



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE BANCA Y FINANZAS**

***“EVALUACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CACPE – ZAMORA
LTDA. DURANTE EL EJERCICIO ECONOMICO 2008 Y
ESTRUCTURACION DE UN SISTEMA PARA EL MANEJO DE
RIESGOS”***

Tesis de Grado previa la
obtención del título de
Ingeniero en Administración en
Banca y Finanzas

Autores: Viviana Jhasmine Apolo Ordoñez
Maira Alexandra González Romero

Directora: Ing. Ángela Salazar Romero

Centro Universitario: Loja

2010

Ing. Ángela Salazar Romero
DOCENTE DE LA ESCUELA DE BANCA Y FINANZAS

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo realizado por los estudiantes Viviana Jhasmine Apolo Ordóñez y Maira Alexandra González Romero, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, Marzo 2010

f)

CESIÓN DE DERECHOS

“Nosotras, Viviana Jhasmine Apolo Ordóñez y Maira Alexandra González Romero, 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 Art. 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”.

.....
Viviana J. Apolo O

.....
Maira A. González R.

AUTORÍA

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

.....
Viviana J. Apolo O

.....
Maira A. González R.

DEDICATORIA

Con especial cariño, dedico este trabajo a mi hijo y a mis padres, a ellos que supieron poner en mis manos la espada invencible transcrita en lápiz para abrirme en el enmarañado camino de la vida, llenando así mis días de felicidad y encanto.

Viviana J. Apolo Ordóñez

El presente trabajo lo dedico a mis Padres por ser el primer y mejor ejemplo de excelencia para la vida que Dios me ha dado, a mis hermanos y a mi hijo David que es lo que me ha impulsado para poder llegar a culminar con éxito otra etapa más de mi vida estudiantil.

Maira A. González R

AGRADECIMIENTO

Es propicia la oportunidad para expresar nuestros sentimientos de gratitud a los señores catedráticos de nuestra Universidad Técnica Particular de Loja, quienes nos brindaron sin egoísmo sus sabios conocimientos en busca de nuestro conocimiento moral, espiritual y profesional.

De manera especial a la Ing. Angela Salazar, Directora de tesis, quien con su capacidad nos ha sabido orientar con un valioso aporte para la culminación del trabajo investigativo.

También un sincero agradecimiento a los Directivos y Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE - Zamora. Ltda. En especial al Mgs. Nixon González, Gerente de la misma, por habernos brindado los datos y documentos necesarios que son fuente valiosa para el feliz término del trabajo investigativo

Los autores

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DE CACPE ZAMORA

1.1 CACPE Zamora	1
1.1.1 Historia de CACPE Zamora	2
1.1.2 Misión y Visión	4
1.1.3 Objetivos	8
1.1.3.1. Objetivos Generales	8
1.1.3.2 Objetivos Específicos	8
1.1.3.3 Acción de la Cooperativa Ahorro y Credito CACPE	9
1.1.4 Estructura Organizativa	11
1.1.5 Aspectos Legales	14
1.1.6 Recursos Humanos	14

CAPITULO II

ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO DE CACPE ZAMORA

2.1 Entorno Económico y Financiero	17
2.2 Entorno Competitivo	18
2.2.1 Evolución de los depósitos	20
2.2.2 Evolución del crédito	22
2.2.3 El Sector Microfinanciero	25
2.3 Entorno Macroeconómico	26
2.3.1 Producto Interno Bruto	26
2.3.2 Inflación	29
2.3.3 Empleo y Subempleo	30
2.4 Competidores Significativos de CACPE Z en Zamora	32
2.5. Cooperativas Reguladas y No reguladas	33
2.5.1 Cooperativas Reguladas	33
2.5.2 Cooperativas No Reguladas	34
2.6 Nivel de Competitividad	34

CAPITULO III

EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE – ZAMORA LTDA. DURANTE EL EJERCICIO ECONÓMICO 2008

3.1 Administración y evaluación financiera	38
3.2 Resultados de la Evaluación Administrativa	39
3.2.1 Presupuesto	45
3.3 Resultados de la Evaluación Financiera	54
3.3.1 Análisis Horizontal	54
3.3.2 Análisis Vertical	57
3.3.3 Análisis por Razones	60
3.3.3.1 Índices de Rentabilidad	62
3.3.3.2 Índices de Liquidez	63
3.3.3.3 Índices de Riesgo Crediticio	64
3.3.4 Análisis General de la Situación de la Empresa	65

CAPITULO IV

DISEÑO DE UN SISTEMA ADECUADO PARA EL MANEJO DE RIESGOS EN CACPE ZAMORA

4.1 El Riesgo	68
4.1.1 Definición	68
4.1.2 Tipos de Riesgo	69
4.2 Calificación de Activos de Riesgo	70
4.2.1 Proceso para la Calificación de Activos de Riesgo	71
4.2.2 Matriz de riesgos en CACPE Zamora	82
4.2.3 Constitución de Provisiones	84
4.3 Manejo de Riesgos en CACPE Zamora	85
4.3.1 Flujograma para el Manejo de Riesgos	85

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones	90
2. Recomendaciones	92
BIBLIOGRAFÍA	94
ANEXOS	96

INTRODUCCIÓN

Uno de los sectores más importantes para el desarrollo económico de nuestro país es el sector financiero, o más conocido como: Sistema Financiero, debido a que este provee los recursos económicos necesarios para que otros sectores como el agropecuario, industrial, comercial e inclusive el sector de consumo, puedan cumplir con sus anhelados propósitos.

En 1999 el sistema financiero ecuatoriano enfrentó una seria crisis económica, cuya consecuencia hizo que más de 18 bancos fueran intervenidos, cerrados y finalmente liquidados. Con ayuda del Estado el sistema financiero ha ido recuperándose capaz que desde el año 2004, empezó a recuperarse, incrementándose la confianza de los clientes, obteniendo utilidades brutas por 138 millones de dólares.

La globalización, la competitividad y la eficiencia son factores del entorno económico que deben incorporarse al desarrollo de la actividad financiera, puesto que estos crean escenarios futuros muy inestables, a los cuales se los puede atenuar tomando medidas de carácter técnico financiero, que permitan evaluar administrativa y financieramente a las entidades de intermediación financiera, logrando de esta forma un manejo adecuado de sus recursos que al no ser bien controlados pueden causar la inestabilidad y liquidación de las mismas.

En la ciudad de Zamora, provincia de Zamora Chinchipe se encuentra ubicada la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora Ltda., que forma parte de las entidades del sector financiero de nuestro país; no obstante, el manejo que hasta hoy ha tenido no ha sido el más adecuado, ya que al no tener un control planificado para el manejo de los riesgos, dificulta que se cumpla en una forma efectiva con su misión y visión.

Es por esta razón, que CACPE Zamora, al igual que otras instituciones financieras del país, tienen que ubicar gran parte de su tiempo en trazar políticas

que orienten en forma precisa cada una de sus actividades tendientes a asegurar su rentabilidad, de tal forma que se cumpla lo planificado y responda a los verdaderos intereses de sus directivos y socios.

Debido a su propia naturaleza, CACPE Zamora ha asumido desde antes distintos tipos de riesgos, sin embargo, lo que a primera vista podría parecer un viejo y conocido problema presenta nuevos matices debido a que los beneficios ya no son los de antes y el capital debe adecuarse al riesgo.

Ante esto y con la finalidad de contribuir de alguna forma con CACPE Zamora, hemos desarrollado el presente trabajo investigativo el cual servirá de ayuda a la entidad, para el control y manejo de riesgos, ya que es un instrumento muy necesario para actuar bajo parámetros seguros en busca del fortalecimiento de la Cooperativa.

La investigación, se ha desarrollado de manera sencilla y clara enmarcada de acuerdo a las disposiciones legales establecidas en las leyes del Ecuador, acogiendo a su vez a las políticas y reglamentos que rigen a las Instituciones del Sistema Financiero y al Sistema Cooperativo, el cual se resumen en los siguientes capítulos:

En el Primer Capítulo, se describe en forma resumida la historia de CACPE Zamora desde su creación, su misión, visión, objetivos, como se encuentra su estructura organizativa y los Recursos Humanos que colaboran en ella.

En el Capítulo Segundo, se orienta al análisis del entorno competitivo de la Cooperativa, la evolución de los depósitos, los diferentes sectores Micro y Macroeconómicos, y sus principales competidores dentro de su mercado en lo que se refiere a Instituciones Financieras controladas y no controladas por la Superintendencia de Bancos.

En el Capítulo Tercero, realizamos una evaluación tanto Administrativa como Financiera de CACPE-Zamora, a través de documentos muy valiosos como el Plan Estratégico y el Presupuesto, para luego de un análisis a través de indicadores financieros llegar a los resultados de dicha evaluación.

En el Cuarto Capítulo, se realiza el Análisis del Riesgo, su Proceso de Calificación, la Constitución de Provisiones, llegando a la descripción de un Sistema adecuado para el manejo de riesgos y su utilidad en beneficio de la Cooperativa y sus Socios.

En el Ultimo Capitulo, se expondrá conclusiones y recomendaciones, que corresponde a nuestro aporte, de tal forma que se puedan utilizar como herramienta eficiente y efectiva para la toma de decisiones aceptadas por parte de quienes dirigen y administran la entidad.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE ZAMORA

1.1 CACPE ZAMORA

Entidad financiera creada según acuerdo ministerial No. 01817 del 11 de Septiembre de 1989, ubicada en la ciudad de Zamora (Edificio Matriz) capital de la provincia de Zamora Chinchipe.

Razón Social: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Zamora. “CACPE ZAMORA LTDA”.

Fecha de Constitución: 11 de septiembre de 1989

Dirección legal: Calle Sevilla de Oro y Av. Héroes de Paquisha.

Estatuto Social: La última reforma al Estatuto es dada en Cuenca con Acuerdo No. 005 de fecha 7 de julio del 2003.

FOTO N° 1
EDIFICIO DE LA CACPE ZAMORA LTDA



FUENTE: CACPE Zamora Ltda.
ELABORACIÓN: Las Autoras

1.1.1 HISTORIA DE CACPE ZAMORA

El 18 de Septiembre de 1989, luego de una serie de tramites y sobre todo de una acertada gestión por parte de un grupo de 14 Zamoranos, se da inicio al funcionamiento de una entidad financiera propia del lugar como lo es “CACPE ZAMORA”, cuya matriz desde un inicio se constituye en el cantón Zamora, provincia de Zamora Chinchipe, extendiendo su influencia posteriormente a los cantones de Yacuambi, Centinela del Cóndor, Nangaritza, Chinchipe, Valladolid, Palanda, Paquisha, y; Loja.

Según lo establece el marco legal de esta entidad, La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE ZAMORA LTDA., está autorizada para realizar intermediación financiera con sus socios y con el público en general.

**FOTO Nº 2
SOCIOS FUNDADORES**



FUENTE: Revista informativa CACPE Zamora Ltda.
ELABORACIÓN: Las Autoras

Hasta agosto de 1991 la Cooperativa tenía una oficina con dos empleados, pero su acogida hace que a partir de septiembre se incorpore una nueva persona y se abrió la oficina en el Cantón de Yacuambi de la provincia de Zamora Chinchipe. En sus inicios la Cooperativa funcionó con muebles y equipos prestados por la Cámara de la Pequeña Industria, equipándose con muebles propios hasta marzo de 1992. En este año se realiza la legalización del terreno donde en lo posterior se construyó el edificio en el cual funciona la Matriz en la actualidad.

Como consecuencia de su gran crecimiento, fue necesario su ampliación de servicios fuera de la provincia, es así como en Febrero del 2006 inaugura su primera agencia en la ciudad de Loja provincia de Loja.

Actualmente cuenta con 29 empleados entre Matriz y Agencias. Suman aproximadamente 17.800 socios, con un capital social de USD 977.744 y un total de Activos de USD 12'173.875.

Los derechos y obligaciones de los socios y las actividades de la Cooperativa, se regirán: Por las normas establecidas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, al Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, el Estatuto de la Cooperativa. Reglamentos Especiales; y, por los valores y principios cooperativos.

1.1.2 MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y PRINCIPIOS

MISIÓN

Ofrecer servicios y productos de Calidad para mejorar el nivel económico y social de sus cooperados en la región sur del país. ¹

VISIÓN

Ser una de las instituciones financieras líderes en la prestación de productos y servicios financieros en la provincia de Zamora Chinchipe y región sur del Ecuador.²

VALORES Y PRINCIPIOS

El sistema Cooperativo, busca ser un modelo alternativo frente a un panorama de corrupción y de demencia empresarial, que en búsqueda de la rentabilidad justifica todos los medios. Esto hace que a la par de buscar el crecimiento para sus socios, conserve los principios y valores que son asumidos por la dirigencia cooperativa, empleados y funcionarios. Actualmente CACPE Zamora cuenta con un código de ética, en el cual se detallan los siguientes valores:

Honestidad

Es el valor que me mueve a actuar con rectitud, honradez y veracidad en todos y cada uno de los actos de mi vida.

Responsabilidad

^{1,2} Revista Cooperativa CACPE Z, Julio 2008

Es la capacidad de reconocer y aceptar las consecuencias de mis decisiones tomadas libremente. Es cumplir con el deber asignado dando lo mejor de mi mismo.

Lealtad

Es la actitud de fidelidad y respeto hacia las personas, las instituciones y la patria.

Compromiso

Es ir más allá del simple deber, trascender la norma y lograr el “deber ser”.

Solidaridad

Es la obligación de adhesión a la justa causa y al esfuerzo por lograr el objetivo trazado.

Trabajo en equipo

Es una actitud participativa para lograr objetivos comunes.

Compañerismo

Es el vínculo que existe entre compañeros para lograr la armonía y buena correspondencia entre ellos.

Tolerancia

Es la capacidad de entender y aceptar las posiciones y actuaciones de los demás, aunque sean diferentes a las mías.

Así mismo, se destacan los siguientes Principios:

Principios Generales

Probidad. Los directivos, funcionarios y trabajadores deben actuar con rectitud y honradez, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal, obtenido por sí o por interpuesta persona. También están obligados a exteriorizar una conducta honesta.

Prudencia. Los directivos, funcionarios y trabajadores deben actuar con pleno conocimiento de las materias sometidas a su consideración, con la misma diligencia que un buen administrador emplearía para con sus propios bienes. El ejercicio de la actividad financiera debe inspirar confianza en la comunidad. Asimismo, debe evitar acciones que pudieran poner en riesgo la finalidad de la actividad financiera, el patrimonio de la Cooperativa o la imagen que debe tener la sociedad respecto de sus servidores.

Justicia. Los directivos, funcionarios y trabajadores deben tener permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones, otorgando a cada uno lo que le es debido, tanto en sus relaciones con los colaboradores, como con los socios, sus superiores y subordinados.

Idoneidad.- La idoneidad, entendida como aptitud técnica, legal y moral, es condición esencial para el acceso y ejercicio de la función.

Responsabilidad. Los directivos, funcionarios y trabajadores deben hacer un esfuerzo honesto para cumplir con sus deberes. Cuanto más elevado sea el cargo que ocupa un directivo, funcionario o trabajador, mayor es su responsabilidad para el cumplimiento de las disposiciones de este Código.

Principios Particulares

Aptitud. Quien disponga la designación de un cargo de directivo, funcionarios o trabajador, debe verificar el cumplimiento de los recaudos destinados a comprobar su idoneidad. Ninguna persona debe aceptar ser designada en un cargo para el que no tenga aptitud.

Capacitación. Los directivos, funcionarios y trabajadores deben capacitarse para el mejor desempeño de las funciones a su cargo, según lo determinan las normas que rigen el servicio o lo dispongan las autoridades competentes.

Lealtad. Los directivos, funcionarios y trabajadores deben conocer y cumplir la Constitución de la República, la Ley General de Instituciones Financieras, la Ley de Cooperativa, y los reglamentos que regulan su actividad. Deben observar en todo momento un comportamiento tal que, examinada su conducta, ésta no pueda ser objeto de reproche.

Veracidad. Los funcionarios y trabajadores están obligados a expresarse con veracidad en sus relaciones funcionales, tanto con los particulares como con sus superiores y subordinados, y a contribuir al esclarecimiento de la verdad.

Transparencia. Los directivos, funcionarios y trabajadores deben ajustar su conducta al derecho que tiene la sociedad de estar informada sobre la actividad de la administración.

Obediencia. Los funcionarios y trabajadores deben dar cumplimiento a las órdenes que le imparta el superior jerárquico competente, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su cargo, salvo el supuesto de arbitrariedad o ilegalidad manifiestas.

Equidad. El empleo de criterios de equidad para adecuar la solución legal a un resultado más justo nunca debe ser ejecutado en contra de los fines perseguidos por las leyes.

Tolerancia. Los directivos, funcionarios y trabajadores deben observar, frente a las críticas del público y de la prensa, un grado de tolerancia superior al que, razonablemente, pudiera esperarse de un ciudadano común.

Equilibrio. Los directivos, funcionarios y trabajadores deben actuar, en el desempeño de sus funciones, con sentido práctico y buen juicio.³

1.1.3 OBJETIVOS

1.1.3.1 OBJETIVOS GENERALES

- Satisfacer las necesidades de sus socios a un costo justo y equitativo, sin sacar ventajas desleales del socio y usuario, con servicios de fácil acceso para todos
- Servir al socio para lograr mejorar sus ingresos económicos y su situación social; e,
- Incrementar los socios y la capitalización, para llegar a la autosuficiencia económica financiera y al mayor número de personas.

1.1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A corto plazo:

- Pagar el Bono de Desarrollo Humano
- Entregar los créditos con oportunidad
- Captar mayores recursos económicos
- Acreditar sueldos a funcionarios públicos en convenio con el BCE

³ Código de Ética CACPE Z

- Fortalecer la estructura organizacional de la Cooperativa

A mediano plazo:

- Incrementar la capitalización
- Implementar el servicio de microcrédito a mayor escala
- Capacitar a socios, dirigentes y empleados

A largo plazo:

- Ser la institución líder en intermediación financiera de la provincia
- Contar con socios, directivos y empleados altamente capacitados
- Tener conexión en Red con todas las Agencias
- Ofrecer servicios que contribuyan a mejorar la situación económica y social de los socios.

1.1.3.3 ACCIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE ZAMORA

CACPE Zamora, con el propósito de fortalecer sus servicios, fomentar la solidaridad, la autodefensa, impulsar programas que beneficien a los socios, a promovido una equidad de servicios, beneficios e integración de nuevos valores, manteniendo el principio de que una buena Cooperativa es aquella que da muestras de solidaridad y acciones de integración, características que si se han cumplido en esta entidad financiera.

