



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

**CARRERA DE BANCA Y FINANZAS**

**“APLICACIÓN DE TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS  
FINANCIERO EN LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO MANÚ, DURANTE  
EL PERÍODO 2009 - 2011”**

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

**AUTOR: ROBERTO DAMIÁN OCAMPO SARAGURO**

**DIRECTORA: ING. IDANIA PAUCAR JARAMILLO**

**LOJA - ECUADOR**

**2012**

*No todos ocupan los  
mejores puestos, sino  
los más preparados,  
aunque no sean genios.*

## **CERTIFICACIÓN**

Ing. Idania Paucar Jaramillo

**DOCENTE DE LA CARRERA DE INGENIERÍA EN BANCA Y FINANZAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, Y DIRECTORA DE TESIS.**

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de tesis titulado: **“APLICACIÓN DE TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS FINANCIERO EN LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO MANÚ, DURANTE EL PERIODO 2009 - 2011”** de la parroquia Manú, Cantón Saraguro, Provincia de Loja; presentado por el **Sr. Roberto Damián Ocampo Saraguro** previo a optar por el grado de Ingeniero en Banca y Finanzas, ha sido desarrollado bajo mi dirección, el cual luego de haber sido revisado autorizo su presentación y sustentación ante el respectivo tribunal.

Loja, diciembre de 2012.

---

Ing. Idania Paucar Jaramillo  
**DIRECTORA DE TESIS**

## **AUTORÍA**

Las ideas, conceptos, procedimientos, técnicas, herramientas y resultados obtenidos del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

---

**Roberto Ocampo Saraguro**

**C.C.: 1104060221**

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso con toda sinceridad mi gratitud a la Universidad Nacional de Loja, por convertirse en una parte esencial en mi formación académica y humana, por abrir sus puertas a la enseñanza, al aprendizaje y a la investigación orientando sus esfuerzos a resolver los problemas de la sociedad a través de estudiantes con actitudes y aptitudes necesarias para plantear alternativas de solución.

Al Área Jurídica, Social y Administrativa, a sus autoridades por la correcta administración de las distintas carreras universitarias, por su ayuda y colaboración en distintos eventos académicos.

A la Carrera de Ingeniería en Banca y Finanzas, a sus docentes y personal administrativo, por su tiempo y esfuerzo dedicados a satisfacer las necesidades y expectativas del estudiante, por su sacrificada labor, por los conocimientos y enseñanzas impartidas, por inculcar valores que fijarán las bases de una etapa profesional próspera.

El agradecimiento final para la Caja de Ahorro y Crédito Manú, a sus funcionarios, empleados y socios, por su incondicional ayuda, cooperación y entusiasmo en el desarrollo del trabajo investigativo.

## **DEDICATORIA**

El esfuerzo y empeño en el desarrollo del presente trabajo de investigación, son el resultado de la inspiración que nace del ejemplo de sacrificio que día a día mi madre refleja en su vida, mi más grata y sincera dedicación a ella, por su ilimitada ayuda, por el amor que demuestra ante mí y con la familia, por ser el motor en nuestras vidas.

A mi padre y hermanos, por todos los grandiosos momentos y aquellos difíciles que siempre supimos superar, por todas las enseñanzas y consejos que enrumbaron mi vida a tomar las decisiones más acertadas.

**TÍTULO**

- a. TÍTULO: “APLICACIÓN DE TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS FINANCIERO EN LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO MANÚ, DURANTE EL PERÍODO 2009 - 2011”**

# **RESUMEN**



## **b. RESUMEN:**

La presente investigación se basa en el desarrollo de un análisis financiero para diagnosticar y evaluar el desempeño económico y financiero de la Caja de Ahorro y Crédito "Manú", mediante esto encontrar falencias en la estructura de fondeo, calidad de cartera y rentabilidad principalmente, y otras que impidan una mayor cobertura de los servicios financieros, con la finalidad de aplicar procedimientos adecuados y lograr un mejor desempeño.

Se hace referencia al sistema financiero nacional, su estructura, importancia, el rol de cada entidad financiera en el desarrollo económico y productivo del país, sobre todo la influencia de las finanzas populares y solidarias en la población más necesitada de capital de trabajo para desarrollar sus actividades económicas.

El proceso para determinar las falencias y diseñar propuestas de mejoramiento tiene como base el análisis situacional, enmarcado en una serie de elementos externos (entorno macroeconómico) e internos que afectan la actividad financiera, de los cuales se desprende la matriz FODA.

Respecto a los factores internos, el análisis se centra principalmente en la estructura financiera y económica, aplicando métodos de análisis financieros conocidos y comprobados, como el *análisis vertical* y *horizontal*. Adicionalmente, se aplicaron *indicadores de desempeño* y el *sistema de monitoreo PERLAS*, que funcionan como herramientas de administración ejecutiva y permite medir el desempeño individual de cada componente de los estados financieros y del sistema en su conjunto.

Cabe indicar que la presente tesis titulada “APLICACIÓN DE TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS FINANCIERO EN LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO MANÚ, DURANTE EL PERIODO 2009 - 2011”, tiene un carácter propositivo, pues se orienta a buscar estrategias que mejoren la actividad financiera, basado en parámetros de solvencia y prudencia financiera adecuados, además de cumplir un rol social para una mayor identificación de los socios.

El diseño de las propuestas se basa en el análisis de los datos de los *balances generales* y *estados de pérdidas y ganancias*, además de diálogos y entrevistas realizadas al gerente general, empleados y socios, de manera que el punto de vista de cada uno de estos tres actores complementa las expectativas y necesidades de mejoramiento.

Con la temática desarrollada, se ha podido identificar las necesidades de la entidad financiera en mejorar los procedimientos crediticios, procurar un mejor manejo contable incluyendo proteger adecuadamente los activos, mejorar la calidad de la cartera, entre otras, aprovechando su excelente posición a nivel local como un eje de desarrollo.

Una vez establecido el procedimiento, el trabajo se encuadró en la aplicación del método científico, basado en un marco referencial que permitió establecer posibles alternativas de solución. El método inductivo, empleando la técnica de la encuesta con la finalidad de percibir la satisfacción o a su vez el disgusto del administrador, empleados y socios de la entidad respecto a distintas áreas de atención. También la

observación directa, permitió reconocer y verificar las condiciones que limitan obtener mejores resultados.

## **SUMMARY**

This research is based on developing a financial analysis to diagnose and assess the economic and financial performance of the Caja de Ahorro y Crédito "Manu" by these finding flaws in the funding structure, asset quality and profitability primarily, and other to prevent greater coverage of financial services, in order to implement appropriate procedures and achieve better performance.

Reference is made to the national financial system, its structure, importance, the role of each financial institution in the economic and productive development of the country, especially the influence of popular finance and solidarity in the population of working capital needed to develop their economic activities.

The process to identify gaps and design improvement proposals is based on the situation analysis, framed by a series of external factors (macro environment) and internal factors affecting the financial activity of which emerge three, factors internal, external and SWOT matrix.

Regarding internal factors, the analysis focuses primarily on the economic and financial structure, financial analysis using methods known and proven, as the vertical and horizontal analysis. Additionally, Performance Indicators were applied and the PEARLS Monitoring System, which function as executive management tools to measure the individual performance of each component of the financial statements and system employees as a whole.

It should be noted that the present thesis entitled "Application of techniques and financial analysis tools in the Caja de Ahorro y Crédito Manú, during the period 2009 - 2011", has a purposeful, it aims to find strategies to improve financial activity, parameters based on solvency and adequate financial prudence, besides fulfilling a social role for further identification of the partners.

The proposed design is based on analysis of data from the balance sheets and income statements, as well as dialogues and interviews with the CEO, employees and partners, so that the point of view of each of these three actors complements the expectations and needs improvement.

With the theme developed, it has been possible to identify the needs of the financial institution to improve lending procedures, ensure better management accounting including adequately protect assets, improve the quality of the portfolio, among others, taking advantage of its excellent position locally and a development axis.

Once the procedure, the work was part of the application of the scientific method, based on a framework that allowed us to establish possible solutions. The inductive method, using the technique of the survey in order to feel the satisfaction or disgust turn administrator, employees and partners of the entity for different areas of focus. Also direct observation, helped to identify and verify the conditions that limit best results.

# **INTRODUCCIÓN**

### **c. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad el mundo presenta grandes contrastes económicos y tecnológicos, de manera que los países desarrollados crecen con mayor fuerza, mientras que los países en desarrollo se encuentran rezagados, más aún cuando su economía se basa en la producción de materia prima y es totalmente dependiente de economías externas. La diferencia denota principalmente en el acceso a tecnología y fuentes de financiamiento.

En los países pobres han adquirido mucha importancia las cajas y cooperativas de ahorro y crédito como fuente de capital de trabajo.

Este segmento requiere una administración diferente, por ello las técnicas y herramientas que utiliza la banca común no son las mismas que aquellas empleadas por las entidades financieras del sistema popular y solidario. Estas entidades manejan un balance social, basan el éxito de los resultados sociales en los financieros, procurando su sostenibilidad. Además, requieren de un asesoramiento diferente, que lo obtienen principalmente del análisis financiero, el cual realizado periódicamente permite encontrar deficiencias para corregirlas a tiempo, permite tomar las mejores decisiones de crecimiento y competitividad.

La Caja de Ahorro y Crédito Manú es una entidad financiera de carácter abierto ubicada en la Provincia de Loja, Cantón Saraguro, Parroquia Manú. Su accionar se encamina a satisfacer oportunamente y con calidad la demanda de productos y servicios financieros y no financieros en la localidad, fomentando la actividad

productiva en una zona netamente agrícola y pecuaria. Por ello, este trabajo pretende brindar análisis, comentarios y sugerencias, en base al desempeño económico y financiero reflejado en los balances generales y estados de resultados, para determinar las principales falencias y fortalezas, y con ello mejorar el desempeño operativo y administrativo. Además, las recomendaciones y estrategias propuestas pretenden dotar de herramientas de análisis financiero y otras más, que se orientan principalmente a mejorar la estructura de fondeo y la calidad de la cartera.

El trabajo titulado: “La aplicación de técnicas y herramientas de análisis financiero en la Caja de Ahorro y Crédito Manú, periodo 2009 - 2011”; se estructura de la siguiente manera: el Resumen (en español e inglés) expone los principales resultados obtenidos y el contenido general de la investigación; la Introducción explica la aportación del autor mediante el trabajo de investigación; la Revisión Bibliográfica contiene los principales conceptos para una mejor comprensión del contenido; los Materiales y Métodos son los implementos físicos y didácticos necesarios para desarrollar el trabajo; los Resultados exponen el estado situacional de la entidad, analizando los factores externos e internos que afectan su actividad, interpretando los estados financieros y analizando la interrelación de cuentas y aplicación del *análisis vertical y horizontal, indicadores de desempeño* y el *sistema de monitoreo PERLAS*. En base al proceso anterior se determinaron los factores externos, internos, de cuya relación se diseña la Matriz FODA, de la cual se plantean estrategias que permiten utilizar las fortalezas para aprovechar oportunidades, eliminar debilidades y disminuir el impacto de las amenazas; la Discusión compara los resultados obtenidos con promedios y determina si son positivos o negativos, y a



la vez cuáles se deben mejorar y que estrategias son necesarias para ello; las Conclusiones determinan el resultado del cumplimiento de los objetivos propuestos previo a la investigación referentes a la posición económica, financiera y administrativa de la entidad; las Recomendaciones necesarias para consolidar las estrategias aplicadas con éxito y establecer nuevas estrategias para disminuir el impacto de los resultados negativos; la Bibliografía recolecta el conjunto de libros, revistas, y demás sustento literario físico o virtual utilizados en el presente trabajo, y los Anexos que contienen principalmente el desarrollo de las propuestas de mejoramiento a través de manuales y formatos técnicos de aplicación.

# **REVISIÓN LITERARIA**

## **d. REVISIÓN LITERARIA**

### **1. SISTEMA FINANCIERO**

Es el conjunto de entidades financieras públicas y privadas, encargadas de ofrecer productos y servicios financieros y no financieros a sus clientes y socios, los mismos que se encuentran regulados y se considera un pilar fundamental para la economía de un país.

Permite movilizar los ahorros de las familias hacia la inversión en los sectores productivos, impulsando la generación de riqueza, expansión productiva e infraestructura.

#### **1.1. FUNCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO**

- Captar y promover el ahorro para canalizarlo vía créditos a los agentes económicos;
- Facilitar el intercambio de bienes y servicios entre sus asociados;
- Impulsar el crecimiento económico de la población;
- Apoyar a la eficiencia de la política monetaria.

### **2. SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO**

Es el conjunto de instituciones, normas, reglamentos, instrumentos financieros y mercados que canalizan el ahorro e inversión hacia los diferentes sectores

económicos (agropecuario, industrial, comercial y consumo), promoviendo el desarrollo de cada uno de ellos y el logro de aspiraciones sociales como: disminución del desempleo y pobreza, estabilidad de los precios, equilibrada distribución de los ingresos, etc.

Sin duda, la crisis acaecida en el año 1999 fue el momento de mayor apremio para el sistema financiero y en especial para los bancos privados. La liberalización de la ley bancaria, catástrofes naturales, una excesiva deuda pública, la devaluación constante del Sucre, la inestabilidad política, especulación y defraudación fueron el conjunto de factores que afectaron el equilibrio financiero del sistema.

La principal catástrofe natural que afectó al sistema financiero fue el fenómeno de El Niño de 1997, que imposibilitó a que muchos productores puedan cumplir con sus deudas. A pesar que este fenómeno ocurre cada 4 años, constantemente se observan fenómenos cada año en invierno que afectan al sector agropecuario. Bajo esta experiencia, la vigilancia actual sobre la concentración de créditos en determinados sectores productivos y geográficos ayuda a prevenir altos riesgos de cartera vencida.

## **2.1. INSTITUCIONES QUE INTEGRAN EL SISTEMA FINANCIERO**

De acuerdo a la Constitución del año 2008, el Sistema Financiero Ecuatoriano se constituye de las formas: Público, Privado y Popular y Solidario. Complementadas por las instituciones de Servicios Financieros y Auxiliares.

### **2.1.1. SECTOR FINANCIERO PÚBLICO**

Son entidades financieras de desarrollo sin finalidad de lucro con capacidad de ejercer derechos y contraer obligaciones. Sus reglamentos, estatutos y políticas se basan en los planes y programas de desarrollo económico y social del Gobierno Nacional.

Su objetivo principal es promover y coadyuvar a la estabilidad del país, tendiente a su desarrollo, para lo cual deberá: contribuir en el diseño de políticas y estrategias para el desarrollo de la nación; ejecutar el régimen monetario de la República; impulsar el desarrollo sostenible con equidad social y regional, promoviendo la competitividad territorial, mediante la oferta de soluciones financieras y servicios de asistencia técnica, para mejorar la calidad de vida de la población. Las entidades que conforman el sistema financiero público son:

- Banco Central del Ecuador;
- Banco del Estado;
- Banco Nacional de Fomento;
- Banco Ecuatoriano de la Vivienda;
- Corporación Financiera Nacional;
- Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas;
- Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS);
- Fondo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas del Ecuador (FODEPI); y,
- Fondo de Solidaridad (en liquidación).

### **2.1.2. SECTOR FINANCIERO PRIVADO**

Son entidades cuyo capital se compone mayoritariamente por dineros ajenos a los recursos del Estado, para canalizarnos mediante operaciones de créditos de consumo, vivienda, productivo y para la microempresa. Estas entidades en términos generales son:

- Bancos (Off shore, privados nacionales y extranjeros);
- Sociedades Financieras; y,
- Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda.

### **2.1.3. INSTITUCIONES DE SERVICIOS FINANCIEROS**

A diferencia de la Banca Múltiple que ofrece bajo su mismo techo una serie de productos y servicios, algunas instituciones financieras han preferido constituir otras compañías vinculadas accionariamente a las primeras a fin de formar un grupo financiero que pueda ofrecer ya sea un servicio financiero especializado o algunos productos en paquete. Las instituciones de servicios financieros reconocidos por la ley son las siguientes:

- Almacenes generales de depósito;
- Compañías de arrendamiento mercantil;
- Compañías emisoras y administradoras de tarjetas de crédito;
- Compañías de titularización;
- Casas de cambio; y,

- Corporaciones de desarrollo de mercados auxiliares de hipotecas.

#### **2.1.4. INSTITUCIONES DE SERVICIOS AUXILIARES**

Son entidades que prestan un servicio de apoyo a la gestión y operatividad de las instituciones financieras, de manera que éstas evitan realizar inversiones de capital para incrementar la nómina del personal y administrar empresas que no generan mayores expectativas respecto a su actividad habitual. Las principales instituciones de servicios auxiliares que operan en nuestro país y que han sido autorizadas por la Superintendencia de Bancos son:

- Transporte de especies monetarias;
- Servicios de cobranzas;
- Cajeros automáticos;
- Servicios contables y de computación;
- Fomento a las exportaciones; e,
- Inmobiliarias propietarias de bienes destinados exclusivamente a uso de las oficinas de una sociedad controladora o institución financiera.

#### **2.1.5. SECTOR POPULAR Y SOLIDARIO**

Las entidades pertenecientes a este sector están orientadas a cubrir las necesidades y expectativas de la población más necesitada y de poco acceso a productos y servicios financieros, para garantizar la producción que posibilite mejores condiciones de vida.

