UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

AREA JURIDICA SOCIAL ADMINISTRATIVA

ING ENIERIA EN BANCA Y FINANZAS

TÍTULO:

"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LAS LAGUNAS DEL CANTÓN SARAGURO, PROVINCIA DE LOJA, SOCIA DE LA RED DE ENTIDADES FINANCIERAS EQUITATIVAS (REFSE) DE LA REGIÓN SIETE".

TESIS PREVIA A OPTAR AL GRADO DE INGENIERIA EN BANCA Y FINANZAS

AUTORAS:

María Gabriela Erique Condoy
Yolanda Elizabeth Ordóñez Parra

DIRECTORA:

Ing. Diana Paola Morocho Pasaca

Loja-Ecuador
2012

Ing.

Diana Paola Morocho Pasaca.

DOCENTE DE LA CARRERA DE INGENIERÍA EN BANCA Y FINANZAS

CERTIFICA

Haber asesorado, revisado y orientado en todas sus partes el desarrollo de la presente tesis titulada: "**Planeación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Las Lagunas del Cantón Saraguro, Provincia de Loja, socia de la Red de Entidades Financieras Equitativas (REFSE) de la Región Siete",** de las postulantes María Gabriela Erique Condoy, y Yolanda Elizabeth Ordóñez Parra, bajo mi dirección y asesoría cumpliendo con la normativa institucional, por lo que autorizo su presentación, sustentación y defensa.

Ing. Diana Paola Morocho Pasaca.

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Las ideas, criterios, conclusiones y recomendaciones expuestas en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

María Gabriela Erique C. **Yolanda Elizabeth Ordóñez P.**

AGRADECIMIENTO

A las autoridades de la Universidad Nacional de Loja, al Área Jurídica, Social y Administrativa, a la Carrera de Banca y Finanzas y al personal docente y administrativo, quienes impartieron valiosos conocimientos durante el proceso académico.

Una especial gratitud a la Ing. Diana Paola Morocho Pasaca, Directora de tesis, por su apoyo y orientación, lo que hizo posible la elaboración y culminación de este trabajo de investigación.

A los directivos, funcionarios y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Las Lagunas, del Cantón Saraguro, quienes con su participación e interés facilitaron el presente trabajo investigativo.

Las Autoras

DEDICATORIA

Dedico la presente Tesis, primeramente a Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar. A mi padre por brindarme los recursos necesarios y apoyándome en cada momento. Mi Madre quien hizo de mí una mejor persona a través de sus consejos, enseñanzas y amor que tuvo en cada momento que estuvo conmigo. A mis familiares y amigos que me brindaron su apoyo incondicional con sus consejos y confianza depositada en cada momento, siendo unos de los principales pilares de mi vida para alcanzar las metas que me he propuesto.

María Gabriela

El presente trabajo de tesis dedico a Dios por el regalo de la vida, a todas las personas que confiaron en mí, a mis amigos y familiares, pero de manera especial a mis padres, quienes con sacrificios y apoyo supieron guiarme por el buen camino en cada momento de mi vida, a mis hermanos, abuelita por su cariño y ánimo que siempre me brindaron para culminar con éxito este etapa de mi vida, también quiero agradecer a un ser especial que ha estado presente en mi vida incondicionalmente.

Yolanda Elizabeth

a) TÍTULO

“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LAS LAGUNAS DEL CANTÓN SARAGURO, PROVINCIA DE LOJA, SOCIA DE LA RED DE ENTIDADES FINANCIERAS EQUITATIVAS (REFSE) DE LA REGIÓN SIETE.”

b) RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado: **“Planeación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Las Lagunas del Cantón Saraguro, Provincia de Loja, socia de la Red de Entidades Financieras Equitativas (Refse) de la Región Siete”,** tiene como finalidad contribuir al desarrollo de la entidad para lo cual fue necesario cumplir con los objetivos planteados empezando con una indagación del perfil de la cooperativa, el contexto macroeconómico tanto del país como del Cantón Saraguro determinando así los factores internos y externos que pueden afectar a la entidad financiera, además se realizó el diagnóstico financiero que comprende el análisis vertical, horizontal y la aplicación de indicadores perlas los mismos que sirvieron para conocer la situación económica- financiera.

Posteriormente se propuso la filosofía corporativa en la que consta: la misión, visión y los valores que regirán en la vida institucional, también se realizaron la Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos, las mismas que dieron un total de 2,64 mayor al ponderado que es 2,50 lo que significa que la cooperativa tiene una posición sólida, y referente a la matriz externa con un valor de 2,72 resultando favorable puesto que se están aprovechando las oportunidades que existe en el mercado.

Con factores internos y externos de la cooperativa se procedió a elaborar la Matriz Foda, en base a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas determinando las diferentes estrategias que se aplicaran para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos; así mismo se construyó la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE) clasificando las estrategias con mayor puntuación, donde se destacan las siguientes: aprovechar las alianzas estratégicas con diferentes instituciones, ofrecer nuevos productos y servicios, realizar programas de capacitaciones dirigidas al personal y directivos, incrementar la publicidad a través de diferentes tácticas.

Finalmente se elaboró el Plan Operativo Anual, siendo este un instrumento de gestión muy útil para cumplir con los objetivos de la cooperativa, en el que se detallan las estrategias, actividades o las acciones que se realizaran para cumplir con los objetivos planteados, responsables, plazo para la ejecución de cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables; así como también realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique.

ABSTRACT

This paper titled: THE STRATEGIC PLANNING AND CREDIT UNIONS "Las Lagunas" THE CITY SARAGURO Loja Province Network Partners EQUITABLE FINANCIAL INSTITUTIONS (refs) REGION SEVEN.

This research work is aimed at formulating a Strategic Plan for the Savings and Credit Cooperative "Las Lagunas" which serve to improve both financial and nonfinancial, through strategic alternatives that will serve to address a number of threats and strengthen the weaknesses.

The following research work was within the following objectives: An objective generally the same as referring to Develop a Strategic Plan in the Savings and Credit Cooperative "Las Lagunas" Saraguro Canton Loja Province, member of the Network of Institutions Financial Fair (refs) of Region Seven, which will serve to optimize the services currently provided, and within the specific objectives set: Perform a financial and economic diagnosis of the Savings and Credit Cooperative "Las Lagunas" Canton Saraguro and raising mission, vision, goals, strategies, activities and budget, to improve the functioning of cooperative credit unions.

To achieve the objectives are designed and implemented some research tools consistent with the technical process of strategic planning, which allowed them to obtain information related to the situational analysis of the Cooperative, both internal and external information that was processed ,

analyzed and interpreted, resulting in the proposed strategic plan through highly participatory processes as a mechanism that ensures high levels of commitment of those involved to achieve compliance. The methods used for the preparation of this research work were: the scientific method, inductive-deductive, analytical synthetic. The information for the preparation of this research were obtained through the application of techniques such as observation, interview, literature collection, and used instruments such as chips, interview questionnaire, which allowed them to develop this strategic plan.

Was also carried out a financial study by analyzing l vertical, horizontal and application of indicators used for determining what the situation is economic -financial, continuing with the macro-economic study of our country and canton were unable to determine the SWOT matrix, the which has the same strengths, weaknesses, opportunities and threats. This could build a mission and vision for the cooperative, and to highlight the values which must be built every day as a solid financial institution.

Finally built the strategic plan, which includes the corporate philosophy, mission, vision, values and institutional arrangements for cooperative also established eight goals, which have different strategies to carry out its compliance and fulfillment.

c) INTRODUCCIÓN

Las cooperativas de ahorro y crédito juegan un papel muy importante en la economía del país, debido al crecimiento significativo que han tenido en los últimos años se han convertido en instituciones sólidas en el mercado financiero llegando a todos los sectores económicos del país. Uno de los principales factores que ha permitido él éxito de las cooperativas en el mercado financiero ha sido su enfoque en las finanzas populares, ya que esto posibilita crear nuevas formas de organización tomando en cuenta a los sectores menos favorecidos por la banca tradicional, permitiendo facilitar el acceso a los créditos y otros nuevos servicios, desarrollando de esta manera iniciativas de emprendimientos.

Es por ello que las Finanzas Populares para potencializar su desarrollo han tomado como base agrupaciones de estructuras financieras organizadas como la Red de Estructuras Financieras Equitativas (REFSE) la cual es una entidad con visión social que busca contribuir al fortalecimiento de cada una de las estructuras financieras locales, encargada de asesorar a las diferentes cajas, bancos comunales, cooperativas de ahorro y crédito, entre otras, en lo referente a lo administrativo, financiero y tecnológico para de esta manera garantizar un crecimiento y desarrollo en las entidades socias de la REFSE.

El presente trabajo es de gran importancia puesto que se desarrolla la "**Planeación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Las Lagunas, del Cantón Saraguro, Provincia de Loja, socia de la Red de Entidades Financieras Equitativas (Refse)"** cuyo principal propósito es contribuir al progreso de la cooperativa y de los socios mediante la aplicación del presente plan estratégico, involucrando a los niveles superiores e inferiores para el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas a corto o largo plazo, de esta forma permitirá a la cooperativa dar una mejor dirección a futuro estableciendo con claridad los objetivos y estrategias que deberán ser aplicados para de esta manera obtener los resultados esperados, aprovechando al máximo las oportunidades y disminuyendo las amenazas permitiendo el desarrollo de la entidad, a través de la prestación de productos y servicios financieros de calidad.

Para poder estructurar de mejor manera la planeación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Las Lagunas, se ha seguido un proceso que inicia desde el Resumen donde consta una breve síntesis del trabajo realizado, la Introducción en el que se hace énfasis de la importancia del tema que ha sido investigado recalcando el aporte a la coac, seguidamente se hace la Revisión de Literatura basándose en teorías relacionadas al tema de estudio, dentro de la metodología utilizada consta los diferentes métodos, procesos e instrumentos que se utilizaron para el desarrollo del presente trabajo; seguidamente se desarrollan los

Resultados donde se hace referencia al contexto macroeconómico, perfil institucional, diagnóstico financiero de los periodos económicos 2009 y 2010 y el proceso de la planeación estratégica, para luego realizar la Discusión de los resultados obtenidos.

Finalmente se pudieron establecer diferentes conclusiones y recomendaciones, las mismas que servirán a los directivos y socios de la cooperativa para mejorar el funcionamiento y desarrollo de la cooperativa.

d) REVISIÓN DE LITERATURA

1. EL COOPERATIVISMO

Es una forma de organizar empresas con fines económicos y sociales, que desarrolla en forma autónoma un grupo de personas naturales, que previamente han convenido asociarse solidariamente, fijando sus propias normas conforme a la ley, con la finalidad de generar empresa; uno de los propósitos de este sistema es eliminar la explotación de las personas por individuos o empresas dedicados a obtener ganancias. La participación del ser humano común asumiendo un rol protagonista en los procesos socio-económicos de la sociedad en la que vive es la principal fortaleza de la doctrina cooperativista.[1]

Además de ser una forma de asociación económica entre productores mucho más justa que aquella que persigue sólo el lucro, el modelo cooperativo de solidaridad propone al mundo principios filosóficos de convivencia más humanos y tolerantes.

Actualmente el sistema cooperativo de ahorro y crédito ha demostrado una evolución continua y sostenida con la ayuda de varias organizaciones, generando importantes fortalezas ante otros actores financieros en la práctica de las microfinanzas, que fortifican su rol como proveedores monetarios a pequeña escala y como facilitadores del desarrollo local entre las más significativas están:

[1]INSAFOCOOP. "El Cooperativismo". [En línea]. Disponible en: http://www.insafocoop.gob.sv/conceptos_generales.htm. [Consultado: 02 de marzo de 2011]

- ✓ Amplia y diversificada base de clientes
- ✓ Conocen su mercado y a sus socios
- ✓ Son locales y promueven el desarrollo de su comunidad
- ✓ Operan con recursos propios (depósitos de sus socios)
- ✓ Son auto-sostenibles con capacidad de crecimiento y desarrollo en el tiempo.
- ✓ Desarrollan sus actividades tanto en sectores urbanos como rurales.

1.1 ORÍGENES DEL COOPERATIVISMO

La gestación del movimiento cooperativo se remonta a la época de la revolución industrial, está época se caracterizó por el cambio radical en los medios de producción que si bien es cierto dio un vuelco positivo al orden económico trajo repercusiones para la clase trabajadora, debido a los siguientes factores:

- Remuneraciones bajas y en especie.
- Crecimiento de las desigualdades sociales, ya que los dueños de la producción por un lado manejaban los precios y por el otro concedían crédito para la adquisición de bienes.

Este sistema de cooperativismo en épocas pasadas, se identificaba por la autoayuda, solidaridad y cooperación entre sus integrantes en las diferentes actividades, lo que dio paso a la creación de lo que se conoce

hoy como los principios del sistema cooperativo. [2] En lo que se refiere al sistema cooperativo de ahorro y crédito su fundador es Friedrich Wilhelm Raiffeeisen quien inicio varias cooperativas, y principios como la responsabilidad, auto ayuda y auto administración.

1.2 Principios Básicos del Sistema Cooperativo

Los principios del sistema cooperativo son lineamientos que les permite fomentar entre sus miembros valores que orienten al logro de sus objetivos, las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.

Los principios cooperativos son los siguientes:

- Adhesión abierta y voluntaria
- Control democrático de los socios
- Participación económica de los socios
- Autonomía e independencia
- Educación, entrenamiento e información
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad

1.3 COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Las cooperativas se las puede definir como sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir

[2] IFI'S. "El cooperativismo en Ecuador". [En línea]. PresentationTranscript. Orígenes del Cooperativismo. Disponible en: http://www.slideshare.net/bancafinanzas/ifis-el-cooperativismo-en-Ecuador. [Consultado: 24 de marzo de 2011]

finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social y colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones que tuvieron un mayor crecimiento a raíz de la crisis económica que se dio en nuestro país, debido la confianza y a las ventajas que estas generaron con relación a la banca, esto ha hecho posible que el tamaño de sus activos tengan un crecimiento significativo lo que a su vez permite al sistema cooperativo constituirse en el segundo subsistema dentro de lo que tiene que ver con el sistema financiero.[3]

1.3.1 Marco Legal de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

El marco legal Ecuatoriano no es el más adecuado para el funcionamiento de las cooperativas de ahorro y crédito, pues no es sino a partir del año 1994 en el cual se emitió la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, ratificando la incorporación de las COAC como parte del Sistema Financiero Nacional y según el decreto ejecutivo No. 2132 del 4 de diciembre del 2001, se estableció un proceso gradual de incorporación de las COAC abiertas y cerradas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

[3]Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP. "Cooperativas". [En línea]. Disponible en:http://www.coopjep.fin.ec/cooperativismo/que-es-una-cooperativa. [Consultado: 24 de marzo de 2011]

Para conocer el aspecto legal de las Cooperativas se debe mencionar que existen Cooperativas que se encuentran reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) y otras por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, ex Ministerio de Bienestar Social. En el primer caso, conforme regulaciones de la Junta Bancaria, las cooperativas que mantienen activos sobre los diez millones de dólares deben ser reguladas por la Superintendencia de Bancos, mientras que otras cooperativas con menor nivel de activos se encuentran bajo el control del Ministerio de Inclusión Económica y Social.

La Ley de Cooperativas norma la naturaleza y la creación de estas instituciones desde que se constituyen en pre cooperativas, así como su tiempo de vida, mínimo de 20 socios, responsabilidades e inscripción. Por otro lado, la Presidencia de la República emitió en agosto del 2005 el decreto ejecutivo No. 354 que contiene el reglamento que rige la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

1.3.2 Importancia de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito han logrado convertirse en una de las instituciones financieras más importantes, esto se debe a que siempre buscan estar cerca de los clientes que son sus socios, mismos que en la

mayoría de los casos son personas de bajos recursos, y tienen dificultad para acceder a los servicios financieros, por lo tanto las Cooperativas son claves para alcanzar el desarrollo, es por ello que debemos promover su fortalecimiento y expansión de una manera solidaria y segura, de tal forma que permita continuar contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la población.

Las Cooperativas calificadas debidamente por la Superintendencia de Bancos y Seguros, deben realizar lo siguiente:

- Cumplir con las normas establecidas o dispuestas por la ley general de instituciones del sistema financiero.
- Manejar el área financiera y específicamente la contabilidad de acuerdo a las normas establecidas.
- Desarrollar y dar a conocer los reglamentos y manuales de control interno, tanto a sus subordinados como a la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Acatar todas las normas vigentes, especialmente aquellas que se refieren a los controles que se deben efectuar para evitar el lavado de dinero que provenga de actividades ilegales.
- Vigilar el trabajo que realizan tanto el auditor interno como el auditor externo dentro de la institución, tomando en cuenta las normas establecidas por la ley y la Superintendencia de Bancos y Seguros.

1.4 FINANZAS POPULARES

Conceptualmente las finanzas populares y solidarias son parte de la economía solidaria, y éste parte de la construcción de un mejor vivir (Sumak Kawsay). Finanzas sociales, porque son del pueblo, solidarias porque constituye un nuevo enfoque de gestión de las finanzas emprendida por ciudadanos asociados, afianzados por la construcción de la confianza y el compromiso.

La economía popular comprende una diversidad de prácticas económicas y sociales organizadas sobre la forma de sistemas locales de producción mercantil y de producción para el autoconsumo, de cooperativas, de asociaciones, de comunidades étnicas y de otra naturaleza, de redes de cooperación, de intercambio solidario o mercantil, de reciprocidad, de empresas recuperadas autogestionarias, entre otras, que realizan actividades de producción de bienes, prestación de servicios, comercio justo y consumo responsable y solidario, en zonas rurales y urbanas. La Economía Popular y Solidaria es un importante sector de generación de empleo y de ingresos, y una respuesta emergente a favor de la inclusión económica y social. [4]

1.4.1 EVOLUCIÓN DE LAS FINANZAS POPULARES

En el Ecuador, la visión de las **finanzas populares o sociales**, ha venido tomando significado y reflexión, a raíz de la importante experiencia del

[4] CODESARROLLO "Finanzas Populares". [En línea].
Disponible en: http://www.codesarrollo.fin.ec/webcode/html/finanzasp.htm. [Consultado: 31 de Mayo de 2011]

Fondo Ecuatoriano Progressio- Fepp en varias partes del país, quién a lo largo de más de treinta y cinco años, ha impulsado el desarrollo de las estructuras financieras locales, entre ellas, cooperativas de ahorro y crédito, cajas y bancos comunitarios, cuya visión social, es la de contribuir a los procesos de desarrollo local desde una perspectiva integral. Para el Fepp, las finanzas populares, da preponderancia a los sectores pobres, urbanos y rurales, integrado por pequeños y medianos productores, indígenas, campesinos, afro-ecuatorianos y poblaciones en general de áreas marginales. El Fepp propone la organización de un nuevo mercado financiero que contribuya a mejorar las condiciones de vida de dichas comunidades, se apuesta a que cada localidad territorial, comunidad o parroquia, dinamice sus propias finanzas, la plata de los pobres, para los pobres, en ello toma importancia el desarrollo de estructuras financieras locales, que busca una recirculación de los recursos en las propias localidades, democratizar los servicios financieros, romper las cadenas de usuras, pagar más por los ahorros y cobrar menos por los préstamos, estimular pequeñas iniciativas, establecer garantías al alcance de quiénes no tienen bienes patrimoniales.

1.4.2 OBJETIVOS DE LAS FINANZAS POPULARES

Las Finanzas Sociales están enfocadas en ayudar al desarrollo, buscando siempre el bienestar de la gente más humilde y necesitada, por lo tanto sus principales objetivos son los siguientes:

- ✓ Destinar la riqueza generada por una población local hacia el desarrollo de la misma población, logrando de esta manera evitar que los recursos económicos sean destinados a los mismos sectores de siempre.
- ✓ Erradicar la pobreza a través de servicios financieros que les permitan tener accesos a créditos para mejorar su productividad y ser competitivos.
- ✓ Quebrar el sistema de dominio social y económico de los usureros que se hacen más ricos a costa de la gente humilde.
- ✓ Buscar recursos de instituciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras, para luego distribuirlas equitativamente a sus miembros a través de créditos, con tasas de interés bajas.
- ✓ Buscar que los recursos sean destinados al aumento de la producción y mejoramiento de productos, de tal forma que puedan ser puestos en el mercado para el desarrollo de la familia.
- ✓ Captar y retener localmente las remesas de los emigrantes, para luego destinarlas en beneficio de la población, creando de esta manera nuevas fuentes de empleo con la finalidad de evitar que las personas sigan emigrando.
- ✓ Mejorar la eficiencia del sector financiero nacional en su rol dinamizador de la economía.

1.4.3 ACTORES DE LA ECONOMÍA POPULAR

Los actores de las finanzas populares son las cooperativas, asociaciones, fundaciones, comunas, empresas familiares, empresas campesinas, las medianas, pequeñas y micro empresas, cooperativas de ahorro y crédito, emprendimientos productivos, redes solidarias, cajas comunales, redes. etc. Reconociendo que todas estas formas sociales son de distinto tipo y tamaño y generalmente se han creado como respuesta a las prácticas capitalistas, es importante notar también que muchas de ellas se basan en prácticas más equitativas y, son claves en el desarrollo social.

El estado estaba en contra de las iniciativas populares, porque el mercado era el único llamado a resolver la economía, y el estado no debía intervenir. El reto es reflexionar sobre este tema institucional como normas, principios y acuerdos servicio de la sociedad, para satisfacer las necesidades comunes. [5]

1.4.4 LAS ESTRUCTURAS FINANCIERAS LOCALES Y REDES

Las estructuras financieras locales (EFL´s) son las capacidades instaladas en los territorios rurales y urbanos populares para operar ordenada, rentable, legal y éticamente en todo lo que se refiere al manejo del dinero de los socios y clientes, en particular en la captación de ahorros y la otorgación de crédito.

---

[5] GRUPO SOCIAL FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO FEPP. Tomado de la revista La Bocina del GSFEPP, Edición Especial 150. [Consultado: 31 de Mayo de 2011]

En el Ecuador las EFL´s toman forma de cooperativas de ahorro y crédito, Bancos comunales, Cajas de ahorro, cajas rurales, cajas juveniles, cajas mortuorias, etc. Comunas con líneas de ahorro y crédito, ONG (fundaciones, instituciones, centrales, etc.) con actividades de crédito, Organizaciones de segundo grado (federaciones, uniones, consorcios, redes, etc.) que realizan ahorro y crédito a su interior. Las EFL´s se hacen más fuertes si se unen a las redes provinciales, sea para aportar y recibir ayuda técnica y financiera, sea para tener capacidad de incidencia política a través de una fuerte y visionaria red nacional.

2. ANÁLISIS FINANCIERO

Es un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comprensión y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio; esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros complementarios, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma ayudando así a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus propias decisiones. [6]

2.1 Análisis Horizontal

El análisis horizontal se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un período a otro y, por lo tanto, requiere de dos o más estados

[6]ORTIZ H. (2005) Contabilidad General ,“Análisis Financiero” Sexta Edición,

financieros de la misma clase, presentados para períodos diferentes; es un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un período a otro.

2.2 Análisis Vertical

Es una de las técnicas más sencillas dentro del análisis financiero, y consiste en tomar un solo estado financiero (puede ser un balance general o un estado de pérdidas y ganancias) y relacionar cada una de sus partes con un total determinado, dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. Es un análisis estático, pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo.

2.3 INDICADORES PERLAS

PERLAS es un sistema de monitoreo financiero diseñado para ser una guía para los cuerpos administrativos y directivos de las cooperativas de ahorro y crédito (CAC).

PERLAS es un grupo de indicadores financieros diseñado por El Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU, por sus siglas en ingles), que ayuda a estandarizar los términos financieros en las CAC. En total PERLAS comprende varios indicadores financieros que facilitan un análisis integral de la condición financiera de una CAC, cada indicador tiene una norma prudencial o meta asociada. Como herramienta gerencial

PERLAS, señala problemas antes de que estos se conviertan en situaciones graves para la Junta Directiva, PERLAS constituye una herramienta para monitorear los resultados financieros de la gerencia en relación a los objetivos planteados. [7]

2.3.1 QUE MONITOREA PERLAS

Protección

Evalúan si la cooperativa tiene provisiones adecuadas para absorber las pérdidas de préstamos esperadas. Los indicadores **P** monitorean la solvencia de la institución, es decir, su capacidad de regresar el valor total de los depósitos de los ahorrantes. La primera razón para evaluar los indicadores de protección es para determinar si la CAC es segura para que los afiliados depositen su dinero.

Estructura Financiera

La estructura financiera es la principal variable que afecta el crecimiento, la rentabilidad y la eficiencia de una CAC. La estructura financiera siempre está cambiando y requiere un monitoreo permanente.

Una CAC tiene una adecuada estructura financiera cuando los activos financiados con los ahorros y las aportaciones generan suficientes

[7] FACACH. "Indicadores Financieros" [En línea]. *Disponible en:* http://www.facach.hn/facach/panel/documentos/pdf/YXJjZG9j1.pdf. [Consultado: 05 de enero de 2012]

ingresos para pagar tasas de mercado sobre los ahorros, cubrir los gastos operativos y generar un excedente.

Rendimientos y Costos

Indican cuánto se gana en los distintos usos de sus fondos: préstamos, inversiones líquidas, inversiones financieras e inversiones no financieras. Los indicadores **R** también muestran los costos que paga la institución por adquirir las diversas fuentes de fondos: depósitos de ahorro, aportaciones y crédito externo. Esto permite que los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito identifiquen las fuentes de fondos que minimizan los costos financieros y comparar los rendimientos de los usos de los fondos con los costos de las fuentes.

Liquidez

Los indicadores de **Liquidez (L)** evalúan la capacidad de una institución de asegurarse que haya suficiente liquidez para cumplir con los retiros de fondos por parte de los ahorristas y la demanda de desembolsos por parte de los prestatarios.

Activos Improductivos

Los indicadores de los **Activos improductivos (A)** indican las áreas problemáticas que tienen el mayor impacto en la rentabilidad. Las

instituciones basadas en ahorros tienen que generar ingresos para pagar los rendimientos a los ahorrantes. Cuando los préstamos son morosos, los activos fijos son altos en relación al total de activos, o cuando la institución invierte ahorros en activos improductivos, la institución deja de producir los ingresos necesarios para pagar los costos financieros y los gastos operativos.

Señales de Crecimiento

Los indicadores de las **Señales de Crecimiento (S)** miden las tasas de crecimiento de los socios, así como la tasa de crecimiento en ambos lados del balance. Los indicadores **S** permiten a los gerentes monitorear el incremento del capital según sea lo adecuado para mantener los niveles necesarios de capital de protección para los periodos de alto crecimiento.

CUADRO No. 1
INDICADORES PERLAS

INDICADOR	META
PROTECCIÓN	
P1. Provisión para Préstamos Incobrables /Provisión Requerida para Préstamos con Morosidad Mayor a 12 meses.	100%
P2. Provisión Neta para Préstamos Incobrables / Provisión Requerida para Préstamos con Morosidad Menor A 12 Meses.	100%
ESTRUCTURA FINANCIERA	
E1. Préstamos Netos / Total Activo	70% - 80%
E2. Inversiones Líquidas / Total Activo	Máximo del 20%
E3. Inversiones Financieras / Total Activo	Máximo del 10%
E5. Depósitos de Ahorros +Depósitos de Plazo / Total Activo	70% - 80%

E6. Obligaciones Financieras/ Total Activo	Máximo del 5%
E7. Aportaciones de Socios / Total Activo	Máximo del 20%
E8. Capital Institucional / Total Activo	Mínimo del 10%
E9. Capital Institucional Neto / Total Activo	Igual que E8
RENDIMIENTOS Y COSTOS	
R1. Ingreso Neto de Préstamos / Promedio de Cartera de Préstamos Neta	15,76%
R2. Ingresos por Inversiones Líquidas /Promedio de Inversiones Líquidas	2,03%
R3. Ingreso por Inversiones Financieras /Promedio de Inversiones Financieras	5,09%
R5. Costo Financiero: Depósitos de Ahorros/ Promedio de Depósitos de Ahorros	0,61%
R5.1 Costo Financiero: Depósitos a Plazo/ Promedio de Depósitos a Plazo	5,09%
R6. Costo Financiero: Crédito Externo / Promedio de Crédito Externo	Rendimiento igual o menor que el R5.
R7. Costo Financiero: Aportaciones de Socios / Promedio de Aportaciones de Socios	6,00%
R8. Margen Bruto / Promedio de Activo Total	Generar suficientes ingresos para cubrir todos los gastos operativos y provisiones para préstamos incobrables y asegurar aumentos adecuados del capital.
R9. Gastos Operativos / Promedio de Activo Total	<10%
R10. Provisiones para Préstamos Incobrables / Promedio de Activo Total	Suficiente para cubrir el 100% de préstamos con morosidad >12 meses y el 35% de préstamos con morosidad de 1-12 meses.
R11. Ingresos o Gastos Extraordinarios / Promedio de Activo Total	Mínimo
R12. Ingreso Neto / Promedio de Activo Total	>1% y suficiente para alcanzar la meta del E8.
LIQUIDEZ	
L1. (Inversiones Líquidas + Activos Líquidos - Cuentas por Pagar a Corto Plazo) / Depósitos de Ahorros +Depósitos de Plazo	Mínimo del 15%
L2. Reservas de Liquidez / Depósitos de Ahorros + Depósitos de Plazo	10%
L3. Activos Líquidos Improductivos / Total Activo	<1%

ACTIVOS IMPRODUCTIVOS	
A1. Total Morosidad de Préstamos / Cartera de Préstamos Bruta	<=5%
A2. Activos Improductivos / Total Activo	<=5%
SEÑALES DE CRECIMIENTO	
S1. Crecimiento de Préstamos	Para aumentar el porcentaje del total de préstamos pendientes (E1), el S1 debe ser mayor que el S1.
S2. Crecimiento de Inversiones Líquidas	Para aumentar el porcentaje de inversiones líquidas (E2), S2 debe ser mayor que el S11.
S3. Crecimiento de Inversiones Financieras	Para aumentar el porcentaje de inversiones financieras (E3), S3 debe ser > que S11.
S5. Crecimiento de Depósitos de Ahorros	Para aumentar el porcentaje del total de depósitos de ahorros (E5), el S5 debe ser mayor que el S11.
S5.1 Crecimiento de Depósitos de Plazo	Para aumentar el porcentaje del total de depósitos de ahorros (E5), el S5 debe ser mayor que el S11.
S6. Crecimiento de Crédito Externo	Para aumentar el porcentaje del total de crédito externo (E6), el S6 debe ser mayor que el S11.
S7. Crecimiento de Aportaciones de Socios	Para aumentar el porcentaje del total de aportaciones de socios (E7), el S7 debe ser mayor que el S11.
S8. Crecimiento de Capital Institucional	Para aumentar el porcentaje del total de capital institucional (E8), el S8 debe ser mayor que el S11.
S9. Crecimiento del Número de Socios	>5%
S10. Crecimiento del Activo Total	Mayor que la tasa de inflación.

3. INDICADORES ECONÓMICOS

Son valores estadísticos que reflejan el comportamiento de las principales variables económicas, financieras y monetarias, obtenidos a través del análisis comparativo entre un año y otro de un periodo determinado. Entre ellos tenemos: [8]

3.1 Inflación

La inflación es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país. Para medir el crecimiento de la inflación se utilizan índices, que reflejan el crecimiento porcentual de una canasta de bienes ponderada. El índice de medición de la inflación es el Índice de Precios al Consumidor (IPC) además mide el porcentaje de incremento en los precios de una canasta básica de productos y servicios que adquiere un consumidor típico en el país.

3.2 Producto Interno Bruto

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio.

---

[8]Indicadores Financieros Estandar. Comentario y Guía de Utilización. "*Cobertura de Gastos no Operacionales".* [En línea]. *Disponible en:* http://www.byington.net/escritos/guia.htm. [Consultado: 26 de marzo de 2011]

3.3 Tasas de Interés

La tasa de interés (o tipo de interés) es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como el precio del dinero en el mercado financiero.

3.4 Riesgo país

El riesgo país es un indicador sobre las posibilidades de un país emergente de no cumplir en los términos acordados con el pago de su deuda externa, ya sea al capital o sus intereses; cuanto más crece el nivel del Riesgo País de una nación determinada, mayor es la probabilidad de que la misma ingrese en moratoria de pagos.

4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen analizan y procesan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento a dar a la Organización. [9]

Más concretamente, es un proceso mediante el cual la Organización define su Visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla, a partir del análisis F.O.D.A. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información, sobre sus

[9] Carreto Julio. "Planeación Estratégica". [En línea]. Disponible en: http://planeación estrategica.blogspot.com/2008/07/etapas-de-la-planeacin-estratgica.html. [Consultado: 25 de abril de 2011]

factores críticos de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos, para que se convierta en un estilo de gestión, el cual haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

4.1 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es importante por las siguientes razones:

- ✓ Propicia el desarrollo de la empresa y reduce al máximo los riesgos.
- ✓ Maximiza el aprovechamiento de los recursos (administra adecuadamente los recursos sean estos económicos, materiales, humanos, tecnológicos).
- ✓ Da la estabilidad como organización para que se cumpla la misión por la cual fue creada la empresa.
- ✓ Se puede desarrollar los tres tipos de control según lo planeado (control antes de planificar, control al momento de desarrollar la planificación, y control después de planificar – retroalimentación).
- ✓ Da la dirección de las actividades de la empresa.

4.2 ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de la planeación estratégica consta de tres etapas:

4.2.1 Formulación de las Estrategias

Incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación

de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.

4.2.2 Implantación de Estrategias

Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.

4.2.3 Evaluación de Estrategias

Revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales; medir el desempeño, y tomar acciones correctivas; todas las estrategias están sujetas a cambio.

4.3 PROCESOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Los procesos que se realiza en la planeación estratégica son los siguientes:

4.3.1 Declaración de la misión

La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa. La misión responde a la pregunta: ¿cuál es nuestra

razón de ser? Por otro lado, los valores son cualidades positivas que posee una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, tanto la misión como los valores le dan identidad a la organización.

4.3.2 Declaración de la visión

La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. La visión responde a la pregunta: ¿qué queremos ser?

4.3.3 PROCESO DE ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

4.3.3.1 Análisis externo de la empresa

El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas, para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa.

4.3.3.2 Análisis interno de la empresa

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de

conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades. Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

4.3.3.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Esta matriz resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Esta herramienta suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa, y las examina con mayor profundidad pues forma parte esencial de marco analítico de la formulación de estrategias.

1. Identificar las fortalezas y debilidades básicas de la organización.

2. Asignar ponderación indicando su importancia. Varía de 0 (sin importancia) hasta 1 (muy importante).

3. Asignar una calificación de 1 a 4 para indicar la representación de la variable a la organización.

Debilidad importante = 1; Debilidad menor = 2

Fortaleza menor = 3; Fortaleza importante = 4

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada factor.

5. Sumar los resultados ponderados con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

CUADRO No. 2
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Fortalezas			
Debilidades			
Total			

4.3.3.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

La matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

1. Elaborar una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa, que afecten a la empresa y a su sector.

2. Asignar a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero estas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas.

3. Asignar a una calificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es

excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente.

4. Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.

5. Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total.

CUADRO No. 3
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Oportunidades			
Amenazas			
Total			

4.3.4 Establecimiento de los objetivos generales

Los objetivos generales se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo.

Una vez realizado los análisis externos e internos de la empresa, se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión, y que permitan capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas.

Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.

4.3.5 Diseño, evaluación y selección de estrategias

Una vez que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos.

El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente:

1. Se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.
2. Se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.
3. Se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.
4. Se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

4.4 MATRIZ FODA

La matriz FODA es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategias del análisis de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas, la

matriz Foda permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas. [10]

CUADRO No. 4
MATRIZ FODA

	FORTALEZAS F1. F2. F3.	**DEBILIDADES** D1. D2. D3.
OPORTUNIDADES O1. O2. O3.	**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIAS DO**
AMENAZAS A1. A2. A3.	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**

Las estrategias que surgen de la matriz FODA, tal como se muestran en el cuadro anterior son:

1. La Estrategia DA (Mini-Mini) el objetivo de la estrategia DA (Debilidades y Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas

2. La Estrategia DO (Mini - Maxi) la segunda estrategia, DO (Debilidades y Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

[10]Talancón Humberto Ponce. "Biblioteca de Economía". Enciclopedia Multimedia Interactiva, [En línea]. Disponible en: http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm. [Consultado: 28 de marzo de 2011]

3. La Estrategia FA (Maxi-Mini) esta estrategia FA (Fortalezas y Amenazas), se basa en usar las fortalezas de la institución para minimizar el impacto de las amenazas del medio

4. La Estrategia FO (Maxi-Maxi) a cualquier institución le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

4.4.1 Diseño de Planes Estratégicos

Finalmente una vez determinado las estrategias que se va utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

En el plan estratégico se debe señalar:

- Cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.
- Cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
- Qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
- Quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.

4.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE) es un instrumento que permite evaluar las estrategias alternativas de forma objetiva con base en los factores críticos para el éxito interno y externo.

4.5.1 Características Positivas

- ✓ Adaptable a cualquier tipo de organización.
- ✓ Permite analizar series de estrategias en secuencia o en forma simultánea.
- ✓ La cantidad de estrategias que se pueden evaluar de una sola vez es ilimitada.
- ✓ Es menos probable que se pasen por alto factores clave o que se ponderen indebidamente.
- ✓ Concentra la atención en las relaciones importantes que afectan las decisiones estratégicas.

4.5.2 Limitaciones:

- ✓ Requiere juicios intuitivos e hipótesis informadas.
- ✓ La evaluación y las calificaciones se deciden a base de juicios aun cuando se deberían basar en información objetiva.
- ✓ La discusión constructiva durante el análisis y la elección de estrategias se puede dar en razón de auténticas diferencias en la interpretación de la información y de diferencias de opiniones.

4.5.3 Procedimiento:

- ✓ Se hace una lista de las oportunidades, amenazas externas y las fuerzas, debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MPCE.
- ✓ Se adjudica pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, interno y externos.
- ✓ Se estudia las matrices (de la adecuación) y después se identifica las estrategias alternativas.
- ✓ Se determina las calificaciones del atractivo (CA). Dónde: 1=no es atractiva; 2= algo atractiva; 3= bastante atractiva y 4 =muy atractiva.
- ✓ Se calcula las calificaciones del atractivo total.
- ✓ Se calcula el total de la suma de calificaciones del atractivo.

4.6 PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

Un plan operativo es un documento en el cual los responsables de una organización, establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir, además el Plan Operativo es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización, permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables de cada acción. Así como también realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral,

mensual, según se planifique. El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano.

Como toda esta clase de planes, un plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas.

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año. Es un instrumento importante para la gestión al permitir y facilitar la ejecución del plan, el seguimiento al cumplimiento de las actividades, la administración eficaz de los recursos y la adecuada ejecución del presupuesto. El Plan Operativo Anual (POA) es un instrumento para darle concreción y facilitar la implementación del conjunto de propuestas contenidas en el Plan Estratégico.[11]

El propósito o la utilidad del POA, sirve principalmente para 4 fines:

a) Es un medio para operativizar la planificación global y para profundizar en las intervenciones previstas;

[11]Plan operativo Anual., [En línea]. Disponible en: http://www.mitecnologico.com/Main/PlanesOperativosAnuales. [Consultado: 28 de marzo de 2011]

b) Permite que responsables del seguimiento conozcan los problemas por atender, las actividades por realizar, los recursos por invertir y los resultados por obtener durante el período determinado.

c) Constituye una herramienta para el seguimiento y evaluación periódica.

d) Es el instrumento que permite a los financiadores autorizar el desembolso de los recursos, para subvencionar las actividades previstas.

e) MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo, se utilizaron diferentes materiales, métodos y técnicas que sirvieron para poder ejecutar este informe y de esta manera poder cumplir con los objetivos planteados y a continuación se detallan:

1. MÉTODOS

Método Científico

A través de este método se pudo conocer la realidad de la cooperativa mediante la recopilación de información necesaria para el desarrollo de la presente investigación, para de esta manera tener una información más clara y veraz del tema de estudio.

Método Inductivo

Se lo utilizó para desarrollar el diagnóstico situacional de la empresa en este caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Las Lagunas” lo que nos permitió observar y conocer la realidad que está atravesando en la actualidad en lo que concierne a lo económico financiero de la empresa. Además se pudo analizar las fortalezas y debilidades de la entidad para poder establecer el plan estratégico dentro de la misma.

Método Deductivo

Este método sirvió para el diagnóstico financiero a través de la recopilación, interpretación, comprensión y estudio de los estados financieros de los años 2009 y 2010 y datos operacionales de la cooperativa, esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, indicadores; los cuales sirvieron para evaluar el desempeño financiero y operacional ayudando así a los administradores e inversionistas a tomar sus propias decisiones.

También se pudo determinar las estrategias que necesita la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Las Lagunas" ya que sin estrategias bien definidas los administradores no podrán organizar y distribuir adecuadamente sus recursos económicos y humanos.

Método Analítico – Sintético

A través de la información recolectada se dio paso a la realización del análisis y síntesis de los datos obtenidos de la cooperativa conociendo previamente los diferentes indicadores financieros, la gestión administrativa con el objetivo de poder resumir de manera entendible, clara y concisa; así como también se determinaran cuáles serán las estrategias más convenientes para el progreso de la entidad.

2. TÉCNICAS

Observación

El uso de la observación permitió obtener una información directa, confiable y veraz de los diferentes procedimientos que existen dentro de la entidad objeto de estudio; además esta técnica permitió establecer las características más relevantes tanto de la entidad como de sus empleados, socios y accionistas.

Entrevista

Esta técnica se la utilizó al momento de tener un contacto directo con cada uno de los administradores y empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Las Lagunas, mediante una entrevista previamente estructurada con la finalidad de obtener información sobre el tipo de organización, las debilidades y fortalezas de la entidad, funcionamiento, productos y servicios que presta a la colectividad entre otros aspectos y de esta manera obtener una visión anticipada del problema objeto de estudio.

Recolección Bibliográfica

Mediante esta técnica se recopiló información necesaria de los diferentes temas para el desarrollo del presente trabajo investigativo, apoyándonos en conocimientos teóricos y científicos siendo un medio de guía libros, revistas, páginas de internet referentes al tema investigado.

3. INSTRUMENTOS

Guía de Entrevista

Este instrumento fue utilizado para la recolección de la información mediante una guía de preguntas, la misma que fue dirigida a los directivos, gerente y empleados de la cooperativa permitiendo así obtener información de la situación actual de la entidad financiera.

Taller

Mediante la aplicación de un taller se permitió conocer el ambiente interno de la cooperativa, mediante la participación activa de los directivos y empleados, determinando las principales fortalezas y debilidades que existe dentro de la misma.

f) RESULTADOS

1. DIAGNÓSTICO EXTERNO

1.1 CONTEXTO MACROECONÓMICO

1.1.1 Contexto a Nivel Nacional

RIESGO PAÍS

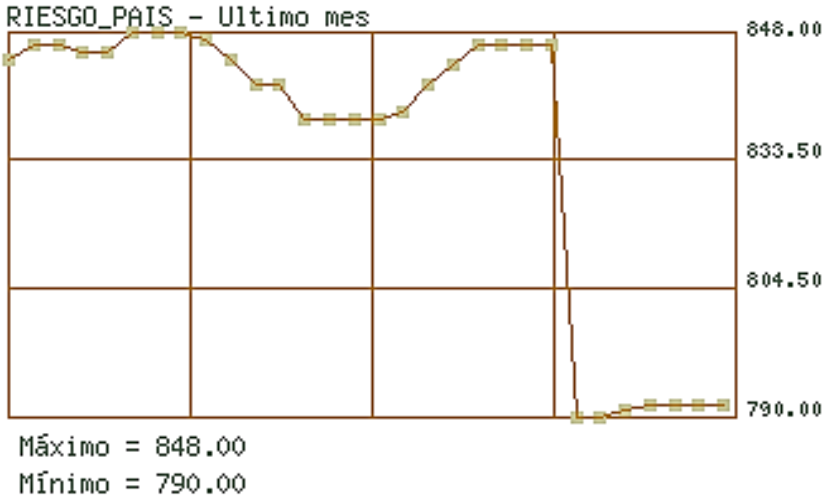
El riesgo país se entiende que está relacionado con la eventualidad de que un estado soberano se vea imposibilitado o incapacitado de cumplir con sus obligaciones con algún agente extranjero, por razones fuera de los riesgos usuales que surgen de cualquier relación crediticia. Los inversores, al momento de realizar sus elecciones de dónde y cómo invertir, buscan maximizar sus ganancias, pero además tienen en cuenta el riesgo, esto es, la probabilidad de que las ganancias sean menor que lo esperado o que existan pérdidas.

CUADRO No. 5
RIESGO PAÍS

FECHA	VALOR
Enero 2012	790.00
Diciembre 2011	846.00
Diciembre 2010	811.00
Diciembre 2009	867.00
Diciembre 2008	762.00

Fuente: Banco Central del Ecuador

GRÁFICO No. 1
RIESGO PAÍS



Fuente: Banco Central del Ecuador

Conclusión: Sin duda alguna en los últimos años, por las políticas económicas implantadas por el régimen, la economía ecuatoriana ha tenido rasgos de mejoría y sobre todo de estabilidad. Puesto que este indicador ha tenido una disminución favorable para el país pudiendo de esta manera incrementar la inversión.

TASAS DE INTERÉS

Se denomina tasa de interés al porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como el precio del dinero en el mercado financiero, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.[12]

[12]Bravo M. (2005) "Contabilidad General" Editorial Nuevodia, Sexta Edición. Quito, Ecuador.

Según el Banco Central del Ecuador las tasas que rigen en el Ecuador son las siguientes:

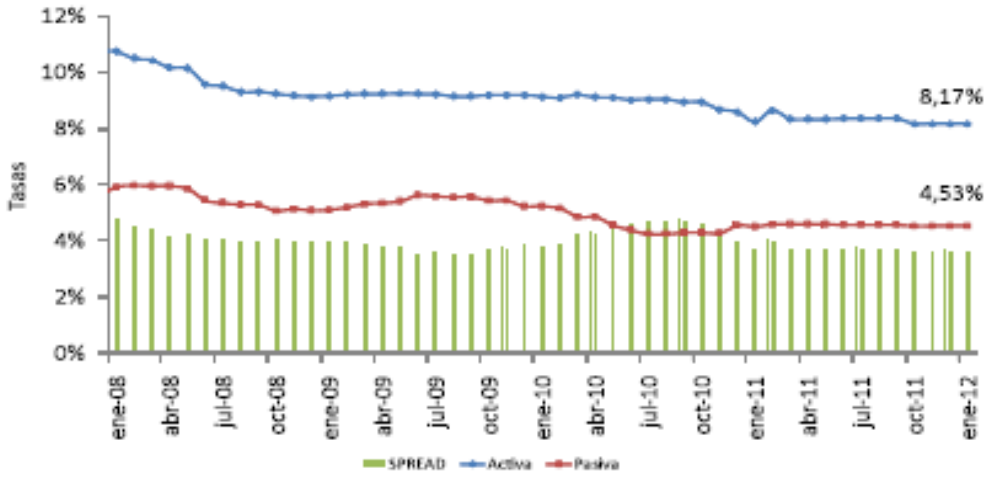
CUADRO No. 6
TASA DE INTERÉS ACTIVA Y PASIVA

FECHA	VALOR
Enero-31-2012	8,17 %
Diciembre 2011	8,17 %
Diciembre 2010	8,68 %
Diciembre 2009	9,10%
Diciembre 2008	9,10 %

FECHA	VALOR
Enero-31-2012	4,53 %
Diciembre 2011	4,53 %
Diciembre 2010	4,28 %
Diciembre 2009	5,20 %
Diciembre 2008	5,10%

Fuente: Banco Central del Ecuador

GRÁFICO No. 2
TASA DE INTERÉS ACTIVA Y PASIVA



Fuente: Banco Central del Ecuador, Superintendencia de Bancos y Seguros

Conclusión: Las tasas de interés en la banca privada y en el cooperativismo han tendido a la baja como lo demuestra el Gráfico No. 2, lo cual sin lugar a duda beneficia a los socios de las cooperativas, pues

esto determina que el costo de los préstamo disminuya y por ende las cuotas sean más bajas y al final no se pague demasiado interés por los préstamos dados.

INFLACIÓN

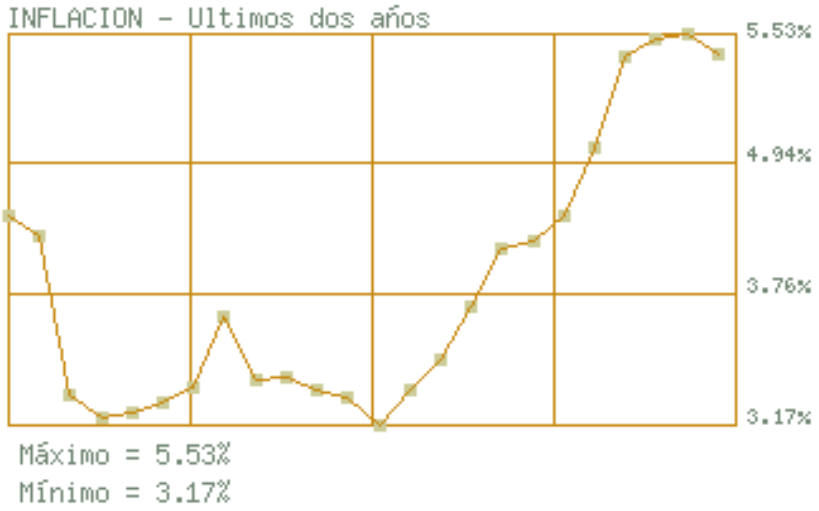
Podemos definir a la inflación como el incremento sostenido y generalizado en los precios en los bienes y servicios, la inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

CUADRO No. 7
INFLACIÓN ANUAL

FECHA	VALOR
Enero 2012	5,29%
Diciembre 2011	5,41%
Enero 2011	3,17%
Diciembre 2010	3,33%
Enero 2010	4,44%

Fuente: Banco Central del Ecuador

GRÁFICO No. 3
INFLACIÓN ANUAL



Fuente: Banco Central del Ecuador, hasta enero de 2012

Conclusión: En nuestro país la inflación es un factor que frecuentemente presenta variaciones, pues ésta determina el incremento de los precios de la canasta básica y de otros productos. Desde este punto de vista es fácil determinar que el incremento de los precios determina mayor gasto diario para el sostenimiento de la familia, lo cual representa para la cooperativa una amenaza, puesto que esto puede influir en la capacidad de pago, y por ende la capacidad de endeudamiento de los socios de la Cooperativa, así como también puede disminuir la capacidad de ahorro.

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA)

La población económicamente activa es la que se encuentra efectivamente dentro del mercado de trabajo, es decir es la población con capacidad física legal de ejecutar funciones o vender su fuerza de trabajo.

Teóricamente se considera a la población que tiene entre 12 y 60 años. No se incluye a las amas de casa, estudiantes, jubilados, rentistas, incapacitados, ni recluidos.

CUADRO No. 8
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA

CLASIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN	2008 Sep.	2008 Dic.	2009 Mar.	2009 Jun.	2009 Sep.	2009 Dic.	2010 Mar.	2010 Jun.	2010 Sep.	2010 Dic.	2011 Mar.	2011 Jun.	2011 Sep.
Población en Edad de Trabajar (PET)	82.0%	81.7%	81.9%	82.1%	82.5%	82.9%	83.0%	83.6%	83.5%	84.0%	84.5%	84.6%	83.5%
Población Económicamente Activa (PEA)	60.6%	58.3%	60.2%	60.2%	57.9%	57.1%	59.1%	56.6%	57.2%	54.6%	55.5%	54.6%	55.2%
Ocupados	92.9%	92.7%	91.4%	91.7%	90.9%	92.1%	90.9%	92.3%	92.6%	93.9%	93.0%	93.6%	94.5%
Ocupados No clasificado	0.4%	0.3%	0.7%	1.7%	2.1%	2.8%	2.0%	1.6%	1.0%	1.2%	1.8%	1.3%	0.9%
Ocupados Plenos	41.1%	43.6%	38.8%	38.4%	37.1%	38.8%	37.6%	40.3%	41.9%	45.6%	41.2%	45.6%	47.9%
Subocupados	51.4%	48.8%	51.9%	51.6%	51.7%	50.5%	51.3%	50.4%	49.6%	47.1%	50.0%	46.7%	45.7%
Visibles	9.7%	9.3%	10.9%	10.5%	11.4%	10.3%	12.1%	10.6%	10.2%	9.5%	10.5%	8.5%	8.6%
Otras forma	41.8%	39.5%	41.0%	41.2%	40.3%	40.2%	39.3%	39.8%	39.4%	37.7%	39.5%	38.3%	37.1%
Desocupados/Desempleados	7.1%	7.3%	8.6%	8.3%	9.1%	7.9%	9.1%	7.7%	7.4%	6.1%	7.0%	6.4%	5.5%
Cesantes	4.7%	4.5%	6.6%	6.3%	6.9%	5.5%	6.7%	4.9%	5.8%	4.2%	5.2%	4.4%	4.7%
Trabajadores Nuevos	2.3%	2.8%	2.0%	2.0%	2.1%	2.5%	2.4%	2.8%	1.7%	1.9%	1.8%	1.9%	0.8%
Desempleo Abierto	5.4%	5.2%	6.9%	6.8%	7.2%	6.0%	7.4%	5.9%	6.1%	4.5%	5.7%	5.1%	4.8%
Desempleo Oculto	1.6%	2.1%	1.7%	1.6%	1.9%	1.9%	1.7%	1.8%	1.3%	1.6%	1.3%	1.2%	0.7%
Población Económicamente Inactiva (PEI)	39.4%	41.7%	39.8%	39.8%	42.1%	42.9%	40.9%	43.4%	42.8%	45.4%	44.5%	45.4%	44.8%

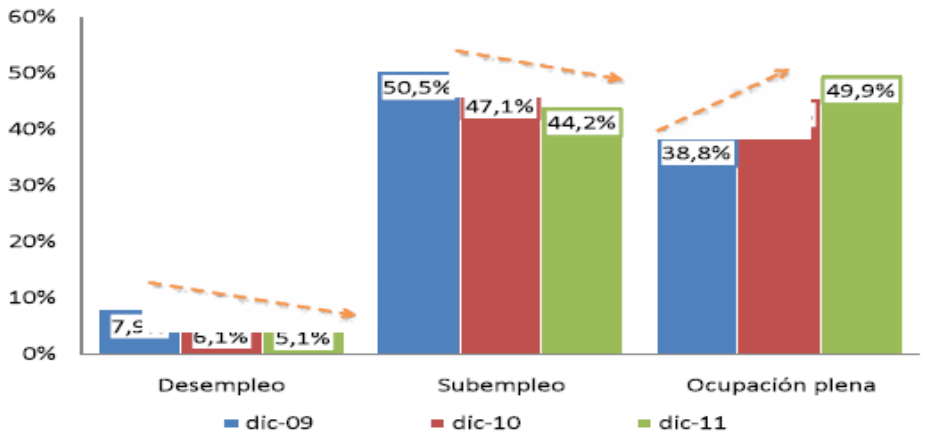
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

DESEMPLEO Y SUBEMPLEO

El desempleo es la parte proporcional de la población económicamente activa (PEA) que se encuentra involuntariamente inactiva y el subempleo ocurre cuando una persona capacitada para una determinada ocupación,

cargo o puesto de trabajo no está ocupada plenamente, por lo que opta por tomar trabajos menores en los que generalmente se gana poco.

GRÁFICO No. 4
DESEMPLEO, SUBEMPLEO



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Conclusión: Como se puede observar en el gráfico anterior según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) el desempleo y subempleo presentan una disminución considerable para el año 2011 de 5,1% y 44,2% respectivamente con relación a años anteriores, teniendo como resultado el aumento y mejora del nivel de empleo dentro del país.

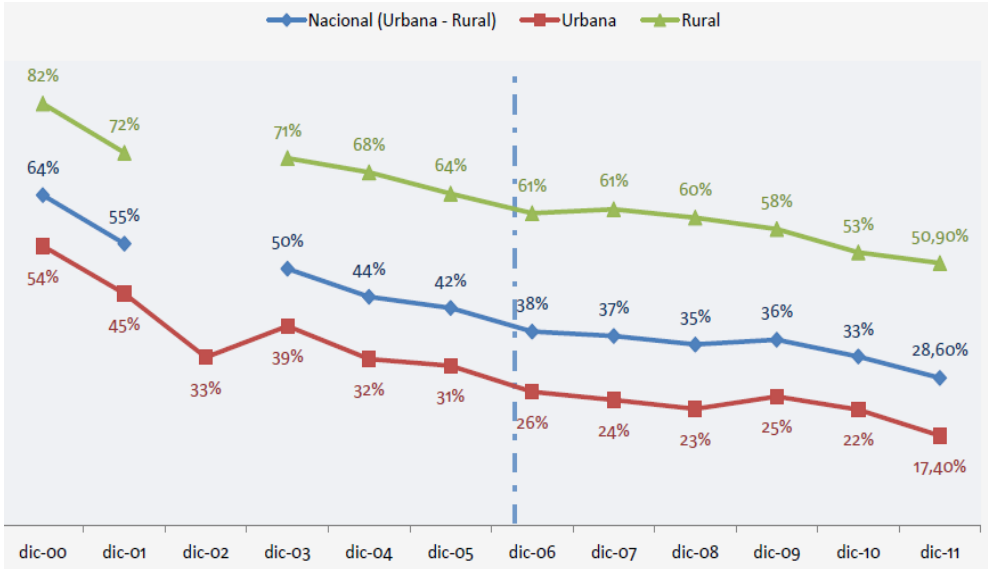
Estos indicadores al presentar una disminución se los considera favorables para la entidad puesto que la población tendrá ingresos fijos y una buena capacidad de pago para cumplir con obligaciones.

POBREZA

La Pobreza es la carencia de recursos necesarios para satisfacer la necesidad de una población o grupo de personas específicas, sin

tampoco tener la capacidad y oportunidad de como producir esos recursos necesarios.

GRÁFICO No. 5
ÍNDICE DE POBREZA



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador – Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo – ENEMDUR.

Conclusión: Como se observa en el gráfico el nivel de pobreza para el año 2011 es de 28,60%, con relación al año anterior que fue de 33% (2010), disminuyendo un 4,4%, permitiendo mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos. La disminución de este indicador representa para la cooperativa un beneficio debido a que los socios podrán ahorrar e invertir el dinero.

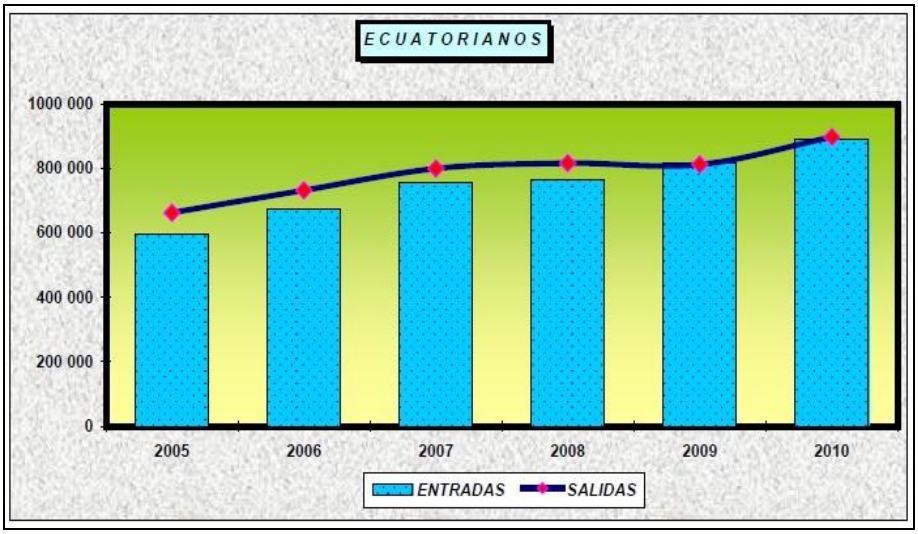
MIGRACIÓN

Se denomina migración al cambio de residencia por factores económicos, laborales, políticos, sociales, etc, a pesar de ser una incidencia negativa

en la sociedad ecuatoriana provocando la inestabilidad de las familias, la migración ha tenido cierto efecto positivo ya que gracias a todo el dinero que ingresa al país por las remesas, ha aportado para que la economía ecuatoriana no haya decaído por completo y sobre todo haya podido mantenerse de pie para sobrevivir. [13]

En el siguiente gráfico se detallan el nivel de migración que presenta el país:

GRÁFICO No. 6
MIGRACIÓN



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Conclusión: La Migración en el Ecuador en el año 2010 tiene un incremento en relación a los años anteriores, debido a que personas salen de sus lugares de origen para buscar nuevos y mejores estilos de vida ya que no cuentan con ingresos fijos que cubran sus necesidades

[13] Olloqui, José Juan de. (2001) ESTUDIOS EN TORNO A LA MIGRACIÓN" INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURÍDICAS.

básicas, pero sin duda alguna es uno de los factores que fortalecen a la economía por los ingresos de remesas.

1.1.2 Contexto a Nivel Provincial

La Provincia de Loja se ubica en la en la región Andina, en la frontera sur del Ecuador, se divide en 16 cantones y 76 parroquias rurales, la población total en la Provincia de Loja según el último censo realizado en el año 2010 fue de 448.966 habitantes, el nivel de pobreza rural se encuentran entre el 70% y el 77%, y en la zona urbana van desde el 17% al 60%.

La población económicamente activa del Cantón Loja, según datos del INEC para el año 2010 está dedicada mayoritariamente a la agricultura y ganadería (19%), seguida del comercio (17%) y por el grupo humano que está dedicado a la enseñanza (17%), el resto del porcentaje (30%) de la PEA está ubicado en actividades tales como: construcción, administración pública, industrias manufactureras y transporte y comunicaciones.

1.1.3 Contexto a Nivel Cantonal (Saraguro)

Saraguro es uno de los 16 cantones de la Provincia de Loja, según el censo en el año 2011 la población total fue de 30.183 habitantes, donde un 30% de su población es indígena que corresponde a la etnia Saraguro

y el 70% restante de la población es mestiza; se encuentra constituido por una parroquia urbana, Saraguro y diez parroquias rurales.

Las estrategias de sobrevivencia que tiene esta etnia como fuente importante de ingresos en su economía, destinados al autoconsumo y al mercado local son de las actividades agropecuarias, ganaderas así como también a la elaboración de artesanías y el desarrollo del turismo pues existe una diversidad ecológica y ancestral.

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA

El mayor porcentaje de la Población Económica Activa del Cantón Saraguro que representa el 75,51% se dedica a las actividades de agricultura, ganadería, caza y silvicultura, seguido por el 4,23% dedicada a la construcción, luego, con el 4,07% de la Población Económica Activa dedicada a la enseñanza; el 2,71% al comercio por mayor y menor; el 2,32% se dedica a las industrias manufactureras. Las demás actividades como: administración pública, hogares con servicio doméstico, hoteles y restaurantes, entre otras, se desarrollan en menor porcentaje.

La población económicamente activa comprendida entre 15 y 49 años representa el 64,22%, entre 65 y más años el 10,88%, además existe un 9,84% de la población infantil comprendida entre 5 y 14 años de edad.[14]

[14] Municipio de Saraguro, Plan operativo Anual

CUADRO No. 9
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA

CONDICIÓN DE ACTIVIDAD	NACIONAL URBANO		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
POBLACION TOTAL	9.307.583	4.510.369	4.797.214
Población Menor de 10 años	1.631.985	835.643	796.342
Población en Edad de Trabajar (PET)	7.675.598	3.674.726	4.000.872
Población Económicamente Activa (PEA)	4.445.659	2.547.607	1.898.052
Ocupados	4.042.695	2.351.756	1.690.939
Ocupados Plenos	1.651.252	1.064.886	586.365
Subempleados	2.296.569	1.230.481	1.066.089
Visibles	505.056	252.519	252.536
Otras formas	1.791.514	977.961	813.552
Ocupados No clasificados	94.874	56.389	38.485
Desocupados	402.965	195.851	207.113
Desempleo Abierto	320.188	161.509	158.679
Desempleo Oculto	82.777	34.343	48.434
Cesantes (*)	308.203	156.237	151.966
Trabajadores Nuevos (*)	94.762	39.615	55.147
Población Económicamente Inactiva (PEI)	3.229.938	1.127.118	2.102.820

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

CUADRO No. 10
SEGÚN RAMAS DE ACTIVIDAD

GRUPO DE OCUPACIÓN	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	9.904	6.777	3.127
AGRICULTURA, GANADERÍA CAZA, PESCA, SILVICULTURA	7.678	5.405	2.273
MANUFACTURA	230	134	96
CONSTRUCCIÓN	419	413	6
COMERCIO	268	165	103
ENSEÑANZA	403	192	211
OTRAS ACTIVIDADES	906	468	438

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Conclusión: En el Cantón Saraguro gran parte de la población está dedicada a la agricultura siendo este un medio de subsistencia y ente generador de ingresos, la edad de la población económicamente activa influye directamente en vista que el promedio de personas es gente joven

y madura lo cual implica tener aspiraciones de emprendimiento, recibiendo apoyo por parte de la Cooperativa “Las Lagunas” otorgando créditos impulsando al desarrollo de la localidad.

MIGRACIÓN

La migración en el Cantón es del 45,3% este fenómeno afecta a hombres y mujeres produciendo cambios sociales, económicos y culturales. Los procesos de movilización de la población rural hacia la ciudad o al exterior son estrategias de sobrevivencia que responden a una búsqueda de trabajo para mejorar las condiciones de vida o elevar el nivel de educación.

En los barrios de la parroquia Saraguro, el 28% de las familias migran a España; el 17% migran a ciudades del país como: Quito, Guayaquil, Cuenca, Cayambe y Loja, y un 3% a los Estados Unidos y Alemania.

Conclusión: Sin duda alguna la migración ha tenido un impacto en el Cantón Saraguro, puesto que ha ayudado a fortalecer la economía de manera directa con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Las Lagunas.

2. POLÍTICAS Y LEYES

La República del Ecuador, es un país políticamente inestable en América Latina en la última década, se encuentra en un momento coyuntural de cambio. Rafael Correa Delgado, el actual Jefe de Estado, en el cargo

desde enero de 2007, ha conseguido mantener la mayoría de las promesas hechas en campaña electoral. Podría ser, por tanto, el primer presidente en finalizar su mandato desde 1996, uno de los logros más importantes del actual gobierno del Economista Rafael Correa es la estabilidad política porque se ha consolidado una nueva democracia, así lo sostuvo la ministra de Coordinación Política, Doris Solíz al hacer una evaluación del mandato del presidente Rafael Correa.

La Nueva Constitución de la República reconoce a las cajas y bancos comunales del sector rural como Estructuras Financieras Populares que realizan Intermediación Financiera, esto es: captan ahorro y aportes de sus asociados y sirven con créditos productivos, en bienestar de sus clientes y comunidad, teniendo por lo tanto las Redes de Finanzas Populares y Solidarias del país una base legal que respalda su funcionamiento, la misma que se establece en los siguientes artículos:

Art. 309.- El sistema Financiero Nacional se compone de los sectores público, privado y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez.

Art. 311.- El sector Financiero Popular y Solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicio del sector financiero popular y solidario y de las micro, pequeñas y medianas

unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

Además la Constitución ecuatoriana establece los principios de la economía social de mercado, entre ellos, el estímulo a la competencia, la asignación de recursos por el mercado, la garantía a las inversiones lícitas y a la propiedad privada, la regulación estatal para evitar la manipulación del mercado, la libertad de precios, el combate a la pobreza y el compromiso con el crecimiento económico. La economía del Estado impulsa renovadas propuestas de política económica que busquen posicionar al productor y al consumidor, que atienda tanto el lado de la demanda como el de la oferta sin sesgos que frenen el desarrollo y que para lograrlo cuente con un marco institucional socialmente elaborado y compartido.

El Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), es el organismo del sector público garante de la ejecución y promoción de los derechos y de la inclusión económica y social de la población, que procura crear las oportunidades para el acceso al trabajo, ingreso y activos de estas iniciativas de Economía Popular y Solidaria, que son prácticas dignas y eficientes para combatir la exclusión, inequidad y la injusta distribución de la riqueza.

3. SECTOR DE FINANZAS POPULARES

Entendemos por Finanzas Populares el conjunto de ideas, esfuerzos, capacidades, apoyos, normas, programas, instrumentos y estructuras que actúan en cada lugar geográfico definido y limitado, para que la población organice el ahorro y crédito en su propio beneficio. Las finanzas populares son instrumento para que las personas se desarrollen en la comunidad, evitando de esta manera la destrucción de los lazos familiares, de esta manera las finanzas populares evitan que los comuneros o participes de las cajas o cooperativas sean víctimas de los usureros. [15]

Además ayudan a la gente que no tiene recursos para emprender un negocio o solucionar sus problemas financieros, lo cual permite incluir a las personas en una propuesta de desarrollo humano,

Las Estructuras Financieras Locales se conciben como entidades creadas por las propias comunidades, usualmente por población marginada y excluida del sistema financiero y convencional, el hecho de que no sean entidades que busquen el lucro no quiere decir que no sean rentables y sostenibles. En otras palabras, las Estructuras Financieras Locales son organizaciones sociales alternativas creadas para la oferta de servicios financieros que tienen por objeto la contribución al desarrollo local sorteando la estrechez y trabas del sistema financiero tradicional en el ámbito rural.

[15] Finanzas Populares.[En Línea] Disponible en: http://renafipse.ec/RenafipsePortal/page38.do?link.[Consultado:26 de junio del 2011]

Las Estructuras Financieras Locales como sistema financiero alternativo posibilitan: el acceso al crédito a las economías campesinas para que financien y dinamicen sus actividades productivas y económicas, y por ende, mejoren sus ingresos económicos; generar en la economía campesina una cultura financiera (crédito y ahorro) a través de mecanismos adaptados a sus necesidades y a su racionalidad financiera-económica.

En el caso de las finanzas populares existe la Red Nacional de Finanzas Populares y Solidarias del Ecuador. El 8 de diciembre del 2007, al concluir el I Encuentro Nacional de Finanzas Populares celebrado en la ciudad de Cuenca, las delegaciones de base pertenecientes a ocho Redes Locales de Finanzas Populares tomaron la decisión de constituir una instancia de integración nacional a la que inicialmente le llamaron Red Nacional de Finanzas Populares: (RENAFIP). Las organizaciones redes constitutivas de la red nacional son:

- REFSE (Red de Estructuras Financieras Equitativas)
- REFLA (Red de Estructuras Financieras Locales Alternativas del Austro)
- REFIDER (Red Financiera de Desarrollo Rural de la Sierra Norte)
- UNICORT (Unión de Cooperativas Rurales de Tungurahua)
- REDEFIPAC (Red de Finanzas del Pacífico)
- REDICAO (Red de Indígenas Campesinos de Orellana)

- CORPOANDES, (Corporación de organizaciones de Desarrollo Social de los Andes.
- REFNORT (Red de Estructuras Financieras del Nororiente)

GRÁFICO No. 7
COBERTURA

Fuente: Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria

3.1 APROBACIÓN DE LA LEY DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO Y POPULAR

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, fue aprobada por la Asamblea Nacional, el 13 de abril del 2011, y publicada el 10 de mayo mediante Registro Oficial No. 444, la nueva normativa tiene por objetivo fortalecer y fomentar este sector de la economía del país anteriormente denominada economía informal, la que comprende actividades basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad entre sus actores, que privilegien al ser humano como sujeto, su gestión, y el trabajo, por sobre la explotación, apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

La ley se constituye en una importante herramienta de lucha contra la pobreza, que beneficiará a más de tres millones de personas inmersas en esta economía, la que incluye a los sectores: comunitarios, asociativos, cooperativistas y a las unidades económicas populares, entre las que se encuentran emprendimientos unipersonales, comerciantes minoristas y artesanos.

Esta ley acogerá a cerca de 1.800 cooperativas de ahorro y crédito, 1.198 entidades asociativas o solidarias, 15 mil bancos comunales y tres mil cajas de ahorro. Por primera vez en el país se establecen mecanismos para promover y fortalecer al sector económico popular, mediante la creación de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias que tendrá como misión brindar créditos y servicios financieros; con el

propósito de propiciar la concesión de créditos de liquidez y proteger los depósitos de la gente, se creó el Fondo de Liquidez y Seguro de Depósitos, mientras que la Superintendencia del Sector Popular y Solidario es el órgano de control y regulación de estas actividades financieras, cuyas principales funciones son:

- ✓ Tendrá jurisdicción nacional
- ✓ Será el organismo técnico encargado de la vigilancia, auditoría, intervención, control y liquidación de las actividades económicas y sociales de las formas cooperativas y asociativas de organización económica y solidaria.
- ✓ Dentro de ella existirá una Intendencia, la cual se encargará del control del Sector Financiero Popular y Solidario.

4. DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "LAS LAGUNAS"

4.1 PERFIL INSTITUCIONAL

En junio de 1995, reunidas diez personas deciden crear la Caja de Ahorro y Crédito Las Lagunas, en la comunidad del mismo nombre, con una aportación de mil sucres, esta caja de ahorro nace ante la necesidad de los moradores de obtener préstamos con bajos interés y facilidad para acceder a créditos sin demasiados trámites puesto que estaban cansados del dominio económico de los usureros, que se hacían ricos a costa de las

latentes necesidades de la población, así como también de la banca tradicional por los engorrosos trámites.

El 10 de Noviembre del año de 1998 se inicia los trámites respectivos para obtener personería jurídica en el Ministerio de Bienestar Social actualmente MIES, mediante el Acuerdo Ministerial No. 00358 e inscrita en el Registro General de Cooperativas con número de orden 6142, desde ese entonces viene funcionando como cooperativa de ahorro y crédito, con un total de 1124 socios demostrando la acogida que ha llegado a tener en el cantón y sus alrededores. [16]

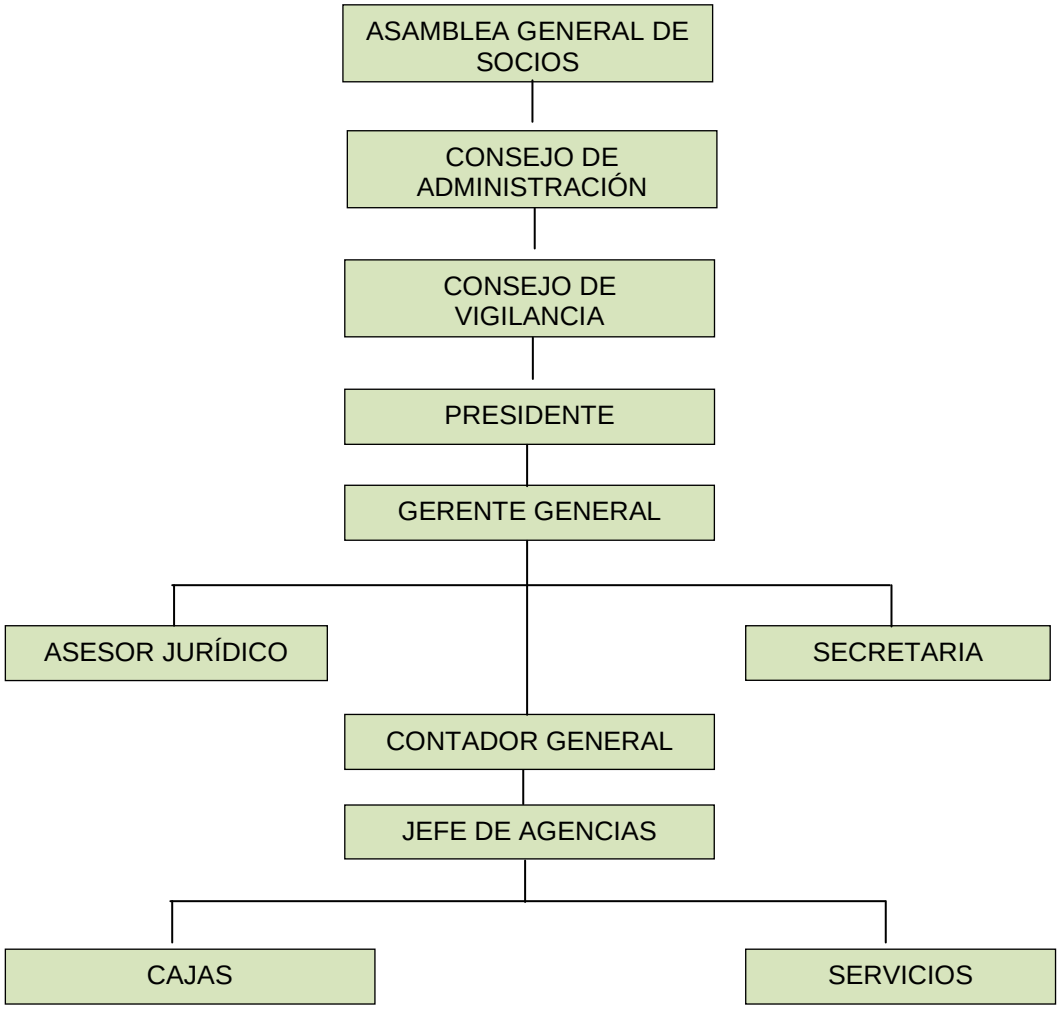
Posteriormente en el año 2002 formaron parte de la Red de Entidades Financieras (Refse) este organismo brinda apoyo a través de capacitaciones en el manejo de estructuras financieras, administración de los recursos humano y monetario, ayuda tecnológica para el desarrollo de las operaciones diarias mediante la utilización del Sistema de Administración Contable denominado (SAC).

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Las Lagunas, cuenta con un organigrama y manual de funciones, así como también de estatutos donde consta los reglamentos o normas que regularan la vida de la cooperativa tanto para sus socios como para los directivos.

[16] Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Las Lagunas"

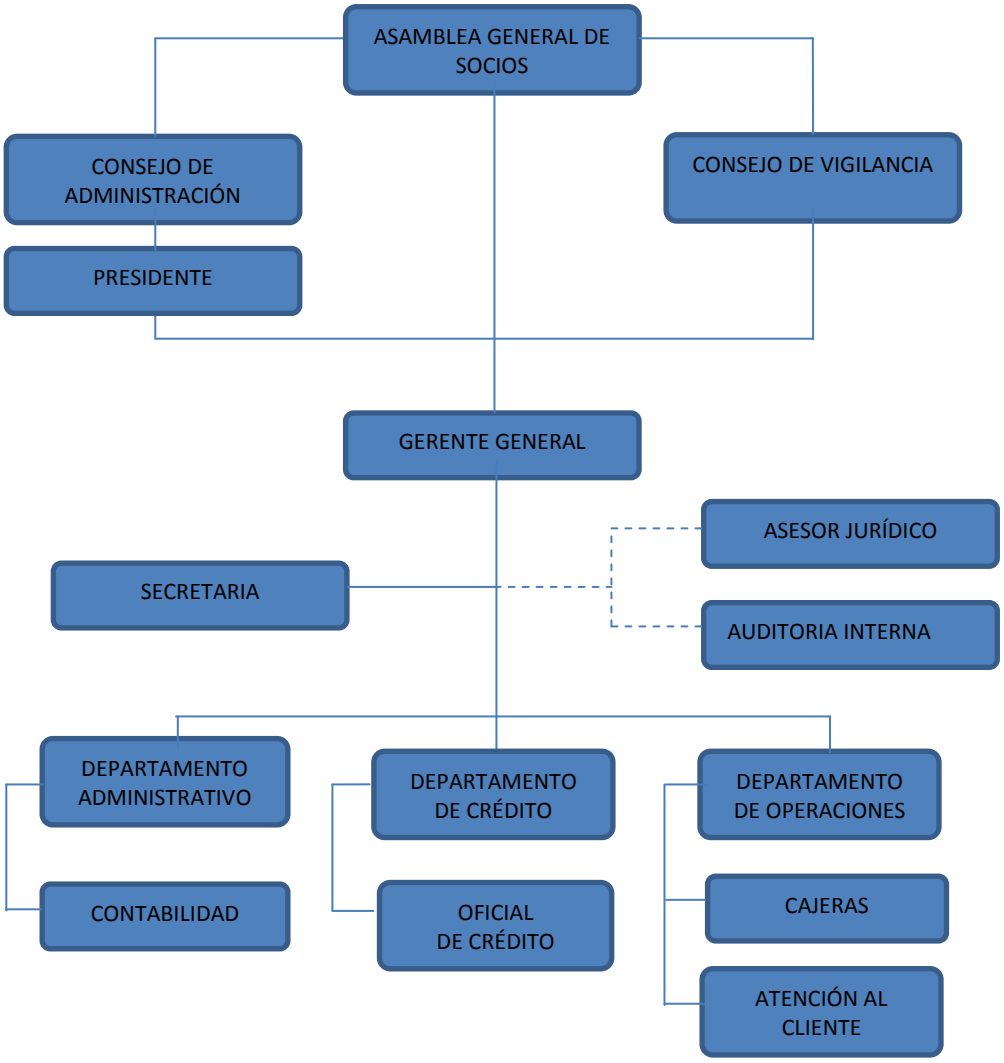
GRÁFICO No. 8
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Coac Las Lagunas
Elaborado por: Las Autoras

Como se observa en el gráfico anterior la cooperativa no cuenta con un organigrama adecuado que le permita cumplir con todas las funciones tanto en la estructura asociativa y empresarial puesto que no posee una distribución departamental que se encargue de las auditorias, entre otros.

GRÁFICO No. 9
ORGANIGRAMA PROPUESTO



Elaborado por: Las Autoras

4.3 PERFIL DEL PERSONAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Las Lagunas tiene el siguiente personal laborando:

- **Gerente**

  Ing. Macas Chalan Rosa

- **Contadora**

  Lic. Japón Lozano María Virginia

- **Secretaria**

  Srta. Cartuche Vacacela María Elizabeth

- **Cajeras**

  Srta. Vacacela Guamán Zoila Victoria

  Sra. Japón Guialas Fanny Elvira

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Las Lagunas maneja las siguientes políticas de manejo y contratación de personal:

- El Consejo de Administración escoge al gerente previo a la revisión de carpetas, que cumplan con el perfil adecuado para desempeñar dicho cargo.
- El gerente tiene la potestad de escoger al resto del personal, según el artículo 40 del Estatuto de la cooperativa, previo el análisis de las carpetas las cuales deben presentarse en la cooperativa.
- Pertenecer al pueblo Kichwa Saraguro.
- Experiencia en trabajos afines, de acuerdo a las necesidades de personal.
- Título profesional en carreras afines o estar cursando estudios superiores (contabilidad, administración de empresas, economía, ingenieros en banca y finanzas).
- Edad máxima 35 años.

4.4. PERFIL DE SOCIOS

Según el Título II del Estatuto interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Las Lagunas” para ser socio de la cooperativa se debe cumplir algunos requisitos que describimos a continuación:

- Para ser socio de la cooperativa debe estar registrado en la Dirección Provincial del MIES y mantener un vínculo común como miembro de la comunidad Las Lagunas o del pueblo Kichwa.
- Presentar una solicitud de ingreso al Consejo de Administración para su aprobación.
- Pagar una cuota de ingreso no reembolsable, que fija el Consejo de Administración, la misma que será igual para todos los socios.
- Copia de documentos personales.

En este mismo Estatuto se tiene los derechos y obligaciones que tienen los socios, así como también los requerimientos para quienes no podrán ser socios, el Estatuto se adjuntará como anexo. (Ver Anexo No. 8)

4.5 POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Las Lagunas según el Estatuto interno tiene algunas políticas y procedimientos contables entre los que destacan son los siguientes:

- Mensualmente se presenta los estados financieros al Consejo de Administración.

- Semestralmente se presentan estados financieros a la Dirección Nacional de Cooperativas que se encuentra dentro del Ministerio de Inclusión Económica y Social para que sean revisados y aprobados.
- Por otro lado en dicha Cooperativa desde el año 2008 se han venido realizado Auditorías Internas, las cuales han servido para mejorar el control interno y la prestación de servicios a todo nivel.
- Además diariamente se realizan controles de caja, para que se pueda realizar el respectivo cuadre para poder llevar de mejor manera el balance diario, mensual y semestral.

4.6 TECNOLOGÍAS DE SOFTWARE

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Las Lagunas utiliza el software llamado Sistema Administrativo Contable SAC, este sistema está conformado por cuatro sistemas debidamente integrados que a continuación se detallan:

Sistema de Asociados o Clientes

- Mantenimiento de información de cada asociado o cliente tales como: datos personales, datos familiares y laborales, registro de fotografía y firma.
- Control de los ingresos y las renuncias del asociado o del cliente dentro la organización.
- Generar de certificados de aportación de capital.

Sistema de Ahorros o Captación

- Cálculos automáticos de intereses.
- Mantenimiento y control de las diferentes cuentas de ahorros o captaciones, certificados de depósito a plazo de cada asociado o cliente: saldos, movimientos, restricciones de movimientos y bloqueos totales o parciales de saldos.
- Mantenimiento de las diferentes tasas de interés para certificados a plazo dependiendo de su plazo y periodicidad de pago de intereses.

Sistema de Préstamos u Operaciones Crediticias

- Mantenimiento de tipos de préstamo, con características particulares según las necesidades de la organización.
- Registro y procesamiento de solicitudes de crédito: control de documentación a presentar, cargos administrativos, registro de pólizas y de cargos por servicios profesionales.
- Mantenimiento y control de las diferentes operaciones crediticias de cada asociado o cliente: arreglos de pago, traslado a cobro judicial, cargos por morosidad, historial de pago.
- Emisión de tablas de pago para el asociado o el cliente.
- Administración de líneas de crédito: cálculo de saldos y plazo disponibles, formalización automática de un desembolso en una operación crediticia.

- Emisión de pagarés, letras de cambio, certificaciones de obligación.

Sistema de Cajas

- Actualización de saldos de cuentas de ahorro por depósitos o retiros.
- Pago o acreditación de intereses.
- Pagos de certificados y cupones de intereses.
- Cobro de cuotas de préstamos, incorporando automáticamente el cobro de capital social, de cargos pendientes y cuotas de pólizas.
- Generar asientos automáticos por caja y tipo de transacción.

5. POSICIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "LAS LAGUNAS" EN EL MERCADO LOCAL.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Las Lagunas, está ubicada en el Cantón Saraguro en el sector conocido por el mismo nombre, tiene un buen posicionamiento local ya que uno de los objetivos cumplidos es contribuir al desarrollo socioeconómico del Cantón, protegiendo los intereses de los socios, otros objetivos que ha cumplido y le han dado un buen posicionamiento en el mercado son:

- Tener coordinación con instituciones y organismos de apoyo para el fortalecimiento de la cooperativa.
- Ampliar la cobertura a nivel del cantón para un desarrollo integral de los socios.

La cooperativa cuenta con una casa matriz en la Comunidad Las Lagunas, una ventanilla de atención al público en el centro del Cantón Saraguro y una Agencia en el Cantón Oña perteneciente a la Provincia de Azuay. Además tiene realizado un estudio de mercado para la implementación de una Agencia en Centinela del Cóndor ubicada en el Cantón Zumbi.

5.1 MAYORES COMPETIDORES

En el Cantón Saraguro existen algunas entidades financieras de la localidad así como también de otros lugares entre las principales tenemos:

- Cooperativa de Ahorro y Crédito Saraguro “SaraCoop”.
- Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito de Vivienda y Desarrollo Ltda. “MushukWasi”.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Austro Ltda. “Coopac Austro”.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito “Semilla del Progreso”
- Cooperativa de Ahorro y Crédito para Empresas Comunitarias Ltda. “Coocredito”.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Manuel Esteban Godoy “Coopmego”.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa “Cacpe Loja”.
- Sucursal del Banco Nacional de Fomento.

5.2 VENTAJAS COMPARATIVAS DEL MERCADO LOCAL

La cooperativa en la actualidad tiene un total de 1224 socios legalmente inscritos en el Ministerio de Inclusión Económica y Social, logrando una favorable acogida de los productos y servicios financieros que oferta.

Sin duda alguna el hecho que es una cooperativa nacida con gente propia del cantón y de la Comunidad Las Lagunas hace que tenga ventaja en la aceptación y credibilidad a diferencia de otras cooperativas que son creadas en otros cantones, otro aspecto importante es la experiencia pues viene laborando 16 años en el mercado financiero, lo cual hace que la confianza sea mayor por los años de funcionamiento.

5.3 DESVENTAJAS COMPARATIVAS DEL MERCADO LOCAL

En el mercado local existen algunas cooperativas que prestan servicios adicionales a los que oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Las Lagunas que presentan una desventaja en el mercado en el que se desarrolla la entidad, entre ellos tenemos los siguientes:

- Transferencias Bancarias a través de MoneyGram.
- Pago de Servicios Básicos,
- Pago del SOAT.
- Matriculas de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- Servicios Sociales de medicina y odontología.
- Créditos para vivienda.
- Pago del Bono de Desarrollo Humano.

6. PRODUCTOS FINANCIEROS Y PROCESOS DE OPERATIVIDAD

6.1 PRODUCTOS FINANCIEROS QUE OFRECE LA EFL´s

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Las Lagunas ofrece los siguientes productos financieros todos los días de la semana de domingo a domingo, esto para mejorar la atención:

CRÉDITOS: La cooperativa trabaja con una tasa del 16% en todos los créditos que oferta, a continuación se detallan:

CUADRO No. 11
TIPOS DE CRÉDITOS

TIPOS	MONTO	PLAZO	GARANTÍA	OBSERVACIÓN
COMERCIO	Máximo $ 3000,00	Hasta 4 años	Quirografario	Hipoteca depende del evaluó de la prenda. Si el préstamo es menor a $1000,00 tiene un plazo máximo 1 año
PRODUCCIÓN MICROEMPRESA	Desde $ 6000,00 Hasta $10000,00	Hasta 5 años	Hipotecario	
EMERGENTE	Desde $50,00 Hasta $200,00	Menor a 1 año		Este tipo de crédito se otorga de manera inmediata.
CREDI ROL				Descuento a rol mediante convenio con instituciones públicas como: Unidad Educativa Inkasanami, Inkarrimay y la Dirección Provincial Intercultural Bilingüe

Requisitos para otorgar créditos

- Ser socio activo de la cooperativa.
- Llenar la Solicitud de crédito debidamente.
- No encontrarse en la central de riesgos
- Copias de documentos personales a color, actualizados del deudor, garantes y cónyuges.
- Certificado de no adeudar al Municipio del Cantón.
- Garantes (1 a 3 garantes de acuerdo al monto que se va a otorgar)
- Avalúo del inmueble a hipotecarse, realizado por el jefe de crédito de la cooperativa.
- Justificar los ingresos y patrimonio del solicitante con los respectivos documentos de respaldo (escrituras, certificado de registro de la propiedad, matrícula de la prenda a hipotecar)

Una vez presentada la documentación respectiva en la Cooperativa, se procede de la siguiente manera:

- El jefe de crédito o la persona encargada de otorgar créditos (gerente) en algunos casos realizan un sondeo del solicitante para verificar la información del solicitante.
- Se reúne el Comité de Crédito para determinar si el solicitante es apto para conceder el crédito.
- Informar al solicitante si es apto para el crédito.

AHORROS:

- **Ahorro a la vista:** se paga al 5% anual.
- **Ahorro a plazo fijo:** depende del tiempo y del monto, con un mínimo tiempo de tres meses, y con una tasa desde el 7% hasta el 10% anual.
- **Ahorro cliente** (menores de edad)

Requisitos para apertura de cuentas de ahorro:

- Copia de cédula de ciudadanía a color.
- Copia de certificado de votación.
- Copia de la planilla de servicios básicos.
- Monto de apertura $ 20,00

Requisitos para apertura de cuentas de ahorro (menores de edad)

- Partida de nacimiento del menor de edad.
- Documentos personales del representante legal.
- Sin monto de apertura.

SERVICIOS NO FINANCIEROS

- Pago de remesas (convenios con Codesarrollo)

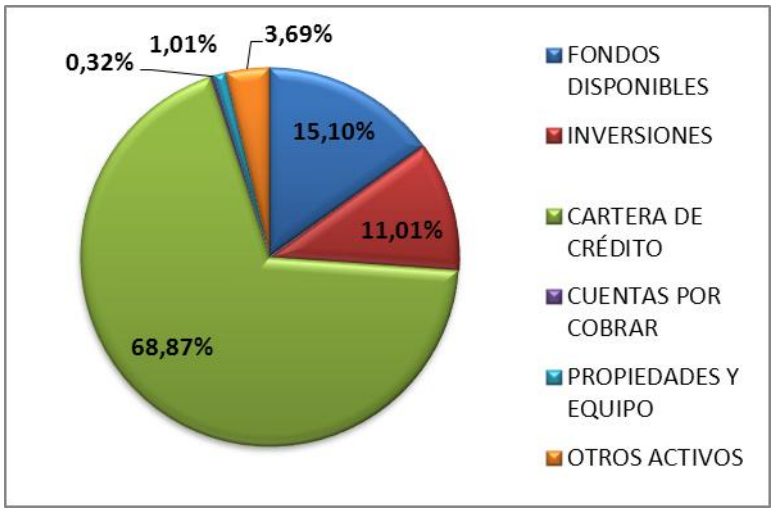
7. DIAGNÓSTICO FINANCIERO

Para proceder al análisis financiero de la Cooperativas de Ahorro y Crédito Las Lagunas, se tomó en cuenta los estados financieros correspondientes a los años 2009 y 2010 tanto del balance general como del balance de resultados, los mismos que permitieron conocer todos los registros contables sobre el ejercicio financiero de la cooperativa durante un periodo determinado, puesto que dichos registros servirán para realizar los respectivos análisis vertical y horizontal e indicadores perlas.

7.1 ANÁLISIS VERTICAL

7.1.1 BALANCE GENERAL

GRÁFICO No. 10
COMPOSICIÓN DEL ACTIVO (2010)



Fuente: Estados Financieros Coac. "Las Lagunas"
Elaborado por: Las Autoras

El activo conformado por Fondos Disponibles, para el año 2010 representó el 15,10%, de dinero disponible de la cooperativa para hacer

frente a cualquier retiro imprevisto por parte de los socios, es un porcentaje adecuado ya que con este dinero tiene que hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

De la misma manera destinaron para Bancos y Otras Instituciones Financieras, el 8,95% que corresponden a los recursos que han sido colocados en otras instituciones privadas para generar mejores ingresos para la entidad.

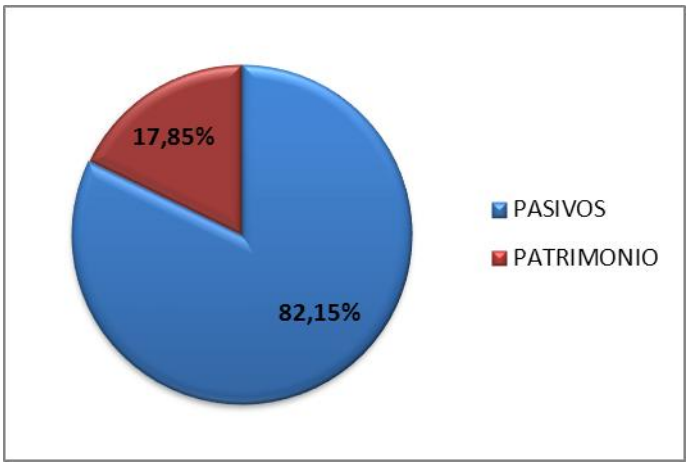
Además se ha realizado varios tipos de inversiones en diferentes instituciones financieras privadas con un valor del 11% refleja un porcentaje elevado es decir tiene mucho dinero en otro tipo de instituciones financieras, debería realizar otro tipo de inversiones ya que existe mucho dinero ocioso que no está siendo correctamente invertido.

La Cartera de Crédito representa un 68,87% del total de sus activos, este porcentaje nos muestra que la cooperativa a pesar de ser una institución pequeña tiene buena aceptación en el mercado, lo que se refleja en el manejo de su cartera, el índice de mora que indica la cooperativa es bajo por lo que se muestra que no tiene mayor problema para recuperar cartera, sin embargo se debe tratar de minimizar cualquier impacto que se de por los pagos que no se realizan a tiempo, utilizando nuevas estrategias de cobranza, que permitan una mejor recuperación de las carteras otorgadas, en lo que se refiere a los microcréditos que es la cartera con más aceptación, se debe tener cuidado con los plazos otorgados ya que son extensos y la mayoría sobre pasan el año, y no

están generando la rentabilidad necesaria, dichos recursos podrían estar siendo destinados a otro tipo de actividades que generan mayor rentabilidad y menor riesgo de recuperación.

La cuenta propiedades y equipo con un valor mínimo del 1,01% es un porcentaje adecuado pero muy poco representativo para la cooperativa debido a que no cuenta con infraestructura propia, por lo que se debería priorizar en una planta propia, para ofrecer un mejor servicio a sus socios y dejar de incurrir en gastos de arriendos.

GRÁFICO No. 11
COMPOSICIÓN DEL PASIVO Y PATRIMONIO (2010)



Fuente: Estados Financieros Coac. "Las Lagunas"
Elaborado por: Las Autoras

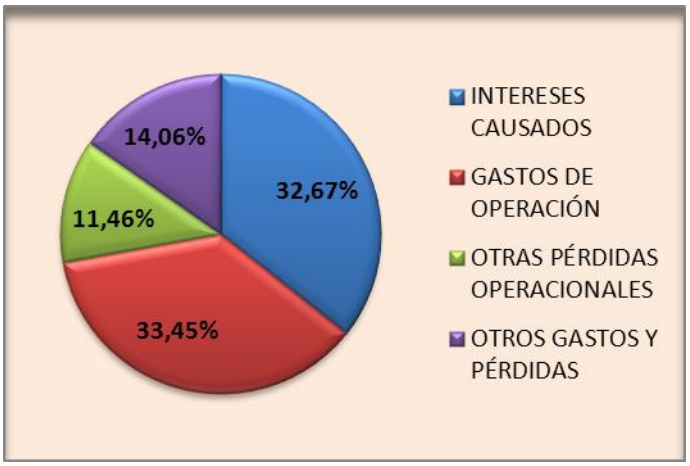
La composición del pasivo y el patrimonio está conformada por un 82,15% es un porcentaje adecuado en el que se encuentran las obligaciones con el público y las cuentas por pagar este rubro está en manos de los acreedores por lo que se debe trabajar con mayor compromiso, para poder responder a las obligaciones adquiridas, la liquidez de la

cooperativa es adecuada y le permite cubrir con sus obligaciones a corto plazo.

El Patrimonio de la Cooperativa representa el 17,85% es decir es un porcentaje adecuado ya que se manejan las reservas establecidas por ley y certificados de aportación que están mejorando el capital de la empresa, haciéndola más sólida sin embargo se debe tener en cuenta que la cooperativa no presenta utilidad es decir existe una ineficiente administración.

7.1.2 ESTADO DE RESULTADOS VERTICAL

GRÁFICO No. 12
COMPOSICIÓN DE GASTOS

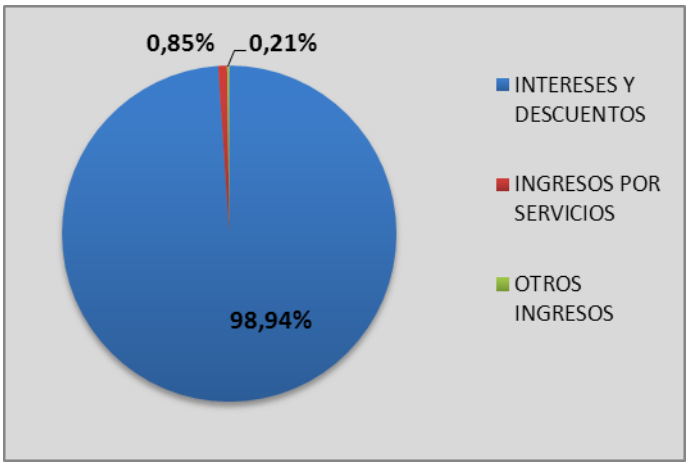


Fuente: Estados Financieros Coac. "Las Lagunas"
Elaborado por: Las Autoras

La composición del estado de resultados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Las Lagunas está conformado en un 33,45% de gastos de operación este porcentaje es elevado y muestra que se está incurriendo

en gastos elevados tales como gastos de personal, servicios básicos, como publicidad, movilizaciones, etc. Con un 32,67% los intereses causados por las obligaciones con el público es un porcentaje adecuado ya que es el costo por el dinero que el público deposita en la Cooperativa, y por el cual se debe realizar este tipo de pagos, con un 14,06% otros gastos y pérdidas este es un porcentaje elevado ya que son valores irrecuperables que están afectando a la empresa, finalmente con un 11,46% otras pérdidas operacionales es un porcentaje negativo ya que está afectando el correcto desenvolvimiento de las actividades debido a que existe mal manejo de los recursos.

GRÁFICO No. 13
COMPOSICIÓN DE INGRESOS



Fuente: Estados Financieros Coac. "Las Lagunas"
Elaborado por: Las Autoras

La composición de los ingresos en el año 2010 están conformados por un 98,94% de intereses y descuentos este porcentaje es positivo para la Cooperativa ya que sus ingresos son favorables, y le permiten por lo

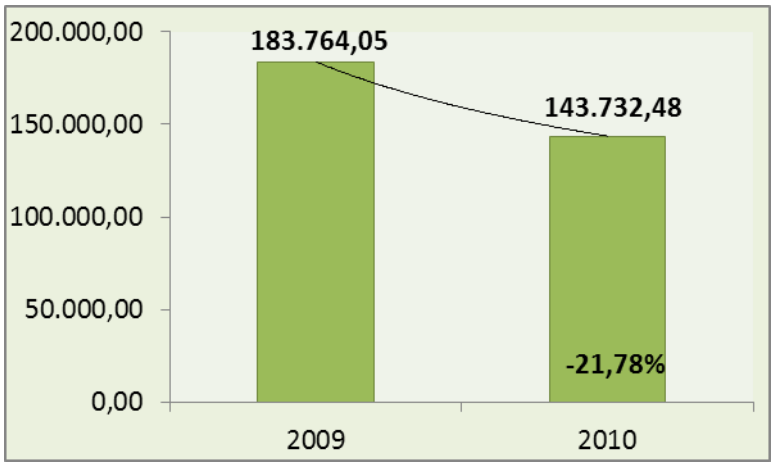
menos cubrir los gastos elevados, con un 0,85% los ingresos por servicios es un porcentaje pequeño sin embargo es adecuado tomando en cuenta los rubros que representa son por cobranzas y servicios de apertura de cuentas, con un 0,21% otros ingresos este porcentaje es positivo para la empresa ya que le representa más dinero que facilita las operaciones de la empresa.

La empresa en este año no tiene utilidad debido a que existe mala administración de los gastos y se está incurriendo en gastos elevados que no permitan obtener utilidad para los socios.

7.2 ANÁLISIS HORIZONTAL

7.2.1 BALANCE GENERAL

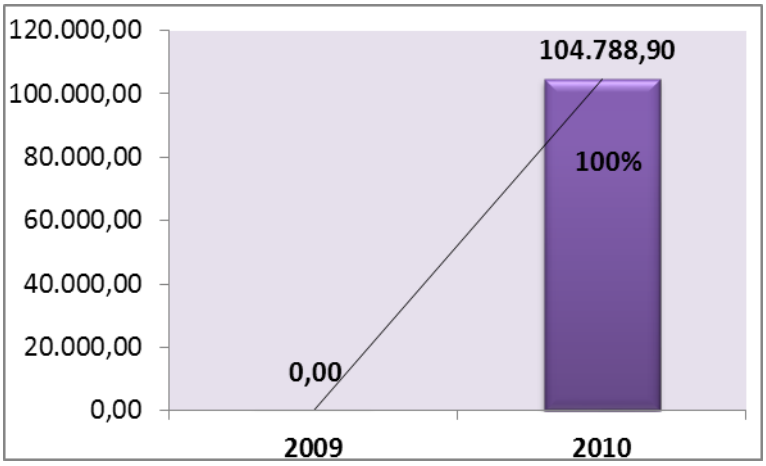
GRÁFICO No. 14
FONDOS DISPONIBLES



Fuente: Estados Financieros Coac. "Las Lagunas"
Elaborado por: Las Autoras

El análisis horizontal en fondos disponibles muestra un incremento en el año 2010 con relación al año 2009 de un 21,78% esta disminución es negativa ya que muestra que se está disminuyendo la liquidez de la Cooperativa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, por ello es necesario realizar una revisión de los fondos disponibles de la Cooperativa para tratar de poder cumplir con sus obligaciones adquiridas.

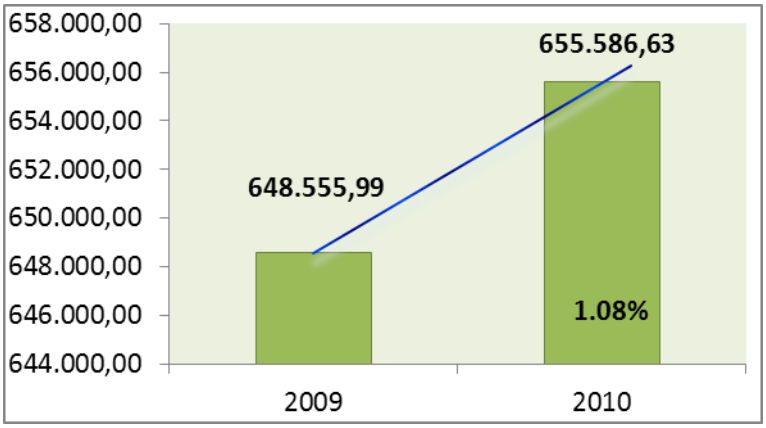
GRÁFICO No. 15
INVERSIONES



Fuente: Estados Financieros Coac. "Las Lagunas"
Elaborado por: Las Autoras

Las inversiones han tenido un incremento del 100% para el año 2010, esto es positivo debido a que las inversiones que la cooperativa realiza están generando ingresos para la misma, a más ingresos más rentabilidad, sin embargo se debe tener cuidado con las cantidades y tiempos de las inversiones, con la finalidad de que se realicen las que sean más convenientes para la cooperativa.

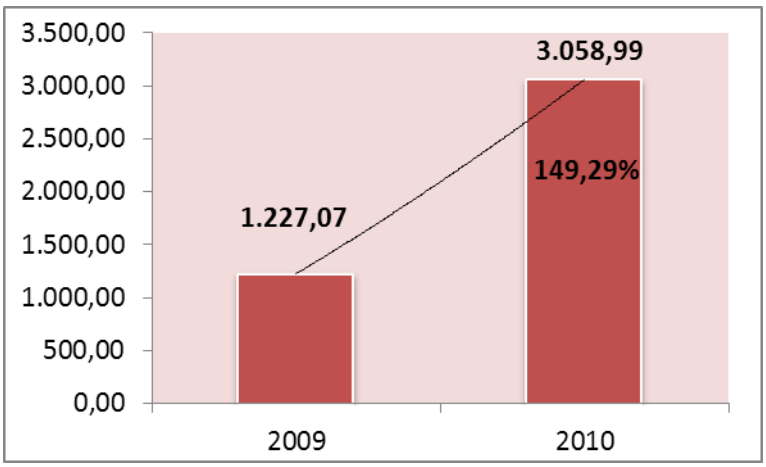
GRÁFICO No. 16
CARTERA DE CRÉDITOS



Fuente: Estados Financieros Coac. "Las Lagunas"
Elaborado por: Las Autoras

La cartera de crédito muestra un incremento del 1,08% que es poco representativo que indica que la cooperativa no está adoptando las políticas necesarias para atraer nuevos clientes por lo que la cartera de crédito está creciendo lentamente, esto no favorece a la institución ya que no puede generar mejores utilidades.

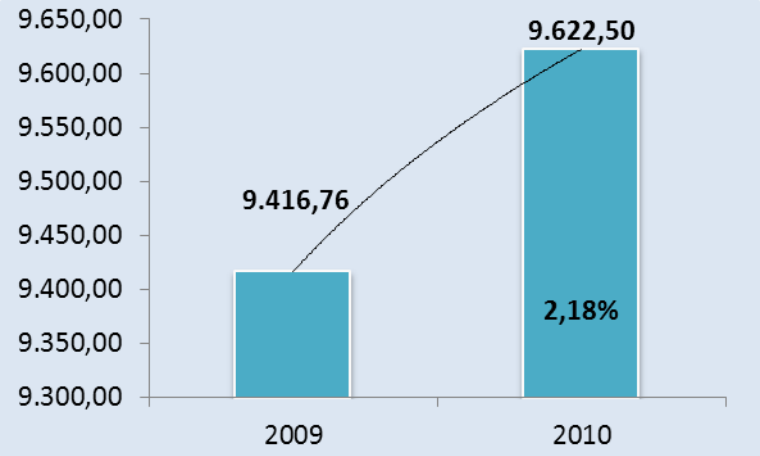
GRÁFICO No. 17
CUENTAS POR COBRAR



Fuente: Estados Financieros Coac. "Las Lagunas"
Elaborado por: Las Autoras

La cooperativa tiene en cuentas por cobrar muestra un incremento de 149,29% este incremento es negativo ya que sus cuentas por cobrar están creciendo esto es riesgoso ya que puede convertirse en valores no recuperables.

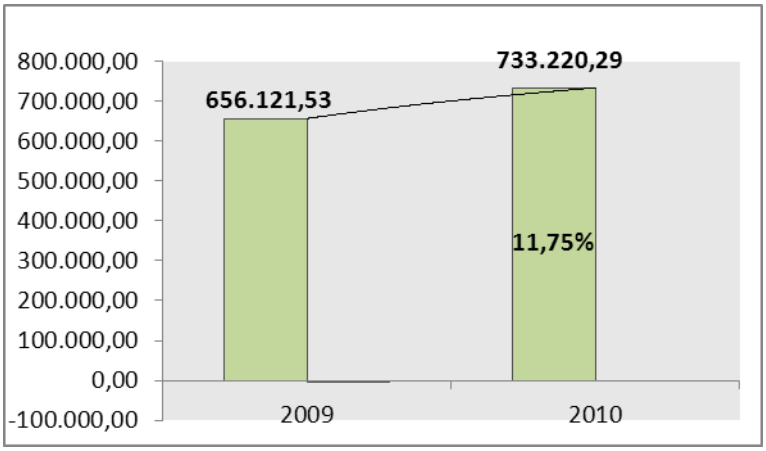
GRÁFICO No. 18
PROPIEDADES Y EQUIPO



Fuente: Estados Financieros Coac. "Las Lagunas"
Elaborado por: Las Autoras

El incremento en propiedades y equipo es pequeño ya que representa un 2,18%, esto no es adecuado ya que no se cuenta con una planta propia que le permita desarrollar sus actividades ofreciendo comodidad a sus clientes, por lo que es necesario realizar la inversión de un inmueble.

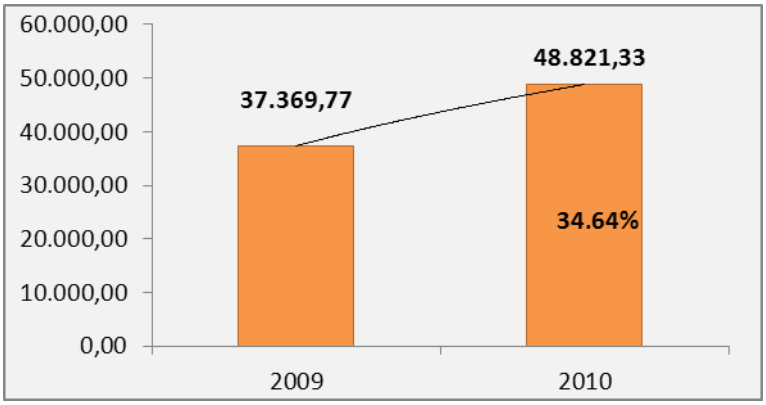
GRÁFICO No. 19
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO



Fuente: Estados Financieros Coac. "Las Lagunas"
Elaborado por: Las Autoras

Las obligaciones con el público han tenido un incremento del 11,75% esto es positivo para la cooperativa ya que muestra la confianza de los clientes al dejar su dinero ya sea en depósitos a la vista como en depósitos de ahorro es decir existe mayor número de recursos para ofrecerlo a través de créditos, que con un adecuado manejo van a generar mayor rentabilidad para la cooperativa.

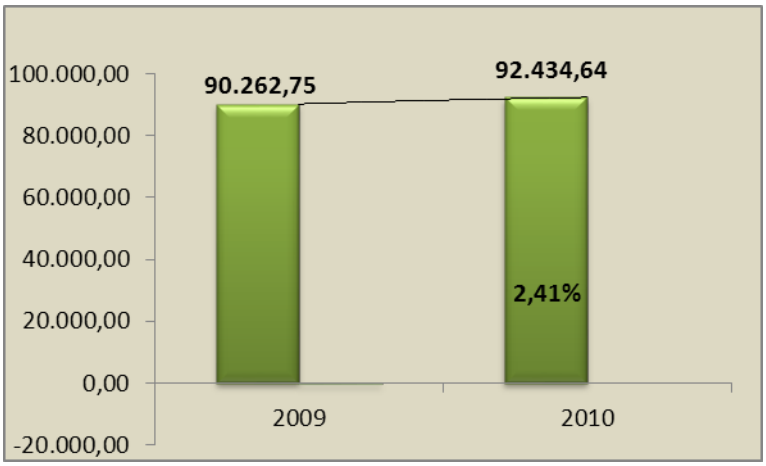
GRÁFICO No. 20
CUENTAS POR PAGAR



Fuente: Estados Financieros Coac. "Las Lagunas"
Elaborado por: Las Autoras

Las cuentas por pagar con un 34,64% han tenido un incremento que es adecuado ya que representan los valores que se debe pagar por el dinero recibido por los clientes, es decir los intereses generados por los dineros depositados en la institución, además este crecimiento va de la mano con el incremento de las obligaciones con el público, es decir a mayor dinero recibido por la cooperativa también crece los intereses que se deben cancelar.

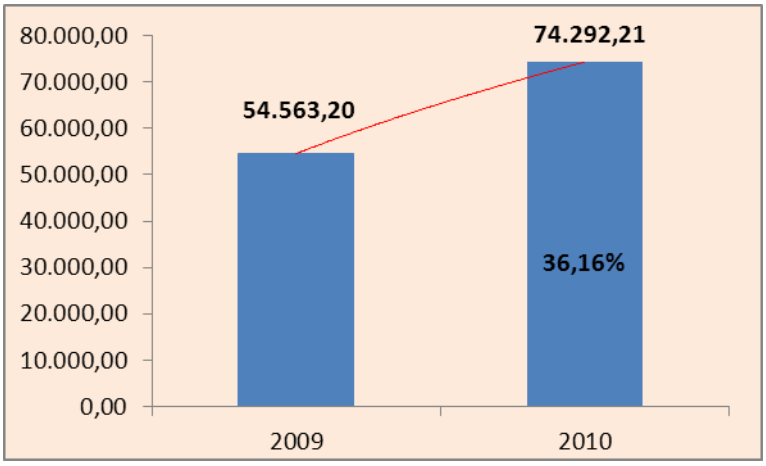
GRÁFICO No. 21
VARIACIÓN DEL CAPITAL SOCIAL



Fuente: Estados Financieros Coac. "Las Lagunas"
Elaborado por: Las Autoras

El incremento del capital social es de un 2,41% esto es adecuado debido a las aportaciones que siguen realizando los socios a través de certificados de aportación y cuotas de ingresos de nuevos socios esto es positivo ya que a mayor capital más recursos propios en manos de la cooperativa

GRÁFICO No. 22
RESERVAS

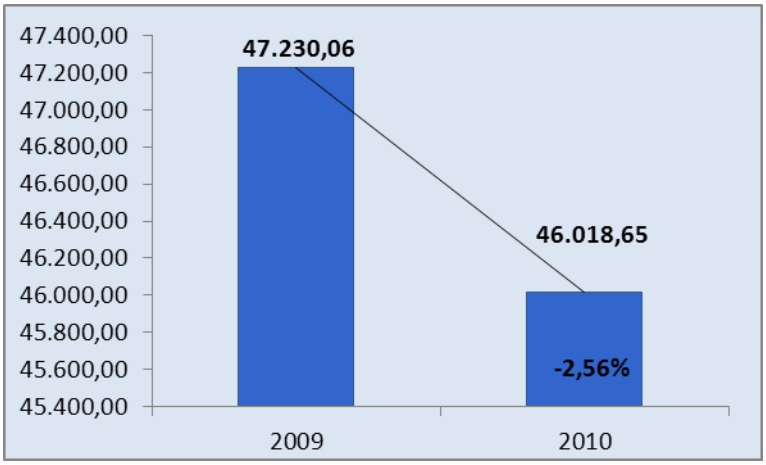


Fuente: Estados Financieros Coac. "Las Lagunas"
Elaborado por: Las Autoras

Las reservas han tenido un incremento adecuado del 36,16% debido a que son las reservas que por ley se les exige a este tipo de institución, todas estas reservas además le permiten obtener beneficios fiscales.

7.2.2 BALANCE DE RESULTADOS HORIZONTAL

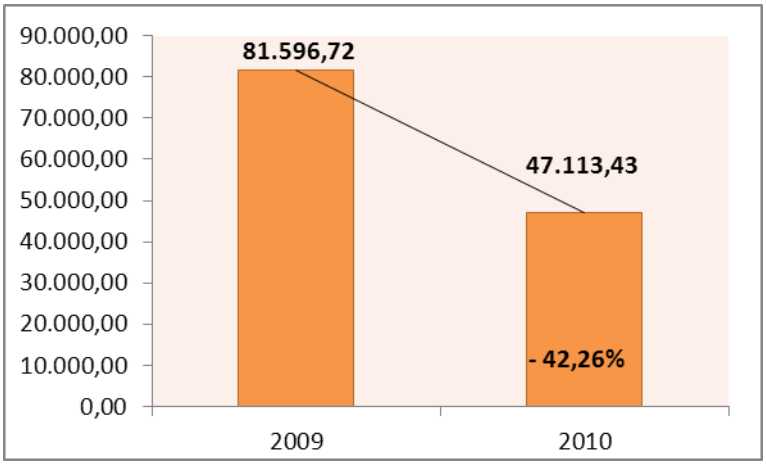
GRÁFICO No. 23
INTERESES CAUSADOS



Fuente: Estados Financieros Coac. "Las Lagunas"
Elaborado por: Las Autoras

Los intereses causados han tenido una disminución del 2,56% este porcentaje es positivo para la cooperativa ya que a pesar de haber incrementado el número de depósitos a plazo fijo está manteniendo un nivel adecuado en lo que al pago de los intereses se refiere, esto es conveniente ya que no está manejando intereses elevados lo que mejora la rentabilidad de la empresa, también se mantiene una disminución de las provisiones ya que por no existir grandes cantidades en mora se ha disminuido el número de dinero provisionado para enfrentar los valores incobrables.

GRÁFICO No. 24
GASTOS DE OPERACIÓN

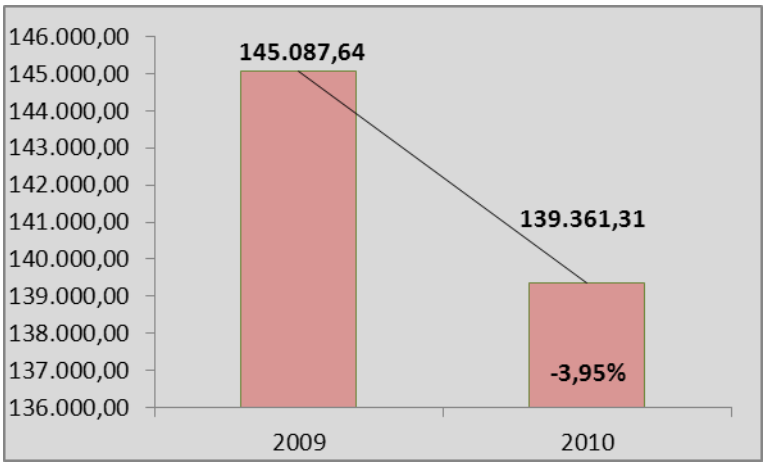


Fuente: Estados Financieros Coac. "Las Lagunas"
Elaborado por: Las Autoras

Los gastos de operación han tenido una disminución del 42,26% esto es positivo ya que significa que los gastos tales como sueldos y salarios, así como el pago de otro tipo de servicios por movilizaciones y demás gastos generados por la actividad propia de la institución, a pesar de existir

disminución aún existe un alto nivel de gastos lo que refleja una administración ineficiente de los mismos.

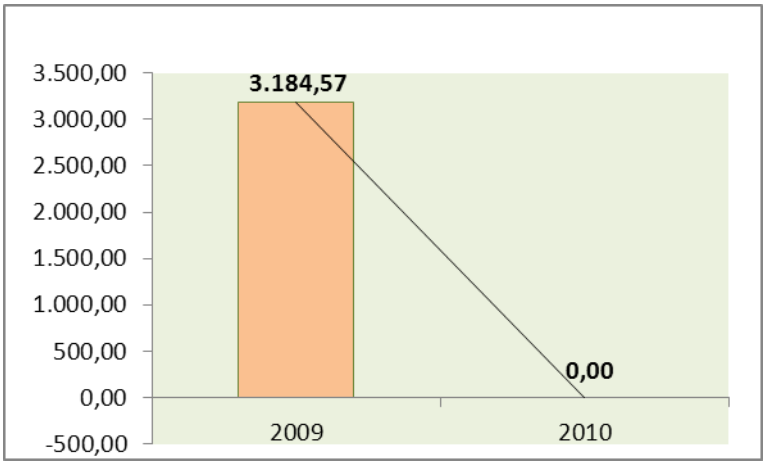
GRÁFICO No. 25
INTERESES Y DESCUENTOS



Fuente: Estados Financieros Coac. "Las Lagunas"
Elaborado por: Las Autoras

Los ingresos han mostrado una disminución del 3,95% esto es negativo debido a que los ingresos generados por los créditos otorgados han disminuido representativamente esto afecta a la utilidad que genera la cooperativa, además esto refleja el poco crecimiento de la cartera de crédito, por lo que se debería revisar la forma de llegar a más personas para que los ingresos mejoren y se obtenga mayor utilidad.

GRÁFICO No. 26
RESULTADO DEL EJERCICIO



Fuente: Estados Financieros Coac. "Las Lagunas"
Elaborado por: Las Autoras

El resultado del ejercicio ha disminuido un 100% es decir en el año 2010 la cooperativa no obtuvo utilidad debido a la mala administración de los gastos y a la disminución que ha existido en los ingresos, esto refleja que no se obtiene ningún beneficio de las actividades realizadas ya que únicamente le permite cubrir los gastos, por lo que se debería revisar la administración de los recursos para mejoras la utilidad para los siguientes años.

7.3 INDICADORES PERLAS

Este análisis señala los puntos débiles y fuertes de una organización, por si solas no expresan ningún significado, tienen que ser comparados con otros o con estándares establecidos por la organización o por el sector.

PERLAS estudia un aspecto distinto y crítico de la cooperativa de ahorro y crédito.

P= Protección

E= Estructura Financiera

R= Rendimientos y Costos

L= Liquidez

A= Activos improductivos

S= Señales de Crecimiento

PROTECCIÓN

P1. PROVISIÓN PARA PRÉSTAMOS INCOBRABLES/ PROVISIONES REQUERIDAS PARA PRÉSTAMOS CON MOROSIDAD > o < 12 MESES

Observación: No se pudo realizar el análisis de este indicador debido a que no presenta en el Balance general la cuenta provisiones para préstamos con morosidad mayores y menores a 12 meses.

ESTRUCTURA FINANCIERA

E1:

$$\frac{\text{PRÉSTAMOS NETOS}}{\text{TOTAL DE ACTIVOS}}$$

CÓDIGO	VALOR	CUENTA
14	655586,63	Cartera de Créditos
1499	74326,46	Provisión para Créditos Incobrables
1	951948,47	Activo

$$\frac{655586,63 - 74326,46}{951948,47} = \frac{581260,17}{951948,47} = 0,6106*100 = 61,06\%$$

Meta: Entre el 70 - 80%

Interpretación: El activo total invertido es del 61,06% del total de activos, para los indicadores perlas el referencial es de 70 – 80 % por lo que se podría indicar que la Cooperativa debería colocar más préstamos para tener una mayor participación del activo total.

E2:

$$\frac{\text{INVERSIONES LÍQUIDAS}}{\text{TOTAL DE ACTIVOS}}$$

CÓDIGO	VALOR	CUENTA
11	143732,48	Fondos Disponibles
1	951948,47	Activo

$$\frac{143732,48}{951948,47} = 0,1510*100 = 15,10\%$$

Meta: Máximo del 20%

Interpretación: Las inversiones liquidas, es decir el efectivo inmediato del que dispone la cooperativa es del 15,10%, lo que significa que no tiene un

exceso de liquidez ya que está dentro del parámetro del 20% se lo está manejando con precisión, no es demasiado lo que se tiene disponible ni poco que frene las actividades financieras.

E3.

$$\frac{\text{DEPÓSITOS DE AHORRO + DEPÓSITOS A PLAZO}}{\text{TOTAL DE ACTIVO}}$$

CÓDIGO	VALOR	CUENTA
210135	377300,88	Depósitos de Ahorro
2103	303126,10	Depósitos a Plazo
1	951948,47	Activo

$$\frac{377300{,}88+303126{,}10}{951948{,}47} = \frac{680426{,}98}{951948{,}47} = 0{,}7148*100 = 71{,}48\%$$

Meta: 70 – 80%

Interpretación: Este indicador mide el porcentaje del activo total financiado con depósitos de ahorro es decir existe captación suficiente de ahorros con un porcentaje del 71,48% del total de los activos de la cooperativa, estando en los parámetros establecidos de 70 – 80%.

E4.

$$\frac{\text{APORTES DE SOCIOS}}{\text{TOTAL DE ACTIVOS}}$$

CÓDIGO	VALOR	CUENTA
3101	92434,64	Aportes de los socios
1	951948,47	Activo

$$\frac{92434,64}{951948,47} = 0,0971*100 = 9,71\%$$

Meta: Máximo del 20%

Interpretación: La cooperativa para el año 2010 tiene un 9,71 % del total de los activos que conforma el aporte de los socios, es decir es el porcentaje financiado por los socios para las actividades financieras de la entidad.

E5.

$$\frac{\text{CAPITAL INSTITUCIONAL}}{\text{TOTAL DE ACTIVOS}}$$

CÓDIGO	VALOR	CUENTA
33	74292,21	Reservas
34	3180,00	Otros aportes patrimoniales
1	951948,47	Total de Activos

$$\frac{74292,21+3180,00}{951948,47} = \frac{77472,21}{951948,47} = 0.0814*100 = 8.14\%$$

Meta: Mínimo del 10%

Interpretación: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Las Lagunas presenta un 8,14% de los activos que se encuentran financiados por el

capital de la institución, este valor está por debajo del establecido que es de mínimo del 10%, lo que significa que la entidad no dispone de demasiado capital institucional.

RENDIMIENTO Y COSTOS

Costo Financiero:

R.1:

$$\frac{\text{INTERESES DE DEPÓSITOS DE AHORRO}}{\text{PROMEDIO DE DEPÓSITOS DE AHORRO}}$$

CÓDIGO	VALOR	CUENTA
410115	17470,63	Intereses Causados – Depósitos de Ahorro
210135	377300,88	Obligaciones con el público – Depósitos de Ahorro

$$\frac{17470{,}63}{377300{,}88} = 0{,}0463*100 = 4{,}63\%$$

Meta: Tasas que protegen el valor nominal de los depósitos de ahorros (>Inflación).

Interpretación: El costo financiero en el periodo 2010 es del 4,63% es decir el costo por los depósitos de ahorro de los socios y clientes está bien administrado y a acorde a la tasa de inflación al 31 de diciembre de 2010 que es de 3,33%.

R.2:

$$\frac{\text{MARGEN BRUTO}}{\text{PROMEDIO TOTAL DE ACTIVOS}}$$

CÓDIGO	VALOR	CUENTA
5101	7950,30	Intereses y Descuentos Ganados: Depósitos
5103	0	Intereses y Descuentos Ganados: Títulos Valores
5104	131395,01	Intereses y Descuentos Ganados: Interés de Cartera
52	0	Comisiones Ganadas
54	1197,00	Ingresos por Servicios
410115	17470,63	Intereses Causados: Depósitos Ahorro
410130	25350,90	Intereses Causados: Depósitos a plazo Fijo
4103	0	Intereses Causados: Obligaciones Financieras
4105	0	Intereses Causados: Otros intereses
1	951948,47	Total Activo

$$\frac{(7950,30+0+131395,01+0+1197,00) - (17470,63+25350,90+0+0)}{951948,47} = 0,1026*100 = 10,26\%$$

Meta: => 10%

Interpretación: El margen bruto de ingresos generando y expresando como el rendimiento de todos los activos, antes de restar los gastos operativos, provisionales para préstamos incobrables, es el 10,26%, la meta de este indicador es igual o mayor a 10%, lo que refleja que genera los suficientes ingresos para cubrir los gastos operativos.

R.3:

$$\frac{\text{GASTOS OPERATIVOS}}{\text{PROMEDIO TOTAL DE ACTIVOS}}$$

CÓDIGO	VALOR	CUENTA
45	47113,43	Gastos Operativos
1	921085,70	Promedio total de Activos

$$\frac{47113,43}{921085,70} = 0,0511*100 = 5,11\%$$

Meta: <10%

Interpretación: Este indicador nos permite medir el costo asociado con la administración de todos los activos de la cooperativa de ahorro y crédito, es decir la eficiencia operativa, la cooperativa cuenta con un 5,11% estando por debajo de la meta que es <10% reflejando un manejo moderado de los costos operativos de la cooperativa.

R. 4:

$$\frac{\text{INGRESOS NETOS}}{\text{PROMEDIO TOTAL DE ACTIVOS}}$$

CÓDIGO	VALOR	CUENTA
5	140855,45	Ingresos
4	140855,45	Gastos
1	921085,70	Promedio total del Activo

$$\frac{140855,45 - 140855,45}{921085,70} = \frac{0,00}{921085,70} = 0,0*100 = 0\%$$

Meta: >1%

Interpretación: Este indicador permite medir la suficiente ganancia y la capacidad de aumentar el capital institucional, para la cooperativa en el año 2010 presenta un porcentaje de 0% de utilidad en relación a la meta >1% puesto que solo opera para cubrir con las obligaciones, perjudicando el crecimiento del capital de la entidad.

LIQUIDEZ

L1.

$$\frac{\text{INVERSIONES LÍOUIDAS}}{\text{TOTAL DE ACTIVOS+ DEPÓSITOS A PLAZO}}$$

CÓDIGO	VALOR	CUENTA
1103	85206,04	Bancos y Otras Instituciones Financieras
1101	58526,44	Caja
2504	106,59	Retenciones
250315	583,49	Aportes al IESS
250135	377300,88	Depósitos de Ahorro
2103	303126,10	Depósitos a Plazo

$$\frac{85206{,}04+58526{,}44-106{,}59-583{,}49}{377300{,}88+303126{,}10} = \frac{143042{,}40}{680426{,}98} = 21{,}02\%$$

Meta: 15%

Interpretación: La cooperativa para el año 2010 cuentan con el 21,02% es decir se encuentra por encima de la meta que es 15% de reservas en efectivo para satisfacer los retiros de depósito después de pagar todas las obligaciones inmediatas, lo que indica que la cooperativa tiene liquidez aceptable para cumplir con los retiros de los depositantes.

L2.

$$\frac{\text{ACTIVOS LÍQUIDOS IMPRODUCTIVOS}}{\text{TOTAL DE ACTIVOS}}$$

CÓDIGO	VALOR	CUENTA
1101	58526,44	Caja
1	951948,47	Activo

$$\frac{58526,44}{951948,47} = 0,0615*100 = 6,15\%$$

Meta: <1%

Interpretación: La entidad para el año 2010 tiene un total de activos improductivos del 6,15%, en comparación con la meta que es de < 1% lo que demuestra que la cooperativa tiene dinero ocioso produciéndole poca rentabilidad a la entidad a lo que refiere a sus activos, por lo que debería realizar algún tipo de inversión.

ACTIVOS IMPRODUCTIVOS

A 1.

$$\frac{\text{ACTIVOS IMPRODUCTIVOS}}{\text{TOTAL ACTIVO}}$$

CÓDIGO	VALOR	CUENTA
1101	58526,44	Caja
16	3058,99	Cuentas por Cobrar
18	9622,50	Propiedades y Equipo
1904	850,00	Otros Activos: Gastos Anticipados
1	951948,47	Activo

$$\frac{58526,44+3058,99+9622,50+850,00}{951948,47} = \frac{72057,93}{951948,47} = 7,57\%$$

Meta: <=5%

Interpretación: En la cooperativa se mantiene para el año 2010 un porcentaje de 7,57% de activos improductivos en comparación a la meta de < 5% es decir que se están dejando de generar recursos para pagar costos financieros y gastos operativos.

SEÑALES DE CRECIMIENTO

S1. Crecimiento de Préstamos

(14 año final/14 año inicial) - 1 *100

Dónde:

14: Cartera de Crédito

(655586,63/ 648555,99)-1 *100

= 0.0108*100

= 1,08%

Interpretación: La cooperativa muestra un crecimiento lento y poco representativo del 1,08% en el año 2010, obteniendo muy bajos rendimientos en esta cuenta.

S2. Crecimiento de Depósitos de Ahorros

(210135 año final/210135 año inicial) - 1 *100

Dónde:

210135 = Obligaciones con el Público: Depósitos de ahorro

(377300,88/406347,48) -1*100

= -7,15%

Interpretación: En cuanto al crecimiento de los depósitos de ahorro se puede observar que han decaído considerablemente en al año 2010 con un porcentaje de – 7,15% es decir los clientes no están dejando los depósitos en la cuenta de ahorros sino más bien están invirtiendo a plazo fijo.

S3. Crecimiento de Capital Institucional

(31 año final/31 año inicial) - 1 *100

Dónde:

31 = Capital Social

(92434,64/90262,75) -1*100

= 2,41%

Interpretación: El crecimiento del capital social de la cooperativa en el año 2010 tiene un valor de 2,41% generado por la mínima utilidad ganada en el ejercicio económico del año y la poca capitalización de reservas.

S4. Crecimiento del Activo Total

(1 año final / 1 año inicial) - 1 *100

Dónde:

1 = Total Activo

(251948,47/890222,93)-1*100

= 6,93%

Interpretación: Con respecto al año 2010 la Cooperativa en el activo total ha tenido un crecimiento de 6,93% lo que significa que tiene un grado de rentabilidad poco satisfactoria debido a que sus activos productivos no le generan resultados mayores para que pueda cumplir con sus objetivos a un máximo del 100%.

8. PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LAS LAGUNAS DURANTE EL PERIODO 2011- 2015

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Las Lagunas no cuenta con un plan estratégico, que le permita a la entidad desarrollar sus actividades de una mejor forma por tal razón se propone la filosofía institucional, la determinación de factores internos y externos, así como también la

formulación de objetivos y estrategias mismos que servirán para dar una mayor orientación a la organización.

8.1 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

8.1.1 Misión

Somos una institución financiera que apoya al desarrollo socio económico de los sectores menos favorecidos, mediante la prestación de productos y servicios financieros, acordes a las necesidades de los socios y clientes.

8.1.2 Visión

Llegar a ser al 2015 una cooperativa reconocida por la solidez y prestigio en el mercado local y nacional, con productos y servicios financieros innovadores y de calidad, contribuyendo al bienestar de la comunidad y de la sociedad en general.

8.1.3 Valores Institucionales

Honestidad

Trabajar con un clima de honestidad y confianza en cada una de las operaciones que realizan cada miembro de la cooperativa, basándose en una absoluta rectitud e integridad organizacional y sobre todo con ética social, cuidando siempre por los intereses de nuestros socios e Institución.

Equidad

Brindar al cliente un ambiente amigable respetando la igualdad de género, raza y clase social ya que la atención al cliente es nuestra prioridad.

Disciplina

Cumplir oportunamente con las leyes y normas establecidas por el país, las regulaciones así como también las estipuladas dentro de la entidad que permitan el desarrollo de la misma.

Trabajo en Equipo

Valoramos y fomentamos el aporte de las personas que permitan el logro de los objetivos planteados, permitiendo fomentar el compañerismo y solidaridad entre los miembros de la cooperativa.

Responsabilidad

En nuestras acciones, respondiendo por la adecuada administración de los recursos encomendados por nuestros clientes y accionistas, cumplimiento de obligaciones de tal manera que los socios aumenten su confianza en la cooperativa.

8.2 COMPONENTES DE LOS FACTORES INTERNOS

Comprende el estudio de variables sobre los cuales la empresa puede influir y realizar modificaciones, para analizar los factores internos de la cooperativa se utilizaron algunas técnicas como la entrevista, la observación directa y la aplicación de un taller mediante la metodología Metaplan, permitiendo de esta manera conocer las diferentes fortalezas y debilidades existentes, las mismas que detallamos a continuación.

8.2.1 FORTALEZAS INTERNAS:

Posicionamiento en el mercado.- La cooperativa viene desarrollando sus actividades desde 1998 al servicio de la Comunidad Las Lagunas, el cantón y sus alrededores.

La Institución cuenta con productos y servicios financieros atractivos a la población.- Esto le permite a la cooperativa tener acogida y crecimiento dentro del mercado local y de sus alrededores.

Incremento de socios por confianza.- Esto es debido a la experiencia puesto que lleva desarrollándose en el mercado 17 años, ofreciendo los diferentes productos y servicios con agilidad, buena atención haciendo que día a día la cooperativa tenga un incremento de socios.

Convenios y proyectos.- Tiene proyectos y convenios con algunas instituciones públicas como: Inkarrimay, Unidad Educativa InkaSanami, Dirección Provincial de Educación Intercultural Bilingüe,ofreciendo un producto como es el credi rol y a la vez le ayuda a la cooperativa al fortalecimiento de los socios y al crecimiento de la misma.

Gerente comprometido.- La persona que maneja la gerencia tiene un alto grado de compromiso institucional y un adecuado historial profesional, así como también toma las correctas decisiones buscando el beneficio para la cooperativa.

La cooperativa cuenta con liquidez.- Según el análisis financiero realizado a la Cooperativa se pudo observar que tiene una liquidez del 21,02% considerada aceptable, lo que le permite cubrir con sus obligaciones con terceros.

8.2.2 DEBILIDADES INTERNAS

Carencia de un plan estratégico.- La entidad no cuenta con un plan estratégico que le permita tener un mejor direccionamiento en cuanto a la administración de los recursos humanos y monetarios.

Falta de motivación y capacitación al personal por parte de los socios.- No se realizan capacitaciones constantes (cajeras dos veces al año y contadora cuando se dan cambios en el manejo contable).

Inadecuada infraestructura.- La cooperativa no cuenta con un edificio propio donde disponga de una estructura adecuada para ofrecer mejores instalaciones a los empleados y socios.

Deficiente aplicación de publicidad y promoción.- Falta de un plan de publicidad como: diseño de trípticos, construcción de una página web debido al incremento de la tecnología en el país; actualmente solo se lo hace por medio de una radio local y tarjetas de presentación, pues de esta manera no se dan a conocer todos los servicios que se oferta.

CUADRO No. 12
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Fortalezas	Valor	Clasific.	Valor ponderado
Posicionamiento en el mercado.	0,15	4	0,60
La Institución cuenta con productos y servicios financieros atractivos a la población.	0,11	4	0,44
Incremento de socios por confianza.	0,06	3	0,18
Convenios y proyectos.	0,08	3	0,24
Gerente comprometido.	0,07	3	0,21
La cooperativa cuenta con liquidez.	0,13	4	0,52
Debilidades			
Carencia de un plan estratégico	0,17	1	0,17
Falta de motivación y capacitación al personal.	0,08	1	0,08
Inadecuada infraestructura	0,10	1	0,10
Deficiente aplicación de publicidad y promoción.	0,05	2	0,10
TOTAL	**1,00**		**2,64**

Elaborado por: Las Autoras

De acuerdo con los resultados obtenidos en la Matriz de Evaluación Interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Las Lagunas, se obtuvo un valor ponderado de 2,64 valor que es mayor al establecido que es 2,50 lo que significa que la Cooperativa posee una posición sólida; ya que las debilidades son menores a las fortalezas, presentan todas las ventajas

especiales para mantener el desarrollo de la empresa en el tiempo y en el entorno del sector financiero.

8.3 COMPONENTES DE LOS FACTORES EXTERNOS

Los factores externos se basan en analizar las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de la entidad financiera, como puede ser información económica, social, cultural, política, entre otros factores. A continuación detallamos los factores externos más significativos:

8.3.1 OPORTUNIDADES:

En la actualidad existen mercados y demanda de crecimiento en el Cantón Saraguro.- Diariamente el mercado local del cantón Saraguro y sus alrededores está creciendo, así como la demanda de productos y servicios financieros, lo cual activa la economía y genera oportunidades de progreso.

Mejoramiento del uso de la tecnología.- El impulso que diariamente se está dando por parte del Gobierno Nacional a la tecnología, genera un ambiente positivo y de oportunidades para mejorar y aprovechar los beneficios que presenta y mejorar la operatividad de la cooperativa, mediante el uso de software, transacciones en línea de manera rápida y

confiable, información actualizada en el Buró de Crédito, entre otros beneficios que ofrece la tecnología.

Posibilidad de acceso y expansión a mercados cantonales.- El impulso que día a día se está dando a la cooperativa por parte de socios y directivos, crea una expectativa para el crecimiento y expansión de la misma, lo cual generará oportunidades financieras para la Cooperativa.

Apoyo de instituciones no gubernamentales.- En la actualidad existen organismos que se dedican apoyara instituciones financieras uno de ellos es la Red de Entidades Financieras Equitativas (REFSE) contribuyendo al mejoramiento y desarrollo de la coac.

Aprobación de la ley de finanzas populares.- Una parte fundamental es el apoyo por parte del gobierno con la aprobación de esta ley, favoreciendo a las finanzas populares.

8.3.2 AMENAZAS:

Inestabilidad política en el Sistema Financiero, y la posible aplicación por parte del ejecutivo de nuevos impuestos.- A pesar de la aparente estabilidad política del Ecuador, aún ronda la incertidumbre de posibles cambios en este aspecto, así como también la introducción de nuevos impuestos en el sector financiero y la adaptación de estos cambios.

Inestabilidad económica de la Región y el País en general por depender de la agricultura.- Existen diversos factores que hacen que la agricultura no sea un factor predominante en la economía ecuatoriana, lo cual hace que la gente que la práctica tenga inestabilidad económica amenazando al sector financiero y la dedicación a otros trabajos y que no requiera de financiamiento.

Capacidad de ahorro débil por parte de los ciudadanos.- La ubicación geopolítica, y factores propios de la región y el cantón hace que la población no tenga cultura de ahorro, debilitando en parte la capacidad de ahorro y por ende se puede considerar como una potencial amenaza para la Cooperativa.

Ingreso al mercado de nuevos competidores privados y estatales.- El apoyo que el gobierno está dando a las entidades financieras locales, crea un ambiente en el cual se puede introducir al mercado nuevas cooperativas y bancos, con nuevos productos y servicios mejorados con fácil acceso a créditos entre otros servicios.

CUADRO No. 13
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Oportunidades	Valor	Clasific.	Valor Ponderado
En la actualidad existe mercado y demanda de crecimiento en el Cantón Saraguro.	0,13	4	0,52
Mejoramiento del uso de la tecnología.	0,09	3	0,27
Posibilidad de acceso y expansión a mercados cantonales	0,12	3	0,36
Apoyo de instituciones no gubernamentales	0,08	3	0,24
Aprobación de la ley de finanzas populares	0,16	3	0,48
Amenazas			
Inestabilidad política en el Sistema Financiero, y la posible aplicación por parte del ejecutivo de nuevos impuestos.	0,12	2	0,24
Inestabilidad económica de la Región y el País en general por depender de la agricultura.	0,10	3	0,30
Capacidad de ahorro débil por parte de los ciudadanos.	0,11	2	0,22
Ingreso al mercado de nuevos competidores privados y estatales.	0,09	1	0,09
TOTAL	**1,00**		**2,72**

Elaborado por: Las Autoras

Los resultados obtenidos en la Matriz de Evaluación de Factores Externa de la Cooperativa de Ahorro Las Lagunas nos revela la solidez de la misma dentro del sector financiero en donde se obtuvo un valor ponderado de 2,72 valor que es mayor al promedio que es de 2,50, lo que significa que la empresa aprovecha las oportunidades que se encuentran en el mercado.

CUADRO No. 14
MATRIZ FODA COAC "LAS LAGUNAS"

	FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
	F1: Posicionamiento en el mercado. **F2:** La Institución cuenta con productos y servicios financieros atractivos a la población. **F3:** Incremento de socios por confianza. **F4:** Convenios y proyectos con instituciones públicas. **F5:** Gerente comprometido. **F6:** La cooperativa cuenta con liquidez.	**D1:** Carencia de un plan estratégico **D2:** Falta de motivación y capacitación al personal **D3**: Inadecuada infraestructura. **D4:** Deficiente aplicación de publicidad y promoción.
OPORTUNIDADES	**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIAS DO**
O1: En la actualidad existe mercado y demanda de crecimiento en el Cantón Saraguro. **O2:** Mejoramiento del uso de la tecnología. **O3:** Posibilidad de acceso y expansión a mercados cantonales. **O4:** Apoyo de instituciones no gubernamentales. **O5**: Aprobación de la ley de finanzas populares.	✓ Aprovechar las alianzas estratégicas con diferentes instituciones. (F2,O3) ✓ Ofrecer nuevos productos y servicios financieros y no financieros. (F4,O3) ✓ Creación de una página web, elaboración de trípticos.	✓ Implementar un plan de incentivos financieros para personal. (D2,D4,O1) ✓ Desarrollar programas de capacitación dirigidas a empleados y directivos de la cooperativa.(D2,O1) ✓ Realizar una propuesta para la adquisición de un edificio propio que brinde mejores

		instalaciones al cliente. (D3,O1)
AMENAZAS	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**
A1: Inestabilidad política en el Sistema Financiero, y la posible aplicación por parte del ejecutivo de nuevos impuestos. **A2:** Inestabilidad económica de la Región y el País en general por depender de la agricultura. **A3:** Capacidad de ahorro débil por parte de los ciudadanos. **A4:** Ingreso al mercado de nuevos competidores privados y estatales.	✓ Incentivar al cliente a que ahorre. (F1,F2,A3). ✓ Actualizaciones permanentes al personal, con el fin de tomar medidas necesarias de acuerdo a los cambios políticos, económicos. (F3, A1,A2) ✓ Contar con un plan de contingencia para enfrentar los cambios que demanda en el entorno. (F5, F6, A1, A4).	✓ Implementar un plan estratégico que permita cumplir los objetivos de la Cooperativa. (D1, A1, A4). ✓ Contar con un seguro agrícola, para de esta manera apoyar a los agricultores del sector a minimizar las pérdidas. (D1,A1 A2) ✓ Realizar estudios de factibilidad para identificar nuevas necesidades insatisfechas. (D4,A4) ✓ Buscar nuevos mercados que le permitan expandirse a nivel local y nacional. (D5, O5)

Fuente: Coac “Las Lagunas”
Elaborado por: Las Autoras

”

CUADRO No. 15
MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "LAS LAGUNAS"

	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	E1. Aprovechar las alianzas estratégicas.		E2. Ofrecer nuevos productos y servicios financieros y no financieros.		E3. Publicitar los productos y servicios que ofrece la entidad financiera.		E4. Buscar nuevos mercados que permitan expandirse a nivel local y nacional.		E5. Implementar un plan de incentivos financieros para el personal.	
			CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
FORTALEZAS	**F1:** Posicionamiento en el mercado.	0,15		-		-				-		
	F2: La Institución cuenta con productos y servicios financieros atractivos a la población**.**	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33	3	0,33	1	0,11
	F3: Incremento de socios por confianza.	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18	4	0,24	4	0,24
	F4: Convenios y proyectos.	0,08	4	0,32	2	0,16	3	0,24	4	0,32	3	0,24
	F5: Gerente comprometido.	0,07	3	0,21	3	0,21	1	0,07	1	0,07	3	0,21
	F6: La cooperativa cuenta con liquidez**.**	0,13	3	0,36	3	0,36	2	0,26	3	0,36	1	0,13
DEBILIDADES	**D1:** Carencia de un plan estratégico	0,17		-		-		-		-		-
	D2: Falta de motivación y capacitación al personal	0,08		-		-	1	0,08		-	3	0,24
	D3: Inadecuada infraestructura.	0,10	1	0,10	1	0,10		-		-		-
	D4: Deficiente aplicación de publicidad y promoción.	0,05	2	0,10	3	0,15	4	0,20	2	0,10	2	0,10
OPORTUNIDADES	**O1:** En la actualidad existe mercado y demanda de crecimiento en el Cantón Saraguro.	0,13	4	0,52	2	0,26	4	0,52	3	0,39	3	0,39
	O2: Mejoramiento del uso de la tecnología.	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27		-		-
	O3: Posibilidad de acceso y expansión a mercados cantonales.	0,12	4	0,48	3	0,36	2	0,24	4	0,48	3	0,36
	O4: Apoyo de instituciones no gubernamentales.	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16	3	0,24	2	0,16
	O5: Aprobación de la ley de finanzas populares.	0,16	2	0,32	1	0,16		-		-		-

AMENAZAS	**A1:** Inestabilidad política en el Sistema Financiero, y la posible aplicación por parte del ejecutivo de nuevos impuestos**.**	0,12		-		-		-		-	1	0,12
	A2: Inestabilidad económica de la Región y el País en general por depender de la agricultura.	0,10		-		-		-		-	1	0,10
	A3: Capacidad de ahorro débil por parte de los ciudadanos.	0,11	2	0,22	2	0,22	2	0,22	**3**	**0,33**	**3**	**0,33**
	A4: Ingreso al mercado de nuevos competidores privados y estatales.	0,09	2	0,18	2	0,18	1	0,09		**-**		**-**
TOTAL		**1,00**		**3,80**		**3,04**		**2,86**		**2,89**		**2,73**

	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	**P E S O**	**E6.** Realizar programas de capacitación a los directivos y personal.		**E7**. Realizar una propuesta para la adquisición de un edificio que brinde mejores instalaciones al cliente.		**E8.** Incentivar al cliente para que ahorre.		**E9.** Actualizaciones permanentes al personal, con el fin de tomar medidas necesarias de acuerdo a los cambios políticos y económicos.		**E10.** Contar con un plan de contingencia para enfrentar los cambios que demanda en el entorno.	
			CA	**TCA**	**CA**	**TCA**	**CA**	**TCA**	**CA**	**TCA**	**CA**	**TCA**
FORTALEZAS	**F1**: Posicionamiento en el mercado.	0,15		-		-		_		-		-
	F2: La Institución cuenta con productos y servicios financieros atractivos a la población.	0,11	2	0,22	2	0,22	3	0,33	3	0,33	2	0,22
	F3: Incremento de socios por confianza.	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18	1	0,06	2	0,12
	F4: Convenios y proyectos.	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	2	0,16	1	0,08
	F5: Gerente comprometido.	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21
	F6: La cooperativa cuenta con liquidez.	0,13	3	0,39		-	2	0,26	2	0,39		-

DEBILIDADES	**D1**: Carencia de un plan estratégico	0,17		-		-		-	2	0,34		-
	D2: Falta de motivación y capacitación al personal.	0,08	4	0,32		-	3	0,24	3	0,24	1	0,08
	D3: Inadecuada infraestructura.	0,10		-	4	0,40	2	0,20		-		-
	D4: Deficiente aplicación de publicidad y promoción.	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15		-	2	0,10
OPORTUNIDADES	**O1:** En la actualidad existe mercado y demanda de crecimiento en el Cantón Saraguro.	0,13	3	0,39	3	0,39	4	0,52	2	0,26	1	0,13
	O2: Mejoramiento del uso de la tecnología.	0,09	2	0,18	2	0,18		-	1	0,09	3	0,27
	O3: Posibilidad de acceso y expansión a mercados cantonales.	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36	2	0,24	1	0,12
	O4: Apoyo de instituciones no gubernamentales.	0,08	2	0,16		-		-	2	0,16	2	0,16
	O5: Aprobación de la ley de finanzas populares.	0,16		-		-		-		-	2	0,32
AMENAZAS	**A1:** Inestabilidad política en el Sistema Financiero, y la posible aplicación por parte del ejecutivo de nuevos impuestos.	0,12				-		-	3	0,36	2	0,24
	A2: Inestabilidad económica de la Región y el País en general por depender de la agricultura.	0,10		-		-		-	3	0,30		-
	A3: Capacidad de ahorro débil por parte de los ciudadanos.	0,11		-		-	3	0,33	2	0,22	1	0,11
	A4. Ingreso al mercado de nuevos competidores privados y estatales.	0,09		-		-	2	0,18	1	0,09	3	0,27
TOTAL		**1,00**		**2,70**		**2,23**		**3,24**		**3,36**		**2,43**

	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	E11. Implementar un plan estratégico que permita cumplir los objetivos de la Cooperativa.		E12. Contar con un seguro agrícola, para de esta manera apoyar a los agricultores del sector a minimizar las pérdidas.		E13. Realizar estudios de mercado para identificar nuevas necesidades, insatisfechas.	
			CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
FORTALEZAS	**F1: P**osicionamiento en el mercado.	0,15	3	0,45		-		-
	F2: La Institución cuenta con productos y servicios financieros atractivos	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44
	F3: Incremento de socios por confianza**.**	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18
	F4: Convenios y proyectos.	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
	F5: Gerente comprometido.	0,07	3	0,21		-		-
	F6: La cooperativa cuenta con liquidez.	0,13	3	0,39		-		-
DEBILIDAD	**D1:** Carencia de un plan estratégico	0,17	4	0,68		-		-
	D2: Falta de motivación y capacitación al personal	0,08	3	0,24	1	0,08	3	0,24
	D3: Inadecuada infraestructura.	0,10		-		-	2	0,20
	D4: Deficiente aplicación de publicidad y promoción.	0,05	3	0,15	2	0,10	3	0,15
OPORTUNIDAD	**O1:** En la actualidad existe mercado y demanda de crecimiento en el Cantón Saraguro.	0,13	1	0,13	3	0,39	4	0,52
	O2: Mejoramiento del uso de la tecnología.	0,09	3	0,27	1	0,09	3	0,27
	O3: Posibilidad de acceso y expansión a mercados cantonales.	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36
	O4: Apoyo de instituciones no gubernamentales.	0,08		-	3	0,24	3	0,24
	O5: Aprobación de la ley de finanzas populares.	0,16		-		-	2	0,32
AMENAZAS	**A1:** Inestabilidad política en el Sistema Financiero, y la posible aplicación por parte del ejecutivo de nuevos impuestos.	0,12		-		-		-
	A2: Inestabilidad económica de la Región y el País en general por depender de la agricultura.	0,10		-		-		-
	A3: Capacidad de ahorro débil por parte de los ciudadanos.	0,11		-	2	0,22	2	0,22
	A4: Ingreso al mercado de nuevos competidores privados y estatales.	0,09	2	0,18		-		-
	TOTAL	**1,00**		**3,98**		**2,34**		**3,38**

Elaborado por: Las Autoras

8.4 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

En base a la matriz cuantitativa se han determinado las estrategias con mayor valor, para posteriormente identificar las acciones que se aplicaran para el cumplimiento de las estrategias planteadas, las cuales detallamos a continuación:

CUADRO No. 16
JERARQUÍA DE ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS	JERARQUÍA	PUNTUACIÓN	No. ESTRATEGIA
Implementar un plan estratégico que permita cumplir los objetivos de la Cooperativa.	1	3,98	11
Aprovechar las alianzas estratégicas	2	3,80	1
Realizar estudios de mercado para identificar nuevas necesidades, insatisfechas.	3	3,38	13
Actualizaciones permanentes al personal.	4	3,36	9
Incentivar al cliente para que ahorre.	5	3,24	8
Ofrecer nuevos productos y servicios financieros y no financieros	6	3,04	2
Publicitar los productos y servicios que ofrece la entidad financiera.	7	2,86	3
Implementar un plan de incentivos financieros para el personal.	8	2,73	5
Realizar programas de capacitaciones a los directivos y personal	9	2,70	6
Realizar una propuesta para la adquisición de un edificio.	10	2,23	7

Elaborado por: Las Autoras

8.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Luego del análisis realizado a la cooperativa y a su entorno tanto interno como externo, se ha determinado un conjunto de objetivos organizacionales, los cuales son parte de este plan estratégico, y que sin dudarlo van a mejorar el rendimiento de la entidad. A continuación los detallamos:

- Ejecutar el presente plan estratégico para mejorar los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Las Lagunas.

- Efectuar un plan de publicidad para dar a conocer los servicios Financieros y no Financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Las Lagunas.

- Capacitar a empleados y directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Las Lagunas.

- Ampliar la variedad de productos y servicios no financieros, apoyando al sector agrícola, como a la comunidad en general.

- Establecer incentivos para los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Las Lagunas incrementando el número de usuario y de confianza hacia la entidad.

OBJETIVO No. 1

Ejecutar el presente plan estratégico para mejorar los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Las Lagunas.

META:

Hasta el año 2015 cumplir con el plan estratégico permitiendo mejorar los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Las Lagunas.

ESTRATEGIAS:

- Formación de grupos de trabajo participativos que faciliten la incorporación de empleados y accionistas de la cooperativa para dar cumplimiento al Plan Estratégico.
- Socialización del plan estratégico con empleados, directivos y socios de la cooperativa.
- Toma de decisiones en forma participativa y democrática.

ACTIVIDADES:

- Reuniones permanentes con el personal y directivos de la cooperativa.
- Distribución de material de oficina.
- Asignación de funciones debidamente establecidas en este plan Estratégico.

- Evaluación permanente a los directivos y empleados de la cooperativa para conocer si se está cumpliendo con las funciones encomendadas.

RESPONSABLES:

- Gerente
- Presidente

PRESUPUESTO GENERAL: $ 15603,20

RESULTADOS ESPERADOS:

- Perfeccionar los procesos administrativos y financieros mejorando la operatividad de la cooperativa.
- La cooperativa dispone de productos y servicios financieros como son créditos de consumo, producción, microempresa, emergentes, credi- rol, credi- agro y el pago de servicios no financieros.
- La cooperativa tiene un alto posicionamiento en el mercado y es reconocida por parte de los socios y más actores locales.
- La administración de la cooperativa esta fortalecida en los ámbitos financiero y organización del talento humano.

OBJETIVO No. 2

Efectuar un plan de publicidad para dar a conocer los servicios Financieros y no Financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Las Lagunas.

META:

Al 2015 alcanzar mayor reconocimiento de la Cooperativa por parte de la comunidad, el cantón y de la ciudadanía en general, que se muestre en la captación en el incremento del número de clientes.

ESTRATEGIAS:

- Colocación de gigantografías en lugares estratégicos de la Comunidad y la cabecera Cantonal.
- Realizar convenios con el principal medio local de difusión radial.
- Realizar campañas publicitarias para obtener mayor posicionamiento en el mercado.
- Difusión de la página web de la Cooperativa en toda la publicidad.
- Publicidad acorde con los intereses de la realidad social y cultural del entorno de la cooperativa.

ACTIVIDADES:

- Seleccionar empresas caracterizadas por la seriedad y profesionalismo para el diseño de la página web institucional.

- Contratos con empresas publicitarias reconocidas.
- Distribución de material: trípticos, afiches y hojas volantes.

RESPONSABLES:

- Gerente
- Contador

PRESUPUESTO:

ALTERNATIVAS	**COSTO**
Contrato con la Empresa Publicitaria ”Sport Orbital”	8000,00
Diseño y Construcción de la Página Web Institucional: “Ppmt Sa. Producciones Publicitarias”	1200,00
TOTAL	**9200,00**

RESULTADOS ESPERADOS:

- Incremento del número de socios.
- Fortalecer la imagen corporativa de la institución para tener mayor posicionamiento en el mercado.
- Reconocimiento por parte de los clientes y de la comunidad en general.
- Mantener informados a los clientes de todos los productos y servicios que ofrece la entidad, así como también de la permanente rendición de cuentas.

OBJETIVO No. 3

Capacitar a empleados y directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Las Lagunas.

META:

Hasta el 2013 se contara con un personal altamente capacitado para cumplir con las diferentes actividades en cada departamento mejorando la atención al cliente y la rentabilidad de la COAC, desarrollándose al menos cuatro capacitaciones al año.

ESTRATEGIAS:

- Elaborar un Plan de Capacitación dirigido a los empleados y directivos de la cooperativa.
- Crear incentivos profesionales (ascensos) y económicos para el buen desempeño del personal de la Cooperativa.
- Gestionar programas de capacitación con la Red de Estructuras Financieras Equitativas (REFSE).
- Identificar las necesidades de capacitación de acuerdo al área o puesto de trabajo y en áreas comunes de atención al cliente, relaciones humanas y riesgos financieros.
- Evaluación permanente del desempeño del personal.

ACTIVIDADES:

- Organizar los eventos de capacitación con carácter de obligatorio y en horarios accesibles.
- Contratar a profesionales capacitados con experiencia laboral en la actividad que realizan.
- Entrega anticipada de cronogramas de los diferentes eventos a empleados y directivos de la cooperativa.
- Entregar certificados de asistencia y aprobación a los eventos asistidos.
- Aplicar un test de desempeño, habilidades y conocimientos a los empleados de la cooperativa.
- Emplear un sistema informático o manual, para la calificación de los usuarios respecto de atención al cliente.
- Implementar incentivos económicos por el desempeño laboral premiando al mejor empleado.

RESPONSABLES:

- Gerente
- Presidente
- Contador

PRESUPUESTO:

ALTERNATIVAS	VALOR UNITARIO	COSTO
Conferencias	120,00	960,00
Certificados: Industria Gráfica “Indugraf”	2,00	160,00
Material de oficina en “La Reforma”: hojas de papel bond, esferográficos, carpetas.	20,80	41,60
Impresiones de cronogramas de eventos Centro de Copiado J.C.	0,12	9,60
Contrato de Refrigerios: Hostal San Pedro	2,50	200,00
Impresiones de Test	0,05	2,00
Sistema de Control de calificación al personal	200,00	200,00
Premio al mejor empleado	250,00	500,00
TOTAL		**2073,20**

RESULTADOS ESPERADOS:

- Contar con personal idóneo y capacitado en áreas específicas en atención al cliente, relaciones humanas y riesgos financieros.
- Mejorar la eficiencia en cuanto a la atención al cliente.
- Innovación en la forma de ofrecer servicios de la Cooperativa.
- Mantener constantemente informado al personal y a los usuarios sobre los diferentes cambios políticos y económicos que se dan en el mercado.
- Contar con empleados comprometidos, satisfechos e identificados con la misión y la visión de la cooperativa.
- Mejorar los niveles de competitividad de la entidad.
- Medir el grado de satisfacción del cliente por la atención brindada.

OBJETIVO No. 4

Ampliar la variedad de productos y servicios no financieros, apoyando al sector agrícola, como a la comunidad en general.

META:

Hasta el 2013 ofrecer los nuevos productos y servicios no financieros apoyando de mejor manera al sector agrícola, como a la comunidad en general.

ESTRATEGIAS:

- **Implementar el producto Credi-Agro:** Es un producto dirigido a los agricultores del sector, con edades comprendidas entre 18 y 30 años de edad, los montos para Credi-Agro van desde los $ 5000,00 hasta $ 20000,00
- Ofertar servicios no financieros como
- Negociar alianzas estratégicas con organizaciones e instituciones locales como permitiéndole a la cooperativa ofrecer servicios adicionales a los clientes como la asesoría.
- Difundir y promocionar los beneficios del nuevo producto para agricultores.
- Promover en la comunidad las ventajas sociales y económicas del uso del servicio no financiero como es el pago de los servicios

básicos y el pago del bono de desarrollo humano en la propia comunidad.

ACTIVIDADES:

- Realizar un estudio de mercado para determinar los posibles clientes potenciales del nuevo producto financiero.
- Suscribir nuevas alianzas estratégicas de beneficio mutuo con el Almacén Agropecuario “Agropine” ubicado en el Cantón Saraguro.
- Promover el acceso y las ventajas del nuevo producto financiero dirigido a los agricultores por medio de reuniones y cuñas radiales y hojas volantes.
- Prestar los servicios no financieros como el pago de servicios básicos, pago del Soat y el pago del bono de desarrollo humano.

RESPONSABLES:

- Gerente
- Contador
- Oficial de Crédito

PRESUPUESTO:

ALTERNATIVAS	VALOR UNITARIO	COSTO
Impresión de publicidad de los nuevos productos y servicios no financieros en Industria Gráfica “Indugraf”	0,15	300,00
Estudio de Factibilidad en la Agencia de Marketing Loja	1200,00	1200,00
Capacitaciones	85,00	340,00
Cuñas en Radio Saraguro (120 cuñas)	3,50	420,00
TOTAL		**2260,00**

RESULTADOS ESPERADOS:

- Fomentar la agricultura en el Cantón Saraguro y sus alrededores.
- Captar el segmento de nuevos agricultores para generar desarrollo económico en el sector y el Cantón Saraguro.
- Posicionar el Credi-Agro, como un nuevo producto financiero que apoya a los emprendedores locales.
- Dotar a los proyectos agrícolas con recursos financieros, y asesoramientos para que se puedan desarrollar u operar en el mercado local, cantonal y provincial.
- Acogida de los servicios no financieros por parte de la comunidad minimizando tiempo y dinero.
- Mayor número de socios y aumento de recursos económicos a la cooperativa.

OBJETIVO No. 5

Establecer incentivos para los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Las Lagunas incrementando el número de usuario y de confianza hacia la entidad.

META:

Hasta el 2013 recompensar a los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Las Lagunas" por los depósitos de ahorro y a plazo fijo con premios y promociones.

ESTRATEGIAS:

- Motivar al cliente para que ahorre mediante diferentes premios y promociones.
- Concienciar a los clientes sobre la importancia y ventajas del ahorro.
- Realizar sorteos anuales de electrodomésticos.
- Realizar un plan de premios y promociones para los clientes.

ACTIVIDADES:

- Definir los montos de ahorro para otorgar premios a los clientes de la cooperativa, por cada depósito a plazo fijo se obsequia camisetas, llaveros, gorras de la cooperativa.
- Informar mediante material impreso las promociones y premios para los clientes.

- Entrega de premios a los favorecidos de los sorteos anuales mediante eventos sociales dentro de la cooperativa.
- Incremento de actividades acorde a las nuevas estrategias.

RESPONSABLES:

- Gerente
- Contador
- Presidente

PRESUPUESTO:

ALTERNATIVAS	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Material Impreso (300 hojas volantes)	0,15	90,00
Eventos Sociales	200,00	400,00
Promociones		750,00
Premios anuales de electrodomésticos: olla arrocera, licuadora, refrigeradora.		830,00
TOTAL		**2070,00**

RESULTADOS ESPERADOS:

- Lealtad y confianza de los clientes hacia la cooperativa.
- Incrementar la cartera de clientes.
- Aumentar la liquidez de la cooperativa.
- Generación de expectativas por los premios y promociones.

8.6 LINEAMIENTOS PARA EL MONITOREO Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Para que la Cooperativa pueda cumplir con el presente plan estratégico, es necesario llevar a cabo un monitoreo y un seguimiento a través de diferentes lineamientos los cuales detallamos a continuación:

- ✓ Proporcionar un cronograma para que se cumpla el plan (establecimiento de plazos), es fundamental cumplir con los plazos establecidos en cada uno de los objetivos, ya que son fundamentales para su correcta ejecución.

- ✓ Estructurar equipos de trabajo multidisciplinarios, participación activa de los directivos de la cooperativa para que conformen grupos de trabajo para la ejecución del presente plan y distribuir las funciones.

- ✓ Designación de un responsable de la ejecución del plan estratégico, a pesar de los limitantes existentes es recomendable solicitar a quien corresponda la creación de una oficina conformada por un grupo de socios que supervisen la ejecución del presente plan.

- ✓ Evaluación trimestral del mismo, para ver los avances y retroalimentar en lo que se esté ejecutando erróneamente: Se debe evaluar cada tres meses el cumplimiento del presente plan para corregir los errores, en caso que se comenta, o para replantear plazos y metas.

CUADRO No. 17
PLAN OPERATIVO ANUAL
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LAS LAGUNAS

OBJETIVOS:
Ejecutar el presente plan estratégico para mejorar los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Las Lagunas.
Efectuar un plan de publicidad para dar a conocer los servicios Financieros y no Financieros de la Cooperativa
Ampliar la variedad de productos y servicios no financieros, apoyando al sector agrícola, como a la comunidad en general.
Capacitar a empleados y directivos de la cooperativa.
Establecer incentivos para los clientes de la cooperativa.

SITUACIÓN ACTUAL	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	PLAZO	COSTO	RESULTADOS
La entidad no cuenta con un plan estratégico.	Formación de grupos de trabajo. Socialización del plan estratégico. Toma de decisiones en forma participativa y democrática.	Reuniones permanentes con el personal y directivos de la cooperativa. Distribución de material de oficina. Asignación de funciones. Evaluación permanente a los directivos y empleados.	No. empleados, directivos y socios Rentabilidad	Gerente Presidente	6 Meses	$ 15603,20	Perfeccionar los procesos administrativos y financieros mejorando la operatividad de la cooperativa.
Falta de publicidad, puesto que solo se realiza por medio radial y de tarjetas de presentación.	Publicitar los diferentes productos y servicios financieros que oferta la entidad.	Seleccionar empresas para diseñar la página web institucional. Contratos con empresas publicitarias	Cantidad de material impreso No. de cuñas radiales	Gerente Contador	13 Meses	$ 9200,00	Fortalecer la imagen corporativa de la institución para tener mayor posicionamiento en el mercado.

SITUACIÓN ACTUAL	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	PLAZO	COSTO	RESULTADO
La coac no brinda todos los servicios que los que cuenta la competencia.	Implementar el producto Credi-Agro. Ofertar servicios no financieros	Contratar una empresa para el estudio de factibilidad Suscribir nuevas alianzas estratégicas. Prestar los servicios no financieros. Establecer los requisitos para solicitar el Credi-Agro.	No. de clientes No. de productos y servicios ofrecidos	Gerente Jefe de Crédito	13 Meses	$2260,00	Satisfacción de los clientes con la oferta de los nuevos productos y servicios no financieros.
El personal no recibe capacitaciones constantes.	Elaborar un Plan de Capacitación dirigido a los empleados y directivos de la cooperativa.	Organizar los eventos de capacitación en horarios accesibles. Contratar profesionales. Entrega anticipada de cronogramas de los diferentes eventos a empleados y directivos de la cooperativa. Entregar certificados.	No. de capacitaciones dictadas No. de asistes reuniones planificadas	Gerente Presidente	6 Meses	$2073,20	Contar con personal idóneo y capacitado en áreas específicas mejorando la eficiencia en cuanto a la atención al cliente.
No realiza ningún tipo de incentivo a los clientes	Motivar al cliente para que ahorre mediante diferentes premios y promociones.	Definir los montos de ahorro para otorgar premios a los clientes. Informar mediante material impreso las promociones y premios para los clientes.	No. de clientes potenciales Rentabilidad	Gerente Contador Presidente	9 Meses	$ 2070,00	Incrementar el número de clientes, para de esta manera obtener mayor rentabilidad a la coac.

Elaborado por: Las Autoras

g) DISCUSIÓN

Mediante la realización del presente trabajo se determinó que los objetivos planteados se cumplieron a cabalidad, empezando con la recolección de información interna y externa, además se analizó la parte contable del balance general y el estado de resultados de los periodos económicos de los años 2009 y 2010, aplicando el análisis vertical, horizontal e indicadores perlas obteniendo resultados favorables para la coac. Con los datos obtenidos de la matriz interna y externa se pudo conocer los resultados representativos de 2,64 y 2,72 respectivamente, valores que están por encima del parámetro que es de 2,50 reflejando que la entidad está aprovechando las fortalezas como son: tener posicionamiento en el mercado por los años de servicio a la comunidad, cuenta con productos y servicios financieros atractivos a la población, realiza convenios y proyectos con instituciones públicas, en cuanto a las oportunidades que existen en el mercado están siendo aprovechadas.

Una vez construida la matriz antes mencionada, se procedió a la formulación de los objetivos estratégicos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Las Lagunas**,** que se describen a continuación: la elaboración de un plan estratégico, fortalecer la imagen de la cooperativa, capacitar adecuadamente al talento humano, ofrecer nuevos servicios financieros y no financieros, realizar un plan de incentivos dirigido a los clientes y

socios, con estos objetivos se pudo desarrollar diversas estrategias como son: las de aprovechar las alianzas estratégicas con diferentes instituciones, desarrollar programas de capacitación dirigidas a empleados y directivos, ampliar la variedad de productos y servicios financieros y no financieros, entre otros; así mismo se pudo conocer algunas desventajas que tiene la coac es que no capacita al personal de manera constante, la inadecuada infraestructura hace que la entidad no tenga una distribución correcta en sus diferentes departamentos, se determinó la necesidad imperiosa de realizar un plan de promociones y premios para los socios e incentivar el ahorro.

Los productos y servicios que brinda la cooperativa tienen acogida en la comunidad siendo estos créditos de consumo, producción, emergentes y microcréditos, así también servicios no financieros como la entrega de remesas, pero es necesario implantar nuevos servicios puesto que la competencia está en constante crecimiento con la oferta de nuevos servicios.

La cooperativa carece de un plan estratégico ante todos los resultados previamente analizados, poniendo a consideración a los directivos de la cooperativa el presente Plan Estratégico el mismo que consta de la misión, visión, valores institucionales, los objetivos y las diferentes estrategias, que fueron antes expuestas, beneficiando a la organización

Mediante la aplicación del plan operativo anual podemos establecer un presupuesto y el tiempo que permitirá cumplir cada una de las acciones establecidas, estimando un valor de $ 15603,20 para desarrollar las actividades planteadas.

h) CONCLUSIONES

Luego de haber desarrollado la Planeación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Las Lagunas, del Cantón Saraguro se presentan a continuación las siguientes conclusiones que se deberían tomar en cuenta para la ejecución del presente proyecto.

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Las Lagunas” del Cantón Saraguro, carece de un plan estratégico que le permita tener una noción más clara de su razón de ser, y lo que quiere alcanzar en un determinado tiempo, permitiendo de esta manera desarrollar un plan estratégico para la misma donde se estableció la filosofía corporativa, las diferentes estrategias así como también los objetivos organizacionales que sirvieron para el cumplimiento de esta propuesta, mejorando así la estructura administrativa como también la innovación de productos y servicios financieros que se ofertan a la comunidad en general.

- La Entidad se encuentra laborando alrededor de 17 años y ha logrado un buen posicionamiento en el mercado, ofreciendo productos y servicios que satisfacen a los clientes, además cuenta con convenios con instituciones públicas y se ha expandido fuera

del cantón con una Agencia en el Cantón Oña, Provincia del Azuay.

- La cooperativa no cuenta con una publicidad atractiva, que le permitan dar a conocer todos los servicios que ofrece, puesto que solamente se lo hace por medio de tarjetas de presentación y anuncios en una radio local, además no dispone de infraestructura propia ya que donde se encuentra realizando sus operaciones son instalaciones arrendadas, teniendo una distribución departamental no adecuada.

- En la localidad existen instituciones privadas y públicas dedicadas a la misma actividad de captación y colocación de recursos, debido al crecimiento de la demanda por obtener créditos y otros servicios financieros y no financieros, estás entidades cuentan con una diversidad de productos y servicios financieros, mejores instalaciones departamentales con los que no cuenta la Coac Las Lagunas aunque se evidencia que esta desventaja no le ha restringido crecer en el mercado.

- Se pudo constatar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Las Lagunas es una entidad confiable financieramente pues ha presentado un significativo crecimiento en las principales

actividades de captación y colocación en los períodos analizados, demostrando que cuenta con una liquidez del 21,02%, determinando el nivel de disponibilidad para atender el pago de sus pasivos, cumpliendo con sus obligaciones con el público.

i) RECOMENDACIONES

Se recomienda a los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Las Lagunas” implementar en el menor tiempo posible lo siguiente:

- La planeación estratégica es considerada una herramienta administrativa importante en un organización, para tomar decisiones correctas en un determinado momento, por lo que recomendamos a los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Las Lagunas, la implementación de esta planeación estratégica, la misma que plantea objetivos, estrategias y actividades para organizar correctamente el talento humano y mejorar la atención a los clientes satisfaciendo las necesidades de la demanda mediante la oferta de nuevos productos financieros y servicios no financieros, contribuyendo al buen vivir de la comunidad, fortaleciendo de esta manera el crecimiento y desarrollo de la cooperativa.

- Buscar nuevos convenios con otras instituciones públicas o privadas, para prestar servicios adicionales de interés de los clientes, pudiendo así satisfacer todas las necesidades.

- Fortalecer la imagen institucional mediante la contratación de un especialista en publicidad y marketing para efectuar el diseño y construcción de una página web, y publicidad impresa (trípticos, afiches, gigantografías entre otros), para de esta manera mantener muy bien informados a los clientes de los productos y servicios no financieros que ofrece la cooperativa.

- Implementar nuevos productos, servicios financieros y no financieros como pueden ser pago de bono solidario, servicios básicos, pago del SOAT, entre otros, mismos que ayudaran a complementar los ya existentes para de esta manera seguir creciendo junto a la competencia en el mercado financiero.

- Realizar los trámites necesarios así como también buscar financiamiento para la construcción de un edificio propio en la Matriz de la cooperativa ubicada en la Comunidad “Las Lagunas” con nuevas instalaciones equipadas y bien distribuidas para así mejorar la imagen de la cooperativa, ofrecer a los clientes, socios y personal infraestructuras adecuadas y cómodas permitiendo desenvolverse en un ambiente idóneo.

j) BIBLIOGRAFÍA

- BRAVO Mercedes (2005) “Contabilidad General” Editorial Nuevodia, Sexta Edición. Quito, Ecuador.
- ORTIZ H. (2005) “Análisis Financiero” Sexta Edición
- CARRETO Julio. “Planeación Estratégica”. [En línea]. Disponible en: http://planeación-estratégica.blogspot.com/2008/
- Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP. “Cooperativas”. [En línea].Disponible en: http: //www.coopjep.fin.ec/cooperativismo/que-es-una-cooperativa.
- ESPEJO R. Mercy (2009) “Impacto Socioeconómico de las Entidades Financieras socias de la REFSE”. [En línea]. Disponible en: http://repositorio.utpl.edu.ec/bitstream.pdf
- Glosario de Términos Microfinanzas. “*Autosuficiencia Operativa”.* [En línea]. *Disponible en:* http://www.finrural-bo.org/glosario2.asp?
- IFI’S. “El cooperativismo en Ecuador”. [En línea]. PresentationTranscript. Orígenes del Cooperativismo. Disponible en: http://www.slideshare.net/bancafinanzas/ifis-el-cooperativismo-en-Ecuador.
- INSAFOCOOP. “El Cooperativismo”. [En línea]. Disponible en: http://www.insafocoop.gob.sv/conceptos_generales.htm

- Indicadores Financieros Estandar. Comentario y Guía de Utilización. “Cobertura de Gastos no Operacionales”. [En línea]. Disponible en: http://www.byington.net/escritos/guia.htm
- Indicadores demográficos. [En línea]. Disponible en: http://www.ine.gub.uy/banco%20de%20datos/soc_indic_socdemo/Def_ind_dem.pdf.
- PISTIN Gustavo. “Ratios o índices”. [En línea]. Disponible en:http://www.utu.edu.uy/Publicaciones/Publicaciones%20Educativas/RatioEidicionFinal2009.pdf
- ROE- (Economía): “Definición de ROE”. [En línea]. Disponible en: http://www.serfinco.com/glossary/default.asp?l=R.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. “Sistema Financiero”. [En línea]. Disponible en: http://www.superban.gov.ec/practg/sbs.
- TALANCÓN Humberto Ponce. “Biblioteca de Economía”. Enciclopedia Multimedia Interactiva, [En línea]. Disponible en: http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm
- Banco Central del Ecuador. Disponible en: www.bce.fin.ec

K) ANEXOS

ANEXO No. 1

FORMATO DE ENTREVISTA A LA COAC

1. ¿Cuándo y con qué fines se creó la cooperativa?
2. ¿Quiénes fueron los primeros fundadores?
3. ¿Qué tipo de respaldo legal tiene la EFL´s como: bajo que norma legal se constituyó su registro oficial?
4. ¿Cuál es la principal finalidad con la que se creó esta cooperativa?
5. ¿En qué lugares opera la EFL´s?
6. ¿Cuántos socios tiene la cooperativa actualmente?
7. ¿Cuál es la Estructura organizacional con la que cuenta: centralizada, descentralizada, vertical y horizontal?
8. ¿Qué funciones cumple el personal administrativo y operativo?
9. ¿Cuál es el perfil de los socios: quienes pueden ser socios, requisitos que deben cumplir para ser socios, cuántos socios tienen, en caso de ser nuevo socio requisitos adicionales?
10. Se realizan controles internos, cada que tiempo lo hacen, que aspectos considera para realizar el control interno, quien lo realiza y desde cuándo.
11. ¿Cuáles son las políticas y procedimientos contables: quien realiza la contabilidad, bajo que parámetros realiza las normas de

contabilidad generalmente aceptadas, cada que tiempo deben presentar los estados financieros y a quien lo presentan?

12. Políticas de personal: quien se encarga de administrar el personal, si no hay quien lo administre afecta a las EFL, cada que tiempo lo capacitan, existe intercambios y participación da eventos, con qué frecuencia, la remuneración es la adecuada, existe un óptico clima laboral con el personal.

13. ¿Qué productos financieros ofrece la EFL: créditos, ahorros, etc. Servicios adicionales: pagos de servicios básicos, bono de desarrollo, etc.

14. Políticas de productos y servicios: cuál es su metodología de crédito individual o comunal tasa de interés activa y pasiva, montos promedios para otorgar créditos el máximo y el mínimo, tipo de garantía que pide, plazos quincenal, mensual, trimestral y semestral.

15. Procedimientos para el otorgamiento de créditos y ahorro: proceso a seguir, requisitos, beneficios, plazos, etc.

16. La cooperativa cuenta con un plan estratégico.

17. ¿Cómo evalúa el cumplimiento de las funciones de los empleados?

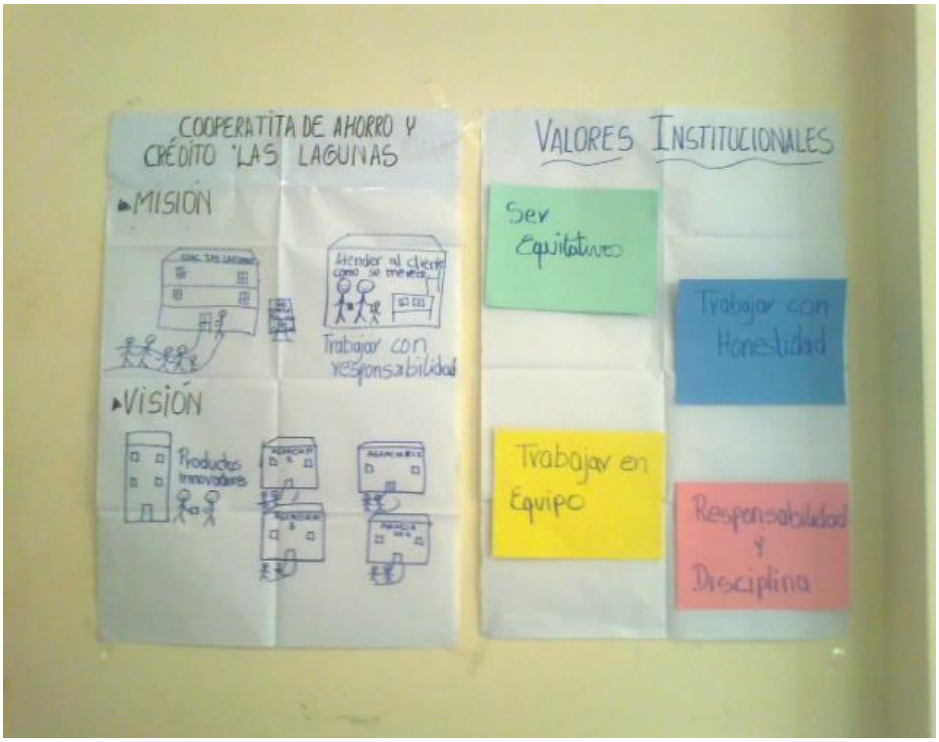
18. Mantiene convenios con otras instituciones públicas o privadas.

ANEXO No. 2

VISITA A LA COOPERATIVA EN LA COMUNIDAD “LAS LAGUNAS”

VENTANILLA UBICADA EN EL CENTRO DEL CANTÓN SARAGURO

APLICACIÓN DEL TALLER



COOPERATITA DE AHORRO Y CRÉDITO "LAS LAGUNAS"
MISION
VISIÓN
VALORES INSTITUCIONALES

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "LAS LAGUNAS"
FORTALEZAS
DEBILIDADES
La Cooperativa tiene varios años en el mercado
CONVENIOS CON INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL CANTÓN
Falta de Capacitación y Motivación al Personal
OFERTA DE SERVICIOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS ATRACTIVOS A LA COMUNIDAD
GERENTE CUMPLE EFICIENTEMENTE
Falta Publicidad en otros lugares del Cantón
No cuenta con edificio propio

ANEXO No. 3

ESTADOS FINANCIEROS

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"LAS LAGUNAS"
BALANCE GENERAL VERTICAL

CÓDIGO	CUENTAS	2010	
1.	**ACTIVOS**	**951.948,47**	**100,00%**
1.1	**FONDOS DISPONIBLES**	143.732,48	**15,10%**
1.1.01	Caja	58.526,44	6,15%
1.1.01.05	Efectivo	58.526,44	6,15%
1.1.03	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANC.	85.206,04	8,95%
1.1.03.10	BANCOS INSTITUCIONES FINANC	85.206,04	8,95%
1.1.03.10.02	Codesarrollo	54.628,28	5,74%
1.1.03.10.03	Cta. Semillas del Progreso	17.466,33	1,83%
1.1.03.10.04	Mushuk Muyu	3.143,65	0,33%
1.1.03.10.05	COOP.MEGO Cta. de Ahorros	1.337,27	0,14%
1.1.03.10.06	COAC: Catamayo	292,09	0,03%
1.1.03.10.07	Coop. 23 de Enero	5,00	0,00%
1.1.03.10.08	COOPAC-AUSTRO Cta. de Ahorros	8.333,42	0,88%
1.3	**INVERSIONES**	**104.788,90**	**11,01%**
1.3.01	Entidades del Sector Privado	104.788,90	11,01%
1.3.01.05	De 1 a 30 días	5.000,00	0,53%
1.3.01.10	De 31 a 90 días	89.788,90	9,43%
1.3.01.20	De 181 a 360 días	10.000,00	1,05%
1.4	**CARTERA DE CRÉDITOS**	**655.586,63**	**68,87%**
1.4.02	CARTERA DE CONSUMO	34.072,54	3,58%
1.4.02.10	De 31 a 90 días	133,33	0,01%
1.4.02.20	De 181 a 360 días	2.715,02	0,29%
1.4.02.25	De 360 a mas	31.224,19	3,28%
1.4.04	CARTERA MICROEMPRESA	695.840,55	73,10%
1.4.04.01	MICROEMPRESA POR VENCER	695.840,55	73,10%
1.4.04.01.05	De 1 a 30 días	1.532,87	0,16%
1.4.04.01.10	De 31 a 90 días	14.386,22	1,51%
1.4.04.01.15	De 91 a 180 días	8.645,46	0,91%
1.4.04.01.20	De 181 a 360 días	28.331,93	2,98%
1.4.04.01.25	De más de 360 días	642.944,07	67,54%
1.4.99	(PROVISIONES CRÉDITOS INCOBRABLES)	-74.326,46	-7,81%
1.4.99.30	(Provisión general para cartera)	-74.326,46	-7,81%
1.6	CUENTAS POR COBRAR	3.058,99	0,32%
1.6.04.10	Varios	3.058,99	0,32%
1.6.04.15	Gastos Judiciales	3.058,99	0,32%
1.8	PROPIEDADES Y EQUIPO	9.622,50	1,01%
1.8.05	MUEBLES Y ENSERES Y EQUIPOS OFICINA	6.175,02	0,65%
1.8.05.01	Muebles y Enseres	4.831,36	0,51%
1.8.05.02	Equipo de Oficina	1.343,66	0,14%
1.8.06	Equipos de Computación	7.298,88	0,77%
1.8.99	(DEPRECIACIÓN ACUMULADA)	-3.851,40	-0,40%
1.8.99.15	(MUEBLES Y ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA)	-1.186,65	-0,12%
1.8.99.15.01	(Muebles y Enseres)	-736,94	-0,08%
1.8.99.15.02	(Equipo de Oficina)	-449,71	-0,05%
1.8.99.20	(Equipos de Computación)	-2.664,75	-0,28%
19	OTROS ACTIVOS	35.158,97	3,69%

CÓDIGO	CUENTAS	2010	
19.04	GASTOS ANTICIPADOS	850,00	0,09%
19.04.02	Anticipos	850,00	0,09%
19.08	TRANSFERENCIAS INTERNAS	34.308,97	3,60%
19.08.19	Agencia Oña	34.308,97	3,60%
2	**PASIVOS**	**782.041,62**	**82,15%**
2.1	**OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO**	**733.220,29**	**77,02%**
2.1.01	DEPÓSITOS A LA VISTA	430.094,19	45,18%
2.1.01.35	Depósitos de Ahorro	377.300,88	39,63%
2.1.01.36	DEPOSITO AHORRISTAS	52.793,31	5,55%
2.1.03	DEPÓSITOS A PLAZO	303.126,10	31,84%
2.1.03.06	De 31 a 90 días	97.844,23	10,28%
2.1.03.07	De 91 a 180 días	162.846,50	17,11%
2.1.03.08	De 181 a 360 días	42.435,37	4,46%
2.5	**CUENTAS POR PAGAR**	**48.821,33**	**5,13%**
2.5.01	INTERESES POR PAGAR	5.299,20	0,56%
2.5.01.20	Certificados de Aportación	5.299,20	0,56%
2.5.03	OBLIGACIONES PATRONALES	6.913,65	0,73%
2.5.03.06	Reserva 15% Trabajadores	6.330,16	0,66%
2.5.03.15	Aporte al IESS	583,49	0,06%
2.5.04	RETENCIONES	106,59	0,01%
2.5.04.05	RETENCIONES FISCALES	106,59	0,01%
2.5.04.05.01	100% IVA	4,76	0,00%
2.5.04.05.02	70% IVA	4,72	0,00%
2.5.04.05.03	30% IVA	7,92	0,00%
2.5.03.05.04	Retenciones en la Fuente 8%	48,39	0,01%
2.5.03.05.05	Retenciones en la Fuente 2%	19,43	0,00%
2.5.03.05.06	Retenciones en la Fuente 1%	21,37	0,00%
2.5.90	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	36.501,89	3,83%
2.5.90.90	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	36.501,89	3,83%
2.5.90.90.10	Imprevistos Construcción	17.304,38	1,82%
2.5.90.90.50	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	19.197,51	2,02%
3	**PATRIMONIO**	**169.906,85**	**17,85%**
3.1	CAPITAL SOCIAL	**92.434,64**	**9,71%**
3.1.03	APORTES DE LOS SOCIOS	92.434,64	9,71%
3.1.03.01	Certificados de aportación	92.221,64	9,69%
3.1.03.03	Cuota de ingreso	213,00	0,02%
3.3	**RESERVAS**	**74.292,21**	**7,80%**
3.3.01	LEGALES	44.754,48	4,70%
3.3.01.01	Reserva Legal	41.167,38	4,32%
3.3.01.02	Reserva de Educación	1.793,55	0,19%
3.3.01.03	Previsión y Asistencia Social	1.793,55	0,19%
3.3.03	ESPECIALES	29.537,73	3,10%
3.3.03.10	Para futuras capitalizaciones	8.967,73	0,94%
3.3.03.15	Otras	20.570,00	2,16%
3.4	**OTRAS APORTACIONES PATRIMONIALES**	**3.180,00**	**0,33%**
3.4.02	Donaciones	3.180,00	0,33%
	EXCEDENTES		
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**951.948,47**	

Fuente: Estados Financieros Coac “Las Lagunas”
Elaborado: Las Autoras

ANEXO No. 4

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"LAS LAGUNAS"
BALANCE DE RESULTADOS VERTICAL

CÓDIGO	CUENTAS	2010	
4	**GASTOS**	**140.855,45**	**100,00%**
4.1	**INTERESES CAUSADOS**	**46.018,65**	**32,67%**
4.1.01	**OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO**	**46.018,65**	**32,67%**
4.1.01.15	Depósitos de Ahorros	17.470,63	12,40%
4.1.01.30	Depósitos a plazos	25.350,90	18,00%
4.1.01.90	Otros	3.197,12	2,27%
4.1.01.90.01	Certificados de aportación	3.161,21	2,24%
4.1.01.90.02	Comisión manteniendo de cuenta	35,91	0,03%
4.4	PROVISIONES	5.445,58	3,87%
4.4.01	PROVISIONES DE CARTERA CRÉDITO	5.445,58	3,87%
4.4.01.05	CARTERA DE CRÉDITO POR VENCER	5.445,58	3,87%
4.4.01.05.01	Provisión de cartera de crédito	5.445,58	3,87%
4.5	**GASTOS DE OPERACIÓN**	**47.113,43**	**33,45%**
4.5.01	GASTOS DE PERSONAL	30.101,40	21,37%
4.5.01.05	REMUNERACIONES MENSUALES	21.567,12	15,31%
4.5.01.05.01	Sueldos unificados	21.567,12	15,31%
4.5.01.10	BENEFICIOS SOCIALES	4.410,58	3,13%
4.5.01.10.01	Décimo Tercer Sueldo	1.570,00	1,11%
4.5.01.10.02	Décimo Cuarto Sueldo	980,00	0,70%
4.5.01.10.03	Horas Extras	143,12	0,10%
4.5.01.10.04	Vacaciones	415,51	0,29%
4.5.01.10.05	Viáticos y Movilización	65,50	0,05%
4.5.01.10.06	Refrigerio	456,30	0,32%
4.5.01.10.07	Uniforme Empleados		
4.5.01.10.08	Servicios ocasionales	280,00	0,20%
4.5.01.10.11	Bono de responsabilidad	500,15	0,36%
4.5.01.20	Aportes al IESS 12.15%	2.470,23	1,75%
4.5.01.30	Indemnizaciones	109,00	0,08%
4.5.01.35	Fondos de Reserva IESS	1.489,97	1,06%
4.5.01.90	Otros	54,50	0,04%
4.5.02	HONORARIOS	1.274,44	0,90%
4.5.02.05	Directores	202,84	0,14%
4.5.02.05.01	Viáticos y Movilización	7,84	0,01%
4.5.02.05.03	Otros		
4.5.02.05.04	Capacitación directivos	195,00	0,14%
4.5.02.10	Honorarios Profesionales	1.071,60	0,76%
4.5.03	SERVICIOS VARIOS	9.626,00	6,83%
4.5.03.05	MOVILIZACIONES FLETES	1.389,74	0,99%
4.5.03.05.01	Viáticos y Movilización	636,69	0,45%
4.5.03.05.02	Transporte y notificaciones	100,40	0,07%
4.5.03.05.03	Fletes y Embalajes	652,65	0,46%
4.5.03.15	Publicidad y Propaganda	3.090,25	2,19%
4.5.03.20	SERVICIOS BÁSICOS	427,11	0,30%
4.5.03.20.03	Teléfono	427,11	0,30%
4.5.03.30	Arrendamientos	3.815,00	2,71%
4.5.03.90	Otros Servicios	904,00	0,64%
4.5.04	**IMPUESTOS CONTRIBUYENTES**	**2.048,34**	**1,45%**
4.5.04.05	Impuestos Fiscales	571,75	0,41%

CÓDIGO	CUENTAS	2010	
4.5.04.10	Impuestos Municipales	384,00	0,27%
4.5.04.20	Aportes a la REFSE	996,59	0,71%
4.5.04.90	Impuestos y aportes para otros	96,00	0,07%
4.5.05	DEPRECIACIONES	1.357,26	0,96%
4.5.05.25	MUEBLES Y ENSERES	337,16	0,24%
4.5.05.25.01	Muebles y Enseres	154,15	0,11%
4.5.05.25.02	Equipos de Oficina	183,01	0,13%
4.5.05.30	Equipos de Computación	1.020,10	0,72%
4.5.06	AMORTIZACIONES	609,00	0,43%
4.5.06.05	GASTOS ANTICIPADO	52,50	0,04%
4.5.06.25	Programas de computación	52,50	0,04%
4.5.06.15	Gasto de instalación	3,00	
4.5.06.30	Gasto de adecuación	553,90	0,39%
4.5.07	OTROS GASTOS	2.096,49	1,49%
4.5.07.05	Suministros Diversos	1.398,62	0,99%
4.5.07.06	Suministros Oficina	562,72	0,40%
4.5.07.10	Donaciones		
4.5.07.15	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	135,12	0,10%
4.5.07.15.02	Equipos de Computación	135,12	0,10%
4.5.07.15.04	Construcciones		
4.6	**OTRAS PÉRDIDAS OPERACIONALES**	**16.141,91**	**11,46%**
4.6.90	Otras	16.141,91	11,46%
47	OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS	19.805,72	14,06%
4.7.03	Intereses y comisiones devengadas	4,68	
4.7.90	Otros	19.801,04	14,06%
4.8	IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	6.330,16	4,49%
4.8.10	Participación empleados	6.330,16	4,49%
5	**INGRESOS**	**140.855,45**	**100,00%**
5.1	INTERESES Y DESCUENTOS	139.361,31	98,94%
5.1.01	Depósitos	7.950,30	5,64%
5.1.02	Descuento Personal	16,00	0,01%
5.1.04	INTERESES DE CARTERA	131.395,01	93,28%
5.1.04.10	Intereses de Crédito de Consumo	124.561,64	88,43%
5.1.04.30	De Mora	6.833,37	4,85%
5.4	**INGRESOS POR SERVICIOS**	**1.197,00**	**0,85%**
5.4.04	MANEJO Y COBRANZAS	1.197,00	0,85%
5.4.04.01	Notificación	1.182,00	0,84%
5.4.04.02	Inspecciones	15,00	0,01%
5.6	OTROS INGRESOS	297,14	0,21%
5.6.90	OTROS	297,14	0,21%
5.6.90.10	Ingresos para administración	143,84	0,10%
5.6.90.20	Otros ingresos	153,30	0,11%
	RESULTADO	**0,00**	**0,00%**

Fuente: Estados Financieros Coac “Las Lagunas”
Elaborado: Las Autoras

ANEXO No. 5

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"LAS LAGUNAS"
BALANCE GENERAL HORIZONTAL

CÓDIGO	CUENTAS	2009	2010		
1.	**ACTIVOS**	**890.222,93**	**951.948,47**	**61.725,54**	**6,93%**
1.1	FONDOS DISPONIBLES	**183.764,05**	**143.732,48**	**-40.031,57**	**-21,78%**
1.1.01	Caja	33.993,14	58.526,44	24.533,30	72,17%
1.1.01.05	Efectivo	33.993,14	58.526,44	24.533,30	72,17%
1.1.03	BANCOS Y OTRAS INSTIT. FINANC.	149.770,91	85.206,04	-64.564,87	-43,11%
1.1.03.10	BANCOS INSTITUCIONES FINANC.	139.288,69	85.206,04	-54.082,65	-38,83%
1.1.03.10.02	Codesarrollo	29.925,19	54.628,28	24.703,09	82,55%
1.1.03.10.03	Cta. Semillas del Progreso	88.842,32	17.466,33	-71.375,99	-80,34%
1.1.03.10.04	Mushuk Muyu	3.111,96	3.143,65	31,69	1,02%
1.1.03.10.05	COOPMEGO Cta. de Ahorros	9.325,04	1.337,27	-7.987,77	-85,66%
1.1.03.10.06	COAC: Catamayo	7.084,18	292,09	-6.792,09	-95,88%
1.1.03.10.07	Coop. 23 de Enero	1.000,00	5,00	-995,00	-99,50%
1.1.03.10.08	COOPAC-AUSTRO Cta. de Ahorros	10.482,22	8.333,42	-2.148,80	-20,50%
1.3	**INVERSIONES**		**104.788,90**	**104.788,90**	**100,00%**
1.3.01	Entidades del Sector Privado		104.788,90	104.788,90	100,00%
1.3.01.05	De 1 a 30 días		5.000,00	5.000,00	100,00%
1.3.01.10	De 31 a 90 días		89.788,90	89.788,90	100,00%
1.3.01.20	De 181 a 360 días		10.000,00	10.000,00	100,00%
1.4	**CARTERA DE CRÉDITOS**	**648.555,99**	**655.586,63**	**7.030,64**	**1,08%**
1.4.02	CARTERA DE CONSUMO	82.047,47	34.072,54	-47.974,93	-58,47%
1.4.02.01.05	De 1 a 30 días	542,53		-542,53	-100,00%
1.4.02.01.10	De 31 a 90 días	50,00	133,33	83,33	166,66%
1.4.02.01.15	De 91 a 180 días	1.650,00		-1.650,00	-100,00%
1.4.02.01.20	De 181 a 360 días	2.173,02	2.715,02	542,00	24,94%
1.4.02.01.25	De 360 a mas	77.631,92	31.224,19	-46.407,73	-59,78%
1.4.04	**CARTERA MICROEMPRESA**	**637.415,88**	**695.840,55**	**58.424,67**	**9,17%**
1.4.04.01	CARTERA MICRO. POR VENCER	637.415,88	695.840,55	58.424,67	9,17%
1.4.04.01.05	De 1 a 30 días	1.908,23	1.532,87	-375,36	-19,67%
1.4.04.01.10	De 31 a 90 días	3.481,86	14.386,22	10.904,36	313,18%
1.4.04.01.15	De 91 a 180 días	5.703,19	8.645,46	2.942,27	51,59%
1.4.04.01.20	De 181 a 360 días	33.103,68	28.331,93	-4.771,75	-14,41%
1.4.04.01.25	De más de 360 días	593.218,92	642.944,07	49.725,15	8,38%
1.4.99	**(PROVISIONES CRÉDITOS INC)**	**-70.907,36**	**-74.326,46**	**-3.419,10**	**4,82%**
1.4.99.30	(Provisión general para cartera)	-70.907,36	-74.326,46	-3.419,10	4,82%
1.6	CUENTAS POR COBRAR	1.227,07	3.058,99	1.831,92	149,29%
1.6.04.10	Gastos Judiciales	811,77	3.058,99	2.247,22	276,83%
1.6.04.15	Plan Porta	415,30			-100,00%
1.8	**PROPIEDADES Y EQUIPO**	**9.416,76**	**9.622,50**	**205,74**	**2,18%**
1.8.05	MUEBLES Y ENSERES Y EQ. OFICINA	4.915,02	6.175,02	1.260,00	25,64%
1.8.05.01	Muebles y Enseres	3.571,36	4.831,36	1.260,00	35,28%
1.8.05.02	Equipo de Oficina	1.343,66	1.343,66	0,00	0,00%
1.8.06	Equipos de Computación	7.298,88	7.298,88	0,00	0,00%
1.8.99	(DEPRECIACIÓN ACUMULADA)	-2.797,14	-3.851,40	-1.054,26	37,69%
1.8.99.15	(MUEBLES Y ENSERES Y OFICINA	-849,49	-1.186,65	-337,16	39,69%
1.8.99.15.01	(Muebles y Enseres)	-582,79	-736,94	-154,15	26,45%
1.8.99.15.02	(Equipo de Oficina)	-266,70	-449,71	-183,01	68,62%
1.8.99.20	(Equipos de Computación)	-1.947,65	-2.664,75	-717,10	36,82%
19	OTROS ACTIVOS	47.259,06	35.158,97	-12.100,09	-25,60%
19.04	GASTOS ANTICIPADOS		850,00	850,00	100,00%
19.08	TRANSFERENCIAS INTERNAS	47.259,06	34.308,97	-12.950,09	-27,40%
18.08.19	Agencia Oña	47.259,06	34.308,97	-12.950,09	-27,40%
2	**PASIVOS**	**739.512,41**	**782.041,62**	**42.529,21**	**5,75%**

CÓDIGO	CUENTAS	2009	2010		
2.1	**OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO**	**656121,53**	**733220,29**	**77098,76**	**11,75%**
2.1.01	**DEPÓSITOS A LA VISTA**	**438.168,06**	**430.094,19**	**-8.073,87**	**-1,84%**
2.1.01.35	Depósitos Ahorristas	406.347,48	377.300,88	-29.046,60	-7,15%
2.1.01.36	Ahorro Clientes	31.820,58	52.793,31	20.972,73	65,91%
2.1.03	DEPÓSITOS A PLAZO	217.953,47	303.126,10	85.172,63	39,08%
2.1.03.06	De 31 a 90 días	99.878,12	97.844,23	-2.033,89	-2,04%
2.1.03.07	De 91 a 180 días	81.665,35	162.846,50	81.181,15	99,41%
2.1.03.08	De 181 a 360 días	36.410,00	42.435,37	6.025,37	16,55%
2.5	**CUENTAS POR PAGAR**	**37.369,77**	**48.821,33**	**11.451,56**	**30,64%**
2.5.01	INTERESES POR PAGAR	5.299,20	5.299,20	0,00	0,00%
2.5.01.20	Interés Certificados Aportación	5.299,20	5.299,20	0,00	0,00%
2.5.03	OBLIGACIONES PATRONALES	4.829,61	6.913,65	2.084,04	43,15%
2.5.03.06	Reserva 15% Trabajadores	4.618,04	6.330,16	1.712,12	37,07%
2.5.03.15	Aporte al IESS	211,57	583,49	371,92	175,79%
2.5.04	RETENCIONES	69,75	106,59	36,84	52,82%
2.5.04.05	RETENCIONES FISCALES	69,75	106,59	36,84	52,82%
2.5.04.05.01	100% IVA	49,16	4,76	-44,40	-90,32%
2.5.04.05.02	70% IVA	11,11	4,76	-6,35	-57,16%
2.5.04.05.03	30% IVA	9,48	7,92	-1,56	-16,46%
2.5.03.05.04	Retenciones en la Fuente %8		48,39	48,39	100,00%
2.5.03.05.05	Retenciones en la Fuente %2		19,43	19,43	100,00%
2.5.03.05.06	Retenciones en la Fuente %1		21,37	21,37	100,00%
2.5.05	CONTRIBUCIONES IMPUESTOS	56,41		-56,41	-10,00%
2.5.05.05	Impuesto a la Renta	56,41		-56,41	-10,00%
2.5.90	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	27.114,80	36.501,89	9.387,09	34,62%
2.5.90.90	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	27.114,80	36.501,89	9.387,09	34,62%
2.5.90.90.10	Imprevistos Construcción	27.114,80	17.304,38	-9.810,42	-36,18%
25.90.90.15	Otras cuentas por pagar varias	42.644,51		-42.644,51	-100,00%
2.5.90.90.50	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	42.644,51	19.197,51	-23.447,00	-54,98%
2.9.90	OTROS	3.376,60		-3.376,60	-100,00%
3	**PATRIMONIO**	**147.525,95**	**169.906,85**	**22.380,90**	**15,17%**
3.1	CAPITAL SOCIAL	90.262,75	92.434,64	2.171,89	2,41%
3.1.03	APORTES DE LOS SOCIOS	90.262,75	92.434,64	2.171,89	2,41%
3.1.03.01	Certificados de aportación		92.221,64	92.221,64	100,00%
3.1.03.02	Certificados de aportación por legalizar	90.213,25		-90.213,25	-100,00%
3.1.03.03	Cuota de ingreso	49,50	213,00	163,50	330,30%
3.3	RESERVAS	54.563,20	74.292,21	19.729,01	36,16%
3.3.01	LEGALES	33.993,20	44.754,48	10.761,28	31,66%
3.3.01.01	Reserva Legal	33.993,20	41.167,38	7.174,18	21,10%
3.3.01.02	Reserva de Educación		1.793,55	1.793,55	100,00%
3.3.01.03	Previsión y Asistencia Social		1.793,55	1.793,55	100,00%0
3.3.04	RESERVAS FACULTATIVAS	20.570,00		-20.570,00	-100,00%
3.3.04.01	Adquisición de Terrenos, construcción	20.570,00		-20.570,00	-100,00%
3.3.03	ESPECIALES		29.537,73	29.537,73	100,00%
3.3.03.10	Para futuras capitalizaciones		8.967,73	8.967,73	100,00%
3.3.03.15	Otras		20.570,00	20.570,00	100%
3.4	OTRAS APORTACIONES PATRIM.	2.700,00	3.180,00	480,00	17,78%
3.4.02	Donaciones	2.700,00	3.180,00	480,00	17,78%
	EXCEDENTES	**3.184,57**		**-3.184,57**	**-100,00%**
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**890.222,93**	**951.948,47**	**61.725,54**	**6,93%**

Fuente: Estados Financieros Coac. “Las Lagunas”
Elaborado: Las Autoras

ANEXO No. 6

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"LAS LAGUNAS"
BALANCE DE RESULTADOS HORIZONTAL

CÓDIGO	CUENTAS	2009	2010		
4	**GASTOS**	**155.609,01**	**140.855,45**	**-14.753,56**	**-9,48%**
4.1	**INTERESES CAUSADOS**	**47.230,06**	**46.018,65**	**-1.211,41**	**-2,56%**
4.1.01	**OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO**	**47.230,06**	**46.018,65**	**-1.211,41**	**-2,56%**
4.1.01.15	Depósitos de Ahorros	18.471,09	17.470,63	-1.000,46	-5,42%
4.1.01.30	Depósitos a plazos	22.263,53	25.350,90	3.087,37	13,87%
4.1.01.90	Otros	6.495,44	3.197,12	-3.298,32	-50,78%
4.1.01.90.01	Certificados de aportación	6.536,23	3.161,21	-3.375,02	-51,64%
4.1.01.90.02	Comisión manteniendo de cuenta	2,63	35,91	33,28	1265,40%
4.4	PROVISIONES	16.136,73	5.445,58	-10.691,15	-66,25%
4.4.01	PROVISIONES DE CARTERA C.	16.136,73	5.445,58	-10.691,15	-66,25%
4.4.01.05	CARTERA DE CRED. POR VENCER	16.136,73	5.445,58	-10.691,15	-66,25%
4.4.01.05.01	Provisión de cartera de crédito	16.136,73	5.445,58	-10.691,15	-66,25%
4.5	**GASTOS DE OPERACIÓN**	**81.596,72**	**47.113,43**	**-34.483,29**	**-42,26%**
4.5.01	GASTOS DE PERSONAL	34.845,34	30.101,40	-4.743,94	-13,61%
4.5.01.05	REMUNERACIONES MENSUALES	18.980,70	21.567,12	2.586,42	13,63%
4.5.01.05.01	Sueldos unificados	18.980,70	21.567,12	2.586,42	13,63%
4.5.01.10	BENEFICIOS SOCIALES	9.492,09	4.410,58	-5.081,51	-53,53%
4.5.01.10.01	Décimo Tercer Sueldo	1.576,71	1.570,00	-6,71	-0,43%
4.5.01.10.02	Décimo Cuarto Sueldo	1.154,88	980,00	-174,88	-15,14%
4.5.01.10.03	Horas Extras	672,78	143,12	-529,66	-78,73%
4.5.01.10.04	Vacaciones	700,99	415,51	-285,48	-40,73%
4.5.01.10.05	Viáticos y Movilización	767,80	65,50	-702,30	-91,47%
4.5.01.10.06	Refrigerio	424,25	456,30	32,05	7,55%
4.5.01.10.07	Uniforme Empleados	63,75		-63,75	0,00%
4.5.01.10.08	Servicios ocasionales	718,93	280,00	-438,93	-61,05%
4.5.01.10.11	Bono de responsabilidad	3.412,00	500,15	-2.911,85	-85,34%
4.5.01.20	Aportes al IESS 12.15%	1.372,55	2.470,23	1.097,68	79,97%
4.5.01.30	Indemnizaciones	5.000,00	109,00	-4.891,00	-97,82%
4.5.01.35	Fondos de Reserva IESS		1.489,97	1.489,97	100,00%
4.5.01.90	Otros		54,50	54,50	100,00%
4.5.02	HONORARIOS	2.837,89	1.274,44	-1.563,45	-55,09%
4.5.02.05	Directores	874,35	202,84	-671,51	-76,80%
4.5.02.05.01	Viáticos y Movilización	272,60	7,84	-264,76	-97,12%
4.5.02.05.04	Capacitación directivos	600,00	195,00	-405,00	-67,50%
4.5.02.10	Honorarios Profesionales	1.963,54	1.071,60	-891,94	-45,43%
4.5.03	SERVICIOS VARIOS	7.683,81	9.626,10	1.942,29	25,28%
4.5.03.05	MOVILIZACIONES FLETES	1.020,21	1.389,74	369,53	36,22%
4.5.03.05.01	Viáticos y Movilización	506,86	636,69	129,83	25,61%
4.5.03.05.02	Transporte y notificaciones	81,60	100,40	18,80	23,04%
4.5.03.05.03	Fletes y Embalajes	431,75	652,65	220,90	51,16%
4.5.03.15	Publicidad y Propaganda	932,57	3.090,25	2.157,68	231,37%
4.5.03.20	SERVICIOS BÁSICOS	692,33	427,11	-265,22	-38,31%
4.5.03.20.02	Luz	33,72		-33,72	-100,00%
4.5.03.20.03	Teléfono	658,61	427,11	-231,50	-35,15%
4.5.03.25	Seguros	108,00		-108,00	-100,00%
4.5.03.30	Arrendamientos	3.928,00	3.815,00	-113,00	-2,88%
4.5.03.90	Otros Servicios	1.002,70	904,00	-98,70	-9,84%
4.5.04	IMPUESTOS CONTRIBUYENTES	1.471,73	2.048,34	576,61	39,18%
4.5.04.05	Impuestos Fiscales	832,77	571,75	-261,02	-31,34%
4.5.04.10	Impuestos Municipales		384,00	384,00	100,00%
4.5.04.20	Aportes a la REFSE	619,20	996,59	377,39	60,95%
4.5.04.30	Multas y otras sanciones	20,00		20,00	-100,00%

CÓDIGO	CUENTAS	2009	2010		
4.5.04.90	Impuestos y aportes para otros	0,24	96,00	95,76	39900,00%
4.5.05	DEPRECIACIONES	3.066,08	1.357,26	-1.708,82	-55,73%
4.5.05.25	MUEBLES Y ENSERES	612,55	337,16	-275,39	-44,96%
4.5.05.25.01	Muebles y Enseres	183,00	154,15	-28,85	-15,77%
4.5.05.25.02	Equipos de Oficina	429,55	183,01	-246,54	-57,39%
4.5.05.30	Equipos de Computación	2.443,53	1.020,10	-1.423,43	-58,25%
4.5.06	AMORTIZACIONES	200,50	609,40	408,90	203,94%
4.5.06.05	GASTOS ANTICIPADO	52,50	52,50	0,00	0,00%
4.5.06.25	Programas de computación	138,00	52,50	-85,50	-61,96%
4.5.06.15	Gasto de instalación		3,00	3,00	100,00%
4.5.06.30	Gasto de adecuación	10,00	553,90	543,90	5439,00%
4.5.0.7	OTROS GASTOS	31.491,37	2.096,49	29.384,88	-93,34
4.5.07.05	Suministros Diversos	1.114,94	1.398,62	283,68	25,44%
4.5.07.06	Suministros Oficina		562,72	562,72	100,00%
4.5.07.10	Donaciones	8.958,09		-8.958,09	-100,00%
4.5.07.15	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	13.000,00	135,12	-12.864,88	-98,96%
4.5.07.15.02	Equipos de Computación	3.000,00	135,12	-2.864,88	-95,50%
4.5.07.15.04	Construcciones	10.000,00		-10.000,00	-100,00%
4.5.07.90	Otras	8.418,34		-8.418,34	-100,00%
4.6	OTRAS PÉRDIDAS OPERACIÓN.	44,93	16.141,91	16.096,98	358,27%
4.6.90	Otras	44,93	16.141,91	16.096,98	358,27%
47	OTRAS PÉRDIDAS Y GANANCIAS	5.982,53	19.805,72	13.823,19	231,06%
4.7.03	Intereses y comisiones devengadas	34,96	4,68	-30,28	-86,61%
4.7.90	Otros	5.135,25	19.801,04	14.665,79	285,59%
4.8	**IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES**	4.618,04	6.330,16	1.712,12	37,07%
4.8.10	Participación empleados	4.618,04	6.330,16	1.712,12	37,07%
5	**INGRESOS**	**158.793,58**	**140.855,45**	**-17.938,13**	**-11,30%**
5.1	**INTERESES Y DESCUENTOS**	**145.087,64**	**139.361,31**	**-5.726,33**	**-3,95%**
5.1.01	Depósitos	1.681,43	7.950,30	6.268,87	372,83%
5.1.02	Descuento Personal		16,00	16,00	100,00%
5.1.04	INTERESES DE CARTERA CRÉDITO	143.406,21	131.395,01	-12.011,20	-8,38%
5.1.04.10	Intereses de Créditos de Consumo	138.713,14	124.561,64	-14.151,50	-10,20%
5.1.04.30	De Mora	4.693,07	6.833,37	2.140,30	45,61%
5.4	INGRESOS POR SERVICIOS	1.005,49	1.197,00	191,51	19,05%
5.4.04	MANEJO Y COBRANZAS	1.005,49	1.197,00	191,51	19,05%
5.4.04.01	Notificación	1.005,49	1.182,00	176,51	17,55%
5.4.04.02	Inspecciones		15,00	15,00	100,00%
5.6	**OTROS INGRESOS**	**12.700,45**	**297,14**	**-12.403,31**	**-97,66%**
5.6.90	OTROS	12.700,45	297,14	-12.403,31	-97,66%
5.6.90.10	Ingresos para administración	3,78	143,84	140,06	3705,29%
5.6.90.20	Otros Ingresos	12.418,68	153,30	-12.265,38	-98,77%
5.6.90.30	Cuota de Ingreso	277,99		-277,99	-100,00%
	RESULTADO	**3.184,57**	**0,00**	**-3.184,57**	**-100,00%**

Fuente: Estados Financieros Coac. “Las Lagunas”
Elaborado por: Las Autoras

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "LAS LAGUNAS"

BALANCE GENERAL

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

Código	Nombre de la cuenta	TOTAL
1.	A C T I V O S	890.222,93
1.1.	FONDOS DISPONIBLES	183.764,05
1.1.01.	CAJA	33.993,14
1.1.01.05	Efectivo	33.993,14
1.1.03.	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES F	149.770,91
1.1.03.10.	BANCOS E INSTITUCIONES FINANCI	139.288,69
1.1.03.1O.02	Codesarrollo	29.925,19
1.1.03.1O.03	Cta. Semillas del Progreso	88.842,32
1.1.03.1O.04	Mushuk Muyu	3.111,96
1.1.03 1O.05	COOP: MEGO Cta de Ahorros	9.325,04
1.1.03.1O.06	COAC. Catamayo	7.084,18
1,1,03,10,07	Coop. 23 de Enero	1.000,00
1,1,03,10,08	COOPAC-AUSTRO Cta. De Ahorros	10.482,22
1.4.	CARTERA DE CREDITOS	648.555,99
1.4.02.	CARTERA DE CONSUMO	82.047,47
1.4.02.01.	CONSUMO	82.047,47
1,4,02,01,05	De 1 a30 días	542,53
1,4,02,01,10	De 31 a 90 días	50,00
1,4,02,01,15	De 91 a180 días	1.650,00
1,4,02,01,20	De 181 a 360 días	2.173,02
1,4,02,02,25	De 360 a más	77.631,92
1,4,04,	CARTERA DE MICROEMPRESA	637.415,88
1.4.04.01.	PRODUCCION	637.415,88
1,4,04,01,05	De 1 a30 días	1.908,23
1,4,04,01,10	De 31 a 90 días	3.481,86
1,4,04,01,15	De 91 a180 días	5.703,19
1,4,04,01,20	De 181 a 360 días	33.103,68
1,4,04,01,25	De 360 a más	593.218,92
1.4.99.	(PROVISIONES PARA CREDITOS INC	-70.907,36
1.4.99.30	(Provisión general para carte)	-70.907,36
1.6.	CUENTAS POR COBRAR	1.227,07
1,6,04,10	Gastos judiciales	811,77
1,6,04,15	Plan porta	415,30
1.8.	PROPIEDADES Y EQUIPOS	9.416,76
1.8.05.	MUEBLES Y ENSERES Y EQUIPOS OF	4.915,02
1.8.05.01	Muebles y Enseres	3.571,36
1.8.05.02	Equipos de Oficina	1.343,66
1.8.06	Equipos de Computación	7.298,88
1.8.99.	(DEPRECACION ACUMULADA)	-2.797,14
1.8.99.15.	(MUEBLES Y ENSERES Y EQUIPOS D	-849,49
1.8.99.15.01	(Muebles y Enseres)	-582,79
1.8.99.15.02	(Equipo de Oficina)	-266,70
1.8.99.20	(Equipos de Computación)	-1.947,65
1.9.	OTROS ACTIVOS	47.259,06

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "LAS LAGUNAS"

BALANCE GENERAL

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

Código	Nombre de la cuenta	TOTAL
1.9.08.	TRANSFERENCIAS INTERNAS	47.259,06
1.9.08.10	Agencia Oña	47.259,06
		0,00
2.	**PASIVOS**	**739.512,41**
2.1.	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	656.121,53
2.1.01.	DEPOSITOS A LA VISTA	438.168,06
2.1.01.35	Depósitos de Ahorro	406.347,48
2.1.01.36	Depósitos ahorristas	31.820,58
2.1.03.	DEPOSITOS A PLAZO	217.953,47
2.1.03.05	De 1 a 30 días	0,00
2.1.03.06	De 31 a 90 dias	99.878,12
2.1.03.07	De 91 a 180 días	81.665,35
2.1.03.08	De 181 a 360 días	36.410,00
2.5.	CUENTAS POR PAGAR	37.369,77
2.5.01.	INTERESES POR PAGAR	5.299,20
2.5.01.20	Certificados de aportación	5.299,20
2.5.03.	OBLIGACIONES PATRONALES	4.829,61
2.5.03.06	Reserva 15% Trabajadores	4.618,04
2.5.03.15	Aportes al IESS	211,57
2.5.04.	RETENCIONES	69,75
2.5.04.05.	RETENCIONES FISCALES	69,75
2.5.04.05.01	100% IVA	49,16
2.5.04.05.02	70% IVA	11,11
2.5.04.05.03	30% IVA	9,48
2.5.05.	CONTRIBUCIONES IMPUESTOS Y MUL	56,41
2.5.05.05	Impuesto a la Renta	56,41
2.5.90.	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	27.114,80
2.5.90.90.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	27.114,80
2.5.90.90.10	imprevistos construcción	27.114,80
2.5.90.90.15	Otras cuentas por pagar varias	42.644,51
2.5.90.90.50	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	42.644,51
2.9.90	OTROS	3.376,60
3.	**PATRIMONIO**	**147.525,95**
3.1.	CAPITAL SOCIAL	90.262,75
3.1.03.	APORTES DE LOS SOCIOS	90.262,75
3.1.03.02	Certificados Aportación por legalizar	90.213,25
3.1.03.03	Cuota de Ingreso	49,50
3.3.	RESERVAS	54.563,20
3.3.01.	LEGALES	33.993,20
3.3.01.01	Reserva Legal	33.993,20
3.3.04.	RESERVAS FACULTATIVAS	20.570,00
3.3.04.01	Adquisición de Terrenos, construcción	20.570,00
3.4.	OTROS APORTES PATRIMONIALES	2.700,00
3.4.02	Donaciones	2.700,00

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "LAS LAGUNAS"

BALANCE GENERAL

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

Código	Nombre de la cuenta	TOTAL
	EXCEDENTES	3.184,57
	TOTAL PASIVOS MAS PATRIMONIO	890.222,93

Quizhpe Quizhpe Claudia Natividad
PRESIDENTE CONSEJO DE ADMINISTRACIO

Andrade Lozano Jorge Enrique
PRESIDENTE CONSEJO DE VIGILANCIA

Macas Chalán Rosa Clementina
GERENTE

Zoila Victoria Yacacela Guamán
CONTADOR

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "LAS LAGUNAS"
BALANCE DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

Código	Nombre de la cuenta	Total
4.	GASTOS	155.609,01
4.1.	INTERESES CAUSADOS	47.230,06
4.1.01.	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	47.230,06
4.1.01.15	Depósitos de ahorros	18.471,09
4.1.01.30	Depósitos a Plazo	22.263,53
4.1.01.90.	OTROS	6.495,44
4.1.01.90.01	Certificados de Aportación	6.536,23
4.1.01.90.02	Comisión mantenimiento de cuen	2,63
4.4.	PROVISIONES	16.136,73
4.4.01.	PROVISIONES DE CARTERA DE CREDITO	16.136,73
4.4.01.05	CARTERA DE CREDITO POR VENCER	16.136,73
4.4.01.05.01	Privisión de cartera de crédito	16.136,73
4.5.	GASTOS DE OPERACION	81.596,72
4.5.01.	GASTOS DE PERSONAL	34.845,34
4.5.01.05.	REMUNERACIONES MENSUALES	18.980,70
4.5.01.05.01	Sueldo Unificado	18.980,70
4.5.01.10.	BENEFICIOS SOCIALES	9.492,09
4.5.01.10.01	Décimo Tercer Sueldo	1.576,71
4.5.01.10.02	Décimo Cuarto Sueldo	1.154,88
4.5.01.10.03	Horas Extras	672,78
4.5.01.10.04	Vacaciones	700,99
4.5.01.10.05	Viáticos y Movilización	787,80
4.5.01.10.06	Refrigerio	424,25
4.5.01.10.07	Uniformes empleados	63,75
4.5.01.10.08	Servicios ocasionales	718,93
4.5.01.10.11	Bono de responsabilidad	3.412,00
4.5.01.20	Aportes al IESS	1.372,55
4.5.01.30	Indemnizaciones	5.000,00
4.5.02.	HONORARIOS	2.837,89
4.5.02.05.	DIRECTORES	874,35
4.5.02.05.01	Viáticos y Movilización	272,00
4.5.02.05.03	Otros	1,75
4.5.02.05.04	Capacitación directivos	600,00
4.5.02.10	Honorarios profesionales	1.963,54
4.5.03.	SERVICIOS VARIOS	7.683,81
4.5.03.05.	MOVILIZACIONES FLETES Y EMBALA	1.020,21
4.5.03.05.01	Viáticos y Movilización	506,86
4.5.03.05.02	Transporte y notificaciones	81,60
4.5.03.05.03	Fletes y embalajes	431,75
4.5.03.15	Publicidad y Propaganda	932,57

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "LAS LAGUNAS"
BALANCE DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

Código	Nombre de la cuenta	Total
4.5.03.20.	SERVICIOS BASICOS	692,33
4.5.03.20.02	Luz	33,72
4.5.03.20.03	Teléfono	658,61
4.5.03.25	Seguros	108,00
4.5.03.30	Arrendamientos	3.928,00
4.5.03.90	Otros Servicios	1.002,70
4.5.04.	IMPUESTOS CONTRIBUYENTES Y MUL	1.471,73
4.5.04.05	Impuestos Fiscales	832,77
4.5.04.20	Aportes a la REFSE	619,20
4.5.04.30	Multas y otras sanciones	20,00
4.5.04.90	Impuestos y aportes para otros	0,24
4.5.05.	DEPRECIACIONES	3.066,08
4.5.05.25.	MUEBLES Y ENSERES Y EQUIPOS DE	612,55
4.5.05.25.01	Muebles y Enseres	183,00
4.5.05.25.02	Equipo de Oficina	429,55
4.5.05.30	Equipos de computación	2.443,53
4.5.05.90	Otros	10,00
4.5.06.	AMORTIZACIONES	200,50
4.5.06.05.	GASTOS ANTICIPADOS	52,50
4.5.06.25	Programas de computación	138,00
4.5.06.30	Gastos de adecuación	10,00
4.5.07.	OTROS GASTOS	31.491,37
4.5.07.05	Suministros Diversos	1.114,94
4.5.07.10	Donaciones	8.958,09
4.5.07.15.	MANTENIMIENTO Y REPACIONES	13.000,00
4.5.07.15.02	Equipos de computación	3.000,00
4.5.07.15.04	Construcciones	10.000,00
4.5.07.90	Otras	8.418,34
4.6.	OTRAS PERDIDAS OPERACIONES	44,93
4.6.90	Otras	44,93
4.7.	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	5.982,53
4.7.03	Intereses y comisiones devenga	34,96
4.7.90	Otros	5.135,25
4.8.	IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	4.618,04
4.8.10	Participación empleados	4.618,04
5.	**INGRESOS**	**158.793,58**
5.1.	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	145.087,64
5.1.01	Depósitos	1.681,43
5.1.04.	INTERESES DE CARTERA DE CREDIT	143.406,21
5.1.04.10	Cartera de créditos de consumo	138.713,14

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "LAS LAGUNAS"
BALANCE DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

Código	Nombre de la cuenta	Total
5.1.04.30	De mora	4.693,07
5.4.	INGRESOS POR SERVICIOS	1.005,49
5.4.04.	MANEJO Y COBRANZAS	1.005,49
5.4.04.01	Notificaciones	1.005,49
5.6.	OTROS INGRESOS	12.700,45
5.6.90.	OTROS	12.700,45
5.6.90.10	Ingresos para Administración	3,78
5.6.90.20	Otros ingresos	12.418,68
5.6.90.30	Cuota de ingreso	277,99
	RESULTADO	3.184,57

Quizhpe Quizhpe Claudia Natividad
PRESIDENTE CONSEJO DE ADMINISTRACION

Andrade Lozano Jorge Enrrique
PRESIDENTE CONSEJO DE VIGILANCIA

Macas Chalán Rosa Clementina
GERENTE

Vacacela Guaman Zoila Victoria
CONTADOR

"LAS LAGUNAS"

COOP. DE AHORRO Y CREDITO LAS LAGUNAS

BALANCE GENERAL

COACL

OFICINA: LAS LAGUNAS

PAGINA: 1

PERIODO: **DICIEMBRE 2010**

EMISION: 31Dic2010

1.	ACTIVOS			951,948.47
1.1.	FONDOS DISPONIBLES		143,732.48	
1.1.01.	CAJA	58,526.44		
1.1.01.05	Efectivo	58,526.44		
1.1.03.	BANCOS Y OTRAS	85,206.04		
1.1.03.10.	BANCOS E INSTITUCIONES	85,206.04		
1.1.03.10.02	CODESARROLLO	54,628.28		
1.1.03.10.03	CTA. SEMILLA DEL PROGRESO	17,466.33		
1.1.03.10.04	MUSHUK MUYUK	3,143.65		
1.1.03.10.05	COOPMEGO cta ahorros	1,337.27		
1.1.03.10.06	C.A.C. CATAMAYO	292.09		
1.1.03.10.07	coop 23 de enero	5.00		
1.1.03.10.08	COOCREDITO	8,333.42		
1.3.	INVERSIONES		104,788.90	
1.3.01.	Entidades del Sector Privado	104,788.90		
1.3.01.05	De 1 a 30 días	5,000.00		
1.3.01.10	De 31 a 90 días	89,788.90		
1.3.01.20	De 181 a 360 días	10,000.00		
1.4.	CARTERA DE CREDITOS		655,586.63	
1.4.02.	CARTERA DE CONSUMO	34,072.54		
1.4.02.10	De 31 a 90 días	133.33		
1.4.02.20	De 181 a 360 días	2,715.02		
1.4.02.25	De 360 a más	31,224.19		
1.4.04.	CARTERA DE MICROEMPRESA	695,840.55		
1.4.04.01.	MICROEMPRESA POR VENCER	695,840.55		
1.4.04.01.05	De 1 a 30 días	1,532.87		
1.4.04.01.10	De 31 a 90 días	14,386.22		
1.4.04.01.15	De 91 a 180 días	8,645.46		
1.4.04.01.20	De 181 a 360 días	28,331.93		
1.4.04.01.25	De 360 a más	642,944.07		
1.4.99.	(PROVISIONES PARA CREDITOS	-74,326.46		
1.4.99.30	(Provisión general para carte)	-74,326.46		
1.6.	CUENTAS POR COBRAR		3,058.99	
1.6.04.	VARIOS	3,058.99		
1.6.04.10	gastos judiciales	3,058.99		
1.8.	PROPIEDADES Y EQUIPOS		9,622.50	
1.8.05.	MUEBLES Y ENSERES Y EQUIPOS	6,175.02		
1.8.05.01	Muebles y Enseres	4,831.36		
1.8.05.02	Equipos de Oficina	1,343.66		
1.8.06	Equipos de Computación	7,298.88		
1.8.99.	(DEPRECIACION ACUMULADA)	-3,851.40		
1.8.99.15.	(MUEBLES Y ENSERES Y EQUIPOS	-1,186.65		
1.8.99.15.01	(Muebles y Enseres)	-736.94		
1.8.99.15.02	(Equipo de Oficina)	-449.71		
1.8.99.20	(Equipos de Computación)	-2,664.75		
1.9.	OTROS ACTIVOS		35,158.97	
1.9.04.	GASTOS ANTICIPADOS	850.00		
1.9.04.02	Anticipos	850.00		
1.9.08.	TRANSFERENCIAS INTERNAS	34,308.97		

"LAS LAGUNAS"

COOP. DE AHORRO Y CREDITO LAS LAGUNAS

BALANCE GENERAL

COACL

OFICINA: LAS LAGUNAS

PAGINA: 2

PERIODO: **DICIEMBRE 2010**

EMISION: 31Dic2010

1.9.09.10	Agencia Oña	34,308.97		
2.	P A S I V O S			782,041.62
2.1.	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		733,220.29	
2.1.01.	DEPOSITOS A LA VISTA	430,094.19		
2.1.01.35	Depósitos de Ahorro	377,300.88		
2.1.01.36	DEPOSITO AHORRISTAS	52,793.31		
2.1.03.	DEPOSITOS A PLAZO	303,126.10		
2.1.03.06	De 31 a 90 días	97,844.23		
2.1.03.07	De 91 a 180 días	162,846.50		
2.1.03.08	De 181 a 360 días	42,435.37		
2.5.	CUENTAS POR PAGAR		48,821.33	
2.5.01	INTERESES POR PAGAR	5,299.20		
2.5.01.20	Certificados de aportacion	5,299.20		
2.5.03.	OBLIGACIONES PATRONALES	6,913.65		
2.5.03.06	Reserva 15% trabajadores	6,330.16		
2.5.03.15	Aportes al IESS	583.49		
2.5.04.	RETENCIONES	106.59		
2.5.04.05.	RETENCIONES FISCALES	106.59		
2.5.04.05.01	100% IVA	4.76		
2.5.04.05.02	70% IVA	4.72		
2.5.04.05.03	30% IVA	7.92		
2.5.04.05.04	Retencion en la fuente 8%	48.39		
2.5.04.05.05	Retencion en la fuente 2%	19.43		
2.5.04.05.06	Retencion en la fuente 1%	21.37		
2.5.90.	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	36,501.89		
2.5.90.90.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	36,501.89		
2.5.90.90.10	Imprevistos Construcción	17,304.38		
2.5.90.90.50	OTRAS CTAS. X PAGAR	19,197.51		
3.	P A T R I M O N I O			169,906.85
3.1.	CAPITAL SOCIAL		92,434.64	
3.1.03.	APORTES DE LOS SOCIOS	92,434.64		
3.1.03.01	Certificados de Aportación	92,221.64		
3.1.03.03	Cuota de Ingreso	213.00		
3.3.	RESERVAS		74,292.21	
3.3.01	LEGALES	44,754.48		
3.3.01.01	Reserva Legal	41,167.38		
3.3.01.02	Reserva de Educación	1,793.55		
3.3.01.03	Previsión y Asistencia Social	1,793.55		
3.3.03.	ESPECIALES	29,537.73		
3.3.03.10	Para futuras capitalizaciones	8,967.73		
3.3.03.15	Otras	20,570.00		
3.4.	OTROS APORTES		3,180.00	
3.4.02	Donaciones	3,180.00		

UTILIDAD	0.00	
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	951,948.47

PRESIDENTE C.A.

Ing. ROSA MACAS
GERENTE GENERAL

PRESIDENTE C.V.

Lic. MARIA JAPON
CONTADOR GENERAL
Matrícula

"LAS LAGUNAS"

COOP. DE AHORRO Y CREDITO LAS LAGUNAS

BALANCE DE RESULTADOS

PERIODO: **DICIEMBRE 2010**

COACL

OFICINA: LAS LAGUNAS

FECHA PROCESO: 31Dic2010

CODIGO	CUENTA	ESTE MES	TOTAL
4.	G A S T O S	-60,742.95	-140,855.45
4.1.	INTERESES CAUSADOS	-6,360.48	-46,018.65
4.1.01.	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	-6,360.48	-46,018.65
4.1.01.15	Depósitos de ahorros	-1,752.80	-17,470.63
4.1.01.30	Depósitos a Plazo	-1,437.69	-25,350.90
4.1.01.90.	OTROS	-3,169.99	-3,197.12
4.1.01.90.01	Certificados de Aportación	-3,166.83	-3,161.21
4.1.01.90.02	Comisión mantenimiento de	-3.16	-35.91
4.4.	PROVISIONES	-5,445.58	-5,445.58
4.4.01.	PROVISIONES DE CARTERA DE	-5,445.58	-5,445.58
4.4.01.05.	CARTERA DE CREDITO POR VENCER	-5,445.58	-5,445.58
4.4.01.05.01	Provision de Cartera de	-5,445.58	-5,445.58
4.5.	GASTOS DE OPERACION	-6,717.95	-47,113.43
4.5.01.	GASTOS DE PERSONAL	-4,065.96	-30,101.40
4.5.01.05.	REMUNERACIONES MENSUALES	-2,130.00	-21,567.12
4.5.01.05.01	Sueldo Unificado	-2,130.00	-21,567.12
4.5.01.10.	BENEFICIOS SOCIALES	-1,601.60	-4,410.58
4.5.01.10.01	Décimo Tercer Sueldo	-1,570.00	-1,570.00
4.5.01.10.02	Décimo Cuarto Sueldo	0.00	-980.00
4.5.01.10.03	Horas Extras	0.00	-143.12
4.5.01.10.04	Vacaciones	0.00	-415.51
4.5.01.10.05	Viáticos y Movilización	0.00	-65.50
4.5.01.10.06	Refrigerio	-31.60	-456.30
4.5.01.10.08	Servicios Ocasionales	0.00	-280.00
4.5.01.10.11	Bono de responsabilidad	0.00	-500.15
4.5.01.20	Aportes al IESS	-210.20	-2,470.23
4.5.01.30	INDEMNIZACIONES, PENSIONES Y	0.00	-109.00
4.5.01.35	Fondos de Reserva IESS	-124.16	-1,489.97
4.5.01.90	Otros	0.00	-54.50
4.5.02.	HONORARIOS	0.00	-1,274.44
4.5.02.05.	DIRECTORES	0.00	-202.84
4.5.02.05.01	Viáticos y Movilización	0.00	-7.84
4.5.02.05.04	Capacitación Directivos	0.00	-195.00
4.5.02.10	Honorarios profesionales	0.00	-1,071.60
4.5.03.	SERVICIOS VARIOS	-1,186.24	-9,626.10
4.5.03.05.	MOVILIZACIONES FLETES Y	-342.80	-1,389.74
4.5.03.05.01	Viáticos y Movilización	-65.75	-636.69
4.5.03.05.02	Transporte y notificaciones	-4.25	-100.40
4.5.03.05.03	Fletes y embalajes	-272.80	-652.65
4.5.03.15	Publicidad y Propaganda	-603.67	-3,090.25
4.5.03.20.	SERVICIOS BASICOS	-38.77	-427.11
4.5.03.20.03	Teléfono	-38.77	-427.11
4.5.03.30	Arrendamientos	-150.00	-3,815.00
4.5.03.90	Otros Servicios	-51.00	-904.00
4.5.04.	IMPUESTOS CONTRIBUYENTES Y	-304.10	-2,048.34
4.5.04.05	Impuestos Fiscales	-82.34	-571.75
4.5.04.10	Impuestos Municipales	0.00	-384.00

COOP. DE AHORRO Y CREDITO LAS LAGUNAS

BALANCE DE RESULTADOS

PERIODO: **DICIEMBRE 2010**

COACL

OFICINA: LAS LAGUNAS

FECHA PROCESO: 31Dic2010

CODIGO	CUENTA	ESTE MES	TOTAL
4.5.04.20	Aportes a la REFSE	-221.76	-996.59
4.5.04.90	Impuestos y aportes para	0.00	-96.00
4.5.05.	DEPRECIACIONES	-1,054.26	-1,357.26
4.5.05.25.	MUEBLES Y ENSERES Y EQUIPOS	-337.16	-337.16
4.5.05.25.01	Muebles y Enseres	-154.15	-154.15
4.5.05.25.02	Equipo de Oficina	-183.01	-183.01
4.5.05.30	Equipos de computación	-717.10	-1,020.10
4.5.06.	AMORTIZACIONES	-3.90	-609.40
4.5.06.05.	GASTOS ANTICIPADOS	0.00	-52.50
4.5.06.05.02	Seguros contra Activos	0.00	-52.50
4.5.06.15	Gastos de instalación	0.00	-3.00
4.5.06.30	Gastos de adecuación	-3.90	-553.90
4.5.07.	OTROS GASTOS	-103.49	-2,096.49
4.5.07.05	Suministros Diversos	-58.34	-1,398.62
4.5.07.06	Suministros de Oficina	-27.15	-562.75
4.5.07.15.	MANTENIMIENTO Y REPACIONES	-18.00	-135.12
4.5.07.15.02	Equipos de computación	-18.00	-135.12
4.6.	OTRAS PERDIDAS OPERACIONES	-16,141.91	-16,141.91
4.6.90	Otras	-16,141.91	-16,141.91
4.7.	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	-19,746.87	-19,805.72
4.7.05	Intereses y comisiones	0.00	-4.68
4.7.90	Otros	-19,746.87	-19,801.04
4.8.	IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	-6,330.16	-6,330.16
4.8.10	Participación empleados	-6,330.16	-6,330.16
5.	I N G R E S O S	12,939.38	140,855.45
5.1.	INTERESES Y DESCUENTOS	12,882.38	139,361.31
5.1.01	Depósitos	2,337.59	7,950.30
5.1.02	Descuentos Personal	0.00	16.00
5.1.04.	INTERESES DE CARTERA DE	10,544.79	131,395.01
5.1.04.10	Cartera de créditos de	10,271.27	124,561.64
5.1.04.30	De mora	273.52	6,833.37
5.4.	INGRESOS POR SERVICIOS	52.50	1,197.00
5.4.04.	MANEJO Y COBRANZAS	52.50	1,197.00
5.4.04.01	Notificaciones	52.50	1,182.00
5.4.04.02	Inspecciones	0.00	15.00
5.6.	OTROS INGRESOS	4.50	297.14
5.6.90.	OTROS	4.50	297.14
5.6.90.10	Ingresos para Administración	4.50	143.84
5.6.90.20	otros ingresos	0.00	153.30

RESULTADO ===>	47,803.57	0.00

PRESIDENTE C.A.

PRESIDENTE C.V.

Ing. ROSA MACAS
GERENTE GENERAL

Lic. MARIA JAPON
CONTADOR GENERAL
Matricula

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁG.
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN	II
AUTORÍA	III
AGRADECIMIENTO	IV
DEDICATORIA	V
A) TÍTULO	1
B)RESUMEN	2
ABSTRACT	4
C)INTRODUCCIÓN	6
D)REVISIÓN DE LITERATURA	9
1. EL COOPERATIVISMO	9
1.1. ORÍGENES DEL COOPERATIVISMO	10
1.2. PRINCIPIOS BÁSICOS DEL SISTEMA COOPERATIVO	11
1.3. COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	11
1.3.1. MARCO LEGAL DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	12
1.3.2. IMPORTANCIA DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	13
1.4. FINANZAS POPULARES	15
1.4.1.EVOLUCION DE LAS FINANZAS POPULARES	15
1.4.2. OBJETIVOS DE LAS FINANZAS POPULARES	16
1.4.3. ACTORES DE A ECONOMÍA POPULAR	18
1.4.4. LAS ESTRUCTURAS FINANCIERAS LOCALES Y REDES	18
2. ANÁLISIS FINANCIEROS	19
2.1. ANÁLISIS HORIZONTAL	19
2.2. ANÁLISIS VERTICAL	20

2.3. INDICADORES PERLAS 20
2.3.1. QUE MONITORIO PERLAS 21
3. INDICADORES ECONÓMICOS 26
3.1. INFLACIÓN 26
3.2. PRODUCTO INTERNO BRUTO 26
3.3. TASAS DE INTERÉS 27
3.4. RIESGO PAÍS 27
4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 27
4.1. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 28
4.2.ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 28
4.2.1. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS 28
4.2.2. IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS 29
4.2.3. EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS 29
4.3. PROCESOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 29
4.3.1. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN 29
4.3.2. DECLARACIÓN DE LA VISIÓN 30
4.3.3.PROCESO DE ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO 30
4.3.3.1.ANALISIS EXTERNO DE LA EMPRESA 30
4.3.3.2. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA 30
4.3.3.2.1.MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS(MEFI) 31
4.3.3.2.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE) 32
4.3.4. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS GENERALES 33
4.3.5. DISEÑO, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS 34
4.4. MATRIZ FODA 34
4.4.1.DISEÑO DE PLANES ESTRATÉGICOS 36
4.5.MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 37
4.5.1.CARACTEISTICAS POSITIVAS 37

4.5.2. LIMITACIONES 37
4.5.3. PROCEDIMIENTO 38
4.6. PLAN OPERATIVO ANUAL POA 38
E) MATERIALES Y MÉTODOS 41
1. MÉTODOS 41
2. TÉCNICAS 43
3. INSTRUMENTOS 44
F) RESULTADOS 45
1. DIAGNÓSTICO EXTERNO 45
1.1 CONTEXTO MACROECONÓMICO 45
1.1.1 CONTEXTO A NIVEL NACIONAL 45
1.1.2 CONTEXTO A NIVEL PROVINCIAL 54
2. POLÍTICAS Y LEYES 57
3. SECTOR DE LAS FINANZAS POPULARES 60
3.1 APROBACIÓN DE LA LEY DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO Y POPULAR 63
4. DIAGNÓSTICO EXTERNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LAS LAGUNAS” UBICADA EN EL CANTÓN SARAGURO 64
4.1 PERFIL INSTITUCIONAL 64
4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 65
4.3 PERFIL DEL PERSONAL 67
4.4 PERFIL DE SOCIOS 69
4.5 POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES 69
4.6 TECNOLOGÍAS DE SOFTWARE 70
5. POSICIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LAS LAGUNAS” EN EL MERCADO LOCAL 72
5.1 MAYORES COMPETIDORES 73
5.2 VENTAJAS COMPARATIVAS DEL MERCADO LOCAL 74
5.3 DESVENTAJAS COMPARATIVAS DEL MERCADO LOCAL 74

6 PRODUCTOS FINANCIEROS Y PROCESOS DE OPERATIVIDAD 75
6.1 PRODUCTOS FINANCIEROS QUE OFRECE LA EFL´S 75
7. DIAGNÓSTICO FINANCIERO 78
7.1 ANÁLISIS VERTICAL 78
7.1.1 BALANCE GENERAL 78
7.1.2 ESTADO DE RESULTADOS VERTICAL 81
7.2 ANÁLISIS HORIZONTAL 83
7.2.1 BALANCE GENERAL 83
7.2.2 BALANCE DE RESULTADOS HORIZONTAL 89
7.3 INDICADORES PERLAS 92
8. PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "LAS LAGUNAS" 104
8.1 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL 105
8.1.1 MISIÓN 105
8.1.2 VISIÓN 105
8.1.3 VALORES 106
8.2 COMPONENTES DE LOS FACTORES INTERNOS 107
8.2.1 FORTALEZAS INTERNAS 107
8.2.2 DEBILIDADES INTERNAS. 109
8.3 COMPONENTES DE LOS FACTORES EXTERNOS 111
8.3.1 OPORTUNIDADES 111
8.3.2 AMENAZAS 112
8.4 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS 121
8.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 122
8.6 LINEAMIENTOS PARA EL MONITOREO Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO 135
G) DISCUSIÓN 139
H)CONCLUSIONES 142
I)RECOMENDACIONES 145
J)BIBLIOGRAFÍA 147

K)ANEXOS 149
ÍNDICE 174