>Fuente:</b> Estados financieros
<b>Interpretación:</b> por cada dólar del pasivo la institución tiene 1,58 para pagar

**Análisis:** según los resultados obtenidos, podemos decir claramente que la cooperativa tiene una liquidez normal, esto quiere decir que no es óptima y que podría ser lo indispensable en las financieras. Se espera que tomando correctivos se pueda levantar la liquidez.

**Gráfico de liquidez:**



**Ficha Técnica No. 2**

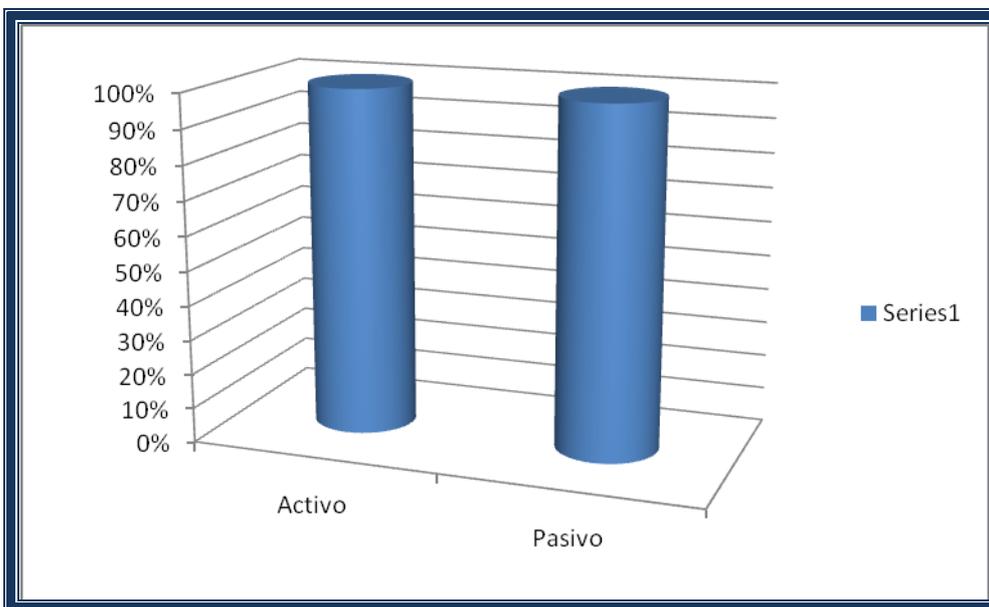
<b>Objetivo Operativo:</b> Mantener la solidez con referencia al año 2007
<b>Descripción del Indicador:</b> Indicador de solidez obtenido en el período 2008
<b>Factores críticos:</b> no existe captación de capital
<b>Fórmula:</b> total activo/ total pasivo
<b>Unidad Monetaria:</b> dólares estadounidenses. Frecuencia 31/12/2008

**Fuente:** Estados financieros

**Interpretación:** por cada dólar del pasivo tenemos 1,47 del activo

**Análisis:** la solidez es bastante buena, la cooperativa ha logrado estabilizar sus finanzas y sus activos están sólidos. No hay problemas inmediatos y por el contrario se observa fortaleza futura