Según la Carta Magna de 2008, este sector recibe un trato diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

El sector financiero popular y solidario se compone de:

- Cooperativas de ahorro y crédito;
- Entidades asociativas o solidarias;
- Cajas y bancos comunales; y,
- Cajas de ahorro.

## **2.2. RÉGIMEN LEGAL**

Las entidades financieras se sustentan en la siguiente normativa legal:

- Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado;
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero;
- Leyes Especiales de otras entidades financieras como: Ley del Banco Nacional de Fomento, Ley del Banco Ecuatoriano de la Vivienda, Ley de Compañías de Seguros y otras;
- Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y de la Junta Bancaria; y,
- Adicionalmente, a partir del 10 de mayo de 2011, se expide la Ley de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.



### **2.3. FINANZAS POPULARES**

Las finanzas populares se han constituido en una solución a los problemas de empleo, aunque para algunos ha significado una fuente para lucrar a costa del esfuerzo de los sectores necesitados de capital de trabajo, y a los cuales las entidades financieras comunes no interesan llegar. Se diferencia de las microfinanzas por su finalidad social, sin despreocupar el aspecto financiero, pues de no existir este no sería sostenible.

En el Ecuador las finanzas populares se han venido consolidando, se representa a través de la Economía Popular y Solidaria, conformada por Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares.

### **3. ANÁLISIS SITUACIONAL**

Es un proceso que permite determinar el estado económico, financiero, organizativo, etc., actual de la empresa, vinculando sus condiciones internas con el contexto externo y su competencia, y con esto determinar errores y aciertos, el grado de eficacia de estrategias propuestas y plantear nuevas.

Es importante porque:

- Es el punto de partida para procesos futuros;
- Acumula información interna y del entorno, y analiza y pronostica los efectos;

- Permite la toma de decisiones, para eliminar debilidades, afrontar amenazas y aprovechar oportunidades en base a las fortalezas; y,
- Permite conocer la opinión del cliente externo e interno, para mejorar el diseño de estrategias.

El análisis situacional se basa en el estudio de factores externos e internos que afectan la actividad empresarial, cumpliéndose en las siguientes etapas:

- Análisis de indicadores macro (entorno general) y microeconómicos (entorno específico);
- Desarrollo de la Matriz de Factores Externos;
- Análisis de factores internos;
- Desarrollo de la Matriz de Factores Internos;
- Desarrollo de la Matriz FODA; y,
- Planteamiento de estrategias y propuestas de mejoramiento.

### **3.1. INDICADORES MACROECONÓMICOS Y MICROECONÓMICOS**

La macroeconomía estudia el comportamiento global del sistema económico reflejado en varios factores como el producto interno bruto (PIB), inflación, empleo, etc. La microeconomía estudia el comportamiento de las unidades económicas, como las familias o consumidores y las empresas.

### 3.2. MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Es una herramienta estratégica que permite analizar y predecir el comportamiento y la influencia de factores determinados como oportunidades y amenazas. Una matriz EFE implica realizar los siguientes pasos:

- Identificar los factores críticos (amenazas) y fortalezas. Es recomendable un máximo de 10 factores cada una.
- Asignar un valor relativo a cada una de las oportunidades y amenazas entre 0,00 y 1,00 de acuerdo a su importancia. Usualmente las oportunidades tienen más peso. La suma de los valores asignados a cada factor debe ser 1,00.
- Se asigna una calificación a cada factor de 1 a 4, dependiendo que tan atractiva es la oportunidad o que tan peligrosa es la amenaza.
- Se realiza la ponderación, resultado de multiplicar el valor relativo con la calificación. La suma de las ponderaciones no puede ser superior a 4,00 ni inferior a 1,0. La ponderación total promedio es de 2,5.
- Un valor ponderado mayor a 2,5 indica que la empresa responde bien ante las oportunidades y amenazas. Un valor inferior a 2,5 indica que no se está aprovechando con eficacia las oportunidades y no se están minimizando los efectos de las amenazas.

### **3.3. MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI)**

Es una herramienta estratégica para determinar el estado de situación interna, como si fuera un paso resumido para realizar una auditoría interna. Para realizar una matriz EFI se siguen los siguientes pasos:

- Realizar una lista de factores identificados en el análisis interno, sean fortalezas o amenazas. Es recomendable un total de hasta 20 factores. Los factores deben ser los más específicos posible, usando porcentajes y cifras comparativas.
- Asignar un peso entre 0,00 a 1,00 a cada factor, de acuerdo a la importancia del factor y su influencia en los resultados financieros y económicos de la entidad. El total de todos los pesos debe sumar 1,00.
- Asignar una calificación entre 1 y 4. Para las debilidades la calificación será 1 ó 2 y para las fortalezas la calificación será de 3 ó 4.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación, para calcular la calificación ponderada.
- Sumar las calificaciones ponderadas para determinar el total ponderado. Este total no puede ser menor a 1,00 ni mayor a 4,00. La calificación promedio es de 2,5. Un resultado inferior a este describe las entidades con una situación interna débil, y un resultado por encima de 2,5 indica que la empresa tiene una posición interna fuerte.

### 3.4. MATRIZ FODA

Es una herramienta de análisis que implica la identificación de factores externos e internos, de cuya interrelación se plantean las propuestas de mejoramiento, estrategias que permitan aprovechar las oportunidades, disminuir el efecto de las amenazas, corregir las debilidades usando y mejorando las fortalezas institucionales.

Las *fortalezas* y *debilidades* son factores internos, por lo que el negocio puede actuar directamente sobre las áreas o actividades de: producción, talento humano, área financiera, mercadeo, productos o servicios, local, equipos, ubicación, etc.

Las *oportunidades* y *amenazas* inciden en el trabajo del negocio de manera externa, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. Estos factores pueden ser: económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos, mercado, competencia, etc.

## 4. EL ESTUDIO FINANCIERO

En la actualidad las empresas más grandes, mantienen un área financiera especializada, que realiza estudios continuos, con el objetivo de enfocar esfuerzos encaminados a acrecentar el valor de la empresa. Ese valor es medible por el correspondiente valor de sus acciones o aportes sociales. La evolución de este valor en el transcurso del tiempo refleja el éxito o fracaso de la gestión financiera.

## **4.1. ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS**

Para el desarrollo de herramientas de análisis financiero, son indispensables dos documentos contables que registran numéricamente todas las actividades que conforman el diario transcurrir del negocio. Estos documentos son:

- El Balance General; y,
- El Estado de Resultados o de Pérdidas o Ganancias.

Existen otros documentos contables que podrían servir como base en el análisis financiero, pero los mencionados son suficientes, puesto que registran todas las actividades de la empresa, además constituyen la base del resto de documentos contables.

### **4.1.1. BALANCE GENERAL O ESTADO DE SITUACIÓN GENERAL**

Los resultados del balance son acumulativos; por lo tanto, su informe indica, a la fecha de presentación, el comportamiento acumulativo de la empresa respecto al pasado.

Presenta la siguiente estructura, de manera que el total de rubros que conforman el Activo es igual al conjunto de los rubros que conforman el Pasivo y Patrimonio.

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{PATRIMONIO}$$

- **ACTIVO:** Representan los bienes y derechos de la empresa.
- **PASIVO:** Representa las obligaciones contraídas con terceras, sean a corto o largo plazo.
- **PATRIMONIO:** Representa la participación de los socios en el negocio.

El *activo* del negocio incluye todas las inversiones reflejadas a la fecha. El *pasivo* y *patrimonio* reflejan el dinero necesario que la empresa requirió para invertir, entonces debe verse como la Financiación de la empresa. Con esto se cumple la ecuación fundamental de la contabilidad: Activo = Pasivo + Patrimonio.

#### 4.1.2. ESTADO DE RESULTADOS O DE PÉRDIDAS O GANANCIAS

Registra los ingresos de tipo operativo, como los costos y los gastos generados de la actividad; los no operativos, como los ingresos y egresos de tipo financiero, producto de las decisiones de financiación, reinversión u otras ventas; así mismo, muestra el resultado de los impuestos sobre la renta que causó el negocio, reflejando su obligación tributaria respecto a la renta.

- **La Operación:** Registra todos los ingresos (ventas o ingresos operacionales), costos (costos de venta y costos de producción) y gastos (gastos administrativos y gastos de ventas), todos ellos relacionados directamente con la operación o el negocio mismo.
- **La no Operación:** Registra todos los ingresos y gastos, relativos a decisiones de carácter administrativo o financiero del negocio, no dependientes

directamente de él, sino de la forma como se administren o financien; como pueden ser gastos financieros que genere la deuda, gastos financieros de administración del dinero como comisiones, pérdida en venta y retiro de bienes, ingresos por otras ventas, diferencias en cambio, multas y recargos, etc.

- **La Sociedad con el Gobierno:** Los impuestos que genera el resultado anterior, corresponden al producto de la utilidad obtenida reconocida por el estado, por la tasa de impuestos aplicable a la empresa.

<b>Cuadro No. 01. Estructura del Estado de Pérdidas y Ganancias</b>	
INGRESOS Y GASTOS OPERATIVOS	Ventas o Ingresos Operacionales
	Costo de Ventas o de Producción
	UTILIDAD BRUTA
	Gastos Administrativos y Operativos
	UTILIDAD OPERATIVA
INGRESOS Y GASTOS NO OPERATIVOS	Gastos Financieros
	Ingresos Financieros
	UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS
OBLIGACIONES CON EL ESTADO	Impuestos
	UTILIDAD NETA FINAL
<b>Fuente:</b> Catálogo Único de Cuentas	
<b>Elaborado por:</b> El Autor	

#### 4.2. ANÁLISIS VERTICAL

Es una técnica que consiste en determinar la participación relativa, es decir, en porcentajes de cada una de las cuentas del estado financiero con referencia al total



de activo, pasivo o patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas o ingresos para el estado de resultados.

El análisis vertical es estático, por cuanto se examina la información de la empresa en un momento determinado y sin considerar los cambios ocurridos a través del tiempo. Lo más importante de este análisis es la implicación de porcentajes y no de cifras, lo que permite una mayor facilidad en el estudio de la empresa, para determinar su situación en un tiempo determinado.

Esta herramienta de análisis brinda una visión panorámica de la estructura del estado financiero, la cual puede compararse con las demás empresas o con aquella que se considere el reto a superar. El objetivo no es copiar el éxito de otras empresas, sino establecer nuevas herramientas de producción y servicio, basado en una competencia leal. Para ello el analista financiero debe establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y si ésta composición va de acuerdo a las necesidades financieras y operativas. Por ejemplo, un banco que mantenga un total de activos por USD 10 millones, de los cuales USD 100.000 correspondan a fondos disponibles, presentaría dificultades de liquidez y ausenta políticas de prudencia financiera.

#### **4.2.1. ANÁLISIS VERTICAL A UN BALANCE GENERAL O ESTADO DE RESULTADOS**

El análisis vertical de un estado financiero permite identificar con claridad cómo está compuesto, para interpretar esta información y establecer medidas correctivas.

Para esto, cada empresa es un caso particular, puesto que no existen reglas que se puedan generalizar, aunque si existen pautas que permiten vislumbrar si una determinada situación puede ser negativa o positiva.

Se puede decir, por ejemplo, que el disponible (caja y bancos) no debe ser muy representativo, puesto que no es rentable tener gran cantidad de dinero efectivo en caja o en bancos donde no está generando ninguna ganancia, entonces toda empresa debe procurar no tener más efectivo de lo necesario, a excepción de las instituciones financieras, que debido a su actividad deben necesariamente conservar importantes recursos en efectivo, para mostrar liquidez que es el principal signo de confianza y para poder ofrecer los productos de colocación.

Las inversiones, siempre y cuando sean rentables, pueden representar un valor importante en la estructura del activo.

Una de las cuentas más importantes que merece especial atención es la cartera, ya que representa las ventas realizadas a crédito, y esto implica que la empresa no reciba el dinero por sus ventas, en tanto que sí debe pagar una serie de costos y gastos para poder realizar las ventas, y debe existir un equilibrio entre lo que la empresa recibe y lo que gasta, de lo contrario se presenta un problema de liquidez el cual tendrá que ser financiado con endeudamiento interno o externo, asumiendo un costo financiero que bien podría ser evitado si se sigue una política de cartera adecuada.

Otra de las cuentas importantes en una empresa comercial o industrial, es la de *inventarios*, la que en lo posible, igual que todos los activos, debe representar sólo lo necesario. Las empresas de servicios, por su naturaleza prácticamente no tienen inventarios.

Los *activos fijos*, representan los bienes que la empresa necesita para poder operar como maquinaria, terrenos, edificios, equipos, etc., y en empresas industriales y comerciales, suelen ser representativos, más no en las empresas de servicios.

Respecto al *pasivo*, es importante que los pasivos corrientes sean poco representativos, y necesariamente deben ser mucho menor que los activos corrientes, de lo contrario, existiría un problema de insolvencia, a menos que se trate de una empresa recién conformada, o que los pasivos vayan a generar una rentabilidad en el futuro suficiente para cubrir las deudas.

En la mayoría de casos, para el análisis del balance general se suma el pasivo con el patrimonio, para lo cual, se debe tener claro que el pasivo son las obligaciones que la empresa tiene con terceros, en tanto que el patrimonio es un pasivo con los socios o dueños de la empresa, y no tienen el nivel de exigibilidad que tiene un pasivo, por lo que es importante separarlos para poder determinar la verdadera capacidad de pago de la empresa y las verdaderas obligaciones que ésta tiene.

Así como se puede analizar el Balance General, se puede también analizar el Estado de Resultados, para lo cual se sigue exactamente el mismo procedimiento, y el valor de referencia serán las ventas totales o los ingresos financieros totales,

puesto que se debe determinar cuánto representa un determinado rubro (Costo de venta, Gastos operacionales, Gastos no Operacionales, Impuestos, Utilidad Neta, etc.) respecto a la totalidad de las ventas o ingresos.

### **4.3. ANÁLISIS HORIZONTAL**

Es una técnica de análisis financiero que consiste en comparar los estados financieros de la empresa de varios años con relación a un año determinado para establecer las tendencias de aumento o disminución de los diferentes rubros o cuentas, lo que permite establecer el grado de éxito de las acciones correctivas que se hayan tomado.

Este análisis es dinámico porque relaciona los cambios y variaciones que se presentan en los diferentes estados financieros. Con respecto a las variaciones que se puedan encontrar es muy importante determinar cuáles de ellas son verdaderamente significativas y que requieren de un trato especial.

Todos los cambios evaluados en diferentes estados financieros tienen varias causas, por lo que debemos tomar muy en cuenta los fenómenos económicos, políticos, sociales, etc. En que se desenvuelve la empresa. Por ejemplo: si el valor de las ventas aumentan, puede deberse al aumento la demanda del producto o a mayores ingresos por inflación.

El propósito de este análisis es examinar el comportamiento (crecimiento o descenso) de los rubros de los estados financieros. Se calcula entonces el porcentaje en que han cambiado los diferentes rubros.

Por medio del análisis horizontal se puede estudiar el comportamiento de un rubro en particular e identificar por medio de otro tipo de análisis (causas externas o internas), los orígenes de estas variaciones. Algunos de estos análisis se pueden hacer alrededor de la historia de la empresa, capacidad de la gestión empresarial y el proceso de acumulación del capital productivo en la empresa.

#### **4.4. INDICADORES FINANCIEROS**

Los indicadores financieros permiten interpretar la situación actual y el desempeño en un periodo en base a los estados financieros de la empresa, de esta manera se puede anticipar acciones y tomar decisiones orientadas a resolver problemas y tomar ventaja de las oportunidades.

El análisis financiero depende en gran medida de las exigencias de los acreedores, de manera que en una entidad financiera es prioritario cubrir las expectativas de solvencia y liquidez, y con ello hasta incluso se evitan comportamientos de pánico bancario y desconfianza.

Los indicadores financieros aplicados con mayor frecuencia en las entidades financieras son:

#### **4.4.1. INDICADORES DE LIQUIDEZ**

Se utilizan para juzgar la capacidad para cubrir las obligaciones de corto plazo, en función a la posesión de activos líquidos y no a la capacidad para generarlos.

$$Liquidez = \frac{Disponibilidades}{Captaciones del Público}$$

#### **4.4.2. CALIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS**

Estos indicadores determinan los riesgos de mantener una cartera de créditos contaminada, funciona como un método para evaluar la solidez financiera a partir de un correcto flujo de dinero. La calidad de la cartera es un área crucial en toda entidad financiera, este elemento representa el mayor activo, que más ingresos genera y que mayores riesgos presenta, más aún, si la entidad no se respalda por garantías realizables.

##### **4.4.2.1. CARTERA EN RIESGO**

Este indicador es la medida más aceptada para determinar la calidad de la cartera, ya que considera la porción de la cartera que está contaminada por atraso en los pagos en un tiempo mayor a 30 días y que son consideradas de mayor riesgo de no ser recuperadas. Se debe considerar que mientras más antigua sea la mora menos probable será la devolución del crédito. En términos generales cualquier cartera en riesgo que exceda el 10% será causa de preocupación.

En este aspecto se debe prestar atención en no subestimar la cartera en riesgo. Algunas entidades suelen tomar como cartera vencida el pago atrasado y no el saldo total pendiente del préstamo.

Otro aspecto a considerar es la reestructuración de créditos, ya que esta práctica no asegura la devolución del crédito, siendo una solución parcial. Concentrar mucho esfuerzo en colocaciones sin una base segura no es buena idea, ya que esto incrementa la probabilidad de créditos de difícil recuperación que requerirán ser reestructurados. Los préstamos reestructurados deben ser analizados con cuidado.

Para evitar los problemas presentados, la periodicidad de pago constituye un factor fundamental. Mientras más corto es el vencimiento del crédito más se acentúa el riesgo de cartera vencida. A veces los periodos de pago cortos pueden agravar la situación, aunque en otros casos es una ventaja, ya que puede disminuir la carga financiera para personas que desarrollan actividades con alta rotación de dinero, creando en ellos una cultura de pago.

Al aplicar este indicador hay que prestar atención que no considere la cartera castigada. Muchas entidades pueden registrar una cartera en riesgo baja, debido a que castigaron su cartera vencida. Para evaluar la calidad de la cartera también se considera un índice de créditos castigados.

La fórmula para determinar la cartera en riesgo es la siguiente:

$$= \frac{\text{Saldo créditos atrasados por más de 30 días} + \text{Saldo créditos reestructurados}}{\text{Cartera bruta total}}$$

#### 4.4.2.2. GASTOS DE PROVISIÓN

Determina el gasto incurrido para anticipar posibles pérdidas en los créditos otorgados. La provisión generalmente se la establece como un porcentaje de los créditos concedidos o en base a la calidad de la cartera, bien como sea tiene como principio ajustar lo que realmente tiene la empresa como activos productivos. Para mejorar el análisis este indicador tiene que analizarse conjunto a índice de cobertura de riesgo.

$$= \frac{\textit{Provisión para créditos morosos}}{\textit{Cartera bruta promedio}}$$

#### 4.4.2.3. COBERTURA DE RIESGO

Mide el porcentaje de cartera en riesgo (cartera vencida > 30 días y cartera reestructurada) que está cubierto por provisiones para créditos morosos. Generalmente entidades microfinancieras mantienen una variación entre el 80% y 120% de provisiones sobre la cartera en riesgo. Este indicador puede influir para determinar cuán preparada esta la entidad para afrontar las peores situaciones.

Elevadas provisiones están sujetas a créditos sin sustento colateral adecuado pero principalmente a una deficiente gestión tanto en el otorgamiento de créditos, como en el seguimiento y recuperación.

$$= \frac{\textit{Provisión para créditos morosos}}{\textit{Saldo créditos atrasados por más de 30 días + Saldo créditos reestructurados}}$$



#### **4.4.2.4. CRÉDITOS CASTIGADOS**

Los créditos castigados corresponde a los préstamos que la entidad ha eliminado de su contabilidad debido a la poca probabilidad de que sean recuperados, con esto se evita que los activos se vean inflados por créditos de difícil recuperación y asumir la situación de forma más realista.

$$= \frac{\textit{Saldo créditos castigados}}{\textit{Cartera bruta promedio}}$$

#### **4.4.3. EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD**

Son coeficientes de desempeño que muestran en qué medida la entidad está haciendo más eficaces las operaciones. Para aquello se considera la producción por unidad de insumo, el costo y precio de los productos mediante cuatro indicadores para medir la productividad y eficiencia: gastos operativos, costo por prestatario, productividad del personal y productividad del oficial de préstamos.

##### **4.4.3.1. ÍNDICE DE GASTOS OPERATIVOS**

Este índice mide la eficiencia global de una entidad financiera, relacionando el costo en la entrega de servicios de crédito. Mientras más bajo sea el índice se considera mayor la eficiencia.

$$= \frac{\textit{Gastos operativos}}{\textit{Cartera bruta promedio}}$$

#### **4.4.3.2. COSTO POR PRESTATARIO**

Mide el costo promedio de mantener un prestatario activo.

$$= \frac{\textit{Gastos operativos}}{\textit{Número promedio de prestatarios activos}}$$

#### **4.4.3.3. PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL**

Mide la productividad del personal de la entidad. Mientras más alto es el índice mayor será la productividad. Este índice puede determinar si deben realizarse cambios en los procesos, para evitar excesivos trámites o viceversa.

$$= \frac{\textit{Número de prestatarios activos}}{\textit{Personal total}}$$

#### **4.4.3.4. PRODUCTIVIDAD DEL OFICIAL DE CRÉDITOS**

Demuestra la productividad de los oficiales de créditos. Mientras mayor sea el índice mayor será la productividad.

$$= \frac{\textit{Número de prestatarios activos}}{\textit{Número de oficiales de crédito}}$$

#### **4.4.4. GESTIÓN FINANCIERA**

Este parámetro asegura que existe liquidez suficiente para cumplir las obligaciones de desembolso de créditos a socios y pago de créditos externos principalmente. Una liquidez adecuada y su correcto uso influyen en la rentabilidad.

##### **4.4.4.1. GASTOS DE FINANCIAMIENTO**

Mide el gasto total de intereses y comisiones en los que ha incurrido la entidad para financiar su cartera de créditos. Este indicador ayuda a determinar la tasa mínima para préstamos, adicionando los resultados del índice de gastos de provisión y gastos operativos.

$$= \frac{\textit{Intereses y comisiones por recursos financieros}}{\textit{Cartera bruta promedio}}$$

##### **4.4.4.2. COSTO DE RECURSOS FINANCIEROS**

Cuantifica el costo promedio de los recursos financieros que la entidad obtiene en préstamo e indica si las fuentes de financiamiento son de alto o bajo costo. Lo más recomendable es tener la capacidad de movilizar ahorros para que el costo financiero sea bajo, a pesar de ser contrarrestado por el mayor costo administrativo de movilizar ahorros.

$$= \frac{\textit{Intereses y comisiones por recursos financieros}}{\textit{Recursos financieros promedio}}$$

#### **4.4.4.3. DEUDA PATRIMONIO**

Cuantifica el apalancamiento financiero de la entidad. Este indicador puede convertirse en el de mayor interés para los prestamistas, porque indica cuán significativa es la reserva de protección en forma de patrimonio con la que cuenta la entidad para absorber pérdidas.

$$= \frac{\textit{Pasivo total}}{\textit{Patrimonio total}}$$

#### **4.4.5. INDICADORES DE RENTABILIDAD**

Miden la capacidad para producir utilidades a partir de los recursos disponibles o la efectividad de los administradores de la empresa para controlar los costos y gastos, de manera que al minimizarlos se obtienen mayores réditos.

Desde la perspectiva de los socios y accionistas, lo más importante es establecer la rentabilidad obtenida por los recursos invertidos, es decir, sobre el activo y patrimonio.

##### **4.4.5.1. RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO**

Muestra la rentabilidad de la inversión de los socios. Por lo general este indicador es sumamente importante para empresas con fines de lucro, ya que sus propietarios u accionistas desean cuantificar el retorno sobre sus inversiones. Para las entidades sin fines de lucro constituye un indicador para estimar la viabilidad comercial.

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = \frac{\text{Resultado Neto del Ejercicio}}{\text{Patrimonio Promedio}}$$

#### **4.4.5.2. RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS**

Muestra la capacidad del activo en la generación de utilidades, entonces refleja tanto el margen de utilidad como la eficiencia de la institución.

$$\text{Rentabilidad del Activo Total} = \frac{\text{Resultado Neto del Ejercicio}}{\text{Activo Promedio}}$$

#### **4.4.5.3. RENDIMIENTO DE LA CARTERA**

Cuantifica el valor que realmente la entidad recibió de sus clientes por el pago de intereses.

$$\text{Rendimiento de la Cartera} = \frac{\text{Ingresos colocaciones}}{\text{Cartera bruta promedio}}$$

#### **4.5. SISTEMA DE MONITOREO “PERLAS”**

Una institución financiera debe adoptar un conjunto de indicadores financieros que le permitan medir su crecimiento y más allá de eso, poder tomar las decisiones adecuadas en búsqueda de corregir deficiencias y fortalecer el crecimiento institucional.

Normalmente, las instituciones financieras privadas utilizan algunos indicadores financieros comparativos y varios sistemas de monitoreo como el CAMEL, PERLAS, ALERTA TEMPRANA, AIRAC, etc.

En el caso de los indicadores financieros comunes, que resultan de la comparación entre dos rubros, los resultados obtenidos únicamente miden el nivel de crecimiento o que porcentaje representa una subcuenta sobre una cuenta, entonces ello no permite realizar un análisis profundo que permita tomar buenas decisiones. Entre todos los sistemas de monitoreo el PERLAS se considera como el más idóneo para las entidades de ahorro y crédito, diferentes de los bancos.

El Sistema de Monitoreo PERLAS surge en 1990 como un proyecto del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, el mismo que se derivó del modelo original CAMEL (para bancos), y se adaptó para las cooperativas de ahorro y crédito, como una herramienta para guiar la administración financiera y evaluar las operaciones de las cooperativas de ahorro y crédito o instituciones financieras basadas en ahorros.

El sistema se compone de 44 relaciones financieras (incluyendo 15 relaciones clave) que dan por resultado la evaluación completa del desempeño financiero de la cooperativa.

Cada elemento del sistema PERLAS evalúa un elemento crítico de las operaciones financieras:

P = Protección

E = Estructura financiera

R = Rendimientos y costos

L = Liquidez

A = Activos improductivos

S = Señales expansivas

Antes de que una institución empiece a movilizar ahorros, debe establecer disciplinas financieras para proteger el ahorro de riesgos. El riesgo más obvio para una institución financiera proviene de las potenciales pérdidas ocasionadas por préstamos morosos.

<b>Cuadro No. 02.: Indicadores del Sistema de Monitoreo Perlas</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Meta</b>
<b>P = PROTECCIÓN</b>		
P1	Provisiones / Morosidad > 12 meses	100%
P2	Provisiones netas / Provisiones requeridas de 1-12 meses	35%
P3	Depuración completa de morosidad > 12 meses	100%
P4	Depuraciones anuales / Cartera promedio	Minimizado
P5	Recuperación cartera depurada / Depuraciones acumuladas	100%
P6	Solvencia(Activo Neto / Total de Ahorros y Aportaciones)	≥ 110%
<b>E = ESTRUCTURA FINANCIERA</b>		
E1	Préstamos netos / Activos totales	70 - 80%
E2	Inversiones líquidas / Activos totales	Máx. 20%
E3	Inversiones financieras / Activos totales	Máx. 10%
E4	Inversiones no financieras / Activos totales	0%
E5	Depósitos de ahorro / Activos totales	70 - 80%
E6	Crédito externo / Activos totales	Máx. 5%
E7	Aportaciones / Activos totales	10 - 20%
E8	Capital institucional / Activos totales	Mín. 10%
E9	Capital institucional neto / Activos totales	E8

<b>R = RENDIMIENTOS Y COSTOS (ANUALIZADOS)</b>		
R1	Ingresos por préstamos / Promedio préstamos netos	Tasa empresarial
R2	Ingresos por inversiones líquidas / Promedio inversiones líquidas	Tasa del mercado
R3	Ingresos por inversiones financieras / Promedio inversiones financieras	Tasa del mercado
R4	Ingresos por inversiones no financieros / Promedio inversiones no financieras	≥ R1
R5	Costos financieros depósitos / Promedio depósitos	Tasa del mercado
R6	Costos financieros: Crédito externo / Promedio crédito externo	≤ R5
R7	Costos financieros: Aportaciones / Promedio aportaciones	Mayor o igual a R5
R8	Margen bruto / Promedio activos	Lo necesario para cubrir R9, R10 e Incrementar Capital
R9	Gastos operativos / Promedio activos	3 - 10%
R10	Provisiones / Promedio activos	Suficiente para pérdidas estimadas
R11	Otros ingresos o gastos / Promedio activos	Lo necesario
R12	Excedente neto / Promedio activos	Suficiente para alcanzar la meta del E8
<b>L = LIQUIDEZ</b>		
L1	Disponibilidades - C.P ≤ 30 / Depósitos de ahorro	Mín. 15%
L2	Reservas para liquidez / Total depósitos	10%
L3	Liquidez ociosa / Activos totales	< 1%
<b>A = ACTIVOS IMPRODUCTIVOS</b>		
A1	Morosidad total / Cartera bruta	≤ 5%
A2	Activos improductivos / Activos totales	≤ 5%
A3	Fondos sin costo / Activos improductivos	> 200%
<b>S = SEÑALES EXPANSIVAS</b>		
S1	Cartera neta de préstamos	Suficiente para alcanzar la meta en E1
S2	Inversiones líquidas	Suficiente para alcanzar la meta en E2
S3	Inversiones financieras	Suficiente para alcanzar la meta en E3
S4	Inversiones no financieras	Suficiente para alcanzar la meta en E4
S5	Depósitos de ahorro	Suficiente para alcanzar la meta en E5
S6	Crédito externo	Suficiente para alcanzar la meta en E6
S7	Aportaciones	Suficiente para alcanzar la



		meta en E7
S8	Capital institucional	Suficiente para alcanzar la meta en E8
S9	Capital institucional neto	Suficiente para alcanzar la meta en E9
S10	Asociados	Mín. 5%
S11	Total activos	Más que la inflación
<b>Fuente:</b> Richardson, David. Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Madison, Wisconsin, USA. 2009		
<b>Elaborado por:</b> El Autor		

#### 4.5.1. PROTECCIÓN DE ACTIVOS

Estos indicadores miden si la institución cuenta con provisiones adecuadas para absorber las pérdidas de préstamos esperadas. Además se puede medir su solvencia, es decir, su capacidad para responder con las obligaciones con el público.

##### **P1. COBERTURA DE SALDOS MOROSOS > A 12 MESES (Meta: 100%)**

En el caso de los préstamos que no han sido pagados en más de un año, es recomendable mantener una provisión del 100% sobre estos préstamos.

$$= \frac{a}{b}$$

- a. Provisiones para créditos incobrables.
- b. Saldo créditos con morosidad mayor a 360 días.

##### **P2. COBERTURA DE SALDOS MOROSOS < 12 MESES (Meta: 35%)**

Es recomendable mantener una provisión igual al 35% de todos los préstamos con morosidad entre 1 a 12 meses.

$$= \frac{a - b}{c}$$

- a. Provisiones para créditos incobrables.
- b. Provisiones usadas para créditos con morosidad mayor a 360 días.
- c. Saldo créditos con morosidad de 1 a 360 días.

### **P3. SOLVENCIA (Meta: 100%)**

Mide el nivel de protección que tiene la cooperativa de ahorro y crédito para ahorros y aportaciones de socios en caso de liquidación.

$$Solvencia = \frac{[(a + b) - (c + 0,35 * d) + f - g]}{g + h}$$

- a. Total activo.
- b. Provisiones para activos en riesgo (Inversiones, cartera, cuentas por cobrar y otros activos incobrables).
- c. Saldo créditos con morosidad mayor a 360 días.
- d. Saldo créditos con morosidad de 1 a 360 días.
- e. Total pasivo.
- f. Activos problemáticos (pérdidas que serán liquidadas).
- g. Total ahorros.
- h. Total aportaciones.

### **4.5.2. ESTRUCTURA FINANCIERA**

Una estructura financiera eficaz es necesaria para lograr seguridad, solidez y rentabilidad, a la vez que prepara a la entidad para un crecimiento real.

Estos indicadores monitorean toda la estructura del balance general, muestran las fuentes de financiamiento y su uso. En lo que se refiere a los activos, los indicadores monitorean en dónde se invierten los fondos: préstamos, inversiones líquidas, inversiones financieras o no financieras. Esto ayuda a los gerentes a usar los fondos en donde ganarán mayores rendimientos. Del lado de los pasivos, los indicadores muestran en dónde están las principales fuentes de los fondos: depósitos, aportaciones, créditos externos o capital institucional.

#### **4.5.2.1. ACTIVOS (EN DÓNDE SE INVIERTEN LOS FONDOS)**

##### **E1. CARTERA DE PRÉSTAMOS (Meta: 70 a 80%)**

Mide el porcentaje del activo total invertido en la cartera de préstamos.

$$= \frac{a - b}{c}$$

- a. Total de cartera de créditos bruta (cartera créditos + provisiones para créditos).
- b. Total de provisiones para créditos incobrables.
- c. Total activo.

##### **E2. INVERSIONES LÍQUIDAS (Meta: 20% máximo)**

Mide el porcentaje del activo total invertido en inversiones a corto plazo.

$$= \frac{a}{b}$$

- a. Total de inversiones líquidas.

- b. Total de activos.

### **E3. INVERSIONES FINANCIERAS (Meta: 10% máximo)**

Mide el porcentaje del activo total invertido en inversiones a largo plazo.

$$= \frac{a}{b}$$

- a. Total de inversiones financieras.
- b. Total de activos.

### **E4. INVERSIONES NO FINANCIERAS (Meta: 0%)**

Mide el porcentaje del activo total invertido en inversiones no financieras (como supermercados, farmacias, proyectos de desarrollo de viviendas residenciales, etc.).

$$= \frac{a}{b}$$

- a. Total de inversiones no financieras.
- b. Total de activos.

#### **4.5.2.2. PASIVOS (EN DÓNDE SE COLOCAN LOS FONDOS)**

### **E5. CARTERA DE AHORROS (Meta: 70 a 80%)**

Mide el porcentaje del activo total financiado con depósitos de ahorros.

$$= \frac{a}{b}$$

- a. Total de depósitos de ahorros.

- b. Total de activos.

#### **E6. ENDEUDAMIENTO EXTERNO (Meta: 5% máximo)**

Mide el porcentaje del activo total financiado con crédito externo.

$$= \frac{a}{b}$$

- a. Obligaciones financieras corto y largo plazos.
- b. Total de activos.

#### **E7. NIVEL DE APORTACIONES (Meta: 20% máximo)**

Mide el porcentaje del activo total financiado con las aportaciones de socios.

$$= \frac{a}{b}$$

- a. Total de aportaciones de socios.
- b. Total de activos.

#### **E8. CAPITAL INSTITUCIONAL NETO (Meta: 10% mínimo)**

Mide el nivel real de capital institucional, después de ajustar las provisiones para activos en riesgo para satisfacer las normas de P1 y P2, y cubrir cualquier otra pérdida potencial.

$$= \frac{(a + b) - (c + (0,35 * d) + e)}{f}$$

- a. Capital social.

- b. Provisiones para activos en riesgo (inversiones, créditos, cuentas por cobrar y otros activos incobrables).
- c. Saldo de créditos con morosidad mayor a 360 días.
- d. Saldo de créditos con morosidad de 1 a 360 días.
- e. Activos problemáticos (pérdidas que serán liquidadas).
- f. Total de activo.

### **4.5.3. RENDIMIENTOS Y COSTOS FINANCIEROS**

Estos indicadores miden el ingreso promedio en los distintos usos de sus fondos: préstamos, inversiones líquidas, inversiones financieras e inversiones no financieras. También revelan los costos que paga la institución por adquirir las diversas fuentes de fondos: depósitos de ahorro, aportaciones y crédito externo. Esta información permite a los gerentes identificar 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.

### **R1. RENDIMIENTO DE LA CARTERA DE PRÉSTAMOS PROMEDIO**

Mide el rendimiento de la cartera de préstamos.

$$= \frac{a - b}{\frac{c+d}{2}}$$

- a. Total ingreso de cartera de créditos (inclusive comisiones, cargos y multas por intereses morosos).
- b. Primas para seguros de crédito

- c. Cartera de créditos neta al final del ejercicio en curso.
- d. Cartera de créditos neta al final del ejercicio anterior.

**R2. RENDIMIENTO DE INVERSIONES LÍQUIDAS (Meta: Las tasas más altas posibles sin un riesgo indebido)**

Mide el rendimiento de todas las inversiones a corto plazo (como depósitos en bancos, etc.).

$$= \frac{a}{\frac{b+c}{2}}$$

- a. Total de ingresos por inversiones líquidas durante el ejercicio.
- b. Total de inversiones líquidas al final del ejercicio en curso.
- c. Total de inversiones líquidas al final del ejercicio anterior.

**R3. RENDIMIENTO DE INVERSIONES FINANCIERAS (Meta: Las tasas más altas posibles sin un riesgo indebido).**

Mide el rendimiento de todas las inversiones a largo plazo (como depósitos fijos, aportaciones, valores, etc.)

$$= \frac{a}{\frac{b+c}{2}}$$

- a. Total de ingresos por inversiones financieras.
- b. Total de inversiones financieras al final del ejercicio en curso.
- c. Total de inversiones financieras al final del ejercicio anterior

#### **R4. RENDIMIENTO DE INVERSIONES NO FINANCIERAS (Meta: Mayor que R1)**

Mide el rendimiento de todas las inversiones no financieras que no pertenecen a las categorías de R1 y R3. Típicamente, son ingresos de supermercados, farmacias, propiedades alquiladas y proyectos de desarrollo de viviendas residenciales.

$$= \frac{a}{\frac{b+c}{2}}$$

- a. Total de ingresos por inversiones no financieras.
- b. Total de inversiones no financieras al final del ejercicio en curso.
- c. Total de inversiones no financieras al final del ejercicio anterior

#### **R5. COSTO FINANCIERO POR LOS AHORROS (Meta: Tasas que protegen el valor nominal de los depósitos de ahorros, >Inflación).**

Mide el rendimiento (costo) de depósitos de ahorros.

$$= \frac{a + b + c}{\frac{d+e}{2}}$$

- a. Total de intereses pagados sobre depósitos de ahorros
- b. Total de primas de seguros pagadas para depósitos de ahorros
- c. Total de impuestos pagados por la cooperativa de ahorro y crédito sobre el interés de depósitos de ahorros
- d. Total de depósitos de ahorros al final del ejercicio en curso
- e. Total de depósitos de ahorros al final del ejercicio anterior.



## **R6. COSTO FINANCIERO POR ENDEUDAMIENTO (Meta: Rendimiento (costo)**

igual o menor que el R5)

Mide el rendimiento (costo) de todo el crédito externo.

$$= \frac{a}{\frac{b+c}{2}}$$

- a. Total de intereses pagados sobre el crédito externo.
- b. Total de crédito externo al final del ejercicio en curso.
- c. Total de crédito externo al final del ejercicio anterior.

## **R7. NIVEL DE GASTOS**

Mide el costo asociado con la administración de todos los activos de la entidad. Este costo se mide como porcentaje del activo total e indica el nivel de eficiencia o ineficacia operativa.

$$= \frac{a}{\frac{b+c}{2}}$$

- a. Total de gastos operativos (menos las provisiones para préstamos incobrables).
- b. Total de activos al final del ejercicio en curso
- c. Total de activos al final del ejercicio anterior

## **R8. NIVEL DE EXCEDENTES NETO**

Mide la suficiencia de ganancias y también, la capacidad de aumentar el capital institucional.

$$= \frac{a}{\frac{b+c}{2}}$$

- a. Ingreso neto (después de dividendos).
- b. Total de activos al final del ejercicio en curso.
- c. Total de activos al final del ejercicio anterior.

#### **4.5.4. LIQUIDEZ**

Los indicadores de liquidez demuestran si la entidad administra eficazmente su efectivo para que pueda satisfacer la demanda de retiros y requisitos para la reserva de liquidez. También se mide el efectivo inactivo para asegurar que este activo improductivo no afecte negativamente la rentabilidad.

#### **L1. RESERVAS DE LIQUIDEZ (Meta: 15% mínimo)**

Mide la suficiencia de las reservas de efectivo líquido para satisfacer los retiros de depósitos, después de pagar todas las obligaciones inmediatas < 30 días.

$$= \frac{a + b + c}{d}$$

- a. Total de inversiones líquidas productivas (Inversiones 1 a 30 días, cartera de créditos por vencer de 1 a 30 días).
- b. Total de activos líquidos improductivos (Fondos disponibles)
- c. Total de cuentas por cobrar a corto plazo < 30 días.
- d. Total de depósitos de ahorros

## **L2. NIVEL DE LIQUIDEZ OCIOSA O IMPRODUCTIVA**

Medir el porcentaje del activo total invertido en cuentas líquidas improductivas.

$$= \frac{a}{b}$$

- a. Total de activos líquidos improductivos
- b. Total de activos

### **4.5.5. ACTIVOS IMPRODUCTIVOS**

Los indicadores de esta sección miden el porcentaje de activos improductivos que tienen un impacto negativo en la rentabilidad y solvencia. Estos indicadores son: la morosidad de préstamos, activos improductivos y el financiamiento de activos improductivos.

Miden los campos problemáticos que tienen el mayor impacto en la rentabilidad. Las instituciones basadas en ahorros deben generar ingresos para pagar rendimientos a los ahorrantes si desean seguir atrayendo depósitos. Cuando los préstamos son morosos, los activos fijos son altos en relación al total de activo, 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.

## **A1. NIVEL DE MOROSIDAD POR PRÉSTAMOS Y CUENTAS POR COBRAR**

**(Meta: ≤5%)**

Medir el porcentaje total de morosidad en la cartera de préstamos, usando el criterio del saldo de préstamos morosos pendientes en vez de los pagos de préstamos morosos acumulados.

$$= \frac{a}{b}$$

- a. Total de todos los saldos de préstamos morosos (un control no contable)
- b. Total de la cartera de préstamos pendientes (bruta).

## **A2. ACTIVOS IMPRODUCTIVOS (Meta: ≤5%)**

Medir el porcentaje del activo total que no produce un ingreso.

$$= \frac{a}{b}$$

- a. Total de activos improductivos (Caja, cuentas corrientes, cuentas por cobrar, activos en liquidación, activos fijos, Gastos y pagos anticipados y diferidos).
- b. Total de activos

### **4.5.6. SEÑALES DE CRECIMIENTO**

Los indicadores de esta sección miden el porcentaje de crecimiento en cada una de las cuentas más importantes del estado financiero, así como el crecimiento del número de socios. En las economías inflacionarias, el crecimiento real (después de

ajustar la inflación) es la clave para la viabilidad a largo plazo de la cooperativa de ahorro y crédito.

Miden las tasas de crecimiento de los socios, así como la tasa de crecimiento en ambos lados del balance. Las tasas comparativas de crecimiento de ahorros y préstamos indican a la institución qué impacto (balanceado o no balanceado) tendrá el crecimiento en la liquidez y la rentabilidad. Los indicadores S permiten a los gerentes monitorear el crecimiento del capital institucional según sea necesario para mantener los niveles adecuados de capital de protección para los periodos de alto crecimiento.

## **S1. CRECIMIENTO DE PRÉSTAMOS NETOS**

Mide el crecimiento del año hasta la fecha de la cartera de préstamos.

$$= \frac{a - b}{b}$$

- a. Cartera de créditos del presente período.
- b. Cartera de créditos del período anterior.

## **S2. CRECIMIENTO DE AHORROS**

Mide el crecimiento del año hasta la fecha de depósitos de ahorros.

$$= \frac{a - b}{b}$$

- a. Depósitos de ahorro del presente período.
- b. Depósitos de ahorro del período anterior.

### **S3. CRECIMIENTO DE SOCIOS**

Mide el crecimiento del año hasta la fecha del número de socios de la cooperativa de ahorro y crédito.

$$= \frac{a - b}{b}$$

- a. Número de socios del presente período.
- b. Número de socios del período anterior.

### **S4. CRECIMIENTO DE ACTIVOS**

Mide el crecimiento del año hasta la fecha del activo total.

$$= \frac{a - b}{b}$$

- a. Total activos del presente período.
- b. Total activos del período anterior.

# **MATERIALES Y MÉTODOS**

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **• MATERIALES**

Para el desarrollo del trabajo es necesario contar con los siguientes materiales:

- Cuadernos;
- Esferográficos;
- Lápiz;
- Borrador;
- Carpetas;
- Hojas Papel Bond A4;
- Clips;
- Grapas;
- Entre otros.

### **• MÉTODOS**

Para efectuar el presente trabajo de investigación, se utilizaron métodos, técnicas y procedimientos que permitieron la recolección de la información necesaria.

**Científico:** Permitió analizar el problema de la entidad financiera, basado en un marco referencial y en base a ello establecer posibles alternativas de solución. También se aplicó para demostrar que la aplicación de herramientas de análisis financiero permite tomar las decisiones más adecuadas en el uso eficiente de los



recursos, de modo que, no haberlos aplicado anteriormente impidió un mayor crecimiento.

**Método Inductivo:** Se aplicó al realizar el análisis interno de la entidad, realizar la matriz FODA. Así mismo, en el desarrollo del análisis vertical, horizontal y de los indicadores financieros, puesto que se establecen los hechos que afectan la variación de un rubro, y en base a ello establecer las debidas conclusiones y alternativas de solución.

**Método Deductivo:** Este método se aplicó al realizar el análisis externo, sintetizar la información en el análisis FODA, para determinar el estado situacional de la Caja. Así mismo, permitirá conocer las leyes que rigen a las entidades financieras y en especial a la Caja de Ahorro y Crédito.

- **TÉCNICAS**

Las técnicas aplicadas en el desarrollo de la investigación se detallan a continuación:

**Observación y/o Diagnóstico:** Se aplicó para reconocer la dinámica del trabajo en la entidad financiera y verificar las condiciones que limitan realizar un mejor trabajo y con ello afectar su crecimiento, ya sea por mala atención al cliente, infraestructura inadecuada, liquidez, entre otras causas. También se aplica para determinar el tamaño del mercado y sus posibilidades de expansión a sectores cercanos.

**Entrevista:** Se realizó al gerente para determinar el desenvolvimiento de la entidad financiera en el desarrollo de la localidad, a través de sus productos y servicios financieros y no financieros, bajo la responsabilidad social y principios cooperativistas.

**Recolección Bibliográfica:** A través de libros, tesis, tesinas, documentos virtuales y otros; ayudan en la recolección de información necesaria acerca de los contenidos que permiten realizar el trabajo de investigación.

- **INSTRUMENTOS**

**Cuestionario:** Se diseñó para el desarrollo de la entrevista con el gerente, además del proceso para dialogar con los socios y clientes de la caja, y en base a las respuestas obtenidas y amalgamadas con el resultado del análisis financiero se establecen las estrategias y propuestas de mejora.

**Fichas Bibliográficas:** Son herramientas necesarias para recopilar información más importante para sustentar la parte teórica y conceptual del trabajo, conocer más a fondo la temática, mejorar la calidad de análisis y el correcto desarrollo de las diferentes matrices.

# **RESULTADOS**

## **f. RESULTADOS**

### **1. ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **1.1. CONTEXTO MACROECONÓMICO**

##### **a. CONTEXTO MACROECONÓMICO A NIVEL NACIONAL**

- **GENERALIDADES**

Desde el regreso a la vida democrática en 1972, Ecuador ha experimentado varios cambios, sobre todo influenciados por el creciente descubrimiento de pozos petroleros, lo que permitió vincularse comercialmente con muchos países industrializados, y una mayor dinamización de la economía. Aunque también se vivieron grandes pesares, especialmente por procesos inflacionarios, devaluación y ajustes que desorientaban el sentido provisorio de la población, era casi imposible realizar proyecciones y para las empresas resultaba una seria dificultad para afrontar el futuro. Luego vino la severa crisis financiera del año 1998-1999, era necesario buscar un blindaje, encontrado en la adopción de una moneda extranjera estable. Con la dolarización se recuperó la confianza de los ahorristas e inversionistas nacionales y extranjeros, y se amplió las probabilidades de un mayor desarrollo productivo. Pero la sostenibilidad de este nuevo modelo cambiario depende mucho de la calidad de la balanza de pagos. Desde el 2007, año en el que se posicionó como Presidente de la República el Eco. Rafael Correa Delgado, la política económica, se orientó a la atención hacia los sectores populares, priorizando el

gasto e inversión pública, por sobre el pago de la deuda externa, razón por la cual también justifica un desagrado por los Tratados de Libre Comercio, como una forma de precautelar los intereses de los productores nacionales, aunque es necesario ensanchar los mercados libres con otros países fuera de los principales socios comerciales actuales como Estados Unidos, Japón y la Unión Europea, para incrementar las exportaciones y no fracturarlas.

- **POBLACIÓN Y VIVIENDA**

Según el Censo de Población y Vivienda del año 2010, Ecuador presenta una población total de 14.483.499 habitantes y de 4.654.054 viviendas; es decir, por cada vivienda habitan en promedio 3,11 personas.<sup>1</sup> La edad media de la población es de 28,4 años; un factor más que influye en las dificultades de encontrar fuentes de empleo, y la consecuente necesidad de crearlas mediante emprendimientos. La característica de este censo permitió la autoidentificación étnica, considerando a los montubios como una etnia más, quedando distribuida la población de la siguiente manera:

<b>Cuadro No. 03.: Autoidentificación de la población Censos 2001 y 2011</b>		
<b>Etnia</b>	<b>Censo 2001 (%)</b>	<b>Censo 2010 (%)</b>
Mestizo	77,4	71,9
Montubio	-	7,4
Afroecuatoriano	5,0	7,2
Indígena	6,8	7,0
Blanco	10,5	6,1
Otro	0,3	0,4
<b>Fuente:</b> Censo Nacional de Población y Vivienda 2010. INEC. <b>Elaborado por:</b> El Autor		

<sup>1</sup> Censo Nacional de Población y Vivienda 2010. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

- **ANALFABETISMO**

El analfabetismo en personas de 15 años o más, es del 6,8% existiendo una cobertura del sistema de educación pública de 74,2%. El analfabetismo digital en personas de 10 años o más es del 29,4%; reflejando una población limitada en conocimientos informáticos. Más preocupante aún, el porcentaje de personas que utilizaron computadora fue del 31,6% y aquellas que utilizaron internet fue del 26,7%; aún la tecnología no es accesible a las condiciones económicas de la población, o no accesible a sus necesidades y a la misma idiosincrasia.<sup>2</sup>

- **EMPRENDIMIENTO**

El Ecuador es considerado uno de los países más emprendedores a escala global; un pilar fundamental para el desarrollo y bienestar de la sociedad. Por ello, la política pública debe enfocarse en mayor medida a mejorar las condiciones de los emprendedores. Son destacables programas como EmpredEcuador, InnovaEcuador, CreEcuador, Jóvenes Productivos, entre otros.

De acuerdo a la publicación del Global Entrepreneurship Monitor 2010 GEM de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, el Índice de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) en Ecuador es del 21,30%; siendo mayor al registrado en el año 2009 de 15,80%; la relación es que 1 de cada 5 adultos estaba planeando crear un nuevo negocio o tenía uno cuya antigüedad no superaba los 42 meses. El 72% de los emprendedores creó su negocio por oportunidad, el restante 28% por necesidad,

---

<sup>2</sup>[http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=49&lang=es](http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=49&lang=es)

determinando una razón de 2,6 negocios creados por oportunidad sobre los creados por necesidad. La proporción de hombres en la TEA es superior a la de mujeres, siendo del 54,6% y 45,4% respectivamente.

En la Región la TEA varía acorde al potencial económico.

<b>Cuadro No. 04.: Índice de Actividad Emprendedora Temprana de países de la Región y de Socios Comerciales del año 2010</b>	
<b>PAÍS</b>	<b>TEA 2010 (%)</b>
Bolivia	38,60
Perú	27,20
Ecuador	21,30
Colombia	20,60
Brasil	17,50
Chile	16,80
China	14,40
Argentina	14,20
Uruguay	11,70
México	10,50
Estados Unidos	7,60
Corea	6,60
Alemania	4,20
<b>Fuente:</b> Publicación 2010 del Global Entrepreneurship Monitor realizado por la ESPOL	
<b>Elaborado por:</b> El autor	

Parece ser que mientras más desarrollados son los países y cuyas economías se basan en la innovación la TEA es menor, mientras que en los países de economías basadas en la producción y eficiencia, el índice TEA es elevado. Bolivia y Perú muestran niveles superiores de emprendimiento, Ecuador y Colombia también presentan valores positivos. No así, en el caso de potencias económicas como

Estados Unidos, Corea y Alemania los índices de emprendimiento son bajos, como resultado de condiciones laborales muy alentadoras, con ello los nuevos profesionales tienen como meta trabajar para las grandes empresas, que aventurarse al riesgo de crear nuevas empresas.

En Ecuador los emprendedores surgen en su mayoría de áreas urbanas y representan el 68%. Tan solo el 30% de emprendedores tuvo ingresos anuales superiores a USD 7.200; el 48% obtuvo ingresos anuales que ascendieron a los USD 4.800, un segmento crítico, pues los ingresos mensuales serían de USD 400; es decir, inferior en USD 138,12 al precio de la canasta familiar básica del año 2010 ubicada en USD 538,12.

En el 2010 la proporción de emprendedores nacientes fue del 49% y la de emprendedores nuevos fue del 51%, una buena señal que crea expectativas de dinamismo empresarial.

Como es normal en una población netamente joven (28,4 años promedio), entre emprendedores nuevos y nacientes aproximadamente el 62% de ellos tenían edades entre 25 y 44 años.

Más del 60% de emprendedores tenía un nivel académico correspondiente a primaria (completa e incompleta), secundaria incompleta y grado de bachiller. Tan sólo el 10% tenía título universitario.



- **MERCADO LABORAL**

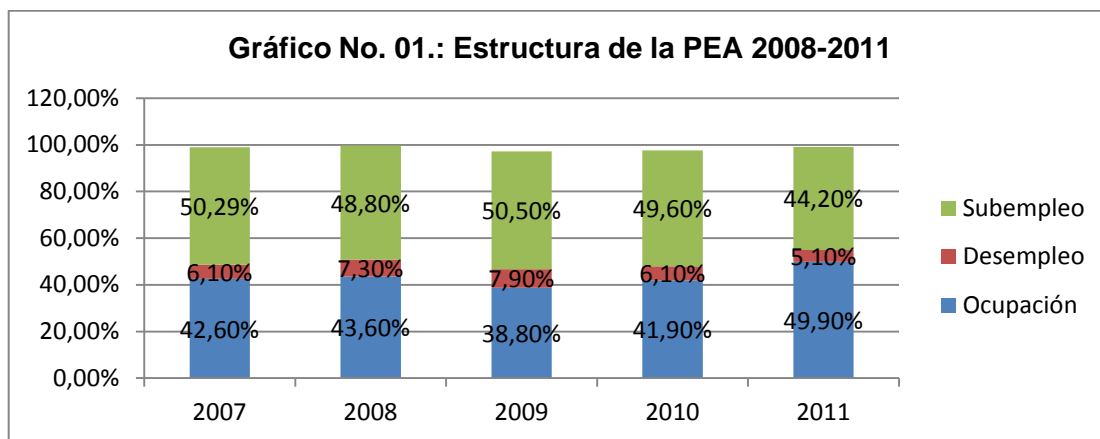
Uno de los factores de mayor importancia es la eficiencia y flexibilidad del mercado laboral, aunque esto implique que los empleadores puedan contratar de manera más rápida y a costos reducidos. Lo contrario, es decir, mayores prestaciones laborales inciden en la dificultad de contratación, rigidez de la jornada laboral e indemnizaciones, factores distantes de los intereses de empresarios nacionales y extranjeros.

La proporción entre empleados públicos y privados mantiene una misma tendencia desde 2007. Según un análisis del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos los empleados privados hasta junio del 2012 comprenden el 80,3% (1.930.593 personas) de los ocupados plenos.

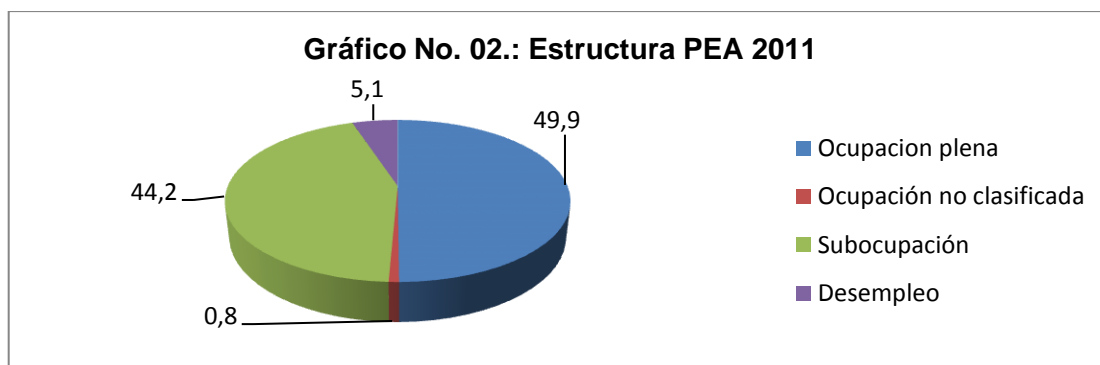
La población económicamente activa (PEA) del Ecuador incrementa de 4.293.138 habitantes en el año 2007 a 4.453.985 habitantes en el 2011.

La estructura de la PEA (que considera a las personas a partir de los 10 años y más) durante el periodo 2007-2009, muestra una evolución favorable al disminuir el desempleo y la brecha entre subempleo y ocupación plena. El gráfico No. 01, basado en los datos que expone el INEC a través de su boletín “Evolución de Indicadores Laborales, septiembre 2012”, establece la disminución de la tasa de desempleo de 6,1% en el año 2007 a 5,1% al año 2011, siendo 7,9% la tasa máxima registrada en el 2009. La brecha entre subempleo y ocupación plena tiene su mejor

desempeño en el 2011, año en el cual se registra un mayor porcentaje de ocupación, mientras que en los años anteriores predomina el subempleo.



En el año 2011 Ecuador registra un total de 8.044.403 habitantes en edad de trabajar, de los cuales 4.453.985 habitantes constituyen la PEA. Esta se encuentra distribuida de 2.222.619 habitantes en ocupación plena, 1.969.571 habitantes subempleados y 225.670 desempleados, el restante 36.125 se encuentran considerados como ocupados no clasificados.



El mercado laboral ecuatoriano ha mostrado estabilidad, con una decaída en el año 2009 por procesos de recesión. Sin embargo es deducible el incremento en la

generación de nuevas fuentes de trabajo, sumadas a políticas más estrictas para mejorar las condiciones de los empleados.

- **TECNOLOGÍA**

La tecnología es uno de los factores que más asientan la dependencia de Ecuador de otras economías, pues al no producirla es necesario importarla a precios mayores que nuestra materia prima. Es cierto que cada vez la tecnología es más accesible para la mayoría de países en el mundo. Los costos de producción son más eficientes, se utiliza materia prima cada vez más barata y funcional, y esto posibilita que la tecnología pueda ser ofertada a precios cómodos y sea fácil de manejar, con esto hoy en día una computadora, un celular, o un auto ya son una necesidad más que un lujo.

Como resultado de la globalización, los países que generen conocimiento e investigación, lograrán un mayor desarrollo social y económico. Esto se puede comprobar fácilmente. Los países más desarrollados del mundo invierten en ciencia y tecnología, por ejemplo, Japón destina el 3,1% de su PIB, Estados Unidos el 2,7% y la Comunidad Europea el 1,9%. Mientras que, nuestro país invierte el 0,47% considerando que años anteriores al 2007, se invirtió en promedio el 0,06% en esta rama, según datos que publica la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT). El Gobierno del Eco. Rafael Correa le apuesta a nuevas iniciativas siguiendo modelos que basan su éxito en el conocimiento, programas de Becas como Convocatoria Abierta 2012, Universidades de Excelencia y Enseña Inglés, se diseñaron para entregar más de 2.000 becas para

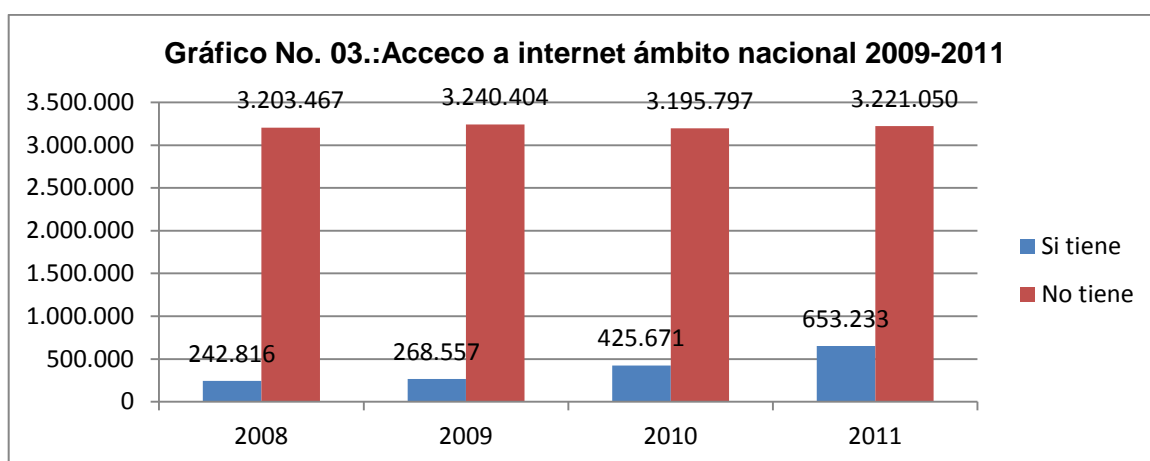
la formación de talento humano que genere formación científica e investigación. Megaproyectos como Yachay, la Ciudad del Conocimiento, crea grandes expectativas para atraer la inversión extranjera de alta tecnología, Prometeo es una iniciativa que contempla contratar científicos extranjeros y recuperar talentos ecuatorianos que están en el exterior. Programas que reflejan el crecimiento de la inversión en ciencia y tecnología.

La óptica que tiene el mundo sobre Ecuador en ésta área de desarrollo no es alentadora. Según el Reporte Global sobre Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) 2012 del World Economic Forum (WEF), Ecuador se ubica en el puesto 96 de 142 economías evaluadas.

La evaluación enfatiza el impacto de transformación de las TIC en el desarrollo de la economía y de la competitividad, en base a ello los 10 países mejor ubicados de la región son: Chile (39), Uruguay (44), Panamá (57), Costa Rica (58), Brasil (65), Ecuador (96), Guatemala (98), El Salvador (103), Perú (106) y Venezuela (107). Los líderes de la lista son Suecia, Singapur, Finlandia, Dinamarca y Suiza. Estados Unidos ocupa el octavo puesto, Taiwán, Corea del Sur y Hong Kong ocupan los puestos 11, 12 y 13 respectivamente.

En comparación al reporte 2010-2011 Ecuador se ubicó en el puesto 108 de 138, escalando 12 posiciones. Veamos algunos factores que inciden en tal mejora, tomando estadísticas del portal público Ecuador en Cifras.

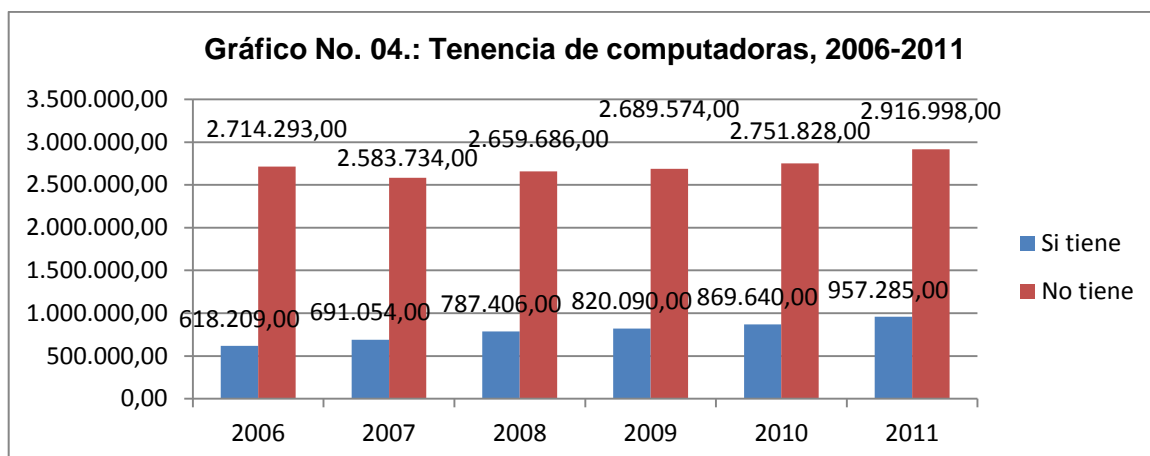
La brecha del acceso a internet cada vez disminuye, las limitaciones se reducen con la constante necesidad que involucra esta herramienta en la preparación académica. Se estima que en el año 2008, aproximadamente 242.816 personas de 3.446.283 encuestados manifestaron tener acceso a esta herramienta y en el año 2011 la cifra aumenta a 653.233 de 3.874.283 encuestados. En el siguiente gráfico aparece la tendencia de crecimiento del acceso a internet, frente a una tendencia horizontal que representa la población que no accedió a esta herramienta.



**FUENTE:** <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/cienciaTecnologia.html#app=6a63&f6c-selectedIndex=0>

**ELABORADO POR:** El autor

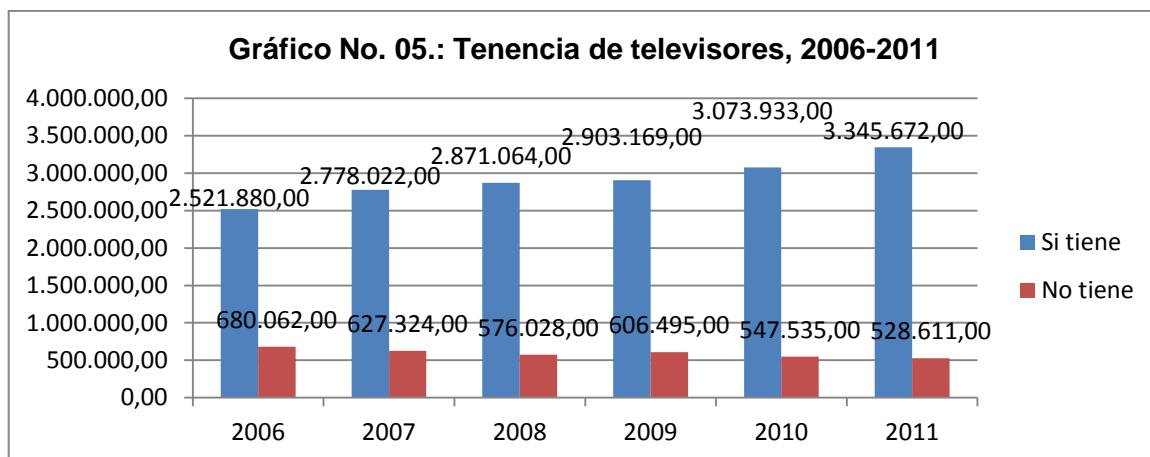
El sistema informático es una herramienta fundamental para cualquier familia y para las empresas, principalmente la tenencia de computadoras permite el acceso a programas que agilitan el trabajo. Durante el año 2006 un total de 691.054 de 3.405.347 encuestados manifestaron tener una computadora, mientras que para el año 2011 la cifra aumenta a 957.285 de 3.874.283 encuestados.



**FUENTE:** <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/cienciaTecnologia.html#app=6a63&f6c-selectedIndex=0>

**ELABORADO POR:** El autor

La tenencia de televisores aumenta de 2.521.880 entre 3.201.942 encuestados en el año 2006 a 3.345.672 de un total de 3.874.283 encuestados. Sin duda una de las herramientas tecnológicas de información más accesibles.



**FUENTE:** <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/cienciaTecnologia.html#app=6a63&f6c-selectedIndex=0>

**ELABORADO POR:** El autor

A pesar de estas leves mejoras, Ecuador aún no tiene la suficiente capacidad para beneficiarse mediante las tecnologías de información y comunicaciones, identificando debilidades referentes a la infraestructura, entorno político y la situación del mercado.

- **EXPORTACIONES E IMPORTACIONES**

El Ecuador es un país con gran potencial debido a su riqueza natural, pero las cifras determinan que su economía es relativamente pequeña y muy dependiente de otros países, especialmente de socios estratégicos como Estados Unidos y la Unión Europea, de ahí la importancia de diversificar los mercados y los productos exportables.

La dependencia se sujeta a una economía basada en la exportación de materias primas, prueba de ello el país ha vivido tres booms cíclicos de exportación:

- Boom cacaoero entre los años 1866 y 1925;
- Boom bananero entre los años 1946 y 1968; y,
- Boom petrolero entre los años 1972 hasta la actualidad.

Para el año 2011 las exportaciones ascienden a USD 22.292,25 millones FOB. Las exportaciones petroleras representan el 57,93% del total de exportaciones con USD 12.912,93 millones FOB y las exportaciones no petroleras superan los USD 9.379,33 millones FOB, siendo el 42,07% del total de exportaciones, cuya estructura se desglosa en el cuadro No. 05:<sup>3</sup> El reto para el sector productivo, es depender cada vez menos, de los ingresos petroleros, diversificando la exportaciones, creando valor agregado y buscando nuevos mercados. Para aquello las micro, pequeñas y medianas empresas reciben mayores facilidades y estímulos para exportar

---

<sup>3</sup> Estadísticas Macroeconómicas. Presentación Coyuntural. Abril 2012. Dirección de Estadística Económica del Banco Central del Ecuador.

amparados por la Carta Magna, el Código Orgánico de Producción y de programas como Exporta Fácil.

<b>Cuadro No. 05.: Estructura de las Exportaciones Año 2011</b>		
<b>Producto</b>	<b>Millones FOB</b>	<b>%</b>
<b>Productos primarios</b>		
Petróleo crudo	11.802,65	52,95
Banano y plátano	2.235,39	10,0
Camarón	1.173,66	5,26
Flores naturales	677,91	3,04
Cacao	470,75	2,11
Otros primarios	996,66	4,47
<b>Productos industrializados</b>		
Derivados de petróleo	1.110,27	4,98
Otros productos del mar elaborados	901,78	4,05
Manufacturas de metales	666,15	2,99
Químicos y fármacos	205,62	0,92
Manufacturas de textiles	179,17	0,80
Café elaborado	143,42	0,64
Otros industrializados	1,728,82	7,76
<b>TOTAL</b>	<b>22.292,25</b>	<b>100,00</b>
<b>FUENTE:</b> Índice del Boletín Anuario No. 33. Banco Central del Ecuador		
<b>ELABORADO POR:</b> El Autor		

Las importaciones también han aumentado y en una relación mayor respecto a las exportaciones, determinando una balanza comercial negativa. El mayor crecimiento de importaciones se registra en las materias primas y los bienes de capital, especialmente los derivados de petróleo como combustibles y lubricantes, siendo



estos productos los de mayor volatilidad. Las importaciones en el año 2011 ascendieron a USD 22.945,81; distribuidas de acuerdo al siguiente cuadro:<sup>4</sup>

<b>Cuadro No. 06.: Estructura General de las Importaciones Año 2011</b>		
<b>Importaciones</b>	<b>Millones FOB</b>	<b>%</b>
Materias primas	7.231,02	31,51
Bienes de consumo	4.742,92	20,67
Bienes de capital	5.844,62	25,47
Combustibles y lubricantes	5.086,54	22,17
Bienes diversos	40,71	0,18
<b>TOTAL</b>	<b>22.945,81</b>	<b>100,00</b>
<b>FUENTE:</b> Índice del Boletín Anuario No. 33. Banco Central del Ecuador		
<b>ELABORADO POR:</b> El Autor		

De acuerdo a los datos anteriormente expuestos, la balanza comercial muestra un valor negativo de USD 717,30 millones FOB en el año 2011. La balanza comercial petrolera mensual en diciembre de 2011 fue superavitaria en USD 563,93 millones FOB y la no petrolera registra un déficit comercial de -742,58 millones FOB.<sup>5</sup>

Hasta el mes de mayo de 2012, la balanza comercial es superavitaria en USD 656 millones, debido a la excelente cotización del petróleo.

- **PRODUCCIÓN AGROPECUARIA**

La economía ecuatoriana se basa en la producción agropecuaria y en la eficiencia.

La importancia del sector agropecuario se debe principalmente a tres aspectos:

<sup>4</sup> Estadísticas Macroeconómicas. Presentación Coyuntural. Abril 2012. Dirección de Estadística Económica del Banco Central del Ecuador.

<sup>5</sup> Boletín, Cifras Económicas del Ecuador, Enero 2012. Banco Central del Ecuador.

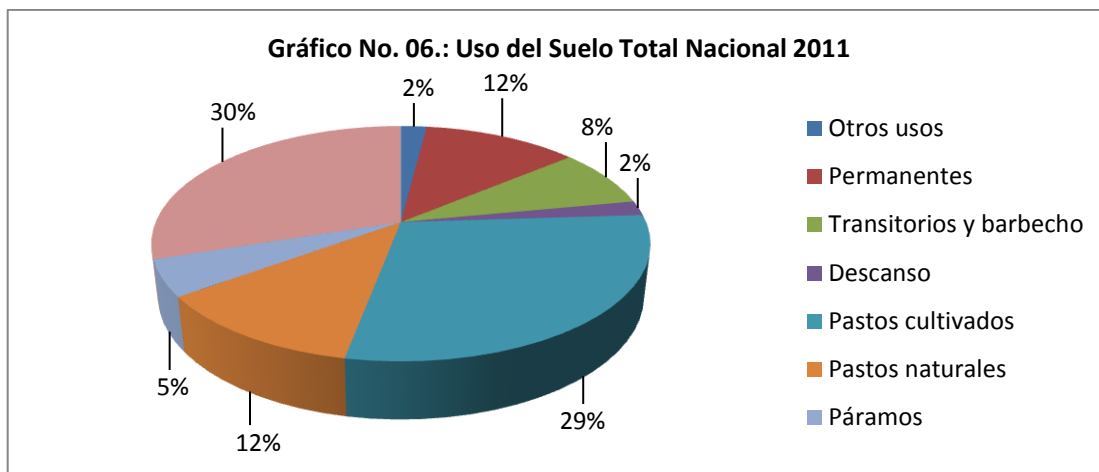
- Por su representatividad en el PIB, pues constituye cerca del 10%, siendo el que más aporta después del *comercio, industria manufacturera y explotación de minas y canteras*;
- Por constituir una fuente de divisas a través de la exportación de productos tradicionales (banano, café, cacao) y nuevos como el mango, espárragos, naranjilla, uvilla, entre otros.
- Por constituir la base de la política de soberanía alimentaria promovida por la Constitución.

Ecuador se encuentra en una situación muy favorable para la actividad agrícola y pecuaria, goza de una variedad de climas y suelos que permiten cultivar variedad de productos frutales, legumbres, hortalizas y la crianza de todo tipo de animales. La distribución del uso del suelo y el crecimiento del mismo, se encuentran desglosados en el siguiente cuadro No. 07.

Como se puede observar en el cuadro, los cultivos permanentes experimentan una tasa de crecimiento anual de 0,86% en referencia al 2010, representando además el 12% del uso total de suelos en el 2011. Los cultivos transitorios disminuyeron en 1,01% respecto al año 2010.

<b>Cuadro No. 07.: Uso del suelo y tasa de crecimiento agropecuario periodo 2009 - 2011</b>				
		<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Cultivos permanentes	Superficie (ha)	1.349.258	1.391.380	1.379.475
	Tasa de crecimiento		3,12%	-0,86%
Transitorios y barbecho	Superficie (ha)	1.028.621	992.370	982.313
	Tasa de crecimiento		-3,52%	-1,01%
Descanso	Superficie (ha)	170.776	193.957	173.442
	Tasa de crecimiento		13,57%	-10,58%
Pastos cultivados	Superficie (ha)	3.561.947	3.409.953	3.425.412
	Tasa de crecimiento		-4,27%	0,45%
Pastos naturales	Superficie (ha)	1.423.943	1.509.971	1.385.549
	Tasa de crecimiento		6,04%	-8,24%
Páramos	Superficie (ha)	498.436	539.473	565.858
	Tasa de crecimiento		8,23%	4,89%
Montes y bosques	Superficie (ha)	3.548.735	3.504.126	3.536.454
	Tasa de crecimiento		-1,26%	0,92%
Otros usos	Superficie (ha)	232.598	217.056	210.584
	Tasa de crecimiento		-6,68%	-2,98%
<b>Fuente:</b> Datos Estadísticos Agropecuarios. Sistema Estadístico Agropecuario Nacional. SEAN 2011.				
<b>Elaborado por:</b> El autor				

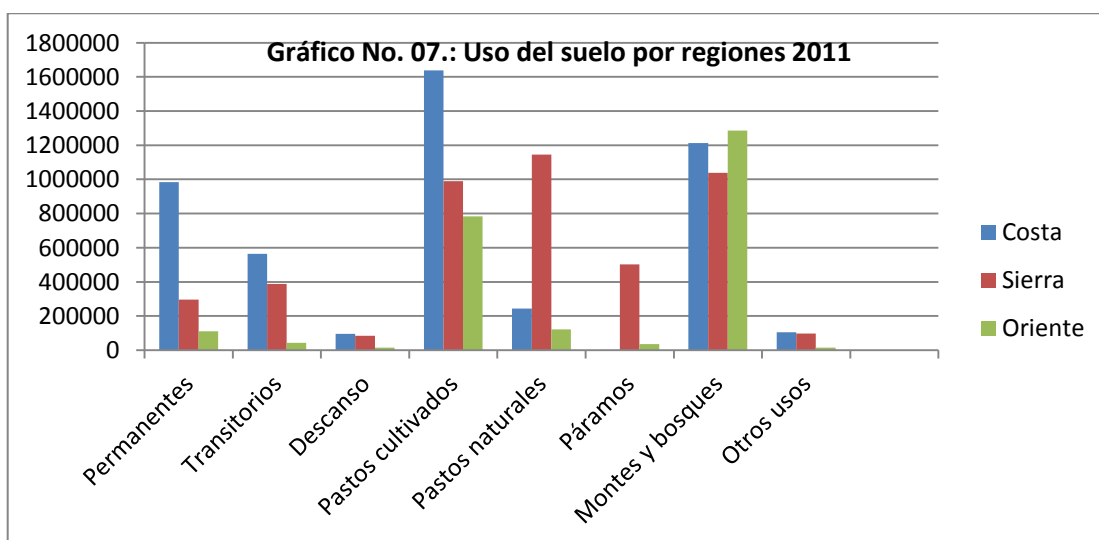
A nivel nacional la mayor superficie de tierra cultivable está destinada a Pastos Cultivados con un 29,4%, seguido por Pastos Naturales 11,9%, los Cultivos Permanentes representan un 11,8% y Cultivos Transitorios y Barbecho con el 8,4%. Además, podemos observar que un alto porcentaje del suelo está dedicado a Montes y bosques con 30,3%. Esto sustenta el potencial del país en la industria láctea y turística.



**Fuente:** Datos Estadísticos Agropecuarios. Sistema Estadístico Agropecuario Nacional. SEAN 2011.

**Elaborado por:** El autor

En la Costa el 33,8% de las tierras están dedicadas a pastos cultivados, 20,3% a cultivos permanentes y el 11,6% a cultivos transitorios y barbecho. Esa región se destaca en la producción de los cultivos de banano, café, cacao y arroz, cultivos que predominan por las condiciones del clima y suelo.



**Fuente:** Datos Estadísticos Agropecuarios. Sistema Estadístico Agropecuario Nacional. SEAN 2011.

**Elaborado por:** El autor

En la región Sierra, se observa que el 25,2% y el 21,8% del suelo cultivable está dedicada a pastos naturales y cultivados respectivamente; seguidos por un 8,6% de cultivos transitorios y 6,5% de permanentes. A pesar de que los agricultores de esta zona se dedican a la siembra de gran variedad de cultivos de ciclo corto, el amplio terreno ocupado por pastos cultivados y naturales muestra que la actividad ganadera predomina en la región.

En la región Oriental, por la naturaleza misma de la zona, se observa que montes y bosques representan el 53,4% del suelo total, seguido por el 32,5% de pastos cultivados y un 4,6% de superficie dedicada a cultivos permanentes.

Para el 2011 la tasa anual de crecimiento del ganado vacuno fue de 2,0% a nivel nacional. Se observa que la región Sierra cuenta con mayor cantidad de ganado con un 51% del total nacional, seguida por la Costa 36,7% y el Oriente con 12,3%.

<b>Cuadro No. 08.: Actividad Ganadera por Regiones, periodo 2009 - 2011</b>						
	<b>Número de cabezas</b>			<b>Producción de leche (litros)</b>		
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Nacional	5.194.725	5.253.536	5.358.904	5.228.730	5.709.457	6.375.323
Sierra	2.583.353	2.637.028	2.732.351	3.989.382	4.331.865	4.836.974
Costa	1.968.576	1.954.647	1.965.592	831.010	878.829	1.055.934
Oriente	642.796	661.862	660.961	408.337	498.762	482.415
<b>Fuente:</b> Datos Estadísticos Agropecuarios. Sistema Estadístico Agropecuario Nacional. SEAN 2011.						
<b>Elaborado por:</b> El autor						

En términos de crecimiento, la región Sierra obtuvo un porcentaje más importante con 3,6%. Mientras que, la Costa presentó un crecimiento de 0,6% y el Oriente una disminución de 0,1%. Respecto a la producción de leche, la región Sierra es la que más aporta con un 75,9% (4.836.974 litros) seguido de la Costa con el 16,6%

(1.055.934 litros) y el Oriente con el 7,6% (482.415 litros). En relación al promedio de litros de leche por vaca producidos, la región que más se destaca es la Sierra con 6,7 litros por vaca, debido principalmente a la gran cantidad de ganado lechero y a pastos cultivados y naturales. La región oriental ocupa el segundo lugar con 4,7 litros por vaca y la Costa con 3,6 litros por vaca,

- **PETRÓLEO**

En el año 2011 la producción total de crudo alcanzó los 182,4 millones de barriles, 2,2% más que el 2010, con una producción diaria de 499,6 barriles. La actividad de las empresas estatales aumentó con la salida de Petrobas y Perenco.

El valor promedio del barril fue de USD 97,1 para el crudo West Texas Intermediate (WTI), el diferencial fue de tan solo USD 1,6 en promedio. Hasta mayo de 2012 la producción de petróleo crudo fue de 76 millones de barriles. El 61% corresponde a la extracción de empresas estatales, 10,5% empresa mixtas y el restante 28% a empresas privadas que operan bajo la prestación de servicios. El petróleo ecuatoriano cotizado en base al petróleo WTI alcanzó un precio de USD 94,7 por barril en mayo de 2012; disminuyendo en USD 8,6 respecto al mes anterior.<sup>6</sup>

Desde su descubrimiento en el Ecuador, este elemento sostiene la economía. Su influencia en la estructura de ingresos nacionales es muy alta. Por ello es necesario adoptar medidas para depender menos del petróleo y las entidades financieras

---

<sup>6</sup> Boletín de Cifras Económicas, Mayo 2012. Ministerio de Coordinación de la Política Económica.

constituyen uno de los principales instrumentos para lograrlo, mediante el estímulo a la producción de valor agregado, con calidad exportable.

- **PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)**

El PIB en el año 2011 ascendió a USD 26.928,19 millones, experimentando un crecimiento anual de 7,8%; a la misma corriente del crecimiento económico de América Latina, que en una época recesiva adoptó adecuadas políticas económicas, se elevaron los precios de los bienes básicos y se cobraron mayores impuestos al ingreso de capitales. Países como Chile y Colombia crecieron en un 5,9%; mientras que, Uruguay creció en un 5,7%.

El PIB per cápita fue de USD 1.870,00; incrementando en un 6,3% respecto a los USD 1.759,00 del año 2010. Se previene un sostenido crecimiento para la región gracias a un mayor consumo, consecuencia de mayores ingresos laborales y mayor acceso a crédito.

- **INFLACIÓN**

La inflación anual en el 2011 se ubicó en 5,11%; mayor al de algunos competidores de la región como Perú cuya inflación no superó el 4,74%; Colombia en mejores condiciones presenta un nivel inflacionario de 3,73% y Chile de 4,44%. Mientras que, Estados Unidos, el principal socio comercial de Ecuador presenta uno de los niveles más bajos de la región, con una inflación anual de 2,96%. El Riesgo País se ubica

en 846 puntos.<sup>7</sup> Durante el mes de abril de 2012 se registró una inflación acumulada de 2,42% proyectando una inflación anual de 5,42%<sup>8</sup>; cifras que determinan una misma tendencia respecto al año pasado, no muy acorde a la capacidad adquisitiva de la población, pero lamentablemente los múltiples destrozos causados por el invierno y la escasez de productos básicos, originan un efecto contagio en los precios de gran parte de productos de la canasta familiar básica, además del incremento en los precios de repuestos y demás autopartes que se importan, causando mayores costos de transporte o distribución y con ello de los productos, también el alza de las remuneraciones, en definitiva no se puede determinar una causa bien definida. Sea cual fuese la causa, es trascendental normar los niveles inflacionarios, ya que con una menor capacidad adquisitiva, surge en la población una mayor expectativa en el incremento remunerativo, para manejar una mayor liquidez y satisfacer sus necesidades; sin embargo en una economía como la ecuatoriana, no todas las empresas están en la capacidad de soportar los efectos inflacionarios, sobre todo en el alza de remuneraciones, pero el verse obligados, son estas mismas empresas las que incrementan el valor de sus productos, generando un círculo vicioso destructivo para el desarrollo productivo.

Para comprender con mayor claridad las circunstancias negativas que afrontan los productores, se puede analizar la inflación al productor, es decir, el incremento de los precios de la materia prima, maquinaria y demás productos que influyen en la elaboración de bienes o en la prestación de servicios. En el mes de abril de 2012, la inflación al productor se sitúa en el 2,77%; proyectando una valor anual de 3,71%<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Reporte Macroeconómico Semanal. Periodo: 11-18 de abril de 2012. Banco Central del Ecuador.

<sup>8</sup><http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/inflacionConsumidor.html#tpi=662>

<sup>9</sup><http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/inflacionProductor.html#tpi=378>



Si relacionamos estos valores con la inflación al consumidor durante este primer cuatrimestre del año 2012, se determina una diferencia de 0,35% a favor del consumidor. Los productores tienen que asumir mayores costos sin recibir ingresos acordes a dichos costos, reduciendo sus ganancias. El gobierno ha tratado de disminuir estas pérdidas mediante subsidios y promoviendo la venta directa, sin acudir a intermediarios, y a pesar que constituyen una gran ayuda, la tendencia de los subsidios debe disminuir y más bien promover políticas que mejoren la competitividad de los sectores productivos del país.

- **REMESAS**

El flujo de remesas familiares que ingresó al país durante el 2011 sumaron los USD 2.672,4 millones, valor superior en 3,1% comparado con el presentado en el año 2010 (USD 2.591,5 millones). El monto registrado en 2011 al relacionarlo con el contabilizado en 2007 (USD 3.335,4 millones), el mejor año histórico de la serie estadística de remesas compilada por el Banco Central del Ecuador, representa una disminución relativa de 19,9% y absoluta de USD 662,9 millones.

El flujo de remesas proveniente de España en 2011 ascendió a USD 1.008 millones, valor inferior en 5,1% frente al monto enviado en 2010 (USD 1.062 millones) que en términos absolutos representa una merma de USD 54 millones.

Durante el año 2011 el número de giros provenientes del resto del mundo ascendió a USD 7,9 millones, receptados por las entidades financieras y empresas courier que operan en el mercado de remesas, representando un aumento de 0,9% comparado

con los giros remitidos en 2010 (7,8 millones). El promedio de remesas recibidas durante 2011 asciende a USD 113 mensuales.

La disminución del flujo de remesas registrada durante 2011, se atribuye a la coyuntura económica de los principales países en donde se encuentran residiendo los emigrantes ecuatorianos principalmente de Estados Unidos, España e Italia.

Las remesas provenientes de Estados Unidos en 2011, sumaron USD 1.181 millones que comparado con el flujo del año anterior (USD 1,156 millones) se observa un incremento de 2,1% que en términos absolutos representa USD 24 millones.

En 2011, el resto de países por concepto de remesas envió al país USD 283 millones, valor superior en 68,1% comparado con el monto observado en 2010 (USD 168 millones). Este aumento significativo obedece a la situación económica por la que atraviesa España e Italia, situación que ha obligado a los emigrantes ecuatorianos residentes en estos países a buscar otros destinos entre los que se destacan países de la región como México, Venezuela, Chile; y, de Europa países como Inglaterra y Alemania.

La liquidación de remesas en 2011 contó con la participación de bancos privados con acreditación a cuentas corrientes y de ahorros con 61% (USD 1.639,1 millones), las empresas courier y remesadoras realizaron pagos en efectivo y acreditación a cuentas de ahorro y corrientes a través del sistema financiero regulado por la Superintendencia de Bancos y Seguros y ciertas cooperativas de

ahorro y crédito controladas por el Ministerio de Inclusión Económica y Social en el 35% (USD 929,6 millones), en tanto que las cooperativas de ahorro y crédito y asociaciones mutualistas con acreditación a cuentas de ahorro lo hicieron con el 4% (USD 103,8 millones).

Durante 2011 las principales ciudades que se beneficiaron del flujo de remesas fueron: Guayaquil USD 717,4 millones (36%); Quito USD 429,1 millones (22%); Cuenca USD 408,9 millones (20%); Ambato USD 94,1 millones (5%); Azogues USD 70,2 millones (4%); Loja USD 78,3 millones (4%); Machala USD 66,9 millones (3%); Cañar USD 48,8 millones (2%); Gualaceo USD 45,0 millones (2%) y Manta USD 42,0 millones (2%) que en conjunto suman USD 2.000,6 millones, representando el 74,9% del total de remesas recibidas en el país.

Las principales provincias que en 2011 concentraron altos montos de remesas familiares fueron: Guayas USD 810,0 millones (30,3%), Azuay USD 518,8 millones (19,4%), Pichincha USD 437,3 millones (16,4%), Cañar (USD 173,5 millones (6,5%), Loja USD 116,3 millones (4,4%), Tungurahua USD 97,2 millones (3,6%), El Oro USD 95,2 millones (3,6%), Manabí USD 93,5 millones (3,5%), Chimborazo USD 62,0 millones e Imbabura USD 56,9 millones (2,1%) y cuyo agregado sumó USD 2.460,7 millones que representa el 92,1% del flujo total de remesas recibido en el país.

- **SISTEMA FINANCIERO**

A diciembre de 2011, los activos del sistema de bancos privados llegaron a un total de USD 23.866 millones; 15,9% adicional a lo alcanzado en el mismo mes de 2010.

La cartera bruta se situó en USD 13.677 millones, equivalentes a un crecimiento con respecto al período anterior de 20,4%. La cartera de consumo aumentó 1.294 millones de dólares (34,8%); la cartera comercial creció en 941 millones (18,2%); microempresa lo hizo en 221 millones (22,2%), mientras la cartera de vivienda sufrió una disminución de 141 millones de dólares (9,6%). El 44,7% del total de la cartera bruta fue acaparada por la línea comercial, seguida por consumo con 36,7%; a continuación se ubicó la cartera de vivienda con 9,7% y por último la de microempresa con 8,9%.<sup>10</sup>

La tasa activa referencia fue de 8,17% y la pasiva 4,53%, esto arroja un spread de 3,64%.<sup>11</sup>

La morosidad de la cartera en los bancos privados permaneció en 2,2% en las dos fechas de comparación, determinándose que a diciembre de 2011 los niveles de morosidad por tipo de crédito fueron de 3,5% para consumo, 3,2% para microempresa, 1,7% para vivienda y 1,1% para la cartera comercial.<sup>12</sup>

El sistema de bancos mantuvo inversiones brutas por USD 3.187 millones, las cuales estuvieron repartidas en varios instrumentos financieros, entre los que se destacan los *certificados de depósito* con USD 662 millones; *obligaciones corporativas* con USD 486 millones; *bonos u obligaciones* emitidas por agencias FED de EEUU alcanzando un monto de 435 millones; bonos y notas emitidos por el

---

<sup>10</sup> Comportamiento del Sistema de Bancos. Período: Diciembre 2010 – Diciembre 2011. Superintendencia de bancos y Seguros.

<sup>11</sup> Boletín de Indicadores económicos, Enero 2010. Ministerio de Coordinación de la Política Económica. Página 10.

<sup>12</sup> Comportamiento del Sistema de Bancos. Período: Diciembre 2010 – Diciembre 2011. Superintendencia de bancos y Seguros.

gobierno de EEUU con USD 301 millones; bonos participaron con USD 254 millones. Los cinco instrumentos de inversión citados, acaparan alrededor de las dos terceras partes del total del portafolio de inversiones.

Los pasivos alcanzaron la cifra de USD 21.383 millones a diciembre 2011, valor superior en 15,5% a los 18.511 millones registrados un año atrás. Además de los depósitos, las remesas de los migrantes son otra fuente de financiamiento mediante captación de ahorro y a la vez otro tipo de apalancamiento importante para las entidades financieras.

A diciembre de 2011, el patrimonio del sistema bancario privado se ubicó en USD 2.483 millones, valor superior en USD 399 millones (19,1%) al alcanzado un año atrás. Los resultados del sistema de bancos en el 2011 alcanzaron la cifra de USD 395 millones; lo cual implica que hubo un incremento de USD 134 millones (51,3%) entre los períodos de comparación. En cuatro bancos se concentra el 69,1% de las utilidades obtenidas hasta diciembre 2011 por el sistema en estudio. La solvencia del sistema bancario tuvo un incremento de 0,5 puntos porcentuales, al pasar de 12,5% a 13,0%. El ROE, aumentó 4,6 puntos porcentuales para ubicarse en 18,9%; el ROA por su parte, creció en 0,4 puntos porcentuales, hasta alcanzar el 1,7%.

<b>Cuadro No. 09.: Bancos con mayores volúmenes de crédito durante el año 2011</b>		
<b>BANCO</b>	<b>MONTO</b>	<b>%</b>
Pichincha	1.843.476.113	13,49
Produbanco	1.746.392.488	12,78
Bolivariano	1.497.555.152	10,96
Guayaquil	1.650.162.316	12,07
Internacional	967.849.145	7,08
Pacífico	603.486.890	4,42
Citibank	468.193.513	3,43
Lloyds Bank	359.941.887	2,63
Promerica S.A.	344.584.609	2,52
Solidario	317.918.149	2,33
<b>TOTAL</b>	<b>13.667 millones</b>	
<b>Fuente:</b> <a href="http://www.sbs.gob.ec/practg/pk_rep_volmn_credt_det1.p_rep_volmn_credt_vol1?vp_cod_entdd=1&amp;vp_fec_ini=2010/01/0&amp;vp_fec_fin=2011/01/0">http://www.sbs.gob.ec/practg/pk_rep_volmn_credt_det1.p_rep_volmn_credt_vol1?vp_cod_entdd=1&amp;vp_fec_ini=2010/01/0&amp;vp_fec_fin=2011/01/0</a>		
<b>Elaborado por:</b> El Autor		

- **PANORAMA FINANCIERO**

La cobertura de servicios financieros mejoró en el año 2011, de tal manera que la profundización financiera (suma de captaciones y colocaciones en relación al PIB) alcanza el 66,06%; superando al año anterior en 4,20 puntos porcentuales. Las colocaciones financiaron el 32,1% de la economía ecuatoriana. Una de las actividades en crecimiento es la financiera, esto ha permitido que los bancos privados registren mayores utilidades netas (USD 383 millones).

## **b. CONTEXTO A NIVEL DE LA PROVINCIA**

La provincia de Loja se ubica en la Región Sur de la Cordillera Ecuatoriana, forma parte de la Región 7 conjuntamente con las provincias de Zamora Chinchipe y El Oro. Su superficie es de 11.027 km<sup>2</sup>, siendo la provincia más extensa de la serranía ecuatoriana.

Según el Censo 2010, Loja tiene una población de 448.966 habitantes distribuidos de la siguiente forma: 50,82% mujeres y 49,18% hombres; 55,5% área urbana y 44,5% área rural. La edad media es de 29,4 años de edad.

El analfabetismo en personas de 15 años o más, es del 5,8%; inferior al promedio nacional (6,8%), influenciado por el 84,1% correspondiente a la cobertura del sistema de educación pública. El analfabetismo digital en personas de 10 años o más es del 29,2%. El porcentaje de personas que utilizaron computadora fue del 32,5% y aquellos que utilizaron internet fueron el 26,6% de población provincial.

### **• ECONOMÍA**

La producción durante el 2007 ascendió a USD 1.517.443, siendo la duodécima más grande del país y representando el 1,7% de la producción nacional. Entre el 2002 y 2007 experimento un crecimiento del 3,67%, por debajo del promedio nacional ubicado en el 4,30%.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000175>

De acuerdo al Censo Nacional Económico 2010, en la provincia de Loja predomina el comercio, seguido de actividades turísticas y la industria manufacturera. El número de establecimientos por actividad económica se detalla en el siguiente cuadro.

<b>Cuadro No. 10.:Actividades económicas de la Provincia de Loja</b>		
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas.	1.496	4.462
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social.	596	3.044
Actividades de servicios administrativos y de apoyo.	93	426
Actividades financieras y de seguros.	87	172
Actividades inmobiliarias.	28	172
Actividades profesionales, científicas y técnicas.	306	620
Administración pública y defensa, planes de seguridad social de afiliación obligatoria.	198	5.568
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	19	2.538
Artes, entretenimiento y recreación	260	678
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas.	9.949	20.875
Construcción.	15	469
Distribución de agua, alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento.	21	296
Enseñanza.	614	9.507
Industrias manufactureras.	1.418	3.974
Información y comunicación	741	1.354
Otras actividades de servicios.	1.377	3.636
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado.	8	55
<b>Fuente:</b> Censo Económico 2010.		
<b>Elaborado por:</b> El Autor		



El cantón de mayor trascendencia es Loja, cuya ciudad principal constituye la capital provincial, y en ella se ubican varias representatividades de ministerios y otras entidades públicas.

En este cantón se ubican alrededor de 12.119 establecimientos económicos que emplean a más de 42.192 personas y generan ventas anuales de USD 1.550,00 en promedio, según cifras de Censo Nacional Económico 2010, cantón Loja. Predomina las actividades productivas como la fabricación de prendas de vestir y productos metálicos, la venta de alimentos, bebidas y tabaco, restaurantes y actividades jurídicas.

El sector manufacturero en el 2010 generó ingresos por USD 56 millones, empleando al 9,3% del total de trabajadores locales. El sector comercio cuenta con el mayor número de establecimientos respecto a otros sectores y genera USD 707 millones. El sector que ha adquirido mayor expectativa es el de servicios, pues a pesar que registra menor número de establecimientos, representa el 64,7% del personal ocupado en el cantón y obtiene los más altos ingresos USD 785 millones.<sup>14</sup>

### **c. CONTEXTO A NIVEL DEL CANTÓN SARAGURO**

El cantón Saraguro se ubica al norte de la provincia de Loja, su población asciende a 30.183 habitantes, predominando las etnias mestiza (63,5%) e indígena (34,8%), el resto de población es blanca, afrodescendiente y montubia. La edad promedio del cantón es de 27,9 años.

---

<sup>14</sup> Resultados Censo Nacional Económico 2010/Loja. Disponible en:  
[http://inec.gob.ec/cenec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=234&Itemid=130&lang=es](http://inec.gob.ec/cenec/index.php?option=com_content&view=article&id=234&Itemid=130&lang=es)

Es uno de los asentamientos indígenas más interesantes, incluso del continente, por conservar sus raíces de autenticidad y tradiciones.

El 15,5% de la población cantonal es analfabeta (considerando a las personas de 15 años o más). La cobertura del sistema educativo público es muy alta 94,0%. Sin embargo, el analfabetismo digital en personas de 10 años o más es del 43,5%. Las personas que utilizaron computadora ascienden al 17,5% y aquellas que utilizaron internet representan el 13,1%.<sup>15</sup>

Las principales actividades económicas se vinculan a la ganadería y la agricultura, obteniendo como principales productos: carnes, leche, trigo, cebada y sobre todo el maíz. De hecho el nombre de Saraguro según uno de las versiones más importantes proviene de los términos en quichua, Sara=maíz y Juru=jora, que significa maíz germinado

Una de las parroquias más grandes es la de Manú. La economía local se sustenta en la producción agropecuaria, siendo principalmente la caña de azúcar, maíz y cebolla los productos agrícolas principales, también la crianza de cuyes y cerdos, constituye una fuente importante de ingresos y generación de empleo.

---

<sup>15</sup>[http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=49&lang=es](http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=49&lang=es)

- **FUERZAS POLÍTICAS Y LEYES**

La última Carta Magna de la República aprobada por el 63,93% de los ecuatorianos en el 2008<sup>16</sup>, establece en su artículo 283 que el sistema económico es social y solidario y se integra por las formas de organización pública, privada, mixta, popular y solidaria. De igual forma el artículo 309 señala que el sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y popular y solidario. Este último se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro y que las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria. De manera que la Caja de Ahorro y Crédito Manú, obtiene de la Carta Magna el principal incentivo para realizar sus actividades en un marco de apoyo mutuo y solidaridad, e invirtiendo en nuevas iniciativas de emprendimiento comunitario. Así mismo, la Constitución de la República otorga las atribuciones necesarias a la Función Legislativa para expedir las leyes y demás normas jurídicas para garantizar la dignidad del ser humano, bajo este precepto el 10 de mayo de 2011 se expidió la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

La ley mencionada se aplica a los individuos que individual o colectivamente organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios para satisfacer necesidades y

---

<sup>16</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/Refer%C3%A9ndum\\_constitucional\\_de\\_Ecuador\\_de\\_2008](http://es.wikipedia.org/wiki/Refer%C3%A9ndum_constitucional_de_Ecuador_de_2008)

generar ingresos, basado en los principios de solidaridad, cooperación, reciprocidad, la prelación del trabajo sobre el capital, comercio justo, entre otros; para fomentar y potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria.

Esta ley favorece en gran medida a las formas de organización cooperativistas, porque impulsa la autogestión y la distribución equitativa del ingreso, de manera que posibilita mayores oportunidades de crecimiento para la población. Muchas empresas sean públicas o privadas están orientando sus actividades a la microempresa y los pequeños y medianos productores, descubriendo en este sector grandes oportunidades para generar ingresos.

La ley regula a las entidades financieras sin fines de lucro, fijando las tasas de interés (que serán determinadas por el Banco Central del Ecuador) y normas de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones, al menos en los siguientes aspectos:

- Solvencia patrimonial;
- Prudencia financiera;
- Índices de gestión financiera y administrativa;
- Mínimos de Liquidez;
- Desempeño Social; y,
- Transparencia.

Las personas o grupos que desarrollen una actividad productiva en el marco del sistema económico social y solidario serán beneficiarios de algunos incentivos:

- Las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria y las Unidades Económicas Populares tendrán prioridad en los procesos de Contratación Pública. Este proceso también podrá realizarse a través de las Ferias Inclusivas.
- Todas las formas de integración económica se beneficiarán de servicios financieros especializados y asesoría en procesos económicos y organizativos y de acceso a medios de producción.
- La Corporación Nacional de Finanzas Populares y la banca pública deben diseñar sus productos y servicios financieros en forma especializada para atender a las unidades económicas del sistema popular y solidario mediante créditos diferenciados a largo plazo. También puede existir la figura del cofinanciamiento de iniciativas productivas, ayuda que puede ser extendida por cualquier institución del sector público. Esta es una de los mayores incentivos que pueden recibir las personas que tienen poco capital de trabajo y difícil acceso a créditos, muy importante por cuanto disminuye la carga financiera, pero que necesita un estricto control sobre el uso de los recursos para que la iniciativa de producción sea firme y no desaparezca al poco tiempo.

- La educación y la capacitación es uno de los factores de mayor importancia para precautelar el éxito y la duración de un programa. Más importante aún, cuando los planteles educativos del país forman parte de la responsabilidad de participar en programas de formación en temas relacionados al sistema popular y solidario, especialmente en el área de la producción y comercialización de bienes y servicios.
- Todos los conocimientos colectivos, saberes ancestrales y demás información inédita, será protegido por el Instituto de Propiedad Intelectual.
- El Estado adquiere la responsabilidad de fomentar medidas de promoción mediante planes y programas destinados a capacitar y brindar asistencia técnica, facilitar el acceso a la innovación tecnológica, y propender que la producción tenga calidad exportable.

- **FUERZAS FINANCIERAS**

Desde hace muchos años, en el país se ha venido consolidando el sistema cooperativo como un mecanismo de apoyo al desarrollo social, ya que, entendiéndose como tal, el cooperativismo consiste en ayuda mutua y solidaria, auto administrada bajo ciertos principios, es decir, que los recursos de quienes depositan sus ahorros (socios) servirán para quienes lo demanden, que también son socios.

Las cooperativas surgen como un sistema paralelo al sistema bancario para apoyar a los pequeños productores agrícolas, artesanos, comerciantes minoristas, obreros en general, que carecen de condiciones para ser sujetos de crédito en los bancos.

En este sentido, desde el punto de vista bancario y financiero, en la actualidad existe un grupo de cooperativas que realizan intermediación financiera y que se encuentran bajo el control y vigilancia de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS); por otro lado, hay otras cooperativas que también realizan operaciones de crédito y ahorro bajo el control del Ministerio de Inclusión Económica y Social (antes Ministerio de Bienestar Social).

A diciembre de 2011 las cooperativas reguladas por la SBS eran 39, distribuidas a lo largo y ancho del país, las mismas que ofrecen una serie de productos y servicios y han debido hacer esfuerzos para ir a la par en cuanto a los requerimientos tecnológicos que el mundo financiero exige. Con la finalidad de conocer las características de cada una de las cooperativas, la SBS las ha agrupado en grandes, medianas, pequeñas y muy pequeñas a fin de que las labores de supervisión se diferencien en términos de complejidad y de una eficiente asignación de los recursos.

En el último año de comparación, el número de cooperativas varió pues ingresaron al sistema controlado por esta Superintendencia tres instituciones: Cacpe Loja, Mushuc Runa y San Pedro de Taboada; y, por otro lado salió de este sistema la Cooperativa Nacional, ya que se convirtió en banco.

Indistintamente del paraguas de control que las supervisa, las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas han recibido apoyo de organismos internacionales de la cooperación técnica Suiza Swisscontact, DGRW de Alemania, Woccu, entre otros, principalmente con asesoramiento técnico y capacitación.

En la última década, la SBS ha realizado varios cambios a la normativa que regula la creación, funcionamiento y control de las cooperativas de ahorro y crédito, con la finalidad de que el sistema se vaya consolidando a fin de proporcionar confianza entre sus asociados.

Está previsto que las autoridades gubernamentales pongan en vigencia una nueva ley denominada Ley de Economía Popular y Solidaria la misma que propone la administración y vigilancia de las cooperativas. El control del sector estará a cargo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, organismo técnico con jurisdicción nacional, personalidad jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía administrativa y financiera, con jurisdicción coactiva.

Al 31 de diciembre de 2011, el sistema de cooperativas de ahorro y crédito dentro del sistema financiero nacional privado concentraba el 11,0% de los activos; 14,3% de cartera; 10,5% de pasivos; 10,5% de depósitos y 15,2% de patrimonio.

Las 39 cooperativas reguladas por la SBS mantienen a nivel nacional alrededor de 400 puntos de atención al cliente, entre los que se encuentran: más de 270 agencias; 39 sucursales y 18 cajeros automáticos, entre otros. Más del 50% de estos



puntos se encuentran repartidos en cuatro provincias, Pichincha, Azuay, Loja y Tungurahua.

La *cartera neta* ascendió a USD 2.417 millones, correspondiéndole un incremento de 683 millones (39,3%), en tanto que las provisiones pasaron de 93 millones a 119 millones, es decir fueron un 28,4% superiores a las de diciembre de 2010, consecuentemente, la *cartera bruta* se ubicó en USD 2.537 millones a diciembre de 2011, obteniendo en términos absolutos un incremento de 709 millones. La conformación porcentual de la *cartera bruta* estuvo liderada por la *cartera* de consumo con 49,5% seguida por la microempresa con el 38,9%; a continuación la *cartera* de vivienda con 8,8%, mientras que la de menor importancia fue la comercial (2,8%).

El comportamiento de la *cartera neta* por entidad determinó que el mayor aporte a esta, se observó en las cooperativas Juventud Ecuatoriana Progresista con 116 millones de dólares; Jardín Azuayo 48 millones; Mego 40 millones; y 29 de Octubre con un aporte de 36 millones de dólares, entre las más relevantes. Estas cifras significaron crecimientos porcentuales de la *cartera* en cada una de las instituciones de 55,2%; 28,9%; 50,5%, y 28,4%, en su orden. Estas cuatro cooperativas participan con el 32,5 % de la *cartera* total del sistema de cooperativas.

<b>Cuadro No. 11.: Montos de Cartera de Créditos Bruta de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Grandes</b>		
<b>NOMBRE</b>	<b>MONTO</b>	<b>%</b>
Juventud Emprendedora Progresista	195.794.255	7,72
Jardín Azuayo	141.855.753	5,59
29 de Octubre	107.344.838	4,23
OSCUS	80.906.075	3,19
Cooprogreso	72.596.568	2,86
San Francisco	66.448.624	2,62
Manuel Esteban Godoy Ortega	58.694.656	2,31
Mushuc Runa	58.432.746	2,30
CACPECO	55.342.696	2,18
Nacional (Actual banco)	48.945.167	1,93
<b>TOTAL</b>	<b>2.537 millones</b>	
<b>Fuente:</b> <a href="http://www.sbs.gob.ec/practg/pk_rep_volmn_credt_det1.p_rep_volmn_credt_vol1?vp_cod_entdd=1&amp;vp_fec_ini=2010/01/0&amp;vp_fec_fin=2011/01/0">http://www.sbs.gob.ec/practg/pk_rep_volmn_credt_det1.p_rep_volmn_credt_vol1?vp_cod_entdd=1&amp;vp_fec_ini=2010/01/0&amp;vp_fec_fin=2011/01/0</a> <b>Elaborado por:</b> El Autor		

- **SECTOR PRODUCTIVO**

Igualmente en el año 2010 y luego de 30 años, nuevamente se realizó un Censo Nacional Económico con la finalidad de llevar un registro de todas las unidades económicas del sector productivo. Fueron 511.130 establecimientos censados a nivel nacional, los cuales generan fuentes de empleo a 2.059.504 habitantes, de los cuales el 56,2% corresponde al género masculino y el 43,8% al femenino. Cifras muy similares avalan una creciente paridad de género y un mayor involucramiento de la mujer en la generación de riqueza, pues del total de 500.217 gerentes o propietarios de los establecimientos encuestados; el 51,1% eran hombres y el 48,9% mujeres.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Censo Nacional Económico 2010. INEC

El sector productivo (agropecuario, industrial y servicios) está estrechamente relacionado con la actividad del sistema financiero y su función de financiar a las unidades económicas deficitarias. En el año 2009 se canalizaron USD 6.086 millones en créditos para financiar a 98.309 establecimientos. Las entidades financieras del sector privado se constituyen en el principal aliado del sector productivo, financiando el 60,01% de los establecimientos económicos.

<b>Cuadro No. 12.: Montos de financiamiento por tipo de fuente en el 2009</b>		
<b>Fuente de Financiamiento</b>	<b>USD millones</b>	<b>%</b>
Institución privada	3.653	60,01
Otras fuentes sin garantía	1.218	20,01
Instituciones públicas	716	11,76
Gobierno	225	3,70
Institución no regulada por la SBS	195	3,20
Otras fuentes con garantía	80	1,31
<b>TOTAL</b>	<b>6.086</b>	<b>100,00</b>
<b>Fuente:</b> Censo Nacional Económico 2010. INEC.		
<b>Elaborado por:</b> El Autor		

Sin embargo, aún existe una demanda insatisfecha de establecimientos que requieren financiamiento para crecer. Son 250.712 los establecimientos económicos distribuidos entre empresas comerciales, de servicios y manufactureras las que manifestaron necesitar financiamiento en el año 2010 por USD 10.826 millones, valor que supera en un 77,88% al total de financiamiento otorgado en el año 2009. Veamos la necesidad de financiamiento por sector económico.

<b>Cuadro No. 13.: Necesidad de financiamiento por sector económico</b>		
<b>Sector económico</b>	<b>No. Establecimientos</b>	<b>USD millones</b>
Servicios	81.370	6.338
Comercio	140.305	2.786
Manufactura	28.522	1.189
<b>TOTAL</b>	<b>250.197</b>	<b>10.313</b>
<b>Fuente:</b> Censo Nacional Económico 2010. INEC.		
<b>Elaborado por:</b> El Autor		

Se evidencia que el mayor número de establecimientos que requieren financiación son las empresas comerciales, sin embargo las empresa de servicios siendo menos requieren mayores montos de financiación, debido a las fuertes inversiones en infraestructura y en talento humano, razón por la cual genera mayores fuentes de empleo directo.

El nivel de inversión en activos fijos de los establecimientos económicos en el 2009 fue de USD 4.172 millones, correspondiente al 2,22% del total de ingresos por ventas. La relación es por cada USD 10.000 se invierten USD 324 en activos fijos. La inversión en el manejo de desechos sólidos y remediación ambiental fue de USD 85 millones, en investigación y desarrollo fue de USD 231 millones; y, en capacitación y formación fue de 134 millones. Los resultados reflejan que las mayores inversiones se destinan a gastos de capacitación y formación, y en investigación y desarrollo, algo muy positivo pues es un indicio que las empresas quieren ser más competitivas, y responde sobre todo a las necesidades del sector servicios, veamos las diferencias de inversión de los distintos sectores económicos:

<b>Cuadro No. 14.: Inversión por sectores económicos 2011</b>			
Sector económico	Inversión		
	Medio ambiente	Investigación y desarrollo	Capacitación y desarrollo
Manufactura	15,73	75,17	38,61
Comercio	4,57	8,49	17,96
Servicios	52,26	80,83	73,98
<b>Fuente:</b> Censo Nacional Económico 2010. INEC.			
<b>Elaborado por:</b> El Autor			

El sector comercial muestra el más bajo nivel de inversión, demostrando que es un sector más informal, aunque el mercado es muy denso este sector es poco innovador. Entre los tres distintos parámetros de inversión, los estudios medioambientales, son de menor interés a las necesidades de las empresas, aunque presentan valores que comprueban una nueva mentalidad en la población sobre nuevas prácticas ambientales.

#### **d. DETERMINACIÓN DE FACTORES EXTERNOS, IDENTIFICACIÓN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES**

- **OPORTUNIDADES**

- **POBLACIÓN JOVEN**

A diferencia de los países europeos y norteamericanos, Ecuador presenta una población mayoritariamente joven, el promedio de edad se sitúa en 28,4 años de edad. Una población de esta característica reúne condiciones para aumentar la producción, por ello, muchos ecuatorianos logran ser bien aceptados en otros países, aunque para realizar actividades operativas. Precisamente esta es una de las falencias, una población que en su mayoría no recibe una correcta formación académica y tiene aptitudes para trabajos físicos. Sin embargo, el acceso al sistema de educación pública ha aumentado desde algunos años, de manera que las nuevas generaciones estarían aptos para cargos administrativos, siendo un valor agregado el manejo y entendimiento de las nuevas tecnologías, esto posibilita a que los nuevos emprendimientos sean más exitosos.

Una mención importante, involucra al rol de la mujer en la actividad económica. De acuerdo a una publicación de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador a mayo de 2012, el 58% del total del personal bancario, responde al género femenino, tanto en cargos administrativos como operativos.

## - ALTO NIVEL DE EMPRENDIMIENTO

Ecuador es uno de los países más emprendedores del mundo, entendiéndose por esto, cualquier actividad que genere autoempleo e ingresos propios.

El emprendimiento se sustenta con las mayores facilidades de acceso a fuentes de financiamiento bancarios, influenciando principalmente en los bajos niveles de desempleo. De acuerdo a la ESPOL, mediante su publicación de Global Entrepreneurship Monitor año 2010, Ecuador tiene un Índice de Actividad Emprendedora Temprana -TEA- de 21,3%; es decir, aproximadamente la quinta parte de adultos en el país son emprendedores; el 49% son emprendedores nacientes (que están iniciando un negocio) y el restante 51% son emprendedores nuevos (que tienen negocio de hasta 42 meses de creados). Los resultados son alentadores por la generación de empleo y la introducción de nuevas iniciativas empresariales.

El perfil del emprendedor ecuatoriano comprende una edad que promedia entre los 25 y 44 años (aproximadamente representa al 62% de emprendedores) y un nivel académico que en su mayoría comprende entre primaria (completa e incompleta), secundaria incompleta y grado de bachiller. El 30% genera ingresos por sobre los USD 7.200 y el 48% alcanza los USD 4.800.

## - **CONDICIONES PARA LA ACTIVIDAD AGROPECUARIA**

El sector agropecuario es muy importante dentro de la economía ecuatoriana, representa cerca del 10% del PIB, la producción tiene calidad exportable y es un puntal dentro de la política de soberanía alimentaria promovida por la actual Constitución de la República.

La producción agropecuaria del país es muy variada. Los seis productos agrícolas más destacados son: banano, caña de azúcar y palma africana dentro de los cultivos permanentes y arroz, maíz duro seco y papa dentro de los cultivos transitorios. La cantidad de ganado vacuno está en aumento, especialmente en la región Sierra, gracias a las condiciones climáticas y del suelo.

A nivel nacional la mayor parte de la superficie de tierra cultivable está destinada a *pastos cultivados* con un 29,4%, seguido por *pastos naturales* 11,9%, los *cultivos permanentes* representan un 11,8% y *cultivos transitorios y barbecho* el 8,4%. Pero sin duda la mayor parte del territorio ecuatoriano, esto es el 30,3% está cubierto por *montes y bosques*. Estas cifras muestran que la principal actividad sería la crianza de ganado vacuno.

En la Costa destacan los cultivos permanentes como el banano, café, cacao y arroz, que predominan por las condiciones del clima y suelo y representan el 20,3% del total de suelo de la región. En la sierra destaca la actividad ganadera debido a que el 47% del suelo está destinado a pastos naturales y cultivados. En el Oriente, como es lógico predominan los montes y bosques con un 53,4% del suelo regional.



## - AVANCES TECNOLÓGICOS

El desarrollo tecnológico y la constante innovación de las aplicaciones por internet y celular, permiten que las entidades financieras puedan ampliar su oferta de productos y servicios y profundizar el alcance de éstos a mayor cantidad de población.

Las oportunidades que presenta actualmente la tecnología son extensas. Hoy en día se puede acceder a todo tipo de información e incluso a herramientas informáticas y software en forma gratuita a través de la internet, una herramienta cada vez de más fácil acceso. Estas herramientas tecnológicas permiten agilizar las actividades, las tecnifican y las hacen más eficaces, con menor desperdicio en los procesos productivos.

Las nuevas tecnologías de información y comunicación ágiles, permiten vincular más a la empresa con sus clientes y lograr mayor satisfacción en ellos. Instrumentos como el celular han permitido establecer la banca móvil y con ella el dinero móvil, facilitando los procesos financieros sin la necesidad de que el cliente esté presente en una oficina bancaria. Igualmente la internet se ha constituido en una especie de sucursal o agencia financiera, ya que sus clientes pueden realizar transacciones desde este medio.

La única dificultad que puede presentar la tecnología es el rechazo de la misma población a innovarse y de los procesos de capacitación que implica su uso.

## **- REMUNERACIONES**

Desde la presente administración gubernamental, el sector laboral ha experimentado mayores cambios en las remuneraciones, pasando de USD 240 a USD 264 en el 2011 y de USD 264 a USD 292 para el 2012. Con esto, se ha mejorado la capacidad adquisitiva de la población, mayor consumo y mayores oportunidades de producción, la implementación de nuevas empresas que compitan con las existentes creando un panorama favorable para el consumidor por la estabilidad de precios.

Otro sector que ve en la liquidez una oportunidad, es el sector financiero. La población tiene mayor capacidad de ahorro y las entidades financieras presentan sus mejores productos para captar ahorros y consecuentemente mejorar su oferta crediticia.

## **- EXPORTACIONES**

A pesar de la dependencia económica del país, las exportaciones significan un gran rubro de generación de ingresos. La riqueza natural del país permite la exportación de gran variedad de producción mineral, y agrícola especