



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

DIPLOMADO EN GESTIÓN DE FINANZAS

"Estudio de factibilidad para la apertura de una oficina de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza en la ciudad Sucúa provincia de Morona Santiago"

Proyecto previo a la obtención del título de Diploma Superior en Gestión de Finanzas.

Autores: Katherine Jeimine Gómez Proaño
María del Carmen Medina Tayupanta
Mirian Elizabeth Paguay Quishpe
William Patricio Cevallos Silva

Director: Ing. Bolívar de la Torre

Centro Universitario: Quito

2008

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN DEL PROYECTO	2
1. INTRODUCCIÓN	
1.1 Área de implementación	4
1.2 Tema	4
1.3 Antecedentes y justificación	4
1.4 Objetivos	6
1.5 Hipótesis	6
2. DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	7
2.1 Descripción del proyecto	7
2.2 Investigación de mercado	16
2.3 Productos y servicios a ofrecer.....	16
2.4 Organización	16
2.4.1 Estructura Organizacional	17
2.4.2 Perfil del Personal Administrativo	22
2.5 Ubicación de la Agencia	24
2.6 Análisis económico financiero	36
2.7 Indicadores Financieros	37
2.7.1 Evaluación de los Indicadores Financieros	39
2.8 Presupuesto	40
2.9 Cronograma de implementación	41
CONCLUSIONES	43
RECOMENDACIONES	44
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

RESUMEN DEL PROYECTO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza es una de las pocas cooperativas del Ecuador, que ha conseguido superar a los bancos instalados en el sector amazónico, a pesar de que en la provincia se encuentran operando cinco bancos entre los cuales se encuentra el Banco del Pichincha, que es el más grande del país y seis cooperativas de ahorro y crédito, lo cual evidencia que hay una agresiva competencia en esta parte del país, a pesar de lo cual, la Cooperativa CACPE PASTAZA ha logrado la preferencia de los usuarios de este sector de la amazonia ecuatoriana.

Para cumplir con la visión de la Cooperativa se realizó una investigación en la ciudad de Sucúa, provincia de Morona Santiago, para lo cual se aplicó 206 encuestas, basadas en una población de 14.412 habitantes, cabe señalar que la ciudad de Sucúa, está ubicada dentro de la Amazonía, se le considera como un sector del área rural.

En la ciudad de Sucúa, provincia de Morona Santiago se ha identificado la existencia de un potencial mercado para la prestación de servicios financieros. En el estudio realizado en la ciudad de Sucúa se puede identificar claramente como competencia al Banco del Pichincha, Banco Nacional de Fomento y Banco del Austro en lo que se refiere al sector bancario y en el sector cooperativo se encuentra a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo y a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Palora Ltda., mismas que no son reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Se puede notar que en el medio no existen muchas instituciones financieras lo que da espacio para nuevos competidores ese mercado.

Partiendo de las necesidades expuestas por usuarios de la Cooperativa y alcanzando resultados beneficios de estudio de mercado, se ha determinado ofrecer en lo que se refiere a captaciones de ahorros los novedosos productos como es el Ahorro Futuro, que es un ahorro que permite a los socios de la Cooperativa hacer realidad los objetivos que desean alcanzar ya sean a mediano o largo plazo; Mini Ahorro que es un producto que ayuda a fomentar el ahorro en los niños; Ahorro a Plazo Fijo, producto financiero que mantiene un interés competitivo; de igual manera la Cooperativa cuenta con depósitos

de ahorros a la vista, determinado en el estudio como uno de los factores de mayor movimiento.

La Agencia contará con el servicio de crédito, cubriendo en su mayoría el nicho de mercado de microcrédito que es una de las oportunidades identificadas en los consumidores. Se ofrecerá créditos de acuerdo a las necesidades que la demanda requiera.

Con relación a los servicios que se establece atender en la nueva agencia se define contar con tres personas quienes se desempeñarán con los cargos de: Jefe de agencia, Oficial de microcrédito y Cajero (a), además contará con una persona para seguridad.

Se pretende que la Agencia alcance una rentabilidad a partir del segundo año de iniciada sus operaciones, misma que sirva para consolidar el Patrimonio de la Institución.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Área de Implementación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, en la perspectiva de mantener y fortalecer sus actividades financieras y potencializar el desarrollo socio-económico de la provincia de Pastaza y la Región Amazónica, ha visto importante ampliar su cobertura en la ciudad de Sucúa Provincia de Morona Santiago.

1.2 Tema

"Estudio de factibilidad para la apertura de una oficina de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza en la ciudad Sucúa provincia de Morona Santiago"

1.3 Antecedentes y justificación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza en su estrategia de negocio, definida a partir del Plan Estratégico institucional, ha considerado como visión 2009 el liderazgo financiero en la Región Amazónica para lo cual cuenta con oficinas operativas en las ciudades de Tena, Macas, Shell, su matriz en el Puyo y su agencia Mariscal en la misma ciudad, que le han permitido ampliar su cobertura y consolidar el crecimiento. A partir de esta estrategia, la institución ha definido importante realizar estudios de mercado en Arajuno, Santa Clara y Sucúa con el fin de determinar la oportunidad de apertura de agencias operativas y de esta manera cubrir necesidades insatisfechas del mercado financiero en la región, consolidar su liderazgo y potenciar el crecimiento futuro de la institución.

Potenciar el crecimiento institucional se vuelve un aspecto crítico de la institución dada la actual estructura financiera de la Cooperativa que alcanza importantes niveles de activos improductivos y de costos fijos que podrían ser diluidos con la expansión de las carteras de ahorro y de crédito. Así mismo, los

niveles actuales de precio a través de tasas de interés podrán ser más competitivos en la medida en la que el volumen de crédito permita absorber cierto nivel de costos administrativos fijos, lo que a su vez requiere un crecimiento de las fuentes de ahorro sea a través de nuevos productos y/o estrategias así como de puntos de servicio.

Partiendo de las necesidades expuestas, se realizaron estudios de mercado en las ciudades de Sucúa, Arajuno y Santa Clara. Obteniendo como resultado que en la ciudad de Sucúa, provincia de Morona Santiago se ha identificado la existencia de un potencial mercado para la prestación de servicios financieros. En el medio no existen muchas instituciones financieras lo que da espacio para nuevos competidores.

De acuerdo a la información obtenida de otras instituciones financieras, la ciudad de Sucúa es una plaza captadora, siendo éste uno de los beneficios más importantes ya que la Cooperativa necesita expandir sus servicios y de esta manera crecer a través de la captación de nuevos recursos.

Se ha determinado la ubicación de la agencia Sucúa en la zona central de la ciudad ya que existe mayor aglomeración de personas, que complementando con los diferentes negocios que existen en esa localidad, permitiría que la oficina funcione en un lugar estratégico.

Sucúa es una zona eminentemente comercial por lo que es importante el microcrédito, además todos los servicios de CACPE Pastaza se entregan con oportunidad y agilidad en 24 horas, por tal razón se pretende captar fácilmente socios. Los productos de Ahorro Futuro e infantil son innovadores; en ahorros a plazo fijo se mantienen tasas competitivas. En ahorro a la vista no se cobra mantenimiento de cuenta y se paga una tasa de interés atractiva.

A esta fecha, la institución ha enlazado sus comunicaciones entre la Matriz y todas sus agencias, obteniendo una importante optimización de tiempo y recursos internos. Además ha permitido entregar un servicio eficiente y ágil a los socios, lo que conlleva a una excelente imagen institucional. Esta

experiencia también ha agilitado el proceso de cierres diarios así como la oportuna y ágil obtención de información consolidada, que coadyuva a la toma de decisiones.

1.4 Objetivos

Objetivo General

Analizar la posibilidad de establecer una Agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza en la ciudad de Sucúa Provincia de Morona Santiago, mediante un estudio de factibilidad con el propósito de ampliar la cobertura de la Cooperativa en la Región Amazónica.

Objetivos Específicos

- 2.10 Realizar una investigación de mercado que permita recopilar información del sector para medir el grado de aceptación que podría tener una nueva Agencia.
- 2.11 Elaborar un análisis económico-financiero para determinar la viabilidad de la apertura de una Agencia en la ciudad de Sucúa.
- 2.12 Fortalecer el liderazgo de la Cooperativa en la Región Amazónica, brindando servicios financieros de calidad a sus socios y clientes para facilitar el desarrollo socio-económico de la comunidad.

1.5 Hipótesis

Con la apertura de una nueva Agencia la Cooperativa mejorará su situación financiera.

2. DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El presente proyecto trata acerca de la elaboración de un estudio de factibilidad para la apertura de una Agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza en la ciudad de Sucúa Provincia de Morona Santiago, para lo cual se realizaron investigaciones de mercado, en base a éstos se elaboraron Balances y Estados de Resultados presupuestados para verificar la viabilidad económica del proyecto.

2.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

A la población de Sucúa se puede agrupar en las siguientes actividades económicas y en donde se puede apreciar una importante concentración de comerciantes, potencialmente demandantes de productos microcrediticios, así como también se identifica a los empleados tanto públicos como privados.

Actividad económica

ACTIVIDADES	FRECUENCIA	%	% ACUMULATIVO
COMERCIO	89	43.2	43.2
PRODUCCIÓN	6	2.9	46.1
SERVICIO	11	5.3	51.5
EMPLEADO	69	33.5	85.0
AGRICULTURA/GANADERÍA	31	15.0	100.0
TOTAL	206	100.0	

En relación a la demanda de servicios financieros, se identificará inicialmente la potencialidad de ahorro para luego entrar al análisis de crédito y servicios complementarios:

El 36.4% de los encuestados prefieren ahorrar en bancos y el 60.2% en cooperativas, lo que permite observar claramente la aceptación de las Cooperativas en la ciudad de Sucúa, el 44.2% busca una institución que le

ofrezca buen servicio, el 28.2% facilidades para obtener un crédito y el 18.9% busca seguridad y confianza, lo cual es el concepto promocional de la CACPE Pastaza.

Institución que prefieren para guardar sus ahorros

INSTITUCIONES	FRECUENCIA	%	% ACUMULATIVO
BANCOS	75	36.4	36.4
COOPERATIVAS	124	60.2	96.6
NINGUNA	5	2.4	99.0
OTRAS	2	1.0	100.0
TOTAL	206	100.0	

¿Qué busca en una institución financiera?

INSTITUCIONES	FRECUENCIA	%	% ACUMULATIVO
BUEN SERVICIO	91	44.2	44.2
TASA DE INTERÉS	14	6.8	51.0
FACILIDAD OBTENER PRÉSTAMOS	58	28.2	79.1
SEGURIDAD Y CONFIANZA	39	18.9	98.1
OTROS	4	1.9	100.0
TOTAL	206	100.0	

Las personas prefieren realizar depósitos de ahorro con frecuencia mensual y un buen porcentaje semanalmente, su capacidad de ahorro alcanza entre los US\$ 26.00 dólares y US\$ 250.00 dólares al mes, con ingresos promedios de US\$ 100.00 a US\$ 500.00 dólares. El objetivo básico del ahorro es para invertir en el negocio (35.0%), prevenir emergencias (23.3%) y educación (12.1%) por lo que se prevé un importante potencial para el producto Ahorro Futuro de la Cooperativa. Un importante 9.7% ahorraría para gastos de salud y consumo familiar futuro, un 4.4% para acceder a créditos por lo que se visualiza un importante segmento de captaciones voluntarias para la cooperativa. Tan solo un 1.5% de los encuestados prevé ahorrar para jubilación.

Frecuencia de Ahorro

	FRECUENCIA	%	% ACUMULATIVO
DIARIAMENTE	14	6.8	8.5
SEMANALMENTE	41	19.9	33.5
MENSUALMENTE	85	41.3	85.4
TRIMESTRALMENTE	6	2.9	89.0
OTRO	18	8.7	100.0
TOTAL	164	79.6	
System	42	20.4	
TOTAL	206	100.0	

Ahorro promedio por mes

	RANGOS	FRECUENCIA	%	% ACUMULATIVO
Valid	MENOS DE \$10	6	2.9	3.6
	DE \$10 A 25	16	7.8	13.3
	DE \$26 A 50	31	15.0	31.9
	DE \$51 A 100	41	19.9	56.6
	DE \$101 A 250	36	17.5	78.3
	DE \$251 A 500	18	8.7	89.2
	DE \$500 A 1.000	11	5.3	95.8
	MAS DE 1.000	7	3.4	100.0
	TOTAL	166	80.6	
Missing	System	40	19.4	
	TOTAL	206	100.0	

Ingresos mensuales promedio

	RANGOS	FRECUENCIA	%	% ACUMULATIVO
Valid	MENOS DE \$100	19	9.2	9.2
	100 A 300	85	41.3	50.5
	300 A 500	52	25.2	75.7
	500 A 1.000	29	14.1	89.8
	MAS DE 1.000	21	10.2	100.0
	TOTAL	206	100.0	

Objetivo de Ahorro

OBJETIVOS	FRECUENCIA	%	% ACUMULATIVO
INVERTIRLO EN SU NEGOCIO	72	35.0	35.0
INVERTIRLO EN ACTIVIDAD AGROPEC.	7	3.4	38.3
PARA UNA EMERGENCIA	48	23.3	61.7
PARA GASTOS DE SALUD	12	5.8	67.5
PARA SU EDUCACIÓN	13	6.3	73.8
PARA LA EDUCACIÓN DE SUS HIJOS	12	5.8	79.6
PARA MEJORAR SU CASA	7	3.4	83.0
PARA CONSUMO FAMILIAR / GASTOS PERSONALES	8	3.9	86.9
PARA INVERSIONES EN EL FUTURO	10	4.9	91.7
PARA SU JUBILACIÓN	3	1.5	93.2
PARA TENER ACCESO A PRÉSTAMOS	9	4.4	97.6
OTRO	5	2.4	100.0
TOTAL	206	100.0	

Las personas mantienen sus cuentas principalmente en el Banco del Pichincha, Banco del Austro y Banco Nacional de Fomento y cooperativas de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo (NR) y Palora (NR), siendo la mayor confianza (27.7%), mejor atención (20.4%) y la rapidez en las operaciones (10.2%) las principales motivaciones para ingresar en una institución financiera. Al respecto, la CACPE Pastaza cuenta con los beneficios buscados por estos potenciales socios.

Socios / clientes

INSTITUCIONES	FRECUENCIA	%	% ACUMULATIVO
BANCO AUSTRO	40	19.4	19.4
BANCO DEL PICHINCHA	25	12.1	31.6
BANCO FOMENTO	19	9.2	40.8
COOP PALORA	39	18.9	59.7
COOP. 29 DE OCTUBRE	2	1.0	60.7
COOP. AZUAYO	42	20.4	81.1
COOP. GUALAQUISA	2	1.0	82.0
COOP. RIOBAMBA	1	.5	82.5
NINGUNA	36	17.5	100.0
TOTAL	206	100.0	

A pesar de que las Cooperativas de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, Gualaquiza y Riobamba no tienen oficinas en la ciudad de Sucúa, sin embargo se puede notar que existen personas que mantienen cuentas en las cooperativas antes mencionadas. Lo que implica que éstas tienen influencia en la zona, sin tener presencia física.

Factores considerados para ingresar en una institución financiera

DETALLE	FRECUENCIA	%	% ACUMULATIVO
MEJOR ATENCIÓN AL CLIENTE	42	20.4	20.4
MAYOR CONFIANZA	57	27.7	48.1
RAPIDEZ EN OPERACIONES	21	10.2	58.3
INTERÉS ALTO	15	7.3	65.5
ESTA MÁS CERCA DE CASA	7	3.4	68.9
OFRECE MÁS BENEFICIOS	16	7.8	76.7
OTROS	48	23.3	100.0
TOTAL	206	100.0	

En relación a los productos crediticios, se puede apreciar una importante demanda de créditos (55.3% menciona que requiere crédito al momento), especialmente de microcréditos comerciales (32.5% requiere crédito para negocio), en menor escala consumo y de créditos de vivienda.

Requiere crédito

NECESIDAD	FRECUENCIA	%	% ACUMULATIVO
SI	114	55.3	55.3
NO	92	44.7	100.0
TOTAL	206	100.0	

Tipo de crédito

DESTINO DE CREDITO	FRECUENCIA	%	% ACUMULATIVO
CONSUMO (COMPRA BIENES)	10	4.9	49.0
NEGOCIO	67	32.5	81.6
SALUD	2	1.0	82.5
EDUCACIÓN	11	5.3	87.9
GASTOS FAMILIARES	1	.5	88.3
ACTIVIDAD AGROPECUARIA	8	3.9	92.2
MEJORA DE VIVIENDA	11	5.3	97.6
NO RECUERDA	5	2.4	100.0
TOTAL	206	100.0	

Un importante factor diferenciador para la Cooperativa podría ser el tiempo en la tramitación de operaciones, pues el 72.8% de las personas estaría conforme ya que consideran que el tiempo máximo de entrega de un crédito debería ser de uno a ocho días. Sin embargo; como se conoce, la oportunidad y agilidad en la entrega de microcréditos es un factor crítico para los microempresarios y la CACPE Pastaza está en capacidad de entregar este servicio a los potenciales socios pues el tiempo promedio de tramitación de microcréditos es de 24 – 48 horas como estándar de excelencia y calidad de servicio.

Tiempo de entrega de un crédito

DIAS	FRECUENCIA	%	% ACUMULATIVO
1 DÍA	61	29.6	29.6
1 MES	19	9.2	38.8
15 DÍAS	20	9.7	48.5
2 DÍAS	37	18.0	66.5
3 DÍAS	13	6.3	72.8
4 DÍAS	2	1.0	73.8
5 DÍAS	2	1.0	74.8
8 DÍAS	52	25.2	100.0
TOTAL	206	100.0	

Sucúa parecería estar ligado a un importante movimiento migratorio, pues el 61.7% de la gente tiene familiares en el exterior, de estos el 54.7% reciben remesas. El principal destino de las mismas con un 32.4% para el pago de deudas, el 31.1% en el consumo familiar y con el 27% ahorra el dinero enviado. Las remesas las reciben mayoritariamente a través de una agencia remesadora. Este también representa un importante segmento de mercado para la cooperativa pues se puede brindar el servicio a través de la Red de Cooperativas COONECTA.

Personas que tienen familiares en el exterior

EXTERIOR	FRECUENCIA	%	% ACUMULATIVO
SI	127	61.7	61.7
NO	79	38.3	100.0
TOTAL	206	100.0	

Personas a las que les envían dinero

ENVIOS	FRECUENCIA	%	% ACUMULATIVO
SI	75	36.4	54.7
NO	62	30.1	100.0
TOTAL	137	66.5	
Sistema	69	33.5	
TOTAL	206	100.0	

Destino de las Remesas

COMSUMOS	FRECUENCIA	%	% ACUMULATIVO
PAGO DE DEUDAS	24	11.7	32.4
AHORRO	20	9.7	59.5
CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDA	1	.5	60.8
OTROS	4	1.9	66.2
COMPRA TIERRAS / VEHÍCULOS	2	1.0	68.9
GASTOS FAMILIARES	23	11.2	100.0
TOTAL	74	35.9	
Sistema	132	64.1	
TOTAL	206	100.0	

Medios por los que envían dinero

MEDIOS	FRECUENCIA	%	% ACUMULATIVO
AGENCIA	46	22.3	61.3
BANCO	16	7.8	82.7
COOPERATIVA	12	5.8	98.7
OTRO	1	.5	100.0
TOTAL	75	36.4	
System	131	63.6	
TOTAL	206	100.0	

Respecto a la potencialidad de apertura de la nueva oficina, el 19.3% conoce a la Cooperativa CACPE PASTAZA y el 80.1% aperturaría una cuenta en la institución lo que implica que existe una importante expectativa de aceptación, pero que requerirá inversión en publicidad y promoción para dar a conocer los beneficios de los productos y servicios ya que la principal razón para aperturar es la de contar con mejores servicios y beneficios. Por otro lado, los indecisos responden a la falta de información que tienen de la Cooperativa.

¿Conoce a la CACPE PASTAZA?

MEDIOS	FRECUENCIA	%	% ACUMULATIVO
SI	41	19.9	19.9
NO	165	80.1	100.0
TOTAL	206	100.0	

¿Aperturaría una cuenta?

DECISIÓN	FRECUENCIA	%	% ACUMULATIVO
SI	187	90.8	90.8
NO	19	9.2	100.0
TOTAL	206	100.0	

Los encuestados prefieren utilizar los servicios de ahorros principalmente y de manera secundaria los créditos y el servicio de remesas, con lo que se prevé un importante esfuerzo de la Cooperativa para venderse como una institución segura, sólida y confiable para la captación de ahorro de sus socios

potenciales. La ubicación de la oficina se ha recomendado sea en el sector comercial del centro de la ciudad para comodidad de los socios.

Servicios que utilizaría

DECISION	FRECUENCIA	%	% ACUMULATIVO
AHORROS	150	72.8	78.5
CRÉDITO	36	17.5	97.4
DEPÓSITO A PLAZO	3	1.5	99.0
ENVÍOS DE DINERO	1	.5	99.5
OTROS	1	.5	100.0
TOTAL	191	92.7	
Sistema	15	7.3	
TOTAL	206	100.0	

Como se puede apreciar, existe potencial de mercado para la ubicación de una agencia en Sucúa, considerando que existe demanda insatisfecha y una amplia expectativa creada por mejores servicios y beneficios que se confirman podrían ser ofrecidos por la cooperativa como el ahorro futuro, ahorro infantil, remesas, micro-crédito oportuno y principalmente posicionándose como una institución financiera confiable para la movilización de ahorros de la población.

Uno de los fines de este estudio es poder movilizar más ahorros para destinarlos a los mercados locales, en vista que los bancos captan recursos de estas zonas para trabajar con estos capitales en otras ciudades.

Luego de haber realizado el presente estudio, se concluye que es factible aperturar una nueva agencia en la ciudad de Sucúa, la competencia claramente identificada es el Banco del Pichincha, Fomento y Austro, en lo que concierne al sector bancario y en el sector cooperativo únicamente encontramos a las Cooperativas de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo y Palora Ltda., éstas últimas no son reguladas.

2.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS A OFRECER

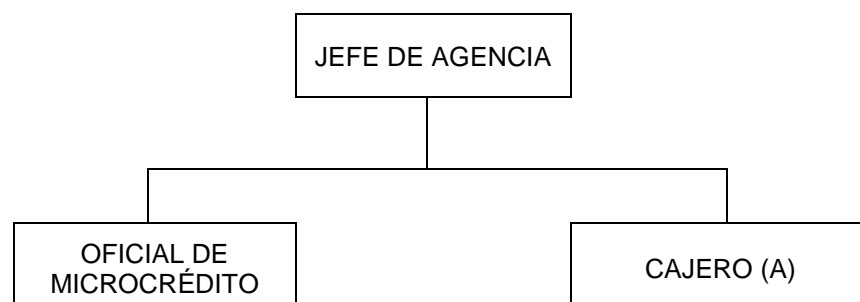
Partiendo de las necesidades expuestas por usuarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza y alcanzando resultados beneficiosos del estudio de mercado, se ha determinado ofrecer en lo que se refiere a captaciones de ahorros los novedosos productos como ahorro futuro, que es un ahorro que permite a los socios hacer realidad los objetivos que desean alcanzar, ya sean a mediano o largo plazo; mini ahorro que es un producto que ayuda a fomentar el ahorro en los niños; Ahorro a plazo fijo el cual se mantiene un interés competitivo; de igual manera la Cooperativa cuenta con depósitos de ahorros a la vista determinando en el estudio como uno de los factores de mayor movimiento.

Además la Cooperativa presta los servicios de crédito, cubriendo en su mayoría el nicho de mercado de microcrédito que es una de las oportunidades identificadas en los consumidores. Se ofrecerá créditos de acuerdo a las necesidades que la demanda requiera.

2.4 ORGANIZACIÓN

2.4.1 Estructura organizacional

Con relación a los servicios que se establece atender en la nueva agencia se define contar con tres personas quienes se desempeñarán los cargos de: Jefe de Agencia, Oficial de microcrédito y Cajero (a), además se contará con una persona para seguridad mediante tercerización. Como resultado del recurso humano que se necesita para habilitar la nueva oficina se cuenta con el siguiente organigrama.



Para inicio de las actividades en la nueva oficina se ha previsto una capacitación de un mes, con el objetivo de asegurar estrategias de negocio que permita ofrecer los servicios de manera eficiente y oportuna. La selección y contratación se regirá de acuerdo a los perfiles requeridos en el manual de Funciones de la Entidad y a los requisitos indispensable del Reglamento Interno de Trabajo.

2.4.2 Perfil del Personal Administrativo

Jefe de Agencia

Misión del puesto

Proporcionar un excelente servicio al socio mediante la planificación, organización, dirección, monitoreo y control de las operaciones crediticias, de captaciones e inversiones de la agencia, así como la gestión y proyección de la imagen corporativa de la institución dentro de su jurisdicción, procurando el cumplimiento de los presupuestos e indicadores de gestión establecidos.

Perfil del puesto

El puesto requiere de un nivel de instrucción superior de 5 años con titulación o egresamiento o más años de formación, dentro de las cuales dirige muchas actividades distintas de dos o más departamentos o secciones, necesita de una aptitud buena para cooperar y negociar. La frecuencia de contactos internos con personas fuera de la unidad es continua, así como el nivel de contactos externos que requiere en función del tiempo de trabajo es menor al 25%. requiere que la persona elabore informes y sugiera soluciones basadas en situaciones previas que fueron resueltas por la unidad. Las tareas se realizan conforme a principios, objetivos y normas generales, el ocupante del puesto planifica por si mismo pero, la aprobación de las políticas y resultados corresponde a otros. Interviene activamente en la definición de instrucciones rutinarias a los empleados.

Aspectos básicos

Educación: Ingeniero en Finanzas o Administración de Empresas o carreras afines.

Experiencia: de 1 a 2 años

Nivel de conocimiento técnico: Mentor

Actividades esenciales

1. Planificar, organizar y ejecutar las actividades de trabajo de la Agencia.
2. Realizar contactos con instituciones para firmar convenios y para promocionar los servicios de la cooperativa.
3. Responder por el uso eficiente y correcto de los recursos de la Agencia.
4. Direccionar y controlar el buen cumplimiento de funciones de deberes y responsabilidades de los empleados.
5. Custodiar los bienes muebles e inmuebles de la Agencia, de sus recursos económicos, financieros y de los valores, que por concepto de garantías, tenga bajo su control.
6. Cumplir y hacer cumplir las políticas, leyes, reglamentos, estatutos, instrumentos y sistemas de administración de Recursos Humanos que posee la cooperativa y las disposiciones del Gerente General.
7. Poner a consideración de la Gerencia General las medidas que a su juicio sean necesarias para alcanzar el mejoramiento técnico, administrativo y económico de la Agencia.
8. Llevar a cabo operaciones bancarias, comerciales y financieras de la Agencia.
9. Mantener reuniones con Gerencia General para elevar informes sobre las actividades realizadas.
10. Ejecutar las políticas de tasas de intereses y de servicios, de acuerdo a los lineamientos fijados por el Consejo de Administración.
11. Solucionar problemas que no pueden ser solucionados por su personal.
12. Presentar a Gerencia General un Informe Anual de la gestión, funcionamiento y de los Estados Financieros.

13. Mantener un adecuado respaldo de la información generada en la agencia.
14. Realizar el control del kilometraje de motos.
15. Efectuar y controlar la proveeduría de suministros y materiales de la Oficina
16. Asumir las responsabilidades de las funciones en ausencia de la persona de Créditos.
17. Asumir las responsabilidades de las funciones en ausencia de la Jefe de Créditos de la Matriz, de acuerdo a los planes de contingencia.
18. Cumplir con todas las políticas, normas estipuladas en los manuales y reglamentos existentes.
19. Realizar las demás actividades que disponga su jefe inmediato.

Oficial de Crédito

Misión del puesto

Atender al socio con calidad y responsabilidad, brindando información completa de créditos que ofrece la Cooperativa, cumpliendo con los reglamentos y políticas establecidas con el fin de evaluar la concesión de recursos y el mantenimiento de una cartera sana.

Perfil del puesto

El puesto requiere de un nivel de instrucción superior de 4 años con titulación o egresamiento, dentro de las cuales realiza pocas actividades especializadas similares, necesita de una aptitud buena para cooperar y negociar. La frecuencia de contactos internos con personas fuera de la unidad es ocasional, así como el nivel de contactos externos que requiere en función del tiempo de trabajo es mayor al 50%. El puesto detecta algunos problemas que no son rutinarios, requiere que la persona elabore informes y sugiera soluciones basadas en situaciones previas que fueron resueltas por la unidad. Las tareas se realizan conforme a principios, objetivos y normas generales, el ocupante del puesto planifica por sí mismo pero, la aprobación de las políticas y resultados corresponde a otros. Interviene activamente en la definición de instrucciones rutinarias

a los empleados. La responsabilidad del puesto en relación con la dependencia con el número de clientes internos y/o externos es frente a un grupo grande, así como requiere de la atención y solución de problemas del cliente con la colaboración y ayuda de otros procesos con sujeción a la normatividad.

Aspectos básicos

Educación: Licenciado en Contabilidad y Auditoría o carreras afines

Experiencia: de 1 a 2 años

Nivel de conocimiento técnico: Experto

Actividades esenciales

1. Verificar e imprimir referencias del cliente, garante (s) y sus respectivos cónyuges en la central de riesgos, así como sus estados económicos.
2. Revisar la documentación tanto del solicitante y de los respectivos garantes y una vez que este completa proceder a entregar la solicitud de crédito a los mismos.
3. Revisar las solicitudes de crédito y así determina la capacidad de pago de la solicitud.
4. Analizar y evaluar las solicitudes de crédito y emite el informe correspondiente.
5. Preparar y verifica física y documentalmente información de sustento de decisión crediticia.
6. Elaborar un informe de crédito para su aprobación de acuerdo al reglamento de crédito.
7. Preparar Pagarés, contratos de préstamo y otros documentos de respaldo establecidos en la cooperativa y recepta la firma del deudor, garante y cónyuges.
8. Entregar las carpetas de los socios para su archivo, legalizando el contrato mutuo o préstamo con la firma del Gerente.
9. Realizar un seguimiento permanente de los créditos en las etapas pre y post otorgamiento, administrando la cartera de crédito bajo su

responsabilidad y manteniendo el archivo de los expedientes, previa su concesión.

10. Elaborar resolución de crédito en atención a los procedimientos y niveles de autorización.
11. Recepcionar los expedientes de crédito una vez resueltos por el estamento resolutivo correspondiente.
12. Brindar información al socio sobre la aprobación o negación de la solicitud.
13. Brindar información al cliente sobre productos crediticios.
14. Elaborar informes periódicos de la entrega de Pagares y licitudes para su respectiva custodia.
15. Cumplir con las metas de crédito establecidas en colocación y morosidad.
16. Cumplir con todas las políticas, normas estipuladas en los manuales y reglamentos existentes.
17. Realizar las demás actividades que disponga su jefe inmediato.

Cajero (a)

Misión del puesto

Efectuar actividades de atención al cliente con calidad y agilidad, en la recepción y entrega de dinero por concepto de los diversos productos y servicios que ofrece la institución a los socios.

Perfil del puesto

El puesto requiere de un nivel de instrucción técnico superior y tecnologías, dentro de las cuales realiza una actividad especializada y repetitiva, necesita de una aptitud normal para cooperar y negociar asuntos internos. La frecuencia de contactos internos con personas fuera de la unidad es ocasional, así como el nivel de contactos externos que requiere en función del tiempo de trabajo es mayor al 50%. El puesto requiere ejecutar tareas rutinarias. Las tareas se realizan conforme a principios, objetivos y normas claramente establecidas por otras personas, el Jefe inmediato revisa los resultados. La corrección implica

ciertos gastos y molestias. La responsabilidad del puesto en relación con la dependencia con el número de clientes internos y/o externos es frente a un grupo grande, así como requiere de la atención y orientación al cliente de acuerdo a sus requerimientos.

Aspectos básicos

Educación: Técnico superior o tecnólogo en cualquier carrera

Experiencia: de 1 a 2 años

Nivel de conocimiento técnico: Experto

Actividades esenciales

1. Recibir efectivo de bóveda.
2. Realizar transacciones de Recibidor – Pagador.
3. Entregar dinero por pago de remesas, intereses de Depósitos a Plazo Fijo y cierres de cuenta.
4. Actualizar y cambiar libretas de ahorro.
5. Entregar a bóveda exceso de efectivo.
6. Realizar acreditaciones por planilla, notas de débito, crédito y transferencias.
7. Llenar la licitud de fondos, requerimientos del CONSEP y presentar un informe mensual.
8. Generar, bloquear y activar cuentas.
9. Elaborar el arqueo diario de su caja.
10. Realizar informes de movimientos del día.
11. Revisar transacciones de Caja.
12. Cumplir con todas las políticas, normas estipuladas en los manuales y reglamentos existentes.
13. Realizar las demás actividades que disponga su jefe inmediato.

2.5 UBICACIÓN DE LA AGENCIA

La ubicación de la agencia, se ha identificado que sea en el centro de la ciudad de Sucúa, por encontrarse en una zona comercial. La idea que motiva a este

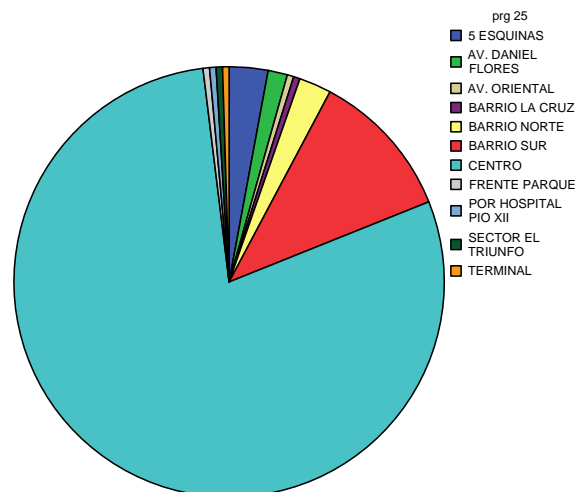
sector es brindar a todos los usuarios y futuros socios comodidad y seguridad en todos los servicios que vayan a utilizar.

La ubicación estratégica de la nueva agencia permitirá cubrir los depósitos por pago de microcrédito, ya que la mayoría de socios crediticios se encuentran en esta localidad, ofreciendo cercanía, seguridad y buen servicio.

Considerando como punto estratégico el hecho de que la Agencia estará ubicada cerca de otras entidades financieras y buscar un segmento en dicho sector, ofreciendo los nuevos y novedosos productos, incluyendo el nuevo servicio de COONECTA, VIGO y Caixa, que es un servicio para toda la comunidad que se ofrece sin necesidad de ser socios de la Cooperativa.

Como se puede analizar los porcentajes de preferencia en el sector son muy notorios, teniendo para el sector del centro de la ciudad una preferencia mayoritaria del 81.49%.

Preferencia de ubicación de la Agencia



2.6 ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

Se ha previsto la viabilidad financiera tomando en consideración tres años, realizando cálculos y proyecciones financieras a fin de determinar la factibilidad de la nueva Agencia.

Para realizar las proyecciones se ha partido con supuestos, tomando información del estudio de mercado, características y condiciones que ofrecen la competencia, también se ha destinado costos de organización y adecuación de la oficina:

- Se consideran 3 personas.
- Tasa de interés activa del 16%, pasiva del 1%.
- Colocaciones 20 créditos mensuales en promedio, plazo promedio 18 meses, promedio de crédito US\$ 2,500.00 dólares.
- Morosidad de la cartera 3% promedio.
- Nivel mínimo de liquidez en función de los ahorros 19%.
- Captaciones 50 cuentas nuevas, plazo fijo 10 con un promedio de US\$ 2,500.00 dólares, planes ahorro futuro 30.

Se ha tomado en consideración todos los servicios que se ofrecerá en la nueva agencia, obteniendo como punto de partida los promedios que se han destinado a cada producto, los cuales se utilizarán para realizar las correspondientes proyecciones reflejadas a tres años.

Se estipulan los cálculos en la cartera de ahorros, alcanzando en el primer año US\$ 344,400.00 dólares; en el segundo año US\$ 688,800.00 dólares y al término del tercer año US\$ 1,033,200.00 dólares.

La cartera de crédito en el primer año asciende a US\$ 446,727.36 dólares y al finalizar el tercer año se contará con una cartera de US\$ 951,303.04 dólares.

CAPTACIONES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	AÑO 2	AÑO 3
Ahorro encaje acum.	7500.0	15000.0	22500.0	30000.0	37500.0	45000.0	52500.0	60000.0	67500.0	75000.0	82500.0	90000.0	180000	270000
Ahorro a la vista acum.	2,500	5,000	7,500	10,000	12,500	15,000	17,500	20,000	22,500	25,000	27,500	30,000	60,000	90,000
Ahorro a plazo acum.	25,000	50,000	75,000	100,000	125,000	150,000	175,000	200,000	225,000	250,000	275,000	300,000	600,000	900,000
Ahorro plan	900	1,800	2,700	3,600	4,500	5,400	6,300	7,200	8,100	9,000	9,900	10,800	21,600	32,400
Ahorro infantil	300	600	900	1,200	1,500	1,800	2,100	2,400	2,700	3,000	3,300	3,600	7,200	10,800
AHORRO TOTAL ACUMULADO	28,700	57,400	86,100	114,800	143,500	172,200	200,900	229,600	258,300	287,000	315,700	344,400	688,800	1,033,200

Cartera (SalDOS)	50,000	97,222	141,821	183,942	223,723	261,294	296,778	330,290	361,941	391,833	420,064	446,727	641,409	951,303
Número de créditos en cartera (Promedio)	20	39	57	74	89	105	119	132	145	157	168	179	257	381
Número de créditos vigentes por oficial (Promedio)	20	39	57	74	89	105	119	132	145	157	168	179	257	381

Como se puede observar el cuadro de captaciones en ahorros y cartera se maneja cubriendo las metas mensuales que están establecidas para la Agencia.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
AGENCIA SUCUA

RESULTADOS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 2	AÑO 3
Intereses Ganados		829,17	1612,27	2351,86	3050,37	3710,07	4333,13	4921,56	5477,31	6002,18	6497,89	6966,07	108269,58	158474,86
Comisiones	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago intereses ahorros		23,92	47,83	71,75	95,67	119,58	143,50	167,42	191,33	215,25	239,17	263,08	6888,00	10332,00
Pago intereses transferencias		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de personal	1.904,05	1.904,05	1.904,05	1.904,05	1.904,05	1.904,05	1.904,05	1.904,05	1.904,05	1.904,05	1.904,05	1.904,05	23.991,03	25.190,58
Gastos operativos	733,75	733,75	733,75	733,75	733,75	733,75	733,75	733,75	733,75	733,75	733,75	733,75	9245,25	9707,5125
Otros gastos operativos	858,00	858,00	858,00	858,00	858,00	858,00	858,00	858,00	858,00	858,00	858,00	858,00	10296,00	10296,00
Provisiones	1.500,00	1.416,67	1.337,96	1.263,63	1.193,43	1.127,13	1.064,51	1.005,37	949,51666	896,7657	846,94542	799,8929	19.242,27	28.539,09
Amortizaciones														
Depreciaciones	1.524,52	1.524,52	1.524,52	1.524,52	1.524,52	1.524,52	1.524,52	1.524,52	1.524,52	1.524,52	1.524,52	1.524,52	18.294,30	18.294,30
Utilidad (Pérdida)	-6.520,32	-5.631,74	-4.793,85	-4.003,84	-3.259,04	-2.556,96	-1.895,20	-1.271,54	-683,86	-130,15	391,46	882,77	20.312,73	56.115,37
Utilidad (Pérdida) acumulada	-6.520,32	-12.152,06	-16.945,90	-20.949,74	-24.208,79	-26.765,74	-28.660,95	-29.932,49	-30.616,35	-30.746,51	-30.355,05	-29.472,28	-9.159,55	46.955,82

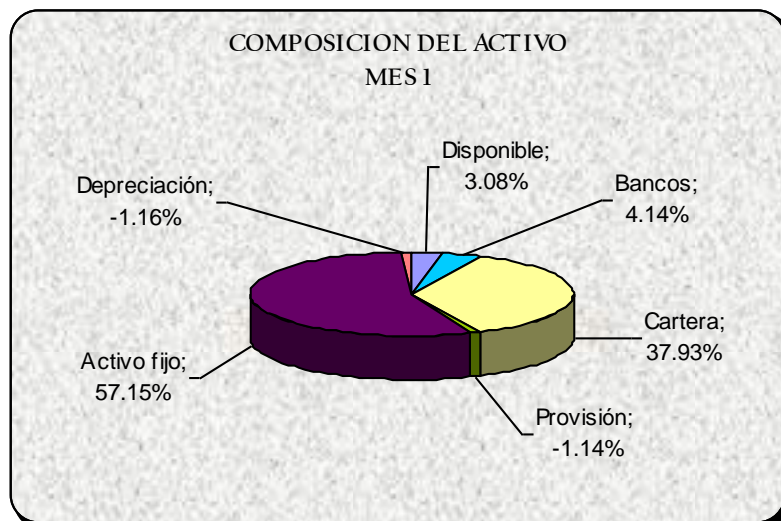
Para la elaboración del Estado de Resultados se ha considerado como ingresos a los intereses ganados por las colocaciones de créditos y las comisiones que se pudieran obtener pero que actualmente por disposición del Gobierno del país, éstas no existen. En cuanto a los gastos, éstos se componen de gastos por pago de intereses a los depósitos en cuentas de ahorros, gastos de personal, gastos operativos y otros, provisiones y depreciaciones. El estado de resultados indica que durante los diez primeros meses existe una pérdida, pero a partir del mes onceavo la Agencia comienza a obtener beneficios puesto que la cartera crece y por lo tanto esto genera mayor ingreso por intereses ganados. Por otra parte si se analiza la utilidad acumulada se puede observar que la existe pérdida hasta el segundo año de – 9.159,55 dólares y que en el tercer año se obtiene ya un beneficio acumulado de 46.955,82 dólares.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA
BALANCE GENERAL PROYECTADO
AGENCIA SUCUA

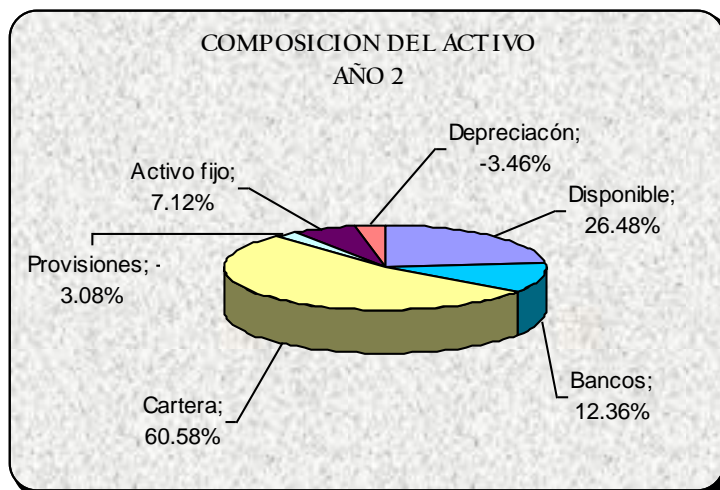
BALANCE GENERAL	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVOS														
Disponible	4.065,20	3.049,43	2.416,30	1.976,56	1.551,46	1.472,21	1.579,37	1.622,36	1.658,98	1.954,92	2.383,34	2.824,42	280.380,96	577.274,81
Bancos	5.453,00	10.906,00	16.359,00	21.812,00	27.265,00	32.718,00	38.171,00	43.624,00	49.077,00	54.530,00	59.983,00	65.436,00	130.872,00	196.308,00
Cartera	50.000,00	97.222,22	141.820,99	183.942,04	223.723,04	261.293,98	296.777,65	330.290,00	361.940,56	391.832,75	420.064,26	446.727,36	641.409,12	951.303,04
Provisiones	-1.500,00	-2.916,67	-4.254,63	-5.518,26	-6.711,69	-7.838,82	-8.903,33	-9.908,70	-10.858,22	-11.754,98	-12.601,93	-13.401,82	-32.644,09	-61.183,19
Activo fijo	75.336,00	75.336,00	75.336,00	75.336,00	75.336,00	75.336,00	75.336,00	75.336,00	75.336,00	75.336,00	75.336,00	75.336,00	75.336,00	75.336,00
Depreciaciones	-1.524,52	-3.049,04	-4.573,57	-6.098,09	-7.622,61	-9.147,13	-10.671,66	-12.196,18	-13.720,70	-15.245,22	-16.769,74	-18.294,27	-36.588,53	-54.882,80
Total Activos	131.829,68	180.547,94	227.104,09	271.450,25	313.541,20	353.834,24	392.289,04	428.767,49	463.433,63	496.653,47	528.394,93	558.627,70	1.058.765,45	1.684.155,86
PASIVO														
Ahorro a la vista	2.500	5.000	7.500	10.000	12.500	15.000	17.500	20.000	22.500	25.000	27.500	30.000	60.000	90.000
Ahorro plazo fijo	25.000	50.000	75.000	100.000	125.000	150.000	175.000	200.000	225.000	250.000	275.000	300.000	600.000	900.000
Ahorro plan	900	1.800	2.700	3.600	4.500	5.400	6.300	7.200	8.100	9.000	9.900	10.800	21.600	32.400
Ahorro infantil	300	600	900	1.200	1.500	1.800	2.100	2.400	2.700	3.000	3.300	3.600	7.200	10.800
Ahorro encaje	7.500	15.000	22.500	30.000	37.500	45.000	52.500	60.000	67.500	75.000	82.500	90.000	270.000	540.000
Crédito externo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transferencias	100.000,00	116.000,00	129.000,00	139.000,00	146.000,00	150.500,00	152.500,00	151.900,00	148.900,00	143.900,00	136.900,00	127.900,00	67.900,00	0
Otros														
Total Pasivo	136.200,00	188.400,00	237.600,00	283.800,00	327.000,00	367.700,00	405.900,00	441.500,00	474.700,00	505.900,00	535.100,00	562.300,00	1.026.700,00	1.573.200,00
PATRIMONIO														
Aportaciones	2.150,00	4.300,00	6.450,00	8.600,00	10.750,00	12.900,00	15.050,00	17.200,00	19.350,00	21.500,00	23.650,00	25.800,00	41.225,00	64.000,00
Reservas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad (Pérdida)	-6.520,32	-12.152,06	-16.945,90	-20.949,74	-24.208,79	-26.765,74	-28.660,95	-29.932,49	-30.616,35	-30.746,51	-30.355,05	-29.472,28	-9.159,55	46.955,82
Total Pasivo y Patrimonio	131.829,68	180.547,94	227.104,09	271.450,25	313.541,20	353.834,24	392.289,04	428.767,49	463.433,63	496.653,47	528.394,93	558.627,70	1.058.765,45	1.684.155,86

El Balance General proyectado para la Agencia Sucúa muestra la evolución del activo, del pasivo y patrimonio durante los primeros doce meses detalladamente y los años 2 y 3. La cuenta del activo está compuesta por los fondos disponibles que vienen del flujo neto de efectivo, el saldo en bancos, la cartera, provisiones, activo fijo y depreciaciones.

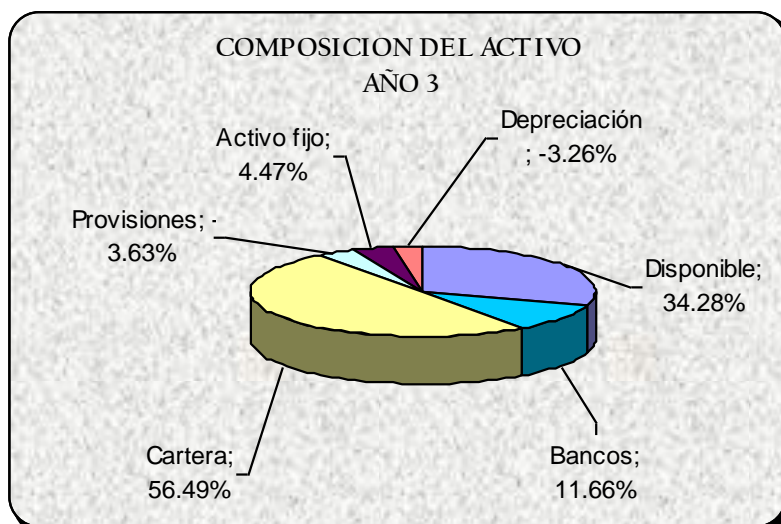
Según la estructura porcentual de la composición del activo, los siguientes gráficos muestran los cambios significativos en cada una de las cuentas a través del tiempo. Por ejemplo, durante el primer mes de funcionamiento el activo fijo representa el 57.5% del activo total, la cartera el 37.9%, los fondos disponibles el 3.06%.



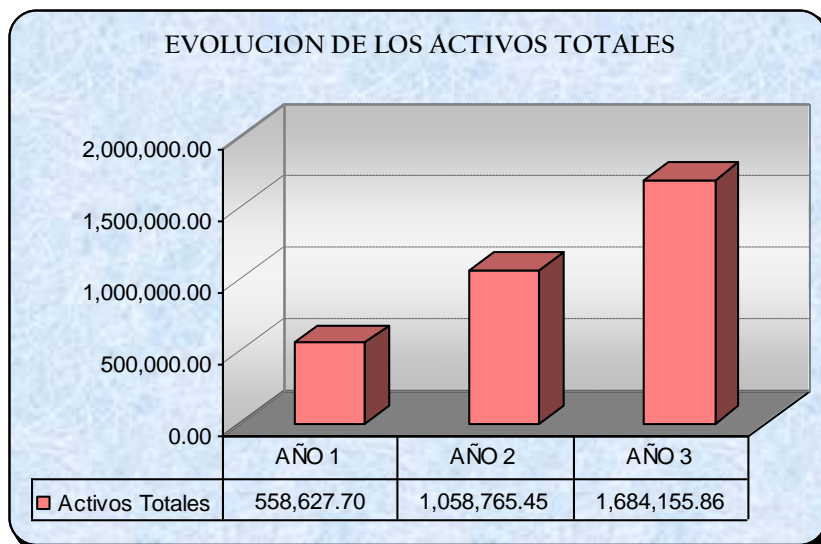
Durante el segundo año el activo ya se observa una composición diferente a la del inicio, la cartera comprende más del cincuenta por ciento del activo, el 60.5%, el activo fijo disminuye su participación al 7.12%, y los fondos disponibles y bancos aumentan su porcentaje al 26.4% y 12.3% respectivamente.



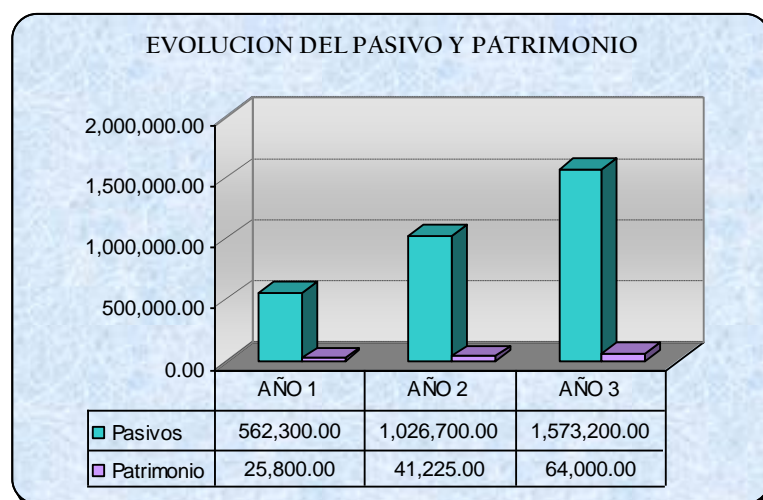
En el tercer año se puede apreciar que la evolución del activo en cuanto a su composición ya no cambia de manera tan significativa sino que únicamente se aprecia una mejor participación de los fondos disponibles que aumentan al 34.28% del total de activo y el activo fijo que reduce su participación al 4.47%.. Esta poca variación de la estructura porcentual de las cuentas durante el tercer año muestra la tendencia a la estabilización del negocio.



En cuanto al crecimiento de los activos totales de la Agencia Sucúa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza se puede indicar que durante los tres primeros años estos crecen a una tasa del 73.6% anual.



Otro de los componentes del balance general es el pasivo, el cuál en este caso como se trata de una institución financiera está compuesto por los depósitos de ahorro a la vista, depósitos a plazo fijo, ahorro plan, ahorro infantil y ahorro encaje de los socios y clientes. Además de las transferencias que la nueva oficina recibe de la Oficina Matriz para tener la liquidez necesaria para la operatividad diaria que es para atender retiros de los socios y otorgar créditos. El patrimonio es aquel que está compuesto por aportaciones de cinco dólares que realizar las personas al constituirse en socios de la cooperativa al aperturar una cuenta de ahorros. El siguiente gráfico muestra la evolución del pasivo y del patrimonio durante los tres primeros años, el cual muestra un incremento considerable.




COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA
FLUJO DE CAJA
AGENCIA SUCUA

FLUJO DE CAJA	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS															
Intereses y comisiones		0	829,17	1.612,27	2.351,86	3.050,37	3.710,07	4.333,13	4.921,56	5.477,31	6.002,18	6.497,89	6.966,07	108.269,58	158.474,86
Recuperaciones cartera		0	2.777,78	5.401,23	7.878,94	10.219,00	12.429,06	14.516,33	16.487,65	18.349,44	20.107,81	21.768,49	23.336,90	297.818,24	427.606,08
Ahorros		23.247,00	23.247,00	23.247,00	23.247,00	23.247,00	23.247,00	23.247,00	23.247,00	23.247,00	23.247,00	23.247,00	23.247,00	278.964,00	278.964,00
Ahorro encaje		7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	180.000,00	270.000,00
Certificados de aportación		2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	15.425,00	22.775,00
TOTAL INGRESOS		32.897,00	36.503,94	39.910,50	43.127,81	46.166,37	49.036,13	51.746,46	54.306,21	56.723,75	59.006,99	61.163,38	63.199,97	880.476,82	1.157.819,94
EGRESOS															
Desembolsos nuevos		50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	492.500,00	737.500,00
Desembolsos Recurrentes		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Intereses pagados ahorros		0,00	23,92	47,83	71,75	95,67	119,58	143,50	167,42	191,33	215,25	239,17	263,08	6.888,00	10.332,00
Intereses pagados transferencias		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos personal		1.904,05	1.904,05	1.904,05	1.904,05	1.904,05	1.904,05	1.904,05	1.904,05	1.904,05	1.904,05	1.904,05	1.904,05	23.991,03	25.190,58
Gastos operación		733,75	733,75	733,75	733,75	733,75	733,75	733,75	733,75	733,75	733,75	733,75	733,75	9.245,25	9.707,51
Otros gastos de operación		858,00	858,00	858,00	858,00	858,00	858,00	858,00	858,00	858,00	858,00	858,00	858,00	10.296,00	10.296,00
Inversiones activos fijos	75.336,00														
TOTAL EGRESOS	75.336,00	53.495,80	53.519,72	53.543,63	53.567,55	53.591,47	53.615,38	53.639,30	53.663,22	53.687,13	53.711,05	53.734,97	53.758,88	542.920,28	793.026,09
FLUJO INTEGRAL	75.336,00	-20.598,80	-17.015,77	-13.633,13	-10.439,74	-7.425,09	-4.579,25	-1.892,84	642,99	3.036,62	5.295,94	7.428,41	9.441,09	337.556,54	364.793,85
Inicial		0,00	-95.934,80	-112.950,57	-126.583,70	-137.023,44	-144.448,54	-149.027,79	-150.920,63	-150.277,64	-147.241,02	-141.945,08	-134.516,66	-125.075,58	212.480,96
Requerimiento acumulado		-95.934,80	-112.950,57	-126.583,70	-137.023,44	-144.448,54	-149.027,79	-150.920,63	-150.277,64	-147.241,02	-141.945,08	-134.516,66	-125.075,58	212.480,96	577.274,81
Transferencias internas		100.000,00	16.000,00	13.000,00	10.000,00	7.000,00	4.500,00	2.000,00	-600,00	-3.000,00	-5.000,00	-7.000,00	-9.000,00	-60.000,00	-67.900,00
FLUJO NETO	75.336,00	4.065,20	3.049,43	2.416,30	1.976,56	1.551,46	1.472,21	1.579,37	1.622,36	1.658,98	1.954,92	2.383,34	2.824,42	280.380,96	577.274,81
Acumulado transferencias		100.000,00	116.000,00	129.000,00	139.000,00	146.000,00	150.500,00	152.500,00	151.900,00	148.900,00	143.900,00	136.900,00	127.900,00	67.900,00	0

El flujo de caja representa básicamente los recursos que la Agencia requiere para cubrir la demanda de créditos, tomando en cuenta las metas mensuales que tiene la oficina para cubrir los objetivos planteados en este estudio. Se encontraron los siguientes resultados:

En el primer año la nueva Agencia requiere un monto total acumulado de US\$ 127,900.00 dólares, en el segundo año pagaría parte del préstamo es decir US\$ 60,000.00 dólares y el tercer año se cancelaría la deuda total devolviéndole a la matriz los últimos US\$ 67,900.00 dólares, quedando con una suficiente liquidez en la agencia la cual corresponde a US\$ 577,274.81 dólares.

Para analizar la viabilidad de la apertura de la Agencia Sucúa se realizó un flujo de fondos para que a partir de éste analizar la factibilidad aplicando los criterios del valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno y la relación costo beneficio.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA
PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA**
FLUJO DE FONDOS
AGENCIA SUCUA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Inversión Inicial	-75.336,00			
Intereses Ganados		45.751,88	108.269,58	158.474,86
Pago intereses ahorros		1.578,50	6.888,00	10.332,00
Gastos de personal		22.848,60	23.991,03	25.190,58
Gastos operativos		8.805,00	9.245,25	9.707,51
Otros gastos operativos		10.296,00	10.296,00	10.296,00
Provisiones		13.401,82	19.242,27	28.539,09
Depreciaciones		18.294,24	18.294,30	18.294,30
Utilidad (Pérdida)	-75.336,00	-29.472,28	20.312,73	56.115,37
Impuesto (25%)			5.078,18	14.028,84
Utilidad (Pérdida) Neta	-75.336,00	-29.472,28	15.234,54	42.086,53
Provisiones	0,00	13.401,82	19.242,27	28.539,09
Depreciaciones	0,00	18.294,24	18.294,30	18.294,30
FLUJO DE CAJA	-75.336,00	2.223,78	52.771,12	88.919,92

Costo De Oportunidad: 5%
 Ref.: Tasa pasiva referencial del BCE, respaldada por la AGD

CALCULO DEL VAN DEL PROYECTO	
$VAN = -II + \sum_{i=1}^n \frac{FE_i}{(1+T)^n}$	
Flujo de Efectivo $t=0$	75.336,00
Valor Presente FE	126.795,22
Valor Actual Neto (VAN)	51.459,22

CALCULO DEL TIR DEL PROYECTO	
$II = \sum_{i=1}^n \frac{FE_i}{(1+TIR)^n}$	
<div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; display: inline-block;"> TIR 29% </div>	
RELACION COSTO - BENEFICIO	
Costo	75.336,00
Beneficio	126.795,22
Relación B/C	1,68

En cuanto a los resultados del VAN, se obtiene un valor positivo de 51.459.22 dólares, lo cual quiere decir que el valor presente de los flujos de efectivo esperados (ingresos menos egresos) cubren la inversión inicial que es de 75,336.00 dólares y se obtiene un beneficio adicional descontando a una tasa del 5%, ya que el costo de oportunidad se tomó como supuesto la tasa pasiva del Banco Central del Ecuador respaldada por la Agencia de Garantía de Depósitos.

Utilizando el criterio del TIR, se obtuvo una tasa del 29%, lo cuál quiere decir que la tasa del proyecto es superior a la tasa de rentabilidad esperada, por lo cual se puede concluir que el proyecto es viable.

En cuanto a la relación costo beneficio, que mide la cobertura del valor actual de los ingresos frente a los egresos, se obtuvo un indicador de 1.68 veces, lo cual quiere decir que por cada dólar que se gaste se obtiene un beneficio de 1.68 veces.

Por lo tanto, analizando los tres métodos de evaluación de proyectos se puede concluir en base a todos los resultados obtenidos que la apertura de la nueva agencia es viable.

2.7 INDICADORES FINANCIEROS

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA INDICES FINANCIEROS AGENCIA SUCUA				
INDICES DE RENTABILIDAD				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Beneficio sobre el Activo (ROA)	Beneficio antes de impuestos e intereses / Activos	-5,28%	1,92%	3,33%
Retorno sobre los recursos propios	Beneficio Neto / Fondos Propios	-114,23%	49,27%	87,68%
INDICES DE LIQUIDEZ				
Razón Circulante (Indice de Liquidez)	Activo circulante/Pasivo Circulante (Caja + Valores Negociable)/Pasivo Circulante	1,19	1,10	1,10 veces
Razón Ácida	Negociable)/Pasivo Circulante	0,16	0,43	0,49 veces
Días de caja	Tesorería x 360/ Gastos	1,57	8,16	13,93 días
INDICES DE ESTRUCTURA FINANCIERA				
Razón de Endeudamiento	Pasivo "Recursos ajenos" / Activos	100,7%	97,0%	93,4%
Indice de Solvencia	Recursos Propios / Recursos Ajenos	5%	4%	4%
EFICIENCIA MICROECONOMICA				
	Gastos de Operación / Total Activo	7,5%	4,1%	2,7%
	Gastos de Operación / Margen Financiero	-142,3%	214,3%	80,5%
	Gastos de Personal/ Activos	4,1%	2,3%	1,5%
INTERMEDIACION FINANCIERA				
	Cartera Bruta / Depósitos a la Vista + Depósito a Plazo)	102,8%	66,9%	60,5%
SUFICIENCIA PATRIMONIAL				
	(Patrimonio + Resultados) / Activos Inmovilizados	-4,9%	42,6%	147,3%
	(Patrimonio) / Activos Inmovilizados	34,2%	54,7%	85,0%
CALIDAD DE ACTIVOS:				
	Activos Improductivos Netos / Total Activos	13,5%	7,1%	4,5%

2.7.1 Evaluación de los Índices Financieros

Índices de Rentabilidad

Los Indices que relacionan los Resultados del Ejercicio con el Patrimonio Promedio y los Activos Promedios, durante el Año 1 reflejan resultados negativos por tratarse de un negocio que está en sus inicios, sin embargo a partir del Año 2 ya se observa un mejoramiento considerable de estos indicadores.

Índices de Liquidez

La liquidez de la nueva Agencia presenta resultados favorables en lo que se refiere a la Razón Circulante y a los días de Caja, donde se registran indicadores superiores a la unidad, lo que ratifica que la nueva oficina tendrá disponibilidad para cubrir necesidades inmediatas de liquidez, ya sea para atender créditos y retiros de ahorros a la vista, así como para satisfacer sus principales gastos de operación.

Sin embargo la Razón Acida, todavía se encuentra en niveles bajos, misma que va mejorando con el transcurso de los años, hasta que la oficina pueda ir consolidando sus propias fuentes de recursos propios

Índices de Estructura Financiera

En lo que se refiere a los indicadores de la Estructura Financiera, sus resultados se optimizan conforme la Agencia va creciendo. En lo que se refiere a la Razón de Endeudamiento, la nueva oficina registra índices elevados, debido a que en sus inicios dependerá mucho de transferencias internas de la oficina Matriz, hasta que pueda ir mejorando la calidad de sus propios activos.

De la misma forma, sus Índices de Solvencia cambiarán conforme la oficina vaya creciendo en socios y por ende en sus cuentas patrimoniales, a través de los certificados de aportación.

Índices de Eficiencia Macroeconómica

En lo que se refiere a la Eficiencia Macroeconómica, los gastos de operación frente al total del Activo, registran disminuciones toda vez que van pasando los periodos, hasta que en el Año 3 se reflejaría un resultado de 2.7%

En el Análisis del Gasto de Operación con relación al Margen Financiero, se observan variaciones que van desde -142,30% en el Año 1 hasta el 80.50% en al Año 3. Estas diferencias son el reflejo de que en el primer año la oficina registra aún pérdidas, mismas que se convierten en resultados positivos a partir del Año 2.

Por su parte la relación de los Gastos de Personal sobre Activos Promedio, se refleja porcentajes decrecientes hasta llegar al 1.5% en el Año 3. Cada vez crece la Agencia, se van licuando los gastos de personal.

Índice de Suficiencia Patrimonial

Estos índices, reflejan el comportamiento propio de una Agencia en sus inicios, mismos que se van perfeccionando cada vez que crece el monto de sus operaciones tanto de colocaciones como de captaciones, lo que le permite ir incrementando sus cuentas patrimoniales y obteniendo resultados positivos en su Estado de Pérdidas y Ganancias.

Índice de calidad de Activos

Este índice relaciona los Activos Improductivos con el Total de Activos, y se observa un porcentaje del 13,50% en el Año 1 hasta llegar al 4.5% en el Año 3, con lo que se evidencia que mientras aumenta el monto de las operaciones, especialmente de colocaciones, de igual manera los activos improductivos disminuyen su impacto en la estructura financiera de la Oficina.

2.8 PRESUPUESTO

Para las respectivas adecuaciones de la Agencia se ha tomado en cuenta varios rubros en la inversión en activos fijos, que son calculados en los resultados obtenidos dentro del estudio de factibilidad llegando a un costo total de activos fijos de US\$75,336.00 dólares.

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS PARA LA AGENCIA SUCÚA	
Muebles y enseres	9,511
Equipos de oficina	9,965
Equipos de cómputo	44,000
Adecuaciones e instalaciones	6,800
Software	60
Moto	5,000
Otros	
TOTAL	75,336

Además se tiene previsto el costo mensual directo e indirectos del personal a igual que gastos operativos, provisiones laborales y depreciaciones considerando la vida útil de los activos llegando a un total de gastos de personal y operación de US\$ 5,020.00 dólares.

RUBROS	GASTOS MENSUALES
Sueldos e incentivos	1,225
Otros personal	261
Provisiones laborales	153
Otros administrativos	245
Operativos	184
Arriendo	500
Mercadeo	50
Depreciaciones	1,525
Imprevistos	20
Seguros	98
Servicios básicos	300
Guardianía	350
Suministros	100
Mantenimiento	10
Total gastos	5,020

2.9 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

ACTIVIDADES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Aprobación del proyecto por parte del Consejo de Administración	█						
Gestionar ante la SBS la autorización de operación de la nueva Agencia	█	█					
Aprobación de operación de la nueva Agencia por parte de la SBS				█			
Contratación del local donde funcionará la nueva Agencia				█			
Publicación de la aprobación en un diario de mayor circulación de la localidad donde funcionará la nueva oficina				█			
Inscribir en el registro mercantil la aprobación de operación de la Agencia					█		
Adecuación del local donde funcionará la Agencia					█	█	
Adquisición de activos fijos						█	
Instalación de redes y enlaces con la oficina Matriz						█	
Contratación y capacitación del personal que laborará en la Agencia						█	█
Pruebas de funcionalidad							█
Inicio de operaciones							█

La aprobación de operación de una Agencia por parte de la Superintendencia de Bancos tiene una duración entre 3 a 6 meses.

Una vez obtenida la aprobación la Institución tiene un plazo de 6 meses para iniciar las operaciones de la Agencia.

CONCLUSIONES

- Se identificó que existe un potencial mercado debido a una importante demanda insatisfecha, fuertes expectativas de ingreso de una nueva institución con mejores beneficios y/o servicios, se encuentra potencial deseo de ahorro, no existen muchas instituciones financieras lo que da espacio a nuevas (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo es una cooperativa nueva y está dirigida al sector rural) y los bancos no están en el nicho.
- La imagen de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza es de una institución solvente y sólida que genera confianza, Sucúa es una zona con potencial de crecimiento.
- Se ha determinado la ubicación de la Agencia Sucúa en la zona central de la ciudad ya que existe mayor aglomeración de personas, que complementado con los diferentes negocios que existe en la localidad, por lo que la Agencia se instalaría en un lugar estratégico.
- Consideramos que la Agencia Sucúa debe estar estructurada de un Jefe de Agencia que será el encargado de planificar, dirigir y controlar que todas las actividades se realicen eficientemente; un Oficial de crédito, quién desempeñará las funciones de en el área de Crédito y además apoyará con aperturas de cuentas y finalmente se complementa con un cajero (a).
- Se requiere de US\$ 127,900.00 dólares para iniciar en el primer año, en el segundo año se cancelaría parte del capital y se terminaría de cancelar en su totalidad en el tercer año.
- En el primer año la Agencia contaría con Activos totales por US\$ 558,627.70 dólares, en el segundo año US\$ 1,058,765.45 dólares y en el tercer año US\$ 1,684,155.86 dólares.
- Sucúa es una zona muy comercial por lo que es importante el microcrédito, además la Cooperativa entrega todos los servicios con oportunidad y agilidad en

(24 horas) por tal razón se pretende captar fácilmente clientes de otras entidades. Ahorro futuro e infantil son productos que cuenta la Cooperativa, mismos que son innovadores, la competencia no los tiene, excepto la Cooperativa 29 de Octubre con su plan Cefaco que no tiene una estrategia muy bien enfocada. En Ahorro a plazo fijo se mantienen tasas competitivas y la tasa activa es atractiva. Además atiende a socios y clientes con pago remesas y atención de Conecta que son servicios innovadores en la zona.

RECOMENDACIONES

Por lo expuesto anteriormente, y en base a la investigación de mercado, al análisis económico financiero y a las proyecciones financieras para tres años, se recomienda al Consejo de Administración aprobar la implementación de la Agencia en la ciudad de Sucúa y se considere gestionar ante la Superintendencia de Bancos la aprobación de operación de esta Agencia.

BIBLIOTECA

CACPE PASTAZA, Oficina Matriz. Información financiera.

www.inec.gov.ec

ANEXOS

POBLACIÓN POR SEXO, TASAS DE CRECIMIENTO E ÍNDICE DE MASCULINIDAD, SEGÚN CANTONES. - MORONA SANTIAGO

CENSO 2001

CANTONES	P O B L A C I Ó N						IM (H/M)*100	Cantón/Prov. %
	TOTAL	TCA %	HOMBRES	%	MUJERES	%		
TOTAL PROVINCIA	115.412	2,9	57.425	49,8	57.987	50,2	99,0	100,0
MORONA (MACAS)	31.379	2,7	15.498	49,4	15.881	50,6	97,6	27,2
GUALAQUIZA	15.288	1,8	7.776	50,9	7.512	49,1	103,5	13,2
LIMÓN - INDANZA	10.192	1,3	5.028	49,3	5.164	50,7	97,4	8,8
PALORA	6.317	1,2	3.205	50,7	3.112	49,3	103,0	5,5
SANTIAGO	9.841	1,4	5.132	52,1	4.709	47,9	109,0	8,5
SUCUA	14.412	1,2	7.006	48,6	7.406	51,4	94,6	12,5
HUAMBOYA **	5.965	5,8	2.983	50,0	2.982	50,0	100,0	5,2
SAN JUAN BOSCO **	3.131	-0,4	1.532	48,9	1.599	51,1	95,8	2,7
TAISHA **	13.078	11,2	6.345	48,5	6.733	51,5	94,2	11,3
LOGROÑO **	4.621	8,2	2.307	49,9	2.314	50,1	99,7	4,0
PABLO VI **	1.188	4,4	613	51,6	575	48,4	106,6	1,0

TCA = Tasa de Crecimiento Anual del período 1990 - 2001

IM = Índice de Masculinidad

Cantón Macas = 27,2 % de la población de la provincia.

H = Hombres M = Mujeres

** Cantones creados en el período intercensal

MAPA DE MORONA SANTIAGO