Esto a hecho de que CACPE Zamora, se mantenga sólida y al margen del deterioro que ocasiono la crisis bancaria, cuyas consecuencias fueron el deterioro de la solvencia de las instituciones financieras, la disminución de la capacidad de

pago de los agentes económicos y el aumento de la incertidumbre sobre el desempeño económico.

De acuerdo con información de la Superintendencia de Bancos, hasta octubre del 2006, el total de crédito concedido en la provincia de Zamora por el sistema financiero formal, incluyendo a entidades que no tienen oficinas en la provincia, totalizó USD 12,6MM. Se destaca la participación del Banco de Loja, de la Cooperativa Padre Julián Lorente y la COMEGO.

Las Instituciones financieras que operan en la provincia atienden todos los segmentos de crédito, desde el consumo hasta la vivienda. Los créditos que financian el “Negocio” representan el 50% del total aprobado. Este tipo de préstamos se consideran microcréditos y se destinan principalmente a capital de trabajo u operación. Los créditos para consumo representan el 18,8%, y los de la vivienda, concepto que engloba la compra y/o mejoras de vivienda, representan el 15,7% del total.

Respecto de las cooperativas reguladas, a nivel nacional y durante el año 2005, el total de operaciones crediticias ascendió a USD 604,2 millones. En la provincia de Zamora estas entidades canalizaron USD 4,1 MM, equivalentes al 0,7% del total nacional. A octubre del 2006, se realizaron 1.264 operaciones, superando a las 1.087 del año 2005, por un monto total de USD 5,7MM. El monto promedio de los créditos en la provincia de Zamora se incrementó en un 18,8% frente al 10,5% de aumento registrado a nivel nacional.

Frente a todas las entidades financieras reguladas y no reguladas, se concluye que la CACPE-Zamora es la institución financiera líder en la concesión de crédito en la provincia, con una participación de mercado, del 38%, en función del número

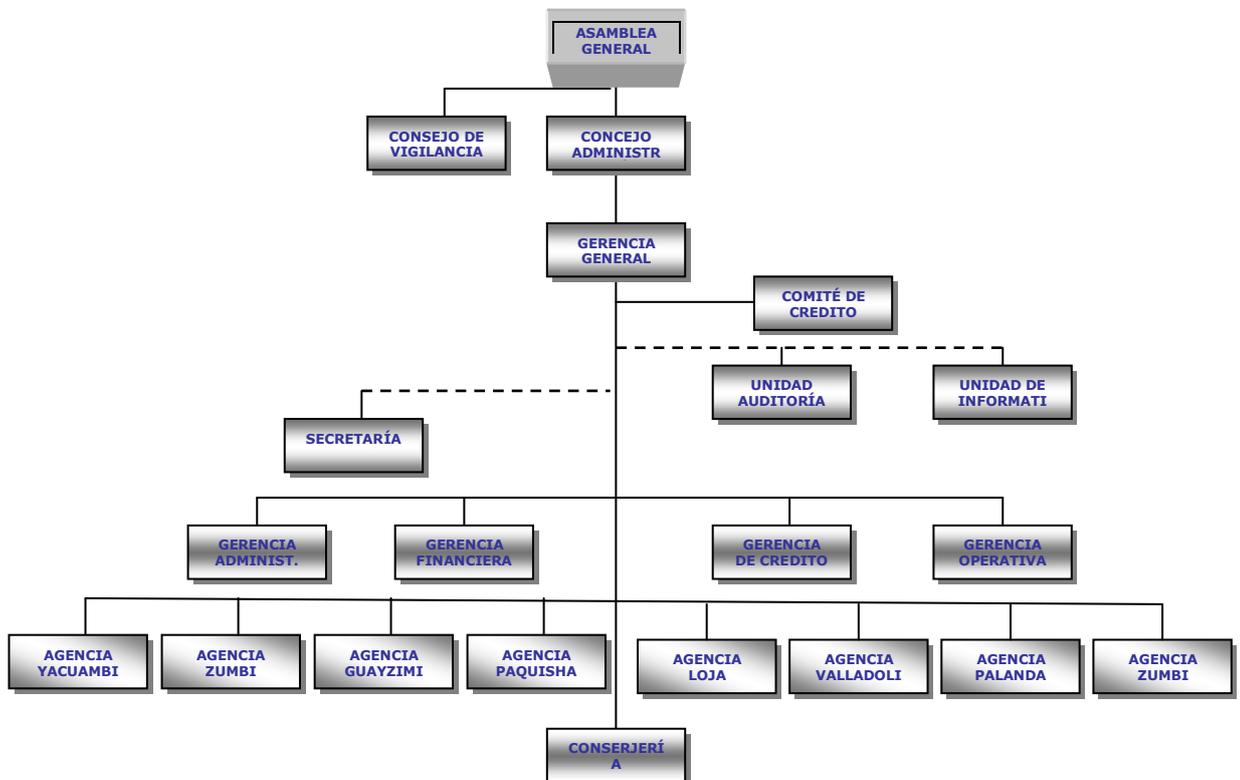
de operaciones y una representación del 27% en relación al volumen de crédito colocado.

En cuanto a la estructura de depósitos, la CACPE cuenta con una posición competitiva; el monto de depósitos representa el 54% del total registrado por el subsistema cooperativo en la provincia de Zamora; paralelamente, supera al agregado de las dos cooperativas que constituyen competencia directa (la COMEGO y la Cooperativa Julian Lorente).

1.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El organigrama estructural de CACPE Zamora, esta definido de la siguiente forma:

**GRAFICO Nº 1
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL CACPE ZAMORA**



Fuente : Manual de Funciones CACPE-Zamora
Elaboración: Las Autoras

La estructura organizativa de la Cooperativa CACPE ZAMORA la integran los siguientes organismos:

a. LA ASAMBLEA GENERAL DE REPRESENTANTES

Que es el máximo organismo directivo de la Cooperativa, la integran 40 representantes elegidos de acuerdo al Reglamento de Elecciones de la Cooperativa, sus funciones constan en el Art. 22 del Reglamento de Constitución. Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público y del Estatuto de la Cooperativa en su Art. 25.

b. EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Es el segundo orden jerárquico de la administración, lo integran cinco vocales elegidos por la Asamblea General de Representantes por un período de dos años. Sus funciones constan en el Art. 30 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, en el Art. 30 del Reglamento de Constitución. Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público, y en el Estatuto de la Cooperativa, Art. 33.

c. EL CONSEJO DE VIGILANCIA

Es el organismo de control y supervisión por excelencia, lo conforman tres vocales elegidos por la Asamblea General de Representantes sus funciones constan en el Art. 36 del Reglamento de Constitución. Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan

intermediación financiera con el público, y en el Estatuto de la Cooperativa, Art. 39.

d. EL GERENTE

Es el ejecutivo representante legal de la Cooperativa, Jefe de personal, elegido por el Consejo de Administración, en caso de ausencia temporal o definitiva lo subrogará la persona que designe el Consejo de Administración, sus funciones constan en el Art. 39 del Reglamento de Constitución. Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público, en el Estatuto de la Cooperativa, Art. 41.

e. LOS DIRECTORES DEPARTAMENTALES O DE ÁREAS DE SERVICIO.

Son los colaboradores técnicos de la administración, actuarán bajo la orientación y supervisión del Gerente, son responsables de la adecuada planificación, ejecución y coordinación de los servicios que ofrece la Cooperativa. Sus funciones y responsabilidades constan en el Reglamento de personal y Reglamentos que norman los diferentes servicios que presta la cooperativa.

f. DEL PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO

Lo constituyen las personas encargadas de los servicios de Secretaría, Contabilidad y Servicios Generales, cumplirán sus funciones bajo la orientación y supervisión del Gerente, sus

funciones y responsabilidades constan en el Reglamento de Personal y las disposiciones gerenciales.

1.1.5 ASPECTOS LEGALES

La cooperativa CACPE ZAMORA fue constituida el 18 de Septiembre de 1989, mediante acuerdo ministerial No. 02134, con domicilio en la ciudad de Zamora, cantón Zamora, capital de la provincia de Zamora Chinchipe, de capital variable e ilimitado número de socios, la misma que se rige por la Ley de Cooperativas y su reglamento general, así como sus estatutos y reglamentos internos.⁴

Su organización original esta siendo modificada recientemente, con el decreto Ejecutivo No. 354 de fecha 28 de Julio del 2005.

Entre las actividades que la ley y su reglamentación le atribuyen, tenemos las siguientes:

- Recepción de depósitos a la vista
- Recepción de depósitos a plazo fijo
- Recepción de Giros en el país y desde el exterior
- Entrega de Créditos
- Cobro de servicios básicos
- Pago del Bono de Desarrollo Humano

1.1.6 RECURSOS HUMANOS

Están integrados por todas aquellas personas que forman parte de una organización. El objeto del Departamento de Recursos Humanos es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a

⁴ Estatutos de CACPE Zamora

través de programas adecuados de reclutamiento, capacitación y desarrollo, en conocimiento de que si las personas no se involucran hay pocas posibilidades de éxito.

FOTO N° 3
ADMINISTRACIÓN Y PERSONAL EJECUTIVO



FUENTE: Revista Informativa CACPE Zamora Ltda.
ELABORACIÓN: Las Autoras

CACPE Zamora, actualmente cuenta con el apoyo de 18 empleados en Matriz, y 11 empleados distribuidos en las 8 agencias ubicadas en casi todos los cantones de la provincia de Zamora Chinchipe y últimamente en la ciudad de Loja, además tiene el apoyo de 9 miembros en el Consejo de Administración y 5 miembros en Consejo de Vigilancia.

CAPITULO II

ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO DE CACPE ZAMORA

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO DE CACPE ZAMORA

2.1 ENTORNO ECONÓMICO Y FINANCIERO

Con la implementación de la dolarización en el Ecuador en el año 2000, los indicadores macroeconómicos han presentado una mejor estabilidad, registrándose un crecimiento sostenido, aunque cada vez menos acelerado de la economía, reducción de los niveles de inflación y la disminución de las tasas de interés, ya que por ejemplo cuando nuestra moneda era el sucre las tasas activas bordeaban el 78% mientras que con el dólar su promedio es de un 14%.

A esto se suman dos factores importantes que han apoyado el crecimiento de la economía: el precio del crudo referencial para Ecuador, que pasó de USD 27 a USD 121 entre los años 2002 y 2008, y el incremento de las remesas de ecuatorianos migrantes, cuyo monto mensual se ubica en alrededor de USD. 600 millones de dólares.

De acuerdo con las cifras del Banco Central la economía creció 4,3% durante el año 2008. Los sectores de mayor dinamismo fueron: intermediación financiera (13%), fabricación de maquinaria (8%), fabricación de minerales no metálicos (5,6%), elaboración de bebidas (5,2%) y construcción (5,1%). Los de menor crecimiento: refinación de petróleo (2,3%) y agricultura (2,5%).⁵

Se estima que durante el 2009 el PIB crecerá en 1,5%, tasa inferior al crecimiento promedio registrado después de la dolarización.

La inflación terminó con un nivel de 2,9%, inferior a la meta prevista inicialmente y aunque sigue en niveles bajos, muestra una tendencia creciente, en parte, debido a la inflación importada.

⁵ Datos INEC (www.inec.gov.ec)

Respecto de la disminución de las tasas de interés activa y pasiva referenciales que son las marcadoras del sistema, no se observan movimientos importantes; sin embargo, por los síntomas de contracción del mercado monetario y la crisis financiera mundial que afecta también a nuestro país, podría esperarse una tendencia creciente de las tasas referenciales.

Los indicadores sociales de la economía ecuatoriana muestran una tasa de desempleo alta e inflexible, tiene a casi la mitad de la población económicamente activa-PEA con empleos parciales, ocupados en tareas que no agregan valor a la economía o subpagados, y solamente, menos de la mitad de la PEA con un empleo formal de remuneración fija.⁶

2.2 ENTORNO COMPETITIVO

El sistema financiero ecuatoriano parece haber superado las condiciones que ocasionaron la crisis bancaria, caracterizada por el deterioro de la solvencia de las instituciones financieras, la disminución de la capacidad de pago de los agentes económicos y el aumento de la incertidumbre sobre el desempeño económico.

El crecimiento de los agregados monetarios se tradujo en un aumento de la liquidez, mayores fuentes de recursos para la concesión de crédito y reducción de la tasa de interés. Sin embargo, el segundo semestre del 2008 ha sido escenario de una desaceleración en el crecimiento de las variables monetarias, originado en parte por las expectativas causados por la crisis financiera mundial y las próximas elecciones para Presidente de la República de nuestro país.

Durante el año 2005, la CACPE – Zamora financió 1.815 operaciones de crédito por un monto total de USD. 4,4 millones, a Diciembre del

⁶ Datos inherente (Indicadores Spurrier Ecuador)

2006, el monto de operaciones fue de USD 5,9 millones, aunque el número de operaciones se redujo a 1.595, para finales del 2008 el número de operaciones fue de 1.720 con un monto de 8,9 millones.⁷

El total del crédito concedido en la provincia de Zamora por el sistema financiero formal hasta octubre del 2008, según cifras de la Superintendencia de Bancos, totalizó USD 12,6MM, tomando en cuenta el monto de operaciones de la CACPE-Zamora a esa fecha, la institución se ubica como líder en la concesión de crédito en la provincia, con una participación de mercado de aproximadamente del 38%, en función del número de operaciones y una representación del 27% en relación al volumen de crédito colocado.⁸

En cuanto a la estructura de depósitos, la CACPE cuenta con una posición competitiva. El monto de depósitos representa el 54% del total registrado por el subsistema cooperativo en la provincia de Zamora.

Al momento, instituciones financieras que consta entre las entidades preferidas entre los clientes activos, inactivos y potenciales de la CACPE-Zamora constan: el Banco de Loja, la Cooperativa Manuel Esteban Godoy Ortega COOPMEGO y la Cooperativa Julián Llorente, esta última no está ubicada en el cantón Zamora, pero tiene su agencia en el cantón Yantzaza.

Ante esto CACPE - Zamora debe definir una estrategia competitiva derivada de un proceso de investigación de las necesidades de sus clientes y potenciales clientes. A pesar de que la institución se encuentra financiando los créditos que puntualmente demanda el cliente, es necesario evaluar las condiciones financieras establecidas por la competencia y la posibilidad de incorporarlas, para mantener su posición de líder en el mercado financiero de la provincia de Zamora Chinchipe.

⁷ Balances de CACPE Zamora

⁸ RFR, revista de microfinanzas No. 12

2.2.1 EVOLUCIÓN DE LOS DEPÓSITOS

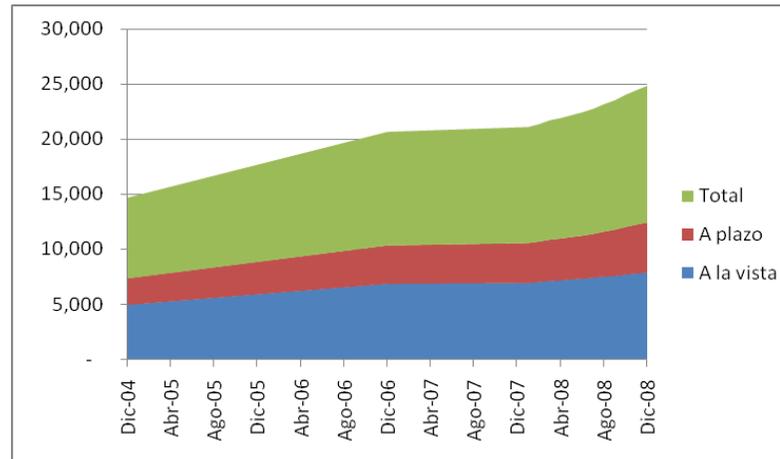
Entre Diciembre de 2004 y Diciembre de 2008, el total de los depósitos en el sistema financiero nacional se incrementó en 69,05% al pasar de USD 7.361 MM a USD 12.438 MM, comportamiento que refleja un mayor nivel de confianza en el sistema. Dentro de ese total, los depósitos en instituciones orientadas al micro-crédito registraron un menor incremento al pasar de USD 4.926 MM a USD 7.856 MM, experimentando un aumento del 59%.

A diciembre de 2008 el sistema financiero privado tiene depósitos del público por USD. 12.438 millones.⁹

Las tasas de crecimiento anual de los depósitos (a la vista y a plazo) durante el 2004 y hasta diciembre del 2008 registraron una tendencia creciente ubicándose en promedio en 41,12% anual; sin embargo, desde Enero del 2009 se reversó esa tendencia, bajando el ritmo de crecimiento a 20% en noviembre del 2006, 16,4% a diciembre del 2006, y 6.8% en Junio del 2009.

⁹ SBS, pagina web

GRAFICO N° 2
Evolución de los depósitos en el Sistema Financiero Nacional
Año 2004 al 2008 (USD Millones)



FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS)
ELABORACIÓN: Las Autoras

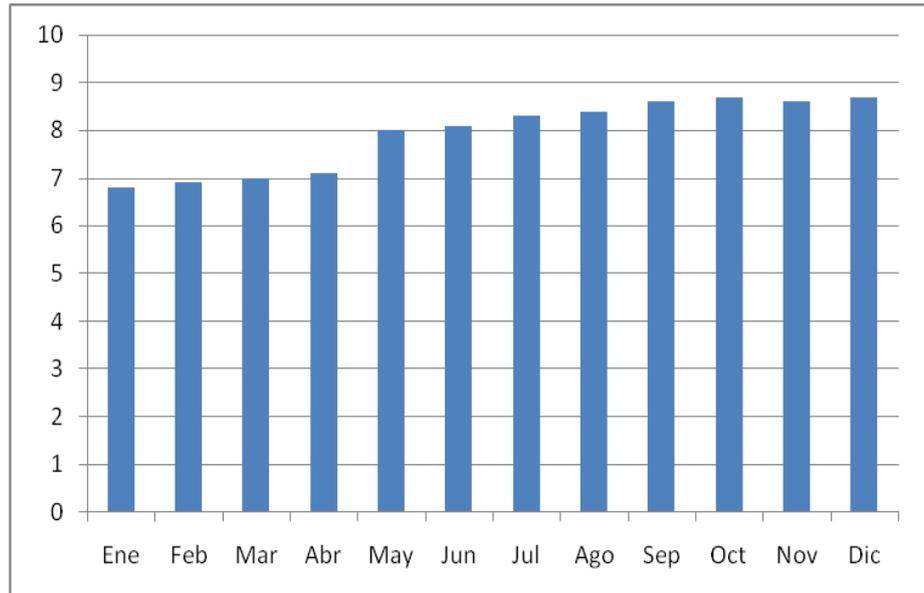
GRAFICO N° 3
Evolución de los depósitos en el Sistema Financiero Nacional
Año 2004 al 2008 (USD Millones)

	Dic-04	Dic-06	Ene-08	Feb-08	Mar-08	Abr-08	May-08	Jun-08	Jul-08	Ago-08	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dic-08
A la vista	4,926	6,850	6,920	7,010	7,098	7,156	7,245	7,312	7,404	7,495	7,535	7,680	7,779	7,856
A plazo	2,435	3,501	3,650	3,690	3,780	3,820	3,866	3,925	3,994	4,112	4,250	4,356	4,469	4,582
Total	7,361	10,351	10,570	10,700	10,878	10,976	11,111	11,237	11,398	11,607	11,785	12,036	12,248	12,438

FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS)
ELABORACIÓN: Las Autoras

En el siguiente grafico se demuestra la evolución de los depósitos en CACPE Zamora, durante el año 2008:

GRAFICO N° 4
Evolución de los depósitos en CACPE ZAMORA
Año 2008 (USD Millones)



FUENTE: CACPE Zamora
ELABORACIÓN: Las Autoras

Como se puede observar, el crecimiento de los depósitos fue muy notable en el año 2008, iniciando en enero con USD 6'812.838 luego se van elevando las captaciones paulatinamente hasta llegar en Diciembre a USD 8'669.019.

2.2.2 EVOLUCIÓN DEL CRÉDITO

Sin lugar a duda, el Sector o Sistema Financiero Ecuatoriano, a raíz de su aparición, complemento el desarrollo y la sustentabilidad de cada uno de los demás sectores económicos de nuestro país. El crédito por su parte se inicia en nuestro país como una fuente complementaria para la subsistencia individual, colectiva y empresarial; sin embargo muy pronto alcanza a constituirse una de las principales herramientas

para el desarrollo económico y social de los diferentes segmentos y subsegmentos del mercado.

A nivel nacional la cartera de crédito registró un crecimiento de 3.138MM (58,9%) al pasar de USD 5.331 a USD. 8.468 millones, entre diciembre del 2004 y diciembre del 2008. Dentro de esos totales, el crédito concedido a la microempresa muestra el mayor dinamismo al crecer de USD 329MM a USD 863MM millones; es decir, aumentan en el 162,3%.¹⁰

Si hacemos un comparativo sobre la participación de las Cooperativas de nuestro país dentro del total de la cartera, se presento una variación de reducción así:

La cartera por vencer de consumo se redujo del 12,8% al 10,4% entre diciembre de 2004 y diciembre del 2008. Respecto del índice de morosidad a nivel consolidado del sector este se redujo de 6,5% en Diciembre/04 a 5,2% en Diciembre/08.

La cartera por vencer comercial se redujo del 2,6% al 0,3% entre diciembre de 2004 y diciembre del 2008. Respecto del índice de morosidad a nivel consolidado del sector este se redujo de 7,3% en Diciembre/04 a 3% en Diciembre/08.

La cartera por vencer del sector vivienda se redujo del 12,5% al 9,4% entre diciembre de 2004 y diciembre del 2008. Respecto del índice de morosidad a nivel consolidado del sector este se redujo de 2,8% en Diciembre/04 al 2% en Diciembre/08.

Por lo contrario, en el Ecuador el sector de microfinanzas cobró gran impulso desde la crisis bancaria en el 2000, cuando el público perdió credibilidad en los bancos y enfocó sus ahorros hacia las cooperativas.

¹⁰ SBS: Pagina web

Es así que la cartera ubicada en la microempresa se incremento solamente en el último año (2008) en un 8,2%, esto debido a que quienes otorgan este tipo de créditos no solo son instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, si no también: Cooperativas de Ahorro y Crédito bajo la regulación de la Dirección de Cooperativas, Organismos No Gubernamentales y Estructuras Financieras Locales como: instituciones de hecho de diversa denominación tales como cajas solidarias, cajas de ahorro y crédito, sociedades populares de inversión, entre otras.

A continuación se presenta un cuadro que explica la evolución de los diferentes tipos de crédito que otorga CACPE Zamora, como los son: Consumo, Vivienda y Microcrédito.

GRAFICO Nº 5

EVOLUCIÓN DE LOS CRÉDITOS EN CACPE ZAMORA DESDE EL AÑO 2006 – 2008

Segmento	2006	2007	2008	% de Evolución
CONSUMO	12.018.876	27.711.949	62.778.779	522 %
VIVIENDA	23.677.405	35.769.029	9.089.499	-38%
MICROCR.	4.722.912	4.835.467	34.971.120	740%

FUENTE: CACPE Zamora
ELABORACIÓN: Las Autoras

Como podemos observar no solo en Zamora Chinchipe, si no en todo el Ecuador el panorama económico esta caracterizado, entre varios factores, por la tendencia hacia la globalización de mercados, por una balanza comercial deficitaria, una economía sostenida, transitoriamente por los recursos petroleros y las remesas de los inmigrantes, y tradicionalmente por el sector agropecuario; una estructura donde más del 90% de las empresas son pequeñas y medianas (PYMEs) las cuales aportan aproximadamente un 25% de la economía nacional.¹¹

¹¹ Corporación Financiera Nacional

En CACPE Zamora, podemos encontrar tres modalidades de microcrédito que son:

- Crédito para capital de trabajo en actividades de artesanales, tiendas de abarrotes, servicios y actividades agropecuarias
- Crédito para capital fijo, destinado a la compra de equipos menores, herramientas de trabajo y otros pequeños activos productivos
- Créditos para consumo, de libre disponibilidad que se pagan con el mismo Bono de Desarrollo Humano

Esta diversidad a permitido que el Microcrédito sea el que evolucione mayormente llegando a un 522% en el 2008 en comparación al 2006, mientras que los otros tipos de crédito han tenido un crecimiento en un menor porcentaje.

2.2.3 EL SECTOR MICROFINANCIERO

En Ecuador el sector de microfinanzas en los últimos meses cobró un gran impulso, se han creado nuevas instituciones financieras (Red Financiera Rural, Credife, etc.) y se despertó el interés en otras, en el mercado microfinanciero el cual sigue en expansión con una competencia abierta y creciente.

La cartera bruta de microcrédito de las entidades controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros se incrementó de un total de USD 329,9 millones a USD 863 millones entre diciembre de 2004 a diciembre de 2008, experimentando un crecimiento del 162,3%. Su participación dentro del crédito total aumentó del 6,2 al 10,2% en el mismo período de análisis.

Según la Encuesta Nacional de Microempresas (ENAME) estima que en el área urbana existen 643.334 microempresarios, de los cuales casi un 66% corresponden a pequeños negocios de personas de bajos ingresos de los cuales dependen su subsistencia, por lo que la

importancia del “sector informal de la economía” en términos de reducción de pobreza, aumento de empleo y contribución al crecimiento económico de nuestro país.

Así pues, es necesario que los microempresarios de bajos ingresos o pobres con iniciativas empresariales accedan a fuentes de financiamiento, de manera que puedan aumentar la productividad, ampliar y diversificar sus pequeños negocios, mejorando así sus niveles de ingresos y condiciones de vida, con lo cual las necesidades de otros servicios financieros como ahorro, seguros y transferencias aumenten así como otros no financieros asociados al desarrollo o mejora de capacidades empresariales. En este sentido el sector financiero privado ha asumido favorablemente el reto de desarrollar una industria de microfinanzas, cuyo testimonio constituye la expansión que ha tenido el crédito micro empresarial en los últimos dos años, cuyo aporte principal lo tienen los bancos privados del país en un 52%, las cooperativas de ahorro y crédito en un 34% y las sociedades financieras un 14%.¹²

2.3 ENTORNO MACROECONÓMICO

Luego de la crisis financiera de los años 1998-1999 y la adopción de la dolarización, la economía ecuatoriana ha mostrado cierta estabilidad que se refleja en la evolución de los principales indicadores macroeconómicos.

2.3.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO

El Producto Interno Bruto – PIB, se refiere al valor o precio monetario de cada país con respecto a los bienes, recursos y servicios de cada país, el PIB no contabiliza los bienes o servicios que son fruto del trabajo doméstico, intercambio de servicios entre conocidos, como por

¹² Corporación Financiera Nacional

ejemplo el trabajo de una ama de casa la cual trabaja y produce desde y para su hogar, y en fin todos los trabajos que no son remunerados.

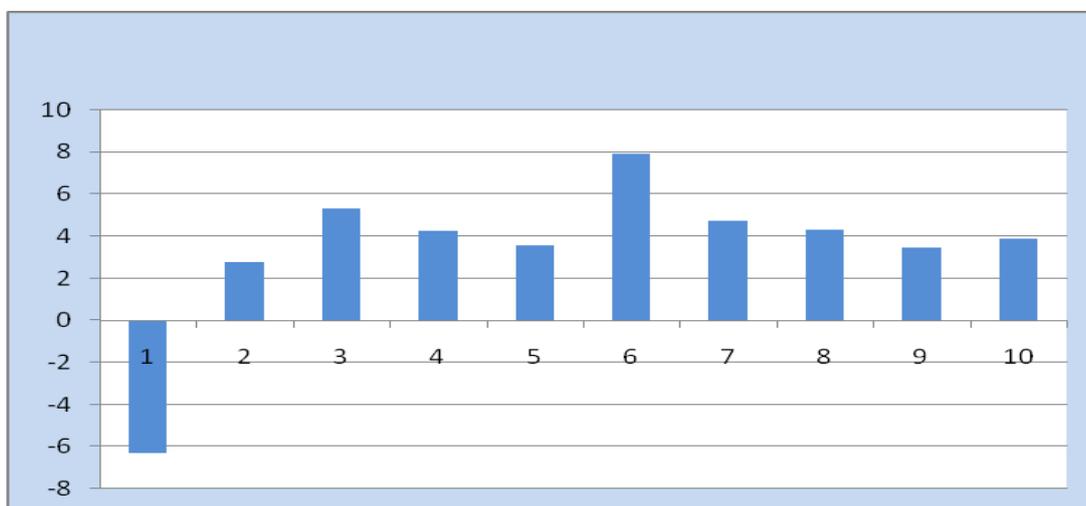
El PIB mide el valor monetario de los bienes y servicios finales, es decir, los que adquiere el consumidor final, producidos por el país en un periodo determinado que puede ser trimestral, semestral, anual, etc. Y cuenta todo el producto generado dentro de las fronteras. Abarca todos los bienes y servicios producidos para la venta en el mercado, pero incluye también otros como son los servicios de defensa y educación suministrados por el gobierno.¹³

A partir del año 2000 el Producto Interno Bruto ha experimentado un crecimiento por encima del 4% anual. De acuerdo con las cifras del Banco Central durante el año 2008 la economía creció 4,3%. Los sectores de mayor dinamismo fueron: intermediación financiera (13%), fabricación de maquinaria (8%), fabricación de minerales no metálicos (5,6%), elaboración de bebidas (5,2%) y construcción (5,1%). Los de menor crecimiento: refinación de petróleo (1,7%) y agricultura (2,1%).

Gran parte de esta recuperación se sustentó en el alza de los precios del petróleo; el barril de crudo referencial para Ecuador pasó de USD.27, 00 a USD 131, 00, entre los años 2002 y 2008. Otro factor importante ha sido el incremento de las remesas de ecuatorianos, cuyo monto mensual durante el año 2008 se ubicó en alrededor de USD. 666 millones.

¹³ Finanzas & Desarrollo, revista, Diciembre 2008

GRAFICO N° 6
Producto Interno Bruto
Tasa de Variación Anual desde el año 1999 al 2008



FUENTE: CACPE Zamora
 ELABORACIÓN: Las Autoras

GRAFICO N° 7
Producto Interno Bruto
Tasa de Variación Anual desde el año 1999 al 2008

Año	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
TVA	-6.3	2.8	5.34	4.25	3.58	7.92	4.74	4.3	3.47	3.9

FUENTE: CACPE Zamora
 ELABORACIÓN: Las Autoras

La estimación de crecimiento para el año 2009, de acuerdo con el Banco Central de Ecuador, es del 3,5%, tasa inferior al crecimiento promedio registrado después de la dolarización. Se prevé una desaceleración en la mayoría de los sectores, destacándose el decrecimiento del 0,1% del sector de explotación de minas y canteras.

Este comportamiento, aunque no significa una contracción de la economía implica una desaceleración de la misma, es decir, que la economía no crecerá al mismo ritmo de los últimos años y, por tanto, no tendrá la misma capacidad de absorción de mano de obra, con lo que los indicadores de empleo y consumo, que son la base de una economía, podrían sufrir variaciones negativas.

Según estimaciones del BCE para el año 2008 los componentes de la Oferta Agregada, el PIB y las importaciones, crecerían en el 3.5 % y 6.6%, respectivamente. Las importaciones responderían a la mayor inversión prevista, especialmente pública, y al incremento sostenido del consumo privado que se evidencia desde inicios del proceso de dolarización.

El consumo final, público y privado aumentaría en 4,5%, impulsado principalmente por el efecto de las remesas recibidas del exterior, y la formación bruta de capital fijo aumentaría en 6,8 % por las perspectivas de inversión en el sector hidroeléctrico y petrolero, principalmente.

2.3.2 INFLACIÓN

La Inflación es un desequilibrio económico caracterizado por la subida general de los precios y provocado por la excesiva emisión de billetes de banco, un déficit presupuestario o por falta de adecuación entre la oferta y la demanda.

La inflación es la presencia en la circulación de una gran cantidad de papel moneda que rebasa las necesidades de la circulación de mercancías o que sobrepasa a la cantidad de oro que lo respalda.

La inflación se puede dar porque el Estado financia su gasto público a través de la creación (emisión de dinero, que al no tener respaldo pierde valor y por lo tanto disminuye su poder adquisitivo de la gente, se tiene que pagar más dinero por las mismas cosas. Se rompe el equilibrio para que la producción circule normalmente, hay un exceso de circulante en relación con la producción.

El proceso de dolarización contribuyó a reducir el ritmo de crecimiento de los precios, aunque no de manera inmediata, pues existía un rezago

de la transferencia del precio del productor al consumidor¹⁴. La relativa estabilidad de precios se alteró a partir de abril del 2005, mes en el que se observa cierta reactivación del ritmo de crecimiento, lo cual se puede explicar por la devolución de fondos de reserva a los afiliados al IESS, el incremento de los precios al productor y al clima de inestabilidad política, entre las causas principales.

El año 2008 la inflación terminó con un nivel de 2,9% inferior a la meta prevista inicialmente, que fue del 3,21%. La inflación aunque baja, muestra una tendencia creciente. La proyecciones del 2009 deberán tener en cuenta la depreciación del dólar frente al EURO, situación que podría implicar en Ecuador un incremento en el costo de bienes importados desde EEUU.

2.3.3 EMPLEO Y SUBEMPLEO

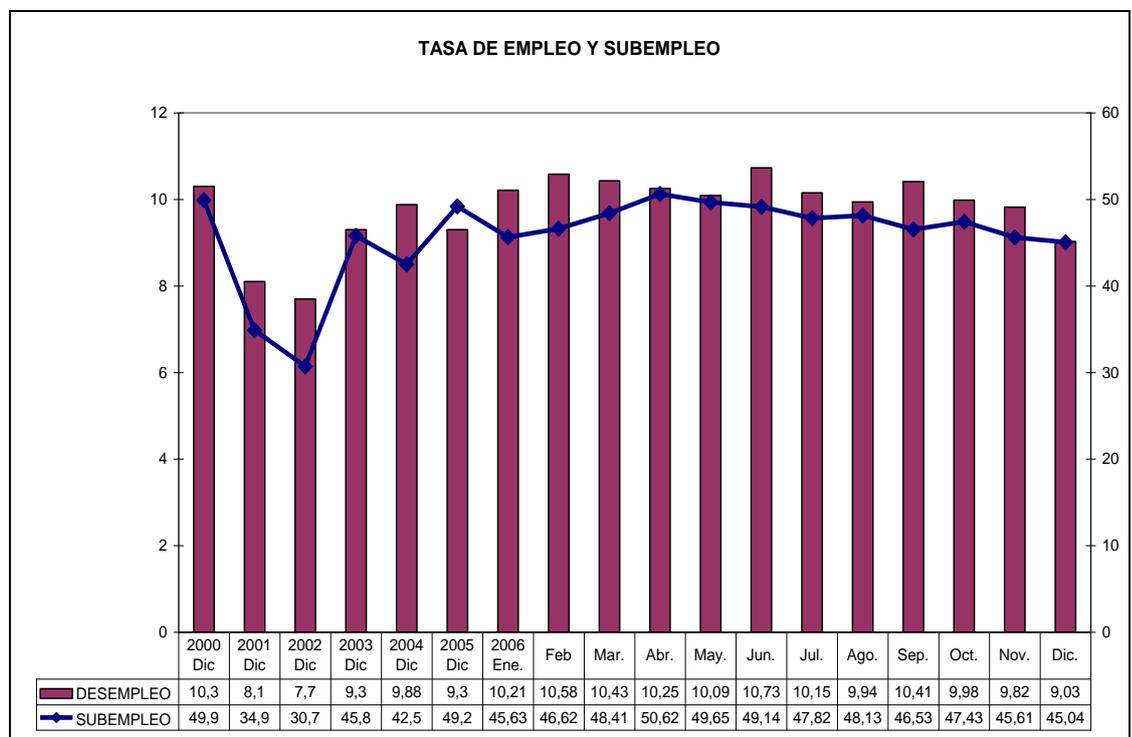
A pesar que el crecimiento de la economía en promedio ha sido superior al registrado la década precedente, la tasa de desempleo muestra cierta rigidez hacia la disminución del nivel de desocupación. Entre los años 2000 y 2008 la tasa de desempleo ha fluctuado entre el 7.7% y 10.6%. %. De acuerdo con datos del Banco Central del Ecuador respecto del mercado laboral, a diciembre de 2008 la tasa de desempleo fue del 9,03% y el subempleo del 45.04%, porcentajes menores a los registrados a diciembre de 2005 (9,3% y 49,23%, respectivamente).¹⁵

¹⁴ El análisis de la inflación del Índice de Precios al Consumidor frente a la del Índice de Precios al Productor permite a éste último, y bajo ciertas circunstancias, utilizarlo como un indicador adelantado del primero, dado que los precios de producción ex fábrica (medidos en el IPP) incorporan los costos de producción y las utilidades de las empresas fabricantes, y por lo tanto son un componente sustancial de los precios al consumidor (medidos en el IPC). A los precios ex fábrica se suman los impuestos indirectos, el transporte, los seguros y los márgenes de comercialización, obteniéndose los precios al consumidor.

¹⁵ Boletín estadístico No. 1858/Diciembre de 2006 (Mercado laboral de Cuenca, Guayaquil, Quito)

A nivel general la economía ecuatoriana exhibe una tasa de desempleo alta e inflexible, tiene a casi la mitad de la población económicamente activa-PEA con empleos parciales, ocupados en tareas que no agregan valor a la economía o subpagados, y solamente, menos de la mitad de la PEA con un empleo adecuado.

GRAFICO N° 8
CUADRO DE EMPLEO Y SUBEMPLEO AÑOS 2000 AL 2008.



FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros
ELABORADO: Las Autoras

Si bien en el corto plazo el aumento del empleo responde al crecimiento económico y por tanto depende principalmente de la inversión productiva; en el largo plazo, es la estructura del mercado laboral (regulaciones y leyes que lo norman, el poder de los sindicatos y el nivel de educación y capacitación de la fuerza laboral) el factor determinante del empleo. Consecuentemente, si bien la economía ha tenido un crecimiento positivo y más acelerado que en décadas anteriores requiere mayor inversión que genere empleo y producción por un período de tiempo más prolongado. Pero también debe resolver

temas estructurales de su mercado laboral para enfrentar al desempleo y subocupación y por consiguiente reducir la pobreza e inequidad.

En términos generales el año 2008 terminó con una economía poco estable, pero en crecimiento; que en los últimos años ha mejorado los índices medios de bienestar de la población, pero que no está exenta de problemas estructurales que, de no solucionarse, pueden detener la viabilidad del modelo económico. En marzo del 2009, la canasta familiar se ubico en 520 dólares.

2.4 COMPETIDORES SIGNIFICATIVOS EN ZAMORA

Las instituciones reguladas que operan en la provincia de Zamora son: el Banco de Loja, el Banco Nacional de Fomento, la Cooperativa Manuel Esteban Godoy Ortega (COOPMEGO) y la Cooperativa Padre Julián Llorente.

Entre las instituciones no reguladas constan la Cooperativa de Vivienda Víctor Manuel Reyes Cárdenas y la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciudad de Zamora. Cabe señalar que estas instituciones aún no se encuentran completamente estructuradas.

A octubre de 2008 el volumen de crédito concedido por el Banco Nacional de Fomento totalizo USD 3,1MM. El 65,3% del total del volumen de crédito concedido por el BNF se destinó al financiamiento de actividades pecuarias, el 29,1% al consumo, el 3,9% fue crédito para cultivos agrícolas y el 1,7% financió a la pequeña industria. La distribución de la cartera por vencer, por plazo, se concentra en créditos de hasta 90 días. Es la única institución bancaria presente en Zumba, una de las ciudades mas alejadas de la capital de la provincia de Zamora Chinchipe.¹⁶

¹⁶ BNF, pagina Web

El Banco de Loja es una entidad bien posicionada, su oferta de productos y servicios se ajusta al esquema de banco universal, constituyéndose en un competidor directo de la Cooperativa. El volumen de crédito concedido hasta octubre de 2008 totalizó USD 3,5MM, monto que supera a los USD 2,8MM que se colocó durante el año 2008.

El 25% de los clientes encuestados mantienen operaciones con dicha institución; el monto promedio de crédito es de USD 8.588, la mayoría de los cuales se destina a la inversión en negocios propios y vivienda.

2.5 COOPERATIVAS REGULADAS Y NO REGULADAS

2.5.1 COOPERATIVAS REGULADAS

Las Cooperativas reguladas, son entidades que ya bien sea en forma voluntaria o por haber cumplido con el volumen de 10 millones de dólares en sus activos (Decreto Ejecutivo 354), están reguladas por la SBS.

La Cooperativa MEGO es una entidad con presencia en las provincias de Loja, Zamora Chinchipe y El Oro. La Cooperativa Padre Julián Lorente tiene un posicionamiento importante en el mercado financiero; sin embargo, sus volúmenes de crédito en la provincia de Zamora son inferiores a los de la CACPE-ZAMORA.

No obstante lo mencionado, deben resaltarse que los montos de crédito otorgados por las instituciones mencionadas hasta octubre de 2008 totalizaron USD 2,5MM y USD 3,1MM respectivamente, los cuales superan ampliamente a los volúmenes de crédito canalizados durante el año 2007.

GRAFICO N° 9
Cartera y Morosidad Cooperativas Reguladas vs. CACPE Zamora
(USD Miles) Año 2005 – 2006

ENTIDAD	Total Cartera		Morosidad %	
	Dic-05	Oct-06	Dic-05	Oct-06
COMEGO	1.742	2.331	3,37	1,82
PADRE JULIAN LORENTE LTDA.	1.702	2.789	11,68	7,19
CACPE Zamora	4.078	4.757	1,87	1,74
Total general	7.522	9.877		

FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros

ELABORADO: Las Autoras

2.5.2 COOPERATIVAS NO REGULADAS

Las pequeñas cooperativas, es decir, aquellas que poseen menos de 10 millones de dólares en sus activos, no están obligadas a pasar a ser reguladas por la SBS, por lo que estas reportan sus informes financieros y otros, a la Dirección Nacional de Cooperativas.

Entre las entidades no reguladas más representativas se encuentran las siguientes instituciones: Cooperativas de Ahorro Ciudad de Zamora, Víctor Manuel Reyes Cárdenas. En la ciudad de Zumbi están: la Pre-cooperativa Lautaro Nuñez, la Pre-cooperativa de Vivienda San José y el Banco Comunitario Centinela del Cóndor. En la ciudad de Palanda opera la Pre-cooperativa de Vivienda Valle Sagrado y CADECOL.

Existe la percepción de que la CACPE-Zamora es la organización no regulada de mayor tamaño que opera en la provincia de Zamora Chinchipe.

2.6 NIVEL DE COMPETITIVIDAD

La Cooperativa CACPE - Zamora no cuenta con una estrategia competitiva definida explícitamente y derivada de un proceso técnico de

investigación de necesidades, aunque la lógica detrás de las acciones indica que la institución está financiando los créditos que demanda el cliente, imponiendo condiciones financieras similares a las establecidas por la competencia.

Los clientes activos e inactivos perciben mayor transparencia de la Cooperativa en cuanto a la información financiera, lo que no perciben de la banca localizada en la provincia de Loja. La experiencia con ésta no ha sido satisfactoria, sobre todo en lo relativo a requisitos para acceder a créditos. Se percibe que el Banco de Loja es el mayor competidor.

Según se observó la CACPE-Zamora debe disminuir el encaje requerido para la obtención de préstamos, a fin de ganar competitividad frente a otras instituciones financieras que requieren menores porcentajes. Así mismo la exigencia a un mayor número de garantes, lo cual constituye en una barrera para la obtención de crédito.

La economía ecuatoriana vive una coyuntura favorable para su crecimiento y desarrollo, permitiendo que todos los entes económicos compartan esas perspectivas y condiciones favorables. La CACPE - Zamora debe aprovechar esta situación y liderar el financiamiento de industrias con potencial de crecimiento. En este sentido, debe poner énfasis en sectores como el turismo, el de manufactureras pequeñas (trabajo en madera), construcción y actividades comerciales que constituyen nichos de mercado óptimos para la institución.

Cabe resaltar la percepción de gran potencial para el sector turístico dadas las innumerables zonas de atracción en Zamora - Chinchipe. Sin embargo, la actividad comercial es la que predomina, siendo la provincia de Loja el mayor socio comercial.

La tendencia hacia la urbanización por el decrecimiento de la población rural es un comportamiento que la Cooperativa también debe incorporar

dentro de su planificación estratégica, a fin de responder con productos y servicios adecuados a esas circunstancias.

Consideración especial merece el porcentaje de la Población Económicamente Activa que tiene su sustento en negocios propios, es decir, genera sus ingresos en el sector privado, condición que potencia el crecimiento de la provincia y define el tipo de mercado objetivo.

Dentro de ese contexto y con relación al volumen de crédito otorgado por entidades reguladas y no reguladas, la CACPE-Zamora es la institución financiera líder en la provincia, con una participación de mercado del 38%, en función del número de operaciones y una representación del 27% en relación al crédito colocado.

No obstante, la CACPE - Zamora no ha incorporado cambios significativos en sus productos y servicios a fin de que éstos se adecuen a la nueva realidad de mayor competencia, lo cual le podría conducir a perder su posición de líder del mercado.

La estrategia de la CACPE - Zamora, durante los próximos años, deberá centrarse en proporcionar mayor cobertura y ofrecer productos y servicios que se ajusten a las necesidades y demandas de los clientes, así como servicios complementarios, similares a los ofrecidos por su competencia.

CAPITULO III

EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE - ZAMORA LTDA. DURANTE EL EJERCICIO ECONÓMICO 2008

3. EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE – ZAMORA LTDA. DURANTE EL EJERCICIO ECONÓMICO 2008

3.1 ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA

En la actualidad todas las empresas, grandes y pequeñas, tienden a planificar sus actividades, ya sea a corto o largo plazo. Esta planificación cuantitativa (presupuestos) y cualitativa (planes), no servirían de nada, si sus resultados no fueran medidos constantemente para conocer si se está consiguiendo las metas trazadas.

Existen diferentes formas de medir el cumplimiento de lo planificado, una de ellas es la evaluación administrativa y financiera, a través del análisis financiero, el mismo que permite invertir en una empresa sin necesidad de conocerla físicamente, realizar compras de acciones en forma segura, conocer en el caso presente, si la cooperativa tiene liquidez y/o solvencia, etc. etc.

La interpretación de la situación financiera de una empresa constituía hasta hace unos años una tarea solamente de aquellos entendidos en la materia, quienes mediante la aplicación de ciertos métodos y fórmulas realizaban cálculos complejos y nos informaban de los resultados, interpretados de acuerdo a su enfoque o entendimiento, dejando muchas inquietudes en el camino, para quienes solamente nos dedicábamos a escuchar y a creer.

En la actualidad toda persona con una base mínima de conocimientos contables y financieros, puede realizar los cálculos necesarios o aplicar una metodología de análisis financiero, que le permita interpretar de una manera uniforme los resultados y entender la situación en que se encuentra la empresa, es por esto que en CACPE Zamora, el análisis financiero es una parte fundamental para el buen manejo de sus

recursos, esto basados en que la contabilidad más que una ciencia es una técnica, que ha sido desarrollada para conocer la salud económica – financiera de las empresas, siendo un aporte fundamental para el área de los negocios y por ende para la buena marcha de la misma.

3.2 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PLAN ESTRATEGICO DE CACPE ZAMORA

CACPE Zamora, cuenta con un Plan estratégico y Presupuesto diseñados el primero para un plazo medio de 5 años, y el otro que lo elaboran en forma anual. A través del análisis realizado a cada uno de estos en el periodo de estudio se determino los siguientes resultados:

a) EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CACPE ZAMORA

ÁREA: GOBIERNO Y PROCESOS

El objetivo de esta área es adecuarse a la normatividad de la Superintendencia de Bancos y Seguros, durante el periodo de transición, es decir cuando los activos totales registren \$10.000.000, obligatoriamente pasaron a ser regulados por la SBS, esto desde el mes de Octubre del año 2008.

Los proyectos a desarrollarse involucran:

- Preparación de manuales y reglamentos.-** Se elaboró manuales como: Manual de Crédito, de Captaciones, de Control Interno, de Gestión de Activos y Pasivos, Orgánico funcional y Manual de Funciones, reformas al Estatuto de acuerdo al Decreto Ejecutivo 354, Reglamento de Elecciones y Reglamento de Dietas a Directivos, quedando pendientes aun

los manuales de: Prevención de Lavado de dinero, Manual y Reglamento de Recursos Humanos, Manual de Contabilidad.

- Conformación e Integración de comités y comisiones.-** Se integró únicamente el Comité de calificación de Activos de Riesgos, estando pendientes el Comité de Auditoría Interna, Comité de Activos y Pasivos, y, Comité de calificación de activos fijos fuera de uso, esto según la información proporcionada hasta que el nuevo estatuto reformado sea aprobado por la SBS.

ESTRATEGIAS DE MERCADO

Luego del estudio de mercado efectuado en diciembre del 2006, se han desarrollado las siguientes estrategias.

- Planes y proyectos de promoción de servicios financieros y beneficios sociales en función de las normas y resoluciones del Banco Central respecto a la transparencia financiera, Costo mínimo del Crédito, aplicando lo que establecen los organismos de control.
- Se amplió el servicio en Matriz y Agencias, en el mes de febrero del 2007 entró en funcionamiento la Agencia en la ciudad de Loja, como también se inauguró un Cajero Automático como parte de un nuevo servicio.
- Incrementar la participación en el mercado objetivo.- El cumplimiento de este objetivo se lo está haciendo a través del plan de incentivos de promoción para incrementar el número de clientes así como para activar a los antiguos socios de la cooperativa.

ESTRATEGIAS DE CRÉDITO Y CARTERA

Los objetivos fundamentales y prioritarios son:

- Maximizar el proceso de concesión de Préstamos.**- Una vez aprobado el Manual de Crédito, en el se detallan normas claras y precisas en: recepción, trámite, aprobación y liquidación de solicitudes de crédito. Así mismo se viene mejorando base de datos del sistema FINANCIAL haciendo más efectiva la labor de los responsables del Área de Crédito.
- Préstamos acordes a necesidades del socio.**- Se realiza una constante revisión de: tasas, plazos, montos, tiempos de aprobación y desembolsos.
- Servicio eficiente en Préstamos.**-Para cumplir con este objetivo institucional, se han reformado los reglamentos internos sobre niveles de aprobación de los créditos. Responsable Jefe de Crédito
- Minimizar Cartera Vencida.**-Para cumplir con este objetivo el Departamento de Crédito y Cartera cuenta con: un Asesor Jurídico de planta, Jefe de Crédito y tres oficiales de Crédito, recurso humano calificado y capacitado, dos vehículos (Moto y motoneta) estableciendo procedimientos para la recuperación de prestamos, a partir de la concesión, esto significa: Aviso previo de vencimiento, Notificación extrajudicial, Notificación Judicial y etapas de proceso coactivo propiamente dicho.

ESTRATEGIAS DE FONDOS

Al respecto en CACPE Zamora, se a realizado lo siguiente:

- Contar con fuentes de fondos para atender Préstamos.-** Se ha realizado créditos externos en la CFN (Corporación Financiera Nacional) y FINANCOP (Caja Financiera Cooperativa).
- Tener liquidez para atender la demanda de crédito y los costos operativos.-** El índice de liquidez se ha mantenido sobre el recomendado por los organismos de control, es decir sobre el 14%.

PROCESOS ESTRATÉGICOS - FINANCIERO

Sobre estos objetivos, se realizó la siguiente evaluación:

- Mejorar la administración financiera.-** En el año 2008 se trabajó en base a presupuestos y un plan operativo anual, lo cual permitió el control continuo de los ingresos y gastos.
- Diseñar y capacitar sobre las estructuras y reportes requeridos por la SBS.-** Al respecto en el 2008 se hizo un contrato a través de apoyo de una ONG del país para la contratación de un Consultor que se encuentra trabajando para diseñar un programa para que genere los repotes en forma automática.
- Mantener un nivel adecuado de solvencia.-** Mensualmente se analiza los indicadores financieros con el uso de una hoja electrónica diseñada para el efecto.
- Mejorar el indicador de Calidad de Cartera.-** A través de la comisión de educación, se trazan cronogramas anuales en los que intervienen todas las áreas. En este año, según se informo, el área de crédito recibió capacitación en los diferentes

segmentos de crédito, para su mejor análisis y disminución del riesgo crediticio.

- Mejorar los indicadores de Cobertura.-** El comité de Calificación de Activos de riesgo cumple con su papel evaluando en forma trimestral las provisiones con la finalidad de ir mejorando el porcentaje de cobertura, mismo que en el 2008 termina en el 132%.

ÁREA: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS (FÍSICOS Y HUMANOS)

En esta área el resultado de los objetivos planteados fue:

- Contar con una adecuada infraestructura para atención a los clientes.-** Según se informo, se realizo lo planificado, ya que se adecuó de una mejor forma el ambiente tanto del área de crédito como del área de contabilidad. Así mismo se realizo la adquisición de muebles de oficina tanto para matriz como para agencias.
- Contar los RR-HH necesarios para operar de manera eficiente.-** Para cumplir con éste objetivo para el área de Créditos se incorporó una nueva funcionaria, que pasó a laborar a partir del 1 de julio del 2007, en el área de Sistemas se incrementó un funcionario ingreso a laborar a partir de febrero del 2007, analizando la necesidad de contar con el asesoramiento jurídico se contrato los servicios de un Abogado el mismo que esta prestando los servicios a partir del 1 de septiembre del 2007, a partir de un proceso de reclutamiento interno se seleccionó el auditor interno el mismo que entró a laborar a partir del 1 de noviembre del 2007 teniendo en cuenta las exigencias que se generarán a partir de su conversión a

Cooperativa controlada por el Superintendencia de Bancos y Seguros. Falta por designar el oficial de Cumplimiento y responsable de la unidad de Riesgos.

- Capacitar al personal.-** En el desarrollo de este proyecto se capacitó al personal en las siguientes áreas estratégicas, como es atención al cliente, gestión y administración de créditos, y análisis financiero, código de trabajo, administración de personal, control del efectivo y atención al cliente.
- Plan de Incentivos para los empleados.-** Para cumplir con este objetivo no se ha realizado ningún proyecto de Bonificación salarial para los funcionarios en función de los resultados obtenidos para la Cooperativa a final del año.

TECNOLOGÍA

- Mejorar la transmisión de datos entre Matriz y Agencias.-** Se realizó un estudio de factibilidad para conectar a la matriz con las agencias a través del medio de conexión directa y por su elevado costo no se pudo ejecutar este plan, se debe buscar otro medio de comunicación que permita un mejor procesamiento de datos desde las agencias
- Efectuar un tendido de red en matriz y agencias.-** Para cumplir con este objetivo se esta efectuando un plan de acción que evalúe las distintas alternativas desde el punto de vista técnico y de costo; así como establecer la red de comunicación de la matriz con todas las agencias.
- Contar con un sistema de información gerencial.-** A partir de identificar las necesidades de todas las áreas de la CACPE-ZAMORA, se encargo al área de Sistemas, realizar actividades

para generar una base de datos que permita la extracción de información por parte de cada de las jefaturas (Datawarehouse).

- Solucionar los problemas del sistema informático.-** Se hizo un análisis de contar con equipos nuevos tanto matriz como sus agencias comprando los siguientes equipos: 1 servidor central con licencias, 14 computadoras genéricas para matriz y agencias, 14 UPS, 15 monitores, 19 licencias de office 2007, 18 licencias de Windows vista, 6 licencias de Windows XP, 1 sistema operativo Windows Server 2000, 2 impresoras matriciales, lexmark, 4 impresoras láser HP, los cuales sin duda ayudaron a solucionar la mayoría de problemas que existían.

- Contar con manuales operativos.-** Considerando la situación actual del área de sistemas, se debe contar con los manuales operativos, mismos que están siendo elaborados por los funcionarios de sistemas y se encuentran con un avance del 48% aproximadamente.

SERVICIO SOCIAL

- Según la información recabada, para cumplir con este objetivo se esta tratando de buscar proveedores de seguros de vida y accidente para los socios de la CACPE Zamora a través de las empresas aseguradoras, aunque hasta finales del año 2008, nada se ha concretado aun.

3.2.1 PRESUPUESTO

El Presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada área de la Cooperativa.

Entre las principales funciones de los presupuestos están:

- La principal función de un presupuesto es la armonización de las actividades de cada área de la entidad con el fin de lograr los objetivos planteados.
- Otra función recae en el control financiero de la planificación de la entidad.
- El objetivo primordial es la facilitación de la consecución de los objetivos planteados y el poder ubicar las causas por las cuales los resultados obtenidos difieren de lo inicialmente previsto, pudiéndose generar roles preventivos o correctivos.

Su importancia radica en varios aspectos, siendo los esenciales:

- Minimizan el riesgo de ejecución.
- Sirven para la evaluación de las políticas y estrategias y su efectividad para llegar a los objetivos establecidos.
- Facilitan la interacción de los miembros de la institución tanto vertical como horizontalmente.
- Cuantifican los elementos del Plan de Acción.
- Definen niveles de importancia para cada actividad

A nivel de Instituciones Financieras, básicamente es necesario el presupuesto de ventas (desembolsos de créditos) y de administración (que incorpora todos los gastos de personal y de operación de la institución financiera). Hay que tener mucho cuidado cuando se elabora el presupuesto de administración ya que en una institución financiera es muy común el que surjan gastos de administración que no están presupuestados.

En CACPE Zamora, el esquema de planeación y presupuestación financiera es desarrollado en un esquema de descentralización, en el que cada área funcional realiza la proyección de su actividad en función de los objetivos estratégicos definidos, de esta forma por ejemplo, el área de crédito es la encargada de estimar el nivel de desembolsos que

se realizarán durante el período de análisis para la entrega de créditos, o aquella de RR-HH la de estimar el gasto de personal que se tendrá.

En el periodo en estudio (2008) en CACPE Zamora, si se contaba con Presupuesto, el mismo que luego de su ejecución se cumplió de la siguiente manera:

GRAFICO Nº 10

EVALUACION FIANCIERA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA ESTADO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EJERCICIO 2008

CÓDIGOS	INGRESOS	VALOR PRESUPUESTADO	VALOR EJECUTADO	DIFERENCIA
51	Intereses Ganados			
51,01	Depósitos	11.127,05	21.451,43	10.324,38
51,03	Intereses en Inversiones	36.322,02	49.273,34	12.951,32
51,04	Interés Cartera de Crédito	1.288.659,47	1.315.465,10	26.805,63
51.04.30	Ingresos por mora	33.609,28	16488,37	17.120,91
54	Ingresos por Servicios			-
54,04	manejo y cobranzas			-
54,04,05	Notificaciones		1.489,50	1.489,50
54,05,01	Nueva Libreta		527,00	527,00
54,05,02	Certificaciones		78,50	78,50
54,05,03	Mantenimiento de cuentas	11.676,00	18.600,00	6.924,00
54,05,05	Giros Money Gram		5.947,98	5.947,98
54,05,06	Ingresos Asesoramiento Jurídico		1.441,20	1.441,20
54.90.01	Servicio tarjeta de debito (cajero aut.)		1.146,85	1.146,85
54,90,03	Servicio Apertura de Cuentas	2.928,00	3.242,88	314,88
54,90,04	Multas Impuestas a Socios		-	-
54,90,07	Estatutos	1.464,00	1.598,00	134,00
54,90,08	Servicio Ahorro Cheque		878,75	878,75
54,90,10	Utilidades Varias		4.068,20	4.068,20
54,90,12	Servicio Coop Red		2.257,46	2.257,46
55			288,41	-

				288,41
56	Otros Ingresos			-
56,04	Recuperación de Activos Finac.		9.782,40	-
				9.782,40
				-
	Total Ingresos	1.385.785,82	1.454.025,37	- 68.239,55
4	GASTOS			-
41	Intereses pagados			
41,01	<u>Obligaciones Con el Público</u>			-
41,01,15	Depósitos de Ahorros	304.464,50	232.261,39	72.203,11
41,01,30	Depósitos a Plazo	211.577,02	213.198,82	-
				1.621,80
41,03	<u>Obligaciones Financieras</u>	7.969,00	38.346,02	-
				30.377,02
41,05	Otros			-
41,05,90	Otros			-
42,01	OBLIGACIONES FINANCIERAS	-	3.035,00	-
				3.035,00
44	PROVISIONES	-		-
44,02	CARTERA DE CRÉDITOS			-
44,02,05	Prov. Cartera Comercial			-
44,02,10	Prov. Cartera Consumo	31.696,07	48.953,27	-
				17.257,20
44,02,15	Prov. Cartera de Vivienda	26.653,52	181,58	26.471,94
44,02,20	Prov. Cartera de Microempresa	13.686,94	35.726,61	-
				22.039,67
44,02,25	Prov. Para Créditos Reestructurados		2.058,87	-
				2.058,87
45	GASTOS DE OPERACIÓN			-
45,01	GASTOS DE PERSONAL			-
45,01,05,01	SALARIO BÁSICO UNIFICADO	109.648,18	82.633,67	27.014,51
45,02,05,02	SALARIO CONTRATADO POR HORAS	13.968,86	14.873,99	-
				905,13
45,01,05,03	ANTIGÜEDAD	10.931,28	10.149,32	781,96
45,01,05,04	SUBSIDIO FAMILIAR	408,00	385,41	22,59
45,01,05,05	BONO COMISARIATO	25.440,00	25.942,68	-
				502,68
45,01,05,10	SUBSIDIO EDUCATIVO	295,68	252,84	42,84
45,01,10,01	DÉCIMO TERCER SUELDO	18.362,64	17.839,26	523,38
45,01,10,02	DÉCIMO CUARTO SUELDO	5.400,72	5.541,66	-
				140,94
45,01,15,01	GASTOS DE REPRESENTACIÓN	4.091,16	4.998,10	-
				906,94
45,01,15,02	GASTOS DE RESPONSABILIDAD	73.154,16	65.800,28	7.353,88
45,01,20	APORTE PATRONAL	40.998,72	29.072,30	11.926,42
45,01,30,01	JUBILACIÓN PATRONAL	5.679,96	14.487,12	-
				8.807,16
45,01,30,02	DESAHUCIOS E INDEMNIZACIONES	4.615,32	-	4.615,32
45,01,35	FONDO DE RESERVA	15.293,39	15.076,11	217,28
45,01,90,01	ATENCIONES REFRIGERIOS	1.020,00	939,62	80,38
45,01,90,02	BONO COOPERATIVO	2.640,00	2.166,67	473,33
45,01,90,03	VIÁTICOS Y MOVILIZACIÓN EMP.	7.443,36	7.859,48	-
				416,12

45,01,90,04	CAPACITACIÓN EMPLEADOS	8.710,92	9.614,79	- 903,87
45,01,90,05	HORAS EXTRAS	13.401,96	12.219,84	1.182,12
45,01,90,06	SERVICIOS OCASIONALES	336,00	1.477,84	- 1.141,84
45,0190,07	UNIFORMES	8.700,00	8.400,00	300,00
45,01,90,08	VACACIONES NO GOZADAS	5.711,28	1.762,97	3.948,31
45,01,90,11	CANASTILLA NAVIDEÑA	4.800,00	5.013,76	- 213,76
45,01,90,12	AGUINALDO NAVIDEÑO	7.500,00	7.159,48	340,52
45,01,90,15	BONIFIC. TITULO ACADÉMICO	14.400,00	14.256,00	144,00
45,01,90,16	SUBROGACIÓN DE FUNCIONES	1.070,64	3.008,65	- 1.938,01
45,01,90,20	OTROS GASTOS DE PERSONAL	2.400,00	1.433,07	966,93
45,02	HONORARIOS	-	-	-
45,02,05,01	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	11.280,00	13.705,00	- 2.425,00
45,02,05,02	CONSEJO DE VIGILANCIA	6.240,00	8.760,00	- 2.520,00
45,02,05,04	BONIFICACIÓN SESIONES COM. CRÉDITO	2.448,00	2.499,00	- 51,00
				-
				-
45,03	SERVICIOS VARIOS			-
45,03,05	Movilización Fletes y embalajes	3.420,00	5.634,27	- 2.214,27
45,03,10	SEVICIO DE GUARDIANIA	31.449,60	33.156,80	- 1.707,20
45,03,15	Publicidad y Propaganda.	17.020,08	19.150,68	- 2.130,60
45,03,20,01	Energía y Agua.	3.473,64	4.531,49	- 1.057,85
45,03,20,02	Correos Teléfono y Telex.	6.371,64	10.559,70	- 4.188,06
45,03,20,03	INTERNET	40.763,88	37.059,09	3.704,79
45,03,20,04	Renta Software Cajero Automático		1.176,00	- 1.176,00
45,03,25,01	SEGUROS DE FIDELIDAD	972,96	276,29	696,67
45,03,25,02	SEGUROS CONTRA ROBO E INCENDIO	4.573,80	3.203,05	1.370,75
45,03,30	ARRENDAMIENTOS	22.252,32	21.908,75	343,57
45,03,90,05	SERVICIOS ESPECIALIZADOS	6.036,00	5.269,60	766,40
45,03,90,10	SERVICIOS BANCARIOS	348,00	472,95	- 124,95
45,03,90,15	SERVICIO DE AUDITORIA	3.000,00	2.500,00	500,00
45,03,90,20	SERVICIO DE SEGURIDAD INTERNA	-	-	-
45,03,90,25	CALIFICADORA DE RIESGOS	-	-	-
45,04	IMP. CONTRIBUCIONES Y MULTAS	-	-	-
45,04,10	IMPUESTOS MUNICIPALES	4.708,20	1.473,95	3.234,25
45,04,30	MULTAS Y OTRAS SANCIONES	120,00	40,00	80,00
45,04,90	IMP. Y APORTES OTROS ORGANISMOS		75,89	- 75,89
45,05	DEPRECIACIONES			-
45,05,15	Edificios	12.533,20	7.186,98	5.346,22

45,05,25	MUEBLES ENSERES Y EQUIPO OFICINA	9.665,85	6.096,13	3.569,72
45,05,30	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	25.470,20	27.963,15	- 2.492,95
45,05,35	UNIDADES DE TRANSPORTE	2.080,32	880,35	1.199,97
45,05,90,02	OTROS ACTIVOS	928,20	753,67	174,53
45,06	AMORTIZACIONES			-
45,06,15	GASTOS DE INSTALACIÓN	764,40	2.550,29	- 1.785,89
45,06,25	PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN	28.398,96	22.198,41	6.200,55
45,07	OTROS GASTOS			-
45,07,05,01	Suministros de OFICINA	6.770,28	10.136,08	- 3.365,80
45,07,05,02	SUMINISTROS DE COMPUTACIÓN	5.972,04	4.230,94	1.741,10
45,07,15,01	MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS	240,00	385,10	- 145,10
45,07,15,02	MANTENIMIENTO EQUIPOS COMPUTACIÓN	120,00	40,00	80,00
45,07,15,03	MANTENIMIENTO OTROS ACTIVOS	300,00	4.843,32	- 4.543,32
45,07,15,04	MANTENIMIENTO PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN	10.000,00	-	10.000,00
45,07,15,09	OTROS MANTENIMIENTOS	3.660,00	1.778,13	1.881,87
45,07,90	OTROS			-
45,07,90,01	IMPREVISTOS	420,00	118,85	301,15
45,07,90,02	BIBLIOTECA	300,00	98,00	202,00
45,07,90,03	ATENCIONES	240,00	1.079,61	- 839,61
45,07,90,04	LIMPIEZA Y ASEO	576,00	1.057,29	- 481,29
45,07,90,05	ADECUACIONES, DECORACIONES E INSTALACIONES	2.004,00	1.725,79	278,21
45,07,90,06	PROMOCIONES	14.211,48	14.037,25	174,23
45,07,90,07	SUSCRIPCIONES	96,00	12,10	83,90
45,07,90,08	COPIAS	288,00	424,89	- 136,89
45,07,90,09	GASTOS ASAMBLEAS GENERALES	3.486,00	1.381,25	2.104,75
45,07,90,10	PUBLICACIONES	1.779,96	474,45	1.305,51
45,07,90,11	GASTOS DE ANIVERSARIO	1.200,00		1.200,00
45,07,90,12	JUDICIALES Y NOTARIALES	1.260,00	408,71	851,29
45,07,90,13	FONDO MORTUORIO	-		-
45,07,90,17	VARIOS	1.812,00	3.776,23	- 1.964,23
45,07,90,18	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN			-
45,07,90,18,01	CAPACITACIÓN	432,00	924,76	- 492,76
45,07,90,18,02	REFRIGERIOS	480,00	556,23	- 76,23
45,07,90,18,03	VIÁTICOS Y MOVILIZACIÓN	1.068,00	1.067,42	0,58
45,07,90,19	CONSEJO DE VIGILANCIA			-
45,07,90,19,01	CAPACITACIÓN	240,00	-	240,00
45,07,90,19,02	REFRIGERIOS	240,00		240,00
45,07,90,19,03	VIÁTICOS Y MOVILIZACIÓN	720,00	1.886,00	- 1.166,00

45,07,90,21	COMISIÓN ELECTORAL	1.920,00	2.996,64	- 1.076,64
45,07,90,21,01	CAPACITACIÓN	-		-
45,07,90,21,02	REFRIGERIOS			-
45,07,90,21,03	VIÁTICOS Y MOVILIZACIÓN			-
45,07,90,21,04	GASTOS DE REMUNERACIONES			-
45,07,90,21,05	Otros Gastos Trib. Electoral	-		-
45,07,90,22	CAPACITACIÓN SOCIOS	5.000,00	98,56	4.901,44
45,07,90,23	GASTOS DE ORGANIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN	-		-
45,07,90,24	GASTO DE LANZAMIENTO NUEVOS PRODUCTOS	360,00		360,00
				-
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS			-
47,03	Intereses Y Comisiones Devengados Ejercicios Anteriores.	5.729,76		5.729,76
				-
	TOTAL GASTOS	1.317.714,05	1.228.745,56	272.731,21
	EXCEDENTE PRESUPUESTADO	68.071,77	225.279,81	- 157.208,04

FUENTE: CACPE Zamora
ELABORADO: Las Autoras

Ante esto, al analizar el comportamiento de lo ejecutado vs lo presupuestado nos da como resultado el siguiente análisis:

GASTOS:

Sobre la ejecución presupuestaria se puede informar lo siguiente: El comportamiento de los gastos hasta el mes de Diciembre-2008 se puede observar que en lo referente a intereses pagados a socios y clientes es de 516.041,52 y se ha ejecutado un valor de \$445.460,21 existiendo una diferencia por ejecutar de 70.581,31. Del valor ejecutado se disminuye el valor de interés por pagar en certificados de Aportación de los Socios por el valor de \$89.096,14 por cuanto la Ley de Régimen Tributario así lo estipula, como la Ley de Cooperativas y su Reglamento en su Art. 55 , y para créditos externos se ha presupuestado para el año un valor de \$ 7.969 y se ha pagado un valor de 38.346,02 existiendo una diferencia en menos de 30.377,02 lo presupuestado ya que se ha pagado más en vista de que ha existido un mayor endeudamiento externo.

Al revisar el valor presupuestado hasta Diciembre (72.036,53) para provisión de créditos incobrables (para el año 2008), se puede determinar que ha provisionado en un valor de 86.920,33 que ha superado en 14.883,80 en relación a lo presupuestado, el mismo que supero en base que se ha mejorado la provisión para la categoría A al 3,35%.

En cuanto a los gastos de personal que se encontraba presupuestado hasta Diciembre un valor de \$ 406.422,23, para el presente año de los cuales se ha ejecutado hasta el mes de Diciembre un monto de \$362.364,91, quedando aun pendiente por ejecutarse 44.057,32 esta diferencia se debe a que los gastos del aporte patronal se considero en pago de Contrato por horas, pero como la modalidad cambio existe un remanente de \$ 11.926,42 así mismo en el Salario Básico Unificado existe un remanente de \$ 24.29,55 debido haberse presupuestado una funcionaria mas para las Agencias existe Zumba y Palanda que si se contrato ; a excepción de gasto por subrogación de funciones que ha superado en un valor de \$ 1.938,01 hasta el mes de Diciembre.

INGRESOS:

En referencia a los ingresos se puede observar que en lo referente a intereses ganados por créditos concedidos, al mes de DICIEMBRE se obtiene un acumulado de \$ 1'315.465,10 mientras que lo presupuestado es \$ 1'288.659,47 dólares lo que hay una diferencia en más de \$ 26.805,63 . Se obtuvo mayor ingreso por cuanto los intereses subieron en Micro crédito del 15% al 17% a partir del mes de Junio, y también por cuanto se coloco más cartera y a mayor plazo.

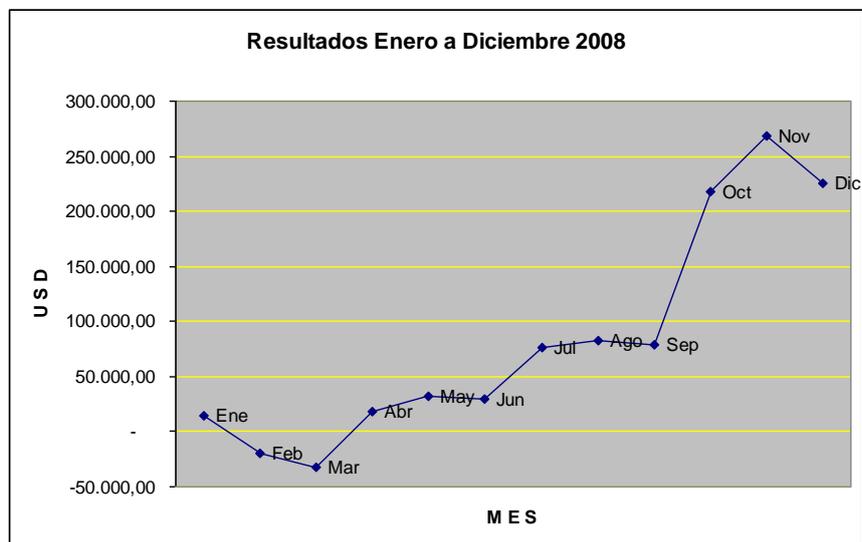
RENTABILIDAD:

La rentabilidad sobre los activos presenta el 2,3%, lo importante es que sea superior al 1%, en este caso el índice es aceptable, cabe

recalcar que de acuerdo a la información bibliografía, este índice mientras más alto es mejor para la Cooperativa.

De acuerdo al análisis anterior podemos notar que la variabilidad en cuanto a los resultados mensuales en el año 2008, según la siguiente grafica, muestra perdida en los meses de febrero y marzo, mientras que indican una pequeña utilidad en los meses de enero, abril, mayo, Junio, la misma que supero los 50.000 dólares en los meses de Julio, Agosto y Septiembre, luego de lo cual tiene un importante crecimiento hasta el mes de Noviembre, para finalmente sufrir una disminución en el mes de Diciembre, esto según se nos informo, se debe a que el Comité de Calificación de Activos de Riesgo, decidió incrementar la provisión de cartera con la finalidad de dar cumplimiento a lo que estipula la Ley de Régimen Tributario Interno. Es así que al mes de Diciembre de 2008, la cooperativa presenta una utilidad acumulada de USD. 225.279,81.

GRAFICO Nº 11
RESULTADO DE LA RENTABILIDAD ENERO – DICIEMBRE 2008



FUENTE: CACPE Zamora
ELABORACIÓN: Las Autoras

3.3 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA

La Evaluación Financiera, se la realiza a través del análisis de los estados financieros, que consiste en efectuar un sinnúmero de operaciones matemáticas, calculando la composición o las variaciones de los saldos de las cuentas de los balances de un determinado periodo o de dos o más periodos.

Existen diferentes métodos para realizar una evaluación financiera de los estados financieros, entre los más conocidos tenemos:

- Análisis Horizontal
- Análisis Vertical
- Análisis por Razones

3.3.1 ANÁLISIS HORIZONTAL

Para realizar el análisis en CACPE Zamora, hemos tomado como base el Balance General del periodo 2007, para luego comparar sus variaciones con respecto al año 2008.

GRAFICO Nº 12 EVALUACION FINANCIERA BALANCE CONSOLIDADO Y CONDENSADO 2008

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA.						
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008			AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007			
DESCRIPCION	SUBTOTAL	TOTAL	SUBTOTAL	TOTAL	DIFERENCIAS	%
ACTIVOS						
FONDOS DISPONIBLES		1.271.581,65		1.047.528,70	224.052,95	21,39
CAJA	355.126,65		365.638,76			
BANCOS Y OTRAS INST. FINANC.	916.455,00		681.889,94			
EFECTOS DE COBRO INMEDIATO						
INVERSIONES		624.752,69		509.586,52	115.166,17	22,60
(PROVISION PARA INVERSIONES)		7.229,20		7.229,20		
CARTERA DE CREDITOS		9.358.078,58		7.985.329,78	1.372.748,80	17,19

CARTERA DE CREDITOS POR VENCER	9.473.151,46		7.302.311,96			
CARTERA QUE NO DEVENGA INTERES	262.117,04		277.747,20			
CREDITOS VENCIDOS	63.996,25		50.083,24			
(PROVISION PARA CREDITOS INCOB.)	441.186,17		355.187,38			
CUENTAS POR COBRAR		90.862,10		67.958,77	22.903,33	33,70
INTERESES POR COB. INVERS.	2.182,65		2.106,94			
INT.POR COB. CARTERA DE CRED	66.053,86		47.828,54			
PAGOS POR CUENTA DE CLIENT.	23.067,73		18.311,54			
CTAS. POR COBRAR VARIAS	15.631,51		15.785,40			
(PROVISION PARA CTAS POR COBRAR)	16.073,65		-16.073,65			
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		231.867,52		186.582,93	45.284,59	24,27
TERRENOS	6.187,34		6.187,34			
EDIFICIOS	185.362,91		113.363,76			
CONST. EN CURSO			18.498,80			
MUEBLES, ENSERES Y EQUIPO DE OFC	82.923,75		71.056,31			
EQUIPOS DE COMPUTACION	144.425,48		129.091,59			
UNIDADES DE TRANSPORTE	4.401,74		4.401,74			
OTROS	11.639,06		4.500,98			
(DEPRECIACION ACUM. ACT. FIJOS)	203.072,76		-160.517,59			
OTROS ACTIVOS		91.945,69		68.568,03	23.377,66	34,09
INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	18.361,88		18.073,47			
GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	12.386,67		3.047,60			
GASTOS DIFERIDOS	20.821,98		28.655,31			
MATERIALES, MERC. E INSUMOS	23.410,16		4.430,34			
OTROS	17.762,30		15.158,61			
1999 (PROVISION VALUACION INVEDRS. ACCIONES)	797,30		-797,30			
TOTAL ACTIVOS USD		11.661.859,03		9.858.325,53	1.803.533,50	18,29
PASIVOS						
DEPOSITOS A LA VISTA		4.266.629,66		4.589.286,17	322.656,51	-7,03
DEPOSITOS A PLAZO		2.969.817,38		2.224.833,42	-744.983,96	33,48
DEPOSITOS RESTRINGIDOS		1.432.572,12		853.749,23	-578.822,89	67,80
CUENTAS POR PAGAR		547.073,35		377.162,50	-169.910,85	45,05
OBLIGACIONES FINANCIERAS		728.754,17		307,69	-728.446,48	236.746,88
OTROS PASIVOS		110.084,82		42.921,01	-153.005,83	-356,48
TOTAL PASIVOS USD		10.054.931,50		8.002.418,00	-2.052.513,50	25,65
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL		996.200,19		1.373.904,51	377.704,32	-27,49
APORTES DE LOS SOCIOS	996.200,19		-1.373.904,51			
RESERVAS		579.803,26		482.003,02	-97.800,24	20,29
LEGALES	274.739,88		-236.003,02			
ESPECIALES	193.695,13		-134.631,75			
OTRAS						
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	111.368,25		-111.368,25			
OTROS APORTES PATRIMONIALES		30.924,08			-30.924,08	
DONACIONES	30.924,08					

TOTAL PATRIMONIO	USD	-	1.606.927,53	USD	-	1.855.907,53	248.980,00	-13,42
TOTAL GENERAL PASIVOS Y PATRIMONIO		-	11.661.859,03		-	9.858.325,53	1.803.533,50	18,29
USD								

FUENTE: CACPE Zamora

ELABORADO: Las autoras

Al comparar los estados financieros de los periodos 2007 vs. 2008, en sus principales componentes obtenemos los siguientes resultados:

- Los Fondos Disponibles, crecen en un porcentaje del 21,39% que corresponde a un valor en cifras de USD 224.052,95 esto significa que la Cooperativa incremento los fondos que están listos para enfrentar el pago de deudas, retiros de ahorros, y otros.
- Las Inversiones, que son depósitos que CACPE Zamora mantiene en otras entidades financieras locales y nacionales, se incrementaron en el 22,60%, cuyo valor en cifras significa USD 115.116,17. Significa que la institución incremento sus inversiones y con ello mejora los planes de contingencia ante posibles necesidades de liquidez.
- El rubro Cartera de Créditos, que es uno de los de mayor significancia en todas las entidades financieras ya que gracias a este se obtiene los ingresos en la generación de interés cobrados, se incremento en un 17,19%, significando un valor en cifras de USD 1'372.748,80.
- Las Cuentas por cobrar, en la cuales se reflejan intereses por cobrar de inversiones y créditos y otras cuentas por cobrar varias, se incremento en un 33,70% cuyo valor en cifras es de USD 22.903,33.
- El rubro Propiedad, Planta y Equipo, tuvo un incremento del 24,27%, esto es debido a que se concluyo durante este año la construcción del salón Auditorium de la Cooperativa, lo cual hace que suba el valor del edificio que es la principal cuenta que se incrementa.
- Así mismo, el rubro Otros Activos, crece en un 34,09%, en el se encuentran las inversiones en acciones, gastos y pagos anticipados

por varios contratos, gastos diferidos, y materiales en stock o en bodega.

- Referente a los pasivos, encontramos la cuenta Depósitos a la vista, que es el rubro que representa a los depósitos de clientes en general, este sufre un deterioro del -7.03%, es decir disminuye en un valor de USD 322.656,51.
- Muy contrario a captaciones a la vista, los Depósitos a Plazo Fijo, crecen en un 33,48% representado en un valor de USD 744.983,96, lo cual compensa el deterioro de los depósitos a la vista.
- Las Cuentas por pagar, que son obligaciones de la cooperativa para con terceros, se incrementan en el 45,05%, en este rubro se encuentran las obligaciones patronales con el IESS, obligaciones financieras, remuneraciones, beneficios sociales, fondos de reserva y otros.
- Respecto a las obligaciones financieras, estas crecen en USD 728.446,48, debido a fondeos externos en la CFN.
- El Capital Social de la Cooperativa, decrece en un 27,49%, según la explicación que nos brindo la contadora de la Cooperativa, esto se debe a que al tener una visita de la SBS se observo que los encajes que se encontraban en certificados de aportación (Capital Social) sean reclasificados a la cuenta 2105 Cuentas por Pagar.
- Las reservas se incrementan del 2007 al 2008, en un 20,29%, este rubro representa tanto las reservas legales como las especiales.

Como consecuencia del análisis horizontal, se puede concluir que el periodo 2008 es mejor que el 2007, por cuanto se evidencia el crecimiento en la mayoría de rubros de importancia.

3.3.1 ANÁLISIS VERTICAL

Para realizar el análisis en CACPE Zamora, hemos tomado el Balance General del periodo en estudio, es decir 2008, obteniendo los siguientes resultados:

GRAFICO Nº 13
EVALUACION FINANCIERA
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL
2008

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008				
DESCRIPCION	SUBTOTAL	TOTAL	%	%
ACTIVOS				
FONDOS DISPONIBLES		1.271.581,65		10,90
CAJA	355.126,65		3,05	-
BANCOS Y OTRAS INST. FINANC.	916.455,00		7,86	-
EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO			-	-
INVERSIONES		624.752,69	5,36	5,36
			-	-
(PROVISION PARA INVERSIONES)		-7.229,20	0,06	0,06
CARTERA DE CREDITOS		9.358.078,58	-	80,25
CARTERA DE CREDITOS POR VENCER	9.473.151,46		81,23	-
CARTERA QUE NO DEVENGA INTERES	262.117,04		2,25	-
CREDITOS VENCIDOS	63.996,25		0,55	-
			-	-
(PROVISION PARA CREDITOS INCOB.)	-441.186,17		3,78	-
CUENTAS POR COBRAR		90.862,10	-	0,78
INTERESES POR COB. INVERS.	2.182,65		0,02	-
INT.POR COB. CARTERA DE CRED	66.053,86		0,57	-
PAGOS POR CUENTA DE CLIENT.	23.067,73		0,20	-
CTAS. POR COBRAR VARIAS	15.631,51		0,13	-
			-	-
(PROVISION PARA CTAS POR COBRAR)	-16.073,65		0,14	-
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		231.867,52	-	1,99
TERRENOS	6.187,34		0,05	-
EDIFICIOS	185.362,91		1,59	-
CONST. EN CURSO			-	-
MUEBLES, ENSERES Y EQUIPO DE OFC	82.923,75		0,71	-
EQUIPOS DE COMPUTACION	144.425,48		1,24	-
UNIDADES DE TRANSPORTE	4.401,74		0,04	-
OTROS	11.639,06		0,10	-
			-	-
(DEPRECIACION ACUM. ACT. FIJOS)	-203.072,76		1,74	-
OTROS ACTIVOS		91.945,69	-	0,79
INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	18.361,88		0,16	-

GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	12.386,67		0,11	-
GASTOS DIFERIDOS	20.821,98		0,18	-
MATERIALES, MERC. E INSUMOS	23.410,16		0,20	-
OTROS	17.762,30		0,15	-
1999 (PROVISION VALUACION INVEDRS. ACCIONES)	-797,30		0,01	-
TOTAL ACTIVOS USD		11.661.859,03	100,00	100,00
PASIVOS				
DEPOSITOS A LA VISTA		-4.266.629,66		-
			42,43	
DEPOSITOS A PLAZO		-2.969.817,38		-
			29,54	
DEPOSITOS RESTRINGIDOS		-1.432.572,12		-
			14,25	
CUENTAS POR PAGAR		-547.073,35		-
			5,44	
OBLIGACIONES FINANCIERAS		-728.754,17		-
			7,25	
OTROS PASIVOS		-110.084,82		-
			1,09	
TOTAL PASIVOS USD		-10.054.931,50		-
				100,00
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL		-996.200,19		-
			61,99	
APORTES DE LOS SOCIOS	-996.200,19		61,99	-
RESERVAS		-579.803,26		-
			-	36,08
LEGALES	-274.739,88		17,10	-
ESPECIALES	-193.695,13		12,05	-
OTRAS			-	-
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	-111.368,25		6,93	-
OTROS APORTES PATRIMONIALES		-30.924,08		-
			-	1,92
DONACIONES	-30.924,08		-	-

			1,92	
TOTAL PATRIMONIO	USD	-1.606.927,53	-	-
TOTAL GENERAL PASIVOS Y PATRIMONIO USD		-11.661.859,03	100,00	100,00

FUENTE: CACPE Zamora
ELABORADO: Las Autoras

- Del total de los Activos (100%) el mayor porcentaje con un 80,25% esta constituido por el rubro Cartera de Crédito, es decir excede a los parámetros normales sugeridos por la SBS, que se encuentre entre el 70 al 75%, lo que significa que CACPE Zamora puede atravesar problemas de liquidez por la alta concentración de cartera.
- Por otro lado y con un 10.90% esta el rubro Fondos Disponibles, mismo que se encuentra representado por las cuentas Caja Bancos, es decir todos los fondos líquidos o disponibles que se encuentran en la Bóveda de la Cooperativa, así como depositado en otras entidades financieras.
- El rubro Propiedad Planta y Equipo, representa el 1.99% con respecto al total de activos, demostrando este comportamiento de que la cooperativa no posee activos improductivos en mayor porcentaje.
- Por ultimo, el menor porcentaje respecto al 100% de los activos, se encuentra en el rubro "Otros Activos" con el 0,79%, es decir inferior al 1%, mismo que esta representado por: inversiones en acciones y participaciones, gastos y pagos anticipados, gastos diferidos, materiales, mercaderías e insumos.

3.3.3 ANÁLISIS POR RAZONES

Para el cálculo de los diferentes índices, se tomo como base el Estado de Resultados al 31-12-2008:

GRAFICO Nº 14
EVALUACION FINANCIERA
ESTADO DE OPERACIONES DEL 1 DE ENERO AL 31 DE
DICIEMBRE DEL 2008

ESTADO DE OPERACIONES DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008		
DESCRIPCION	SUBTOTAL	TOTAL
INGRESOS		
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS		1.402.678,24
INT. EN DEPOSITOS	21.451,43	
INTERESES Y DESCUENTOS INVERSIONES	49.273,34	
INTERESES DE CARTERA DE CRÉDITOS	1.331.953,47	
INGRESOS POR SERVICIOS		41.276,32
MANEJO DE COBRANZA	1.489,50	
SERVICIOS COOPERATIVOS	26.594,68	
OTROS SERVICIOS	13.192,14	
OTROS INGRESOS OPERACIONALES		288,41
OTROS INGRESOS		9.782,40
RECUPERACION DE ACTIVOS CASTIGADOS	9.782,40	
OTROS		-
TOTAL INGRESOS		1.454.025,37
GASTOS		
INTERESES CAUSADOS		394.710,09
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	356.364,07	
OBLIGACIONES FINANCIERAS	38.346,02	
OTROS		
COMISIONES CAUSADAS		3.035,00
PROVISIONES		86.920,33
CARTERA DE CRÉDITOS	86.920,33	
GASTOS DE OPERACIÓN		654.984,00
GASTOS DE PERSONAL	362.364,91	
HONORARIOS	24.964,00	
SERVICIOS VARIOS	144.898,67	
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y MULTAS	1.589,84	
DEPRECIACIONES	42.880,28	
AMORTIZACIONES	24.748,70	
OTROS GASTOS	53.537,60	
TOTAL GASTOS		1.139.649,42

EXCEDENTE BRUTOUSD		314.375,95
MENOS EL 6% DE INTERES A LOS CERT.APORTACION.		-89.096,14
EXCEDENTE BRUTOUSD		225.279,81

FUENTE: CACPE Zamora
ELABORADO: Las Autoras

3.3.3.1 ÍNDICES DE RENTABILIDAD

Este índice nos indica, si los resultados que CACPE ZAMORA está obteniendo a lo largo de su gestión son aceptables, ya que en los comparables se establece a más de un porcentaje por inflación los posibles riesgos que existen dentro del negocio financiero:

- **Resultados/Patrimonio X 100**

RESULTADO DEL EJERCICIO	225.279,81
PATRIMONIO	1'606.927,53

$$225.279,81 / 1'606.927,53 \times 100 = 14.02\%$$

La rentabilidad sobre el Patrimonio presenta el 14,02% , al comparar con el índice referencial para cooperativas del tamaño de CACPE Zamora que es del 12%, este índice es superior con 2,02%, por lo que es aceptable, claro está que este índice mientras más alto es mejor para la institución.

- **Resultados/Activo Total X 100**

RESULTADO DEL EJERCICIO	225.279,81
ACTIVO TOTAL	11'661.859.03

$$225.279,81 / 11'661.859.03 \times 100 = 1.93\%$$

La rentabilidad sobre los activos presenta el 1,93%, lo aceptable según los índices comparables es que este sea mayor al 1%, por lo que sí es aceptable, este índice mientras más alto es mejor para la institución.

3.3.3.2 ÍNDICES DE LIQUIDEZ

La liquidez significa, en qué condiciones se encuentra económicamente la Cooperativa para afrontar deudas contraídas con sus clientes y terceros, de tal forma que se la puede calcular tomando en cuenta únicamente los depósitos a corto plazo o también a través de un cálculo estructural es decir tomando otros rubros de mayor importancia:

- **Liquidez ampliada**

(Fondos Disponibles + Inversiones) / Depósitos de Corto Plazo

FONDOS DISPONIBLES	1'271.581,65
INVERSIONES	624.752,69
DEPÓSITOS DE CORTO PLAZO	2'524.466,00

$$(1'271.581,65 + 624.752,69) / 2'524.466,00 \times 100 = 75.11\%$$

El índice de liquidez ampliada que presenta la Cooperativa es del 75.11%, siendo el ideal superior al 50%, por lo que es aceptable.

- **Liquidez estructural**

(Fondos Disponibles) / (Depósitos a la Vista + Dep. a Plazo + Obligaciones financieras + Fondos en Administración)

FONDOS DISPONIBLES	1'271.581,65
DEPÓSITOS A LA VISTA	4'266.629,66
DEPÓSITOS A PLAZO	2'969.817,38
OBLIGACIONES FINANCIERAS	728.754,17
FONDOS EN ADMINISTRACIÓN	84.707,79

$$(1'271.581,65) / (4'266.629,66 + 2'969.817,38 + 728.754,17 + 84.707,79) \times 100 = 16\%$$

El índice de liquidez estructural que presenta la Cooperativa es del 16%, siendo el comparable según lo recomienda la Superintendencia de Bancos y Seguros del 14%, por lo que CACPE Zamora si mantiene una adecuada liquidez.

3.3.3.3 ÍNDICES DE RIESGO CREDITICIO

El riesgo crediticio se mide de acuerdo al volumen de cartera vencido en las instituciones financieras, lo ideal sería mantener un porcentaje de riesgo crediticio del 0%, esto significaría que la institución financiera esta recibiendo sus pagos a tiempo y en forma puntual de acuerdo a lo planificado. Sin embargo existen diferentes factores que hacen que los clientes no pueden cubrir sus deudas a tiempo, de esta forma se desencadena una cartera en riesgo que causa un perjuicio a las entidades financieras, ya que mientras mas alto es mayor será la cantidad que tienen que provisionar (Gasto) y por ende su rentabilidad disminuye.

- **Riesgo crediticio (cartera en mora)**

Cartera Vencida / Cartera Total

CARTERA VENCIDA	63.996,25
CARTERA BRUTA	9'358.078,58

$$63.996,25 / 9'358.078,58 \times 100 = 0.68\%$$

Lo que significa que CACPE Zamora, al 2008 tiene un índice de morosidad bajo, ya que de acuerdo a los índices comparables para cooperativas de ahorro y crédito de este tamaño que es del 2%.

- **Riesgo crediticio (morosidad ampliada)**

Cartera Vencida + Cartera que no Devenga interés / Cartera Total

CARTERA VENCIDA	63.996,25
CARTERA NO DEV. INTERES	262.117,04
CARTERA BRUTA	9'358.078,58

$$63.996,25 + 262.117,04 / 9'358.078,58 \times 100 = 3.48\%$$

Este índice mide la morosidad en un sentido mas amplio, ya que a mas de considerar la cartera de crédito vencida, también considera la cartera que no devenga interés, cuyo índice de morosidad es del 3.48%, siendo aceptable ya que de acuerdo a los índices comparables para cooperativas de ahorro y crédito de este tamaño este se encuentra en el 4%.

3.3.4 ANALISIS GENERAL DE LA SITUACION DE LA EMPRESA

La Cooperativa CACPE Zamora, es una entidad identificada por la comunidad. Si bien en la ciudad de Zamora existen otras entidades que ofrecen servicios financieros, su fortaleza se fundamenta en el vínculo territorial de sus socios. La capacidad de la cooperativa para haber expandido sus servicios casi a todos los cantones de la provincia, le permiten mantener una cobertura que no lo tienen las demás entidades. La entidad dispone de la normativa interna para

la gestión de sus acciones, además como apoyo a las mismas cuenta con una unidad de Auditoría Interna.

La entidad dispone de un plan estratégico trazado para cinco años, el cual tiene vigencia desde el año 2007, el cual contiene objetivos e indicadores para su respectivo cumplimiento.

La clasificación de la cartera de crédito es realizada de acuerdo al Catalogo Único de Cuentas de la SBS, existiendo un reglamento de crédito interno. Así mismo las tasas de interés se ajustan a los límites establecidos por el Banco Central de Ecuador. Sin embargo, la cartera en riesgo se ha incrementado de manera importante, atribuyéndose a la aplicación inexacta de los procesos y la falta de verificación objetiva de la documentación sustentatoria por lo que esto hace que se deteriore el rubro de las provisiones ante posibles créditos no recuperables y por ente también afecta a la rentabilidad que puede obtener la empresa.

En cuanto a los demás indicadores, como se observó en los análisis explicados anteriormente, la cooperativa CACPE Zamora, es estable, se encuentra con una suficiente liquidez y cuenta con una solvencia patrimonial acorde a sus objetivos institucionales y empresariales.

CAPITULO IV

DISEÑO DE UN SISTEMA ADECUADO PARA EL MANEJO DE RIESGOS EN CACPE ZAMORA

4. DISEÑO DE UN SISTEMA ADECUADO PARA EL MANEJO DE RIESGOS EN CACPE ZAMORA

4.1 EL RIESGO

4.1.1 DEFINICIÓN

El Riesgo es visto como algo negativo. La definición de riesgo es “Exposición al peligro¹⁷”.

1. Significa presencia de peligro.
2. También significa oportunidad.

Por lo tanto el riesgo es la mezcla de peligro y oportunidades.

En fin, la palabra Riesgo se deriva del latín “Risicare” que significa atreverse o transitar por un sendero peligroso. Por lo que es sinónimo de peligro, daño, siniestro o pérdida. Sin embargo es un proceso inevitable de los procesos de toma de decisiones (de inversión).

En finanzas, el concepto de riesgo se relaciona con las pérdidas potenciales que se pueden sufrir en un portafolio de inversión, es decir con la volatilidad de los flujos financieros no esperados.

La medición efectiva y cuantitativa del riesgo se asocia con probabilidad de una pérdida en el futuro. La esencia de la administración de riesgos consiste en medir esas probabilidades en contextos de incertidumbre.

En CACPE Zamora, el riesgo se refleja en el incremento de provisiones ante posibles créditos que al alejarse cada día más de su vencimiento, se transforman en posibles créditos incobrables.

17 Enciclopedia Practica de la Pequeña y Mediana Empresa, Editorial Océano, Barcelona

Para contrarrestar este riesgo es necesario analizar muchos factores internos y externos como los que se muestran en el grafico siguiente:

GRAFICO N° 15
Factores Internos y Externos de Riesgo en CACPE Zamora



FUENTE: CACPE Zamora Ltda.
ELABORADO: Las Autoras

4.1.2 TIPOS DE RIESGO

Existen muchos tipos de riesgos, pero los que mas se identifican con la Cooperativa en estudio son los siguientes:

- Riesgo de Crédito
- Riesgo de Mercado
- Riesgo de Liquidez

Riesgo Operativo y Legal

Riesgo de Reputación

4.2 CALIFICACIÓN DE ACTIVOS DE RIESGO

La calificación de los activos de riesgo, según lo determina la Ley, se efectuará, para los créditos comerciales, sobre cada sujeto de crédito, sea esta persona natural o jurídica, considerando las obligaciones directas y contingentes vigentes y vencidas, incluyendo capital, intereses y comisiones acumulados por cobrar. Cuando se trate de créditos de consumo, para la vivienda o microcréditos, la calificación se realizara sobre cada operación. Adicionalmente se calificarán las cuentas por cobrar, inversiones, bienes realizables, adjudicados para ello las normas señaladas en esta resolución y además, otros factores que la respectiva institución contemple dentro de los manuales operativos y de crédito.

Los elementos generales que deben tomarse en cuenta para calificar a los activos de riesgo en las distintas categorías e indicar los rangos de requerimiento de provisiones, se detallan a continuación¹⁸:

El proceso de administración de riesgos consiste en lo siguiente:

- La identificación de factores de riesgo
- La cuantificación de pérdidas probables
- El establecimiento de límites de tolerancia al riesgo
- El control de riesgos en la operación
- La optimización riesgo-rendimiento, de acuerdo a la exposición al riesgo deseada por la institución

¹⁸ www.Bce.gov.ec

4.2.1 PROCESO PARA LA CALIFICACIÓN DE ACTIVOS DE RIESGO

En CACPE Zamora, el principal Activo de Riesgo es la Cartera de Créditos, por lo que su calificación constituye el procedimiento interno a través del cual la Cooperativa efectúa la valoración de la cartera, teniendo en cuenta las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y las metodologías desarrolladas de manera interna en los diferentes Manuales que la regulan.

Calificación de Créditos Comerciales

Son créditos comerciales, aquellos otorgados a sujetos de crédito, cuyo financiamiento esté dirigido a las diversas actividades productivas.

Para la evaluación y calificación de la cartera, el oficial de crédito deberá considerar, sin excepción, los siguientes factores:

- a.** Capacidad de pago del deudor y sus codeudores, teniendo en cuenta las características del crédito, así como la solvencia de sus avalistas y otros garantes, de conformidad con información financiera actualizada y documentada.
 - b.** Cobertura e idoneidad de las garantías, de acuerdo a las normas que constan en el presente Reglamento y en las expida la Superintendencia de Bancos y Seguros.
 - c.** Información proveniente de la central de riesgos, en relación con el monto de endeudamiento en el sistema y la calificación otorgada por cada entidad.
- Cuando el sujeto evaluado mantenga operaciones de este tipo en varias entidades del sistema financiero, la comisión de calificación considerará al menos la calificación que se

haya registrado en aquella institución que tenga el 30% o más del total de préstamos concedidos al cliente evaluado, cuando ésta sea peor que la que le haya asignado la entidad.

- En ningún caso, se podrán reversar provisiones por efectos de la homologación.
- Considerará las demás fuentes de información comercial de que disponga la institución vigilada.
- En el caso de existir garantías autoliquidables, solamente se constituirán provisiones por el valor no cubierto por esas garantías.
- Los clientes que registren operaciones activas y contingentes mantendrán la calificación registrada en la institución que tenga el 30% o más del total de préstamos concedidos al deudor evaluado, cuando ésta sea peor que la que le haya asignado la Cooperativa.

d. La experiencia crediticia del cliente, especialmente en lo referente al servicio de su deuda y al cumplimiento de los términos y condiciones acordados con la institución.

e. Riesgo de mercado y del entorno económico.

El análisis en conjunto de estos factores debidamente ponderados, permitirá calificar el conjunto de obligaciones que tiene un deudor en una institución, dentro de las siguientes categorías de riesgo:

Créditos de Riesgo Normal

Serán calificados como créditos normales los clientes que cumplan con las siguientes características:

- Los flujos de fondos deberán demostrar que cubren de manera suficiente la capacidad de pago de las obligaciones a la Cooperativa como al resto de sus acreedores, tanto de los intereses, como del capital prestado y otros adeudos concomitantes.
- No deberán estar vencidos más de treinta días.
- Los deudores deberán haber cumplido oportunamente con sus obligaciones y no existen elementos que indiquen que su comportamiento podrá verse negativamente afectado en el futuro.

Se deberá requerir al cliente información suficiente sobre el uso dado a los recursos y del monto y origen del flujo de fondos con que cuenta el deudor para hacer frente a las obligaciones contraídas.

También podrá tomarse en cuenta, para esta categoría, la existencia de garantías adecuadas.

No se podrá incluir dentro de esta categoría a un deudor cuya fuente de pago dependa de la generación de recursos de otras personas.

Las pérdidas esperadas no serán superiores al 4%.

Créditos con Riesgo Potencial

Serán calificados como créditos con riesgo potencial los clientes que cumplan con las siguientes características:

- Los flujos de fondos de los clientes siguen demostrando la posibilidad de atender sus obligaciones, aunque no a su debido tiempo.
- El crédito exhibe tendencias negativas en sus indicadores financieros o en el sector económico en el cual opera.
- La tendencia negativa se espera sea transitoria y se verificará que podrá ser superada a corto plazo.
- El cliente no cuentan con documentación actualizada o suficiente
- Registren una morosidad entre treinta y uno y noventa días.

Las garantías deben cubrir holgadamente el monto de la operación y ser suficientemente líquidas, de modo que se logre recuperar con su eventual negociación la totalidad de los recursos comprometidos.

En los casos en los que el flujo de fondos del deudor se convierta en insuficiente para cubrir el pago de la deuda, se deberá evaluar tal circunstancia y considerar la posibilidad de asignarle al crédito una categoría de mayor riesgo.

Cuando se considere que las principales fuente de pago de la obligación son las garantías, aquél será clasificado en una categoría de mayor riesgo.

Las pérdidas esperadas en esta categoría no serán menores del 5% ni superarán el 19%.

Créditos Deficientes

Serán calificados como créditos deficientes los clientes que cumplan con las siguientes características:

- Existen fuertes debilidades financieras, que determinan que la utilidad operacional o los ingresos disponibles sean insuficientes para cubrir con el pago de intereses y el servicio de capital en las condiciones pactadas.
- El cliente presenta atrasos continuos, cancelaciones parciales y renovaciones sucesivas.
- Los créditos de los deudores tienen antecedentes financieros insuficientes o de difícil comprobación y sobre los cuales no sea posible efectuar una evaluación objetiva del riesgo crediticio por falta de adecuada información, especialmente con relación al origen del flujo de sus recursos y su real capacidad de pago.
- La posibilidad de recuperar los créditos a través de la enajenación o ejecución de las garantías se ve limitada, pues la calidad de éstas podrá generar una pérdida para el acreedor al momento de su venta, sea porque su valor comercial no es suficiente o porque la realización normal dentro de un plazo prudencial, se hace difícil.

Si se añaden debilidades más profundas, el crédito deberá trasladarse a una categoría de mayor riesgo.

Las pérdidas esperadas en esta categoría no serán menores al 20% ni superarán el 49%.

Créditos de Dudoso Recaudo

Se calificarán como créditos de dudoso recaudo a los clientes que cumplan con las características de los créditos deficientes, y adicionalmente presenten las siguientes condiciones:

- El cliente no alcanza a generar ingresos suficientes para el pago de los intereses ni para amortizar el principal en un plazo razonable, lo que obliga a prorrogar los vencimientos y a reprogramar el pago de intereses total o parcialmente.
- No existen posibilidades ciertas de mejorar el continuo deterioro patrimonial.
- El pago del crédito está condicionado a ingresos producidos por otras empresas o terceras personas que afrontan dificultades de pago o de otra índole grave, generando un cuadro de alta incertidumbre en torno al monto y plazo en que se pueden recuperar los valores adeudados.
- Se han ejercido acciones legales sin tomar en cuenta su tiempo de morosidad.
- Los créditos cuyos deudores hubieren demandado a la Cooperativa y si el cobro de dicho crédito depende del resultado de la respectiva acción judicial.
- Ser un crédito reestructurado, excepto si esta reestructuración es definitiva o si el deudor ha recuperado su capacidad de pago, debiendo en estos casos reclasificarse el crédito en otra categoría.

Morosidad de las obligaciones entre 181 y 360 días.

Rango de pérdidas esperadas: 50-80%

Pérdidas

Serán calificados como pérdidas los clientes que cumplan con las siguientes características:

- Los créditos o porción de los mismos que son considerados como incobrables o con un valor de recuperación tan bajo en proporción a lo adeudado, que su mantención como activo en los términos pactados no se justifique, bien sea porque el cliente ha sido declarado en quiebra o insolvencia, concurso de acreedores, liquidación, o sufren un deterioro notorio y presumiblemente irreversible de su solvencia y cuya garantía o patrimonio remanente son de escaso o nulo valor con relación al monto adeudado.

- Operaciones de crédito con una morosidad igual o mayor a doce meses, no amparadas con garantía real.

Rango de pérdidas esperadas: 80-100%

Los deudores de créditos comerciales cuyo monto no exceda los veinticinco mil (USD 25.000.00) dólares de los Estados Unidos de América, se calificarán en base de los días de mora teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

GRAFICO Nº 16
PERIODO DE MOROSIDAD EN MESES DE CRÉDITOS
DE DUDOSO RECAUDO

CATEGORÍA	PERIODO MOROSIDAD EN MESES	
	MAYOR	HASTA
Riesgo normal (A)		Uno
Riesgo potencial (B)	Uno	Tres
Deficientes (C)	Tres	Seis
Dudoso recaudo (D)	Seis	Nueve
Perdida (E)	Nueve	

FUENTE: CACPE Zamora
ELABORADO: Las Autoras

Calificación de Créditos de Consumo

Los créditos de consumo son los otorgados a personas naturales que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas y cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por éste el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales.

Para estas operaciones de crédito, se deberá analizar al cliente tomando en cuenta:

- La capacidad de pago del deudor

- La estabilidad de la fuente de sus recursos, si es proveniente de salarios el Oficial de crédito deberá efectuar la verificación de los mismos, a través de certificaciones del lugar de trabajo.

La calificación de los clientes por créditos de consumo se efectuará en función de la antigüedad de los dividendos pendientes de pago, pero la calificación resultante se extenderá a la totalidad del monto adeudado, tanto por vencer como vencido.

La calificación cubrirá la totalidad de la cartera de créditos de consumo concedida, en base de los siguientes rangos:

GRAFICO Nº 17
PERIODO DE MOROSIDAD EN MESES DE CREDITOS
DE CONSUMO

CATEGORÍA	PERIODO MOROSIDAD EN DÍAS	
	MAYOR	HASTA
Riesgo normal (A)		Quince
Riesgo potencial (B)	Quince	Cuarenta y Cinco
Deficientes (C)	Cuarenta y Cinco	Noventa
Dudoso recaudo (D)	Noventa	Ciento Veinte
Pérdida (E)	Ciento Veinte	

FUENTE: CACPE Zamora
ELABORADO: Las Autoras

En el caso de créditos reestructurados, se deberá tener en cuenta el número de veces que la operación haya sido reestructurada, de acuerdo a los siguientes parametros:

- Primera reestructuración como crédito deficiente.
- Segunda reestructuración , como crédito de dudoso recaudo.
- Tres o más reestructuraciones, se lo calificará como pérdida.

Calificación de Créditos para la Vivienda

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

Estos créditos se evaluarán en función de la antigüedad de los dividendos pendientes de pago y la calificación resultante, se extenderá a la totalidad del monto adeudado (por vencer y vencido).

La calificación cubrirá la totalidad de la cartera de créditos de vivienda concedida, en base de los siguientes rangos:

GRAFICO Nº 18

PERIODO DE MOROSIDAD EN MESES EN CREDITOS PARA LA VIVIENDA

CATEGORIA	PERIODO MOROSIDAD EN MESES	
	MAYOR	HASTA
Riesgo normal (A)		Tres
Riesgo potencial (B)	Tres	Nueve
Deficientes (C)	Nueve	Doce
Dudoso recaudo (D)	Doce	Veinte y cuatro
Pérdida (E)	Veinte y cuatro	

FUENTE: CACPE Zamora

ELABORADO: Las Autoras

Calificación de Microcréditos

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

En los microcréditos deberá darse especial importancia a la política que la institución del sistema financiero aplique para la selección de los microempresarios, a la determinación de la capacidad de pago del deudor y a la estabilidad de la fuente de sus recursos, provenientes de ventas o servicios, adecuadamente verificados por la institución del sistema financiero prestamista.

Para el otorgamiento de estas operaciones, no se requerirá la presentación del balance general, ni del estado de pérdidas y ganancias del microempresario solicitante.

Atenta su naturaleza los microcréditos serán calificados en función de la morosidad en el pago de las cuotas pactadas.

La calificación cubrirá la totalidad de las operaciones de microcrédito concedidas por la Cooperativa, teniendo en cuenta los criterios antes señalados, y en base de los siguientes parámetros:

GRAFICO Nº 19
PERIODO DE MOROSIDAD EN DÍAS EN MICRO-CRÉDITOS

CATEGORÍA	PERIODO MOROSIDAD EN DÍAS	
	MAYOR	HASTA
Riesgo normal (A)		Cinco
Riesgo potencial (B)	Cinco	Treinta
Deficientes (C)	Treinta	Sesenta
Dudoso recaudo (D)	Sesenta	Noventa
Pérdida (E)	Noventa	

FUENTE: CACPE Zamora
ELABORADO: Las Autoras

En el caso de créditos reestructurados, se deberá tener en cuenta el número de veces que la operación haya sido reestructurada, de acuerdo a los siguientes parametros:

- Primera reestructuración como crédito deficiente.
- Segunda reestructuración , como crédito de dudoso recaudo.
- Tres o más reestructuraciones, se lo calificará como pérdida.

4.2.2 MATRIZ DE RIESGOS EN CACPE ZAMORA

La matriz de Riesgos sirve, para que las partes pertinentes de la entidad puedan realizar el planteamiento y luego el seguimiento de las acciones correctivas tendientes a minimizar el riesgo en la Cooperativa. A continuación se presenta un modelo de Matriz que puede utilizarse para dichos efectos:

GRAFICO Nº 20
ACCIONES CORRECTIVAS A LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS SEÑORES AUDITORES DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

MATRIZ DE CUANTIFICACIÓN DE ACCIONES DE MEJORAMIENTO				
NO CONFORMIDAD	ACCIONES CORRECTIVAS	RESPONSABLES	RESULTADOS A ALCANZAR	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Los pagares y las hipotecas no se guardan en Bóveda	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar a Gerencia la adquisición de una nueva caja fuerte para guardar las hipotecas, ya que la existente es pequeña y solo permite guardar pagares. Adquirir la caja fuerte y ubicarla en un lugar seguro 	Gerente General Jefe de Crédito	Mayor control y resguardo de la documentación Minimización del riesgo de pérdida de documentos	28-03-2008
Los créditos que la cooperativa reestructura no se los clasifica conforme establece para este efecto el CUC	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar al Departamento de Sistemas, la implementación de una opción que permita la reclasificación de los créditos reestructurados • Reclasificar los créditos reestructurados Ingresar de forma correcta los nuevos créditos reestructurados 	Jefe del Departamento de Informática Jefe de Crédito	Enmarcarse en la normativa existente en referencia a la identificación, control y contabilización de los créditos reestructurados. Mantener un control adecuado de la cartera reestructurada	14-03-2008

FUENTE: CACPE Zamora

ELABORADO: Las Autoras

Para elaborar el presente ejemplo de matriz, se realizó una entrevista directa a la Jefe de Crédito y a la Contadora General, toda vez que con la experiencia que tienen, pudieron opinar sobre algunas situaciones que merecen tomar acciones correctivas que minimicen el Riesgo crediticio en la entidad, obteniéndose los siguientes resultados:

1. En el departamento de crédito, se detecto que los pagares y las hipotecas no se guardan en Bóveda, lo cual constituyen un riesgo para la recuperación de los créditos que se tornan de difícil cobro por su vencimiento y el no pago del cliente. Al respecto en la matriz se plantean las posibles acciones a realizar con la finalidad de corregir estos riesgos.
2. En el departamento de Contabilidad, existe el riesgo de que los créditos que la cooperativa reestructura no se los clasifica conforme establece para este efecto el Catalogo Único de Cuentas, por lo que también se plantean acciones correctivas.

Así mismo, una vez detectados los posibles riesgos, se procede a efectuar las acciones para corregir lo sucedido, se plantea en la matriz quienes son los responsables; y las metas o logros que se pretende alcanzar con las mismas, haciéndolas medibles en el tiempo, ya que también se especifica las fechas de cumplimiento.

4.2.3 CONSTITUCIÓN DE PROVISIONES

El monto de las provisiones por las operaciones de cartera deberá contabilizarse en la cuenta de resultados deudora al 31 de marzo, 30 de junio, 30 de septiembre y 31 de diciembre de cada año. No podrá diferirse dicha afectación, al trimestre o trimestres siguientes.

El débito de la provisión se efectuará independientemente de los resultados finales que arroje la institución al 31 de marzo, 30 de junio, 30 de septiembre y 31 de diciembre de cada año.

Las reestructuraciones de créditos calificados como “Créditos de riesgo normal”, que sean iguales o superiores al 1% del patrimonio técnico constituido y que hubieren sido efectuadas en el trimestre anterior, deberán ser informadas al organismo de control.

4.3 MANEJO DE RIESGOS EN CACPE ZAMORA

Debido a que el Riesgo significa “Exposición al peligro”, es necesario que toda empresa, mucho más CACPE Zamora, que es una empresa financiera, tiene que monitorear, medir y manejar, los riesgos que en esta puedan existir, con la finalidad de adelantarse a posibles sucesos que causen deterioro en la institución. Para esto existen varias alternativas, entre ellas una forma manual y otra a través de un software, las cuales por su puesto necesitan del apoyo de la Administración (Gerencia) y de todo el grupo de trabajadores, especialmente de los jefes departamentales y de agencias, quienes deben aplicar un Sistema diseñado para el manejo de riesgos.

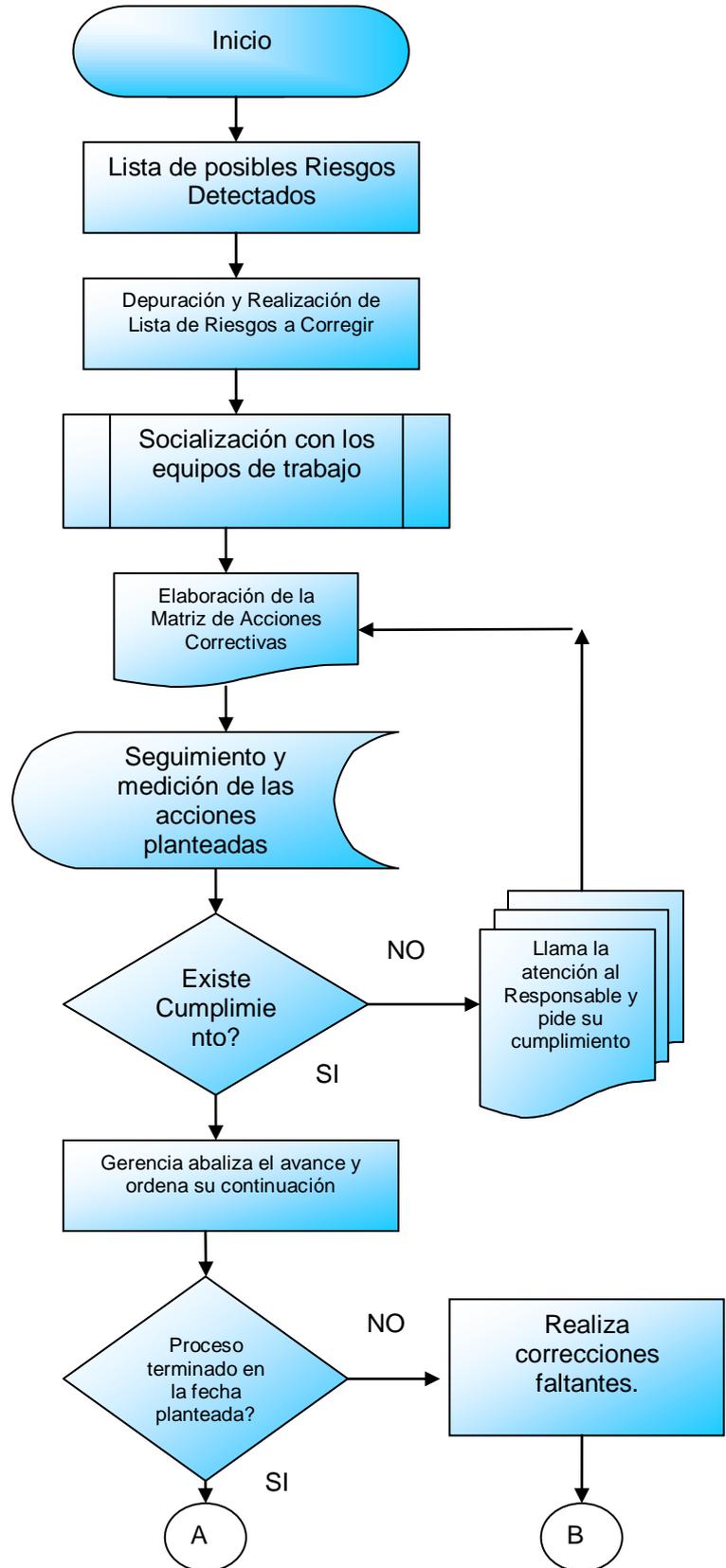
4.3.1 FLUJOGRAMA PARA EL MANEJO DE RIESGOS

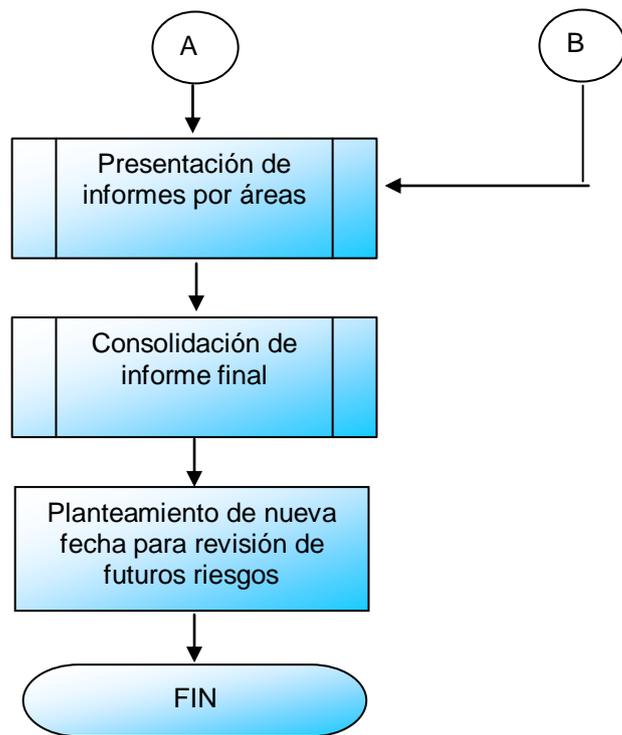
Un flujograma es una representación gráfica de los pasos a seguir para realizar una actividad partiendo de una entrada, y después de realizar una serie de acciones llegamos a una salida. Cada paso se apoya en el anterior y sirve de sustento al siguiente. Mediante el flujograma podemos entender rápidamente el proceso en su totalidad, y así poder modificarlo y mejorarlo.

El flujograma tiene las siguientes características y ventajas:

- Es una representación grafica de las secuencias de un proceso
- Presenta información clara y concisa
- Permite visualizar las frecuencias y relaciones entre las partes indicadas
- Se pueden detectar problemas, desconexiones, pasos de escaso valor añadido
- Compara y contrasta el flujo actual de proceso contra el flujo real para identificar oportunidades de mejora
- Identifica los lugares y posiciones donde los datos adicionales pueden ser recopilados e incluidos
- Ayuda a entender el proceso completo
- Permite comprender en forma rápida los procesos

GRAFICO Nº 21
FLUJOGRAMA PARA EL MANEJO DE RIESGOS





FUENTE: CACPE Zamora
ELABORADO: Las Autoras

CONCLUSIONES
Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

1. De acuerdo a los documentos que se solicito, se evidencio de que CACPE Zamora, cuenta con un presupuesto, plan estratégico; y, plan operativo anual, mismos que están diseñados en base a los objetivos a corto, mediano y largo plazo, que tiene la entidad.
2. La Cooperativa en vista de que se encuentra en proceso para ser controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, cuenta con algunos manuales como son: Manual de captaciones, lavado de activos, de RRHH, Control Interno y de Funciones; que esta entidad de control exige, pero aún no cuenta con el manual de riesgos, siendo necesario así mismo la actualización de todos los manuales con conexión a los riesgos que se evidencian en la cooperativa, y su inmediata actualización.
3. De acuerdo a los datos obtenidos se evidencia el crecimiento que CACPE Zamora a tenido durante sus últimos 3 años, es así que por ejemplo la cartera de créditos de 4,4 millones de dólares crece hasta finales del 2008 a 8,9 millones de dólares, crecimiento que automáticamente hace que también se incremente el riesgo por el mayor volumen de créditos entregados.
4. Se concluye que la empresa en estudio de acuerdo al análisis de los diferentes índices, se encuentra dentro de los parámetros normales de las Cooperativas de su nivel, así el índice de liquidez esta al 16%, con un 2% por encima de lo recomendado, su rentabilidad es del 2,3% y su índice de morosidad se ubica en el 3,48, siendo aceptable ya que el índice comparable a nivel nacional es del 3,5%. Así mismo del análisis horizontal, se puede concluir que el periodo 2008 es mejor que el 2007, por cuanto se evidencia el crecimiento en la mayoría de rubros de importancia luego de la comparación de los estados financieros de los dos años.
5. En CACPE Zamora, existen partes en algunos manuales que tratan de minimizar el riesgo, sin embargo no son aplicados y lo que es más

desconocidos por algunos funcionarios, por lo que se presenta en la investigación la descripción de un sistema adecuado para el mejor manejo del riesgo a través de una matriz, flujograma y la utilización del programa de Sistema de Manejo de Riesgos que posee la empresa pero que tampoco está siendo utilizado.

RECOMENDACIONES:

- 1.** Como se concluyo CACPE Zamora, posee un Plan Estratégico, pero al revisar los objetivos que esta empresa tiene, se observa que no se está dando cumplimiento a lo planificado, por lo que se recomienda regirse a los objetivos ya que si no se lo hace, no se podrá cumplir con la VISIÓN de la entidad, además estos poseen indicadores que facilitan la medición para su cumplimiento.
- 2.** CACPE Zamora, deberá diseñar un Manual propio para el manejo de riesgos, además se recomienda que los manuales que actualmente posee, tienen que ser revisados y modificados con la finalidad de disminuir riesgos que se pueden presentar en el futuro.
- 3.** Se recomienda se continúe con la promoción de sus productos y servicios con la finalidad de que el crecimiento que se evidencio del 2007 al 2008, continúe, ya que existen otras entidades financieras en el mercado, que realizan también promociones y ponen en riesgo la fidelidad del cliente.
- 4.** De acuerdo con el análisis vertical, horizontal y de los índices o indicadores financieros de CACPE Zamora, la mayoría presentan un resultado favorable, sin embargo, hay que procurar una mejor recuperación de la cartera, ya que este índice esta casi paralelo al aceptable, y su incremento podría afectar directamente a su rentabilidad.
- 5.** Se recomienda la aplicación inmediata del proceso planteado en esta investigación, para el mejor manejo de los riesgos en CACPE Zamora, en aras de buscar una mayor seguridad financiera para la institución y por ende un mayor aporte por parte de los funcionarios principalmente Jefes de área, quienes se convierten en asesores directos de Gerencia.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA:

- BAQUEROS Y HUERTAS (1998): Manual de Banca, Finanzas y Seguros, Edición Gestión 2000, S.A., Barcelona, Págs. 128-162
- CACPE ZAMORA, Normas, Reglamentos y Disposiciones vigentes, 2007, Págs. 4-7.
- CASTRO Alfonso (2002): Manual de Administración Financiera para Cooperativas de Ahorro y Crédito, Ediciones CEDECOOP, Quito-Ecuador, Págs. 12, 13, 34, 35, 69, 80-83.
- EMERY DOUGLAS R. FINERTY JOHN D. (2002). "Administración Financiera Corporativa" 1ra Edición, Prentice Hall, México, Págs. 224-242
- GALLEGO Santiago, Diccionario de Economía y Finanzas, Tercera edición
- GONZALEZ Y LOPEZ, Gestión Bancaria, Segunda edición, Serie McGRANW-HILL, Págs. 73-89
- INTERNET:
- MIRANDA Juan José, Gestión de Proyectos, Quinta edición 2005
- MUNCH Lourdes y ANGELES Ernesto (2001), Métodos y técnicas de investigación, Editorial Trillas, México, Págs. 32-38
- OCÉANO (2002): Enciclopedia practica de la Pequeña y Mediana Empresa, Editorial Océano, Barcelona
- ORTEGA Y ALVAREZ (2004): Guía para Diseñar el Proyecto de Tesis, Ediciones UTPL, Loja-Ecuador
- URBINA Gabriel: Evaluación de Proyectos, Cuarta Edición
- www.bce.gov.ec
- www.superbanc.fin.ec

ANEXOS