**Gráfico de solidez:**



**Ficha Técnica No. 3**

**Objetivo Operativo:** tener capacidad de endeudamiento referencia al año 2007

**Descripción del Indicador:** Indicador de endeudamiento obtenido en el período 2008

**Factores críticos:** cartera vencida de dos dígitos

**Fórmula:** total pasivo/ total activo

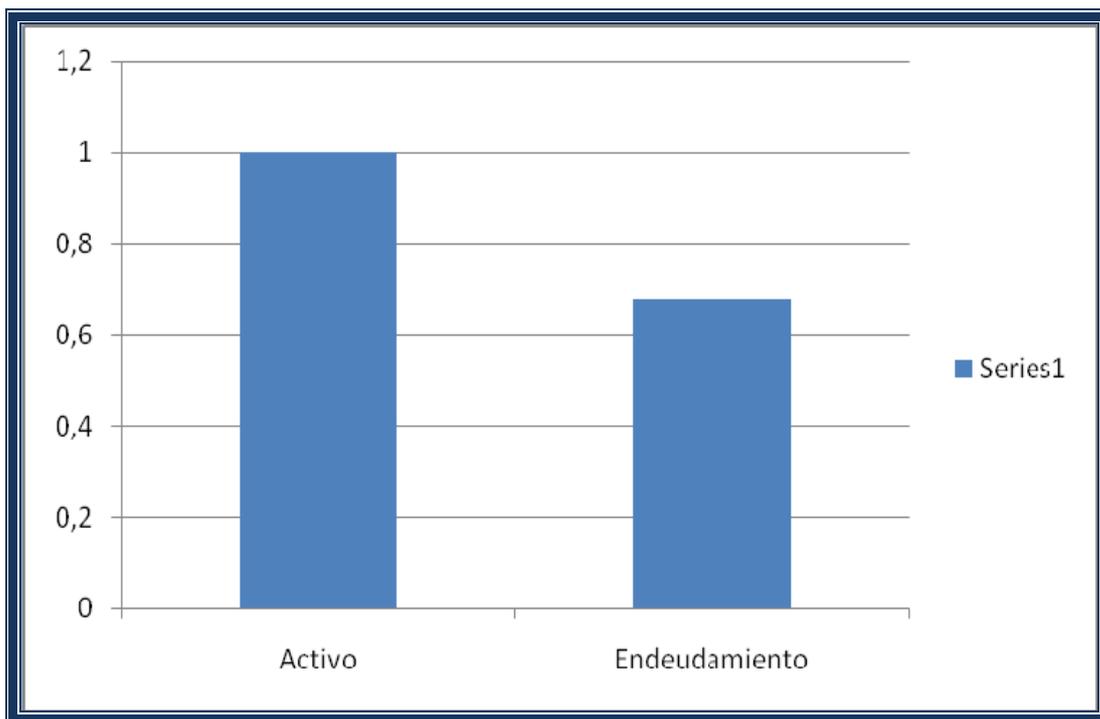
**Unidad Monetaria:** dólares estadounidenses. Frecuencia 31/12/2008

**Fuente:** Estados financieros

**Interpretación:** por cada dólar del activo tenemos 0,68 Ctvos. para endeudarnos

**Análisis:** podemos soportar un endeudamiento de hasta 68 centavos por cada dólar es decir las entidades financieras pueden estar respaldadas en caso de que tengamos que recurrir a créditos. Durante la vida funcional de la cooperativa han existido créditos que han podido ser pagados con efectividad y sin recargos.

**Grafico de endeudamiento:**



#### Ficha Técnica No. 4

**Objetivo Operativo:** tiene capacidad de circulación de dinero en el mercado con referencia al año 2007

**Descripción del Indicador:** Indicador de capital de trabajo en el período 2008

**Factores críticos:** mala recaudación de cartera

**Fórmula:** activo corriente-pasivo corriente

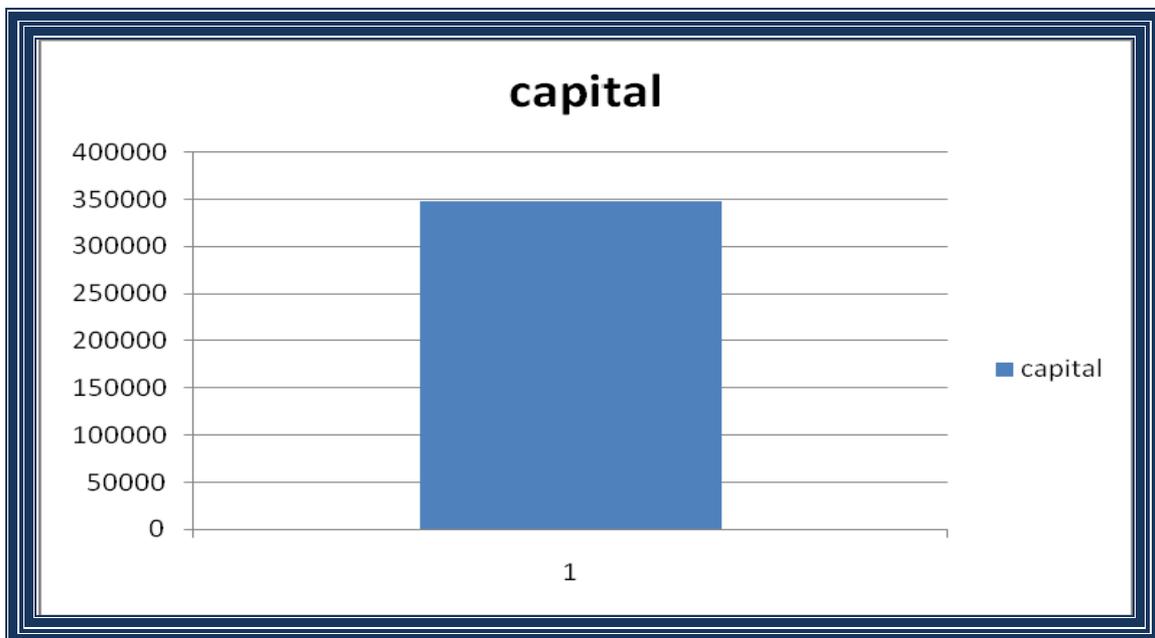
**Unidad Monetaria:** dólares estadounidenses. Frecuencia 31/12/2008

**Fuente:** Estados financieros

**Interpretación:** la institución tiene \$ 340.662,12 para operar en el mercado

**Análisis:** el capital propio para operar es bueno comparado con las cifras del total del balance general. Ratificamos lo dicho anteriormente en la capacidad de endeudamiento porque la cooperativa no se encuentra atosigada por las prestaciones y el mercado de socios se encuentra relativamente tranquilo.

**Gráfico de capital:**



#### Ficha Técnica No. 5

**Objetivo Operativo:** el patrimonio si tiene rendimiento

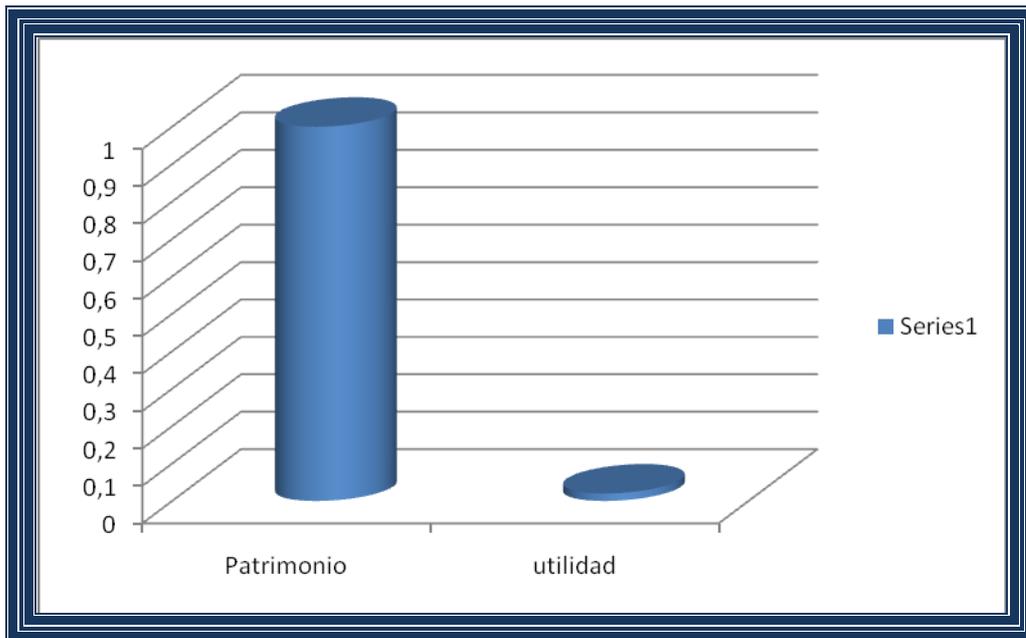
**Descripción del Indicador:** Indicador de rendimiento del patrimonio en el período 2008

**Factores críticos:** Bajos intereses

**Fórmula:** utilidad neta/patrimonio

<b>Unidad Monetaria:</b> dólares estadounidenses. Frecuencia 31/12/2008
<b>Fuente:</b> Estados financieros
<b>Interpretación:</b> el patrimonio rinde en 2 centavos por cada dólar
<b>Análisis:</b> debemos recordar que la cooperativa tiene fines sociales. En el caso de esta financiera, su círculo está dentro de la necesidad de servir económicamente lo que da como resultado que el beneficio sea compartido, de allí el hecho de que no podemos asegurar un crecimiento patrimonial mayor. Sin embargo, la cooperativa ha ido comprando acciones de la propiedad donde funciona la matriz haciendo que sus activos crezcan y de mayor seguridad aunque su patrimonio sea el activo.

**Grafico de rendimiento:**



**3.5 Informe**

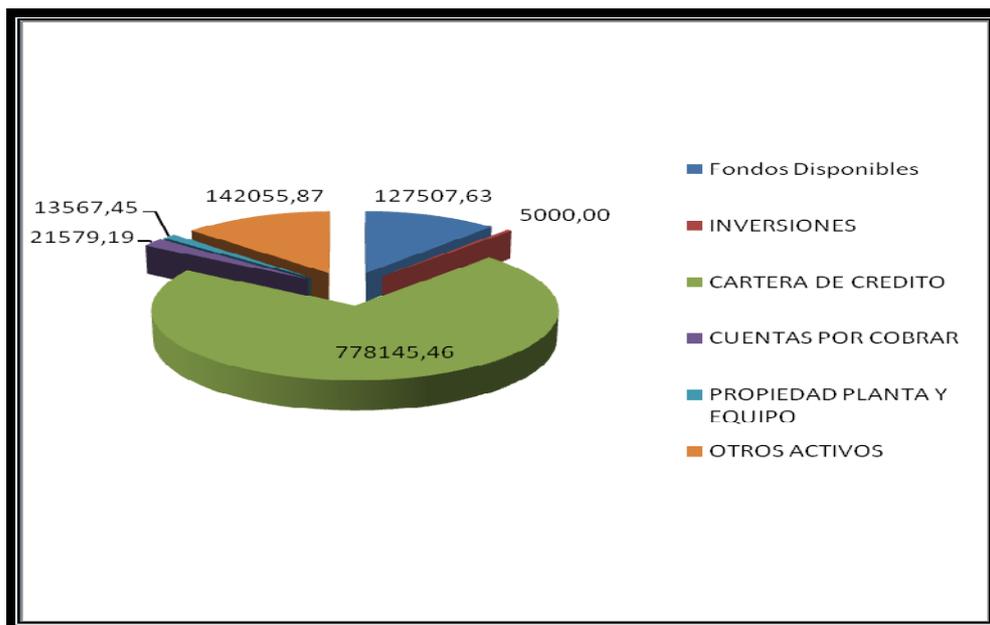
La cooperativa de ahorro y crédito “Amazonas”, no ha tenido informes sobre indicadores de gestión, por ello entregamos el siguiente diseño que puede ser usado a futuro. Se debe respaldar este informe con el análisis realizado porque allí podremos definir la verdadera magnitud de las finanzas sin desmedro de lo que indique los balances.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “AMAZONAS”**  
**BALANCE GENERAL**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

<b>ACTIVO:</b>	<b>Valor</b>	<b>Porcentaje</b>
Fondos Disponibles	127507,63	11,72
INVERSIONES	5000,00	0,46
CARTERA DE CRÉDITO	778145,46	71,53
CUENTAS POR COBRAR	21579,19	1,98
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	13567,45	9,17
OTROS ACTIVOS	142055,87	13,06
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1087855,6</b>	

<b>PASIVOS:</b>		
DEPÓSITOS DE AHORRO	541362,89	49,76
CUENTAS POR PAGAR	50207,27	4,62
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	2727,26	0,25
OBLIGACIONES FINANCIERAS	147916,67	13,60
PATRIMONIO	345641,51	31,77
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1087855,6</b>	

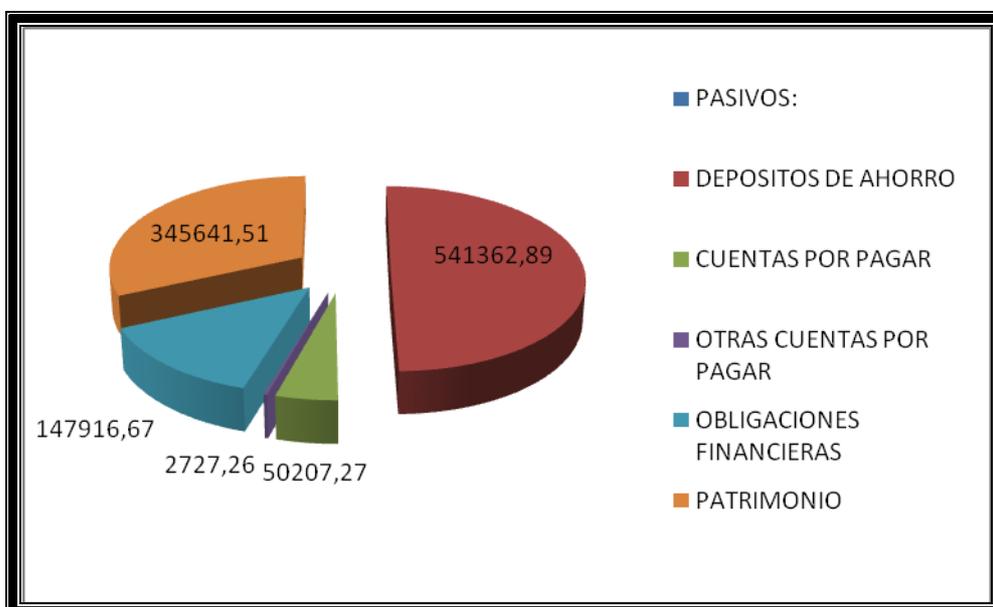
Gráfica porcentual de los activos:



Gráfica porcentual de los pasivos + patrimonio:

**PASIVOS:**

<b>DEPÓSITOS DE AHORRO</b>	541362,89	49,76
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	50207,27	4,62
<b>OTRAS CUENTAS POR PAGAR</b>	2727,26	0,25
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	147916,67	13,60
<b>PATRIMONIO</b>	345641,51	31,77
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1087855,6</b>	



Informe de Indicadores:

ÍNDICE	VALOR
Indicador de liquidez	\$ 1,58
Indicador de Solidez	\$ 1,47
Indicador de Endeudamiento	\$ 0,68
Capital de trabajo	\$ 340.662,12
Rendimiento del Patrimonio	\$ 0,02

## CONCLUSIONES

Desarrollado el tema de esta investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Luego de un análisis detallado se ha logrado determinar que las debilidades de la administración financiera de la Cooperativa no se han utilizado los indicadores de gestión, o para ser más precisos, no han logrado consolidar la utilización de los mismos. A la presentación a los directivos de la investigación se observó complacencia en el planteamiento de utilizar indicadores.
- Otra debilidad que se observó son que los balances y análisis actuales que posee la institución si bien son apegados a la ley, necesitan definir nuevos alcances que pueden sustentarse con los indicadores de gestión. Este nuevo análisis permitirá optimizar procedimientos y posicionamiento en el mercado crediticio.
- Una fortaleza encontrada y que vale concluirla es que la administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas, ha sido manejada con mucho tino. Su crecimiento ha sido lento aunque se debe reconocer que ha sido seguro. El balance general muestra cifras con un crecimiento de apenas el 4 % anual lo que es mínimo en comparación al mercado sin embargo se debe destacar que la cautela ha permitido que la institución se vuelva solida y confiable.
- Otra fortaleza que podemos analizar es la expansión al segmento rural, permitiendo que este sector tenga acceso a créditos de producción y que la cooperativa afiance el posicionamiento en el mercado financiero.
- El sistema informático deficiente, limitado a veces dificulta tener una visión global de la situación de la Cooperativa.

## RECOMENDACIONES

Dentro de las recomendaciones se han realizado las siguientes:

- Se recomienda Implementar el diseño y análisis de los indicadores de gestión. Estos indicadores ayudarán a solventar la toma de decisiones y permitirá optimizar los recursos en especial cuando se tenga que presentar los balances de la Organización.
- La Institución debe utilizar los indicadores de gestión como estrategia ya que estos le permitirán hacer cambios que estén acorde a las necesidades de la organización, cabe rescatar procedimientos e iniciativas de los directivos ya que también son útiles en el fortalecimiento financiero de la Cooperativa.
- Se debe capacitar a los directivos referentes a las áreas relevantes, indicadores de gestión y contabilidad. Las falencias que muestran son consecuencia de este desconocimiento por lo que afectan a los resultados. Si se quiere una institución sólida y blindada se debe recoger las recomendaciones.
- Es necesario hacer implementación de un sistema informática con plataforma de tecnología de punta. La cantidad de archivos que se manejan amerita un cambio de software ya que el sistema actual no brinda las garantías necesarias para obtener información oportuna y óptima. Esta recomendación permitirá la confiabilidad de la información y la supervisión y control de la misma.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- **BARRIGA**, Gonzalo Arias, LEY DE COOPERATIVAS DEL ECUADOR, Editorial-GAB, edición 2004.
- **COLECCIÓN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**, Edición Mundial, edición 2006.
- **DIRECTORIO AMAZONAS**, ESTATUTOS Y REGLAMENTOS, Edición 2008.
- **SOTOMAYOR**, Ángel, EL COMPORTAMIENTO HUMANO, Ediciones Ecuatorianas, Edición 2004.

## ANEXOS

### Anexo No. 1

#### Balance General

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "AMAZONAS"</b>		
<b>BALANCE GENERAL</b>		
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008</b>		
<b>ACTIVO</b>		
<b>Fondos Disponibles</b>		\$ 127.507,63
Caja	\$ 23.559,49	
Bancos	\$ 103.948,14	
<b>INVERSIONES</b>	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
<b>CARTERA DE CRÉDITO</b>		\$ 778.145,46
Cartera por Vencer	\$ 800.746,21	
Cartera Vencida	\$ 66.945,80	
(-)Provisión de cartera de crédito	-\$ 89.546,55	
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>		\$ 21.579,19
Pagos por cuenta de clientes	\$ 21.010,42	
Cuentas por Cobrar varias	\$ 1.271,67	
(-)Provisión de cuentas incobrables	-\$ 702,90	
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>		\$ 13.567,45
Terrenos	\$ 0,00	
Mobiliario y equipo	\$ 34.483,08	
(-)Depreciación Acumulada	-\$ 20.915,63	
<b>OTROS ACTIVOS</b>		\$ 142.055,87
Acciones y participaciones	\$ 135.538,72	
Pagos anticipados	\$ 1.159,86	
Gastos diferidos	\$ 4.780,50	
Amortización cargos diferidos	-\$ 2.033,35	
Otras cuentas del activo	\$ 2.610,14	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>\$ 1.087.855,60</b>

<b><u>PASIVOS:</u></b>		
<b>DEPÓSITOS DE AHORRO</b>		\$ 541.362,89
Cuentas de ahorro	\$ 478.209,69	
Depósitos a plazo mayor	\$ 63.153,20	
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>		\$ 50.207,27
Obligaciones patronales	\$ 5.840,27	
Retenciones, Impuestos y contribuciones	\$ 17.360,51	
Cuentas por pagar varias	\$ 27.006,49	
<b>OTRAS CUENTAS POR PAGAR</b>		\$ 2.727,26
Obligaciones acum. Por pagar	\$ 2.727,26	
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>		\$ 147.916,67
Obligaciones Fin. Extern. Por pagar	\$ 147.916,67	
<b>PATRIMONIO</b>		\$ 345.641,51
Capital social	\$ 181.381,25	
Reservas	\$ 157.971,66	
Excedente del ejercicio	\$ 6.288,60	
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>\$ 1.087.855,60</b>

Elaborado por: Mónica Elizabeth Cando Taco y Norma Yolanda Salazar Jaramillo Fuente: CAC. Amazonas

**Anexo No. 2:**

**Balance de Pérdidas y Ganancias:**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "AMAZONAS"</b>		
<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>		
<b>1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008</b>		
<b>INGRESOS</b>		
<b>INTERESES GANADOS</b>		<b>\$ 205.583,83</b>
Créditos	\$ 182.385,34	
De mora	\$ 23.198,49	
<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>		<b>\$ 17.669,10</b>
Servicios Cooperativos	\$ 17.669,10	
<b>OTROS INGRESOS</b>		<b>\$ 3.941,34</b>
Recuperación de activos	\$ 3.832,41	
Otros ingresos	\$ 108,93	
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>		<b>\$ 227.194,27</b>
<b>EGRESOS</b>		
<b>INTERESES PAGADOS CAUSADOS</b>		<b>\$ 44.395,87</b>
Intereses pagados depósitos	\$ 40.422,35	
Intereses Pagados Cred. Externos	\$ 3.973,52	
<b>COMISIONES CAUSADAS</b>		<b>\$ 1.220,00</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>\$ 172.410,12</b>
<b>GASTOS DEL PERSONAL</b>		<b>\$ 47.675,48</b>
Remuneraciones	\$ 28.450,31	
Beneficios sociales	\$ 9.546,78	
Otros gastos del personal	\$ 9.678,39	
<b>HONORARIOS</b>		<b>\$ 29.928,28</b>
Honorarios profesionales	\$ 8.526,33	
Movilización y refrig. a directivos	\$ 21.401,95	
<b>SERVICIOS VARIOS</b>		<b>\$ 15.489,09</b>
Movilización y fletes	\$ 150,00	
Publicidad y propaganda	\$ 3.057,69	
Servicios básicos	\$ 4.027,17	
Seguros	\$ 519,02	
Arrendamientos	\$ 5.227,04	
Otros servicios	\$ 2.508,17	
<b>IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES</b>		<b>\$ 3.409,74</b>
Impuestos fiscales	\$ 3.073,74	
Impuestos municipales	\$ 51,06	
Otros organismos	\$ 284,94	
<b>PROVISIONES</b>		<b>\$ 30.496,12</b>

Cartera de crédito	\$ 20.793,22	
Cuentas por cobrar	\$ 702,90	
Inversiones Sist. Informático	\$ 9.000,00	
<b>DEPRECIACIONES</b>		\$ 11.585,38
Amortizaciones	\$ 11.585,38	
<b>OTROS GASTOS</b>		\$ 31.571,69
Otros Gastos	\$ 31.571,69	
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>		\$ 184,56
<b>OTROS GASTOS NO OPERACIONALES</b>	\$ 184,56	
<b>TOTAL GASTOS</b>		\$ 218.210,54
<b>EXCEDENTE ANTES DE DISTRIB. DE RESERVAS LEGALES</b>		\$ 8.983,73
(-)20% Reserva Legal		\$ 1.796,75
(-)5% Fondo de Previsión y asistencia social		\$ 449,19
(-)5% Fondo de educación DNC.		\$ 449,19
<b>EXCEDENTE NETO A DISPOSICIÓN DE LA ASAMBLEA</b>		\$ 6.288,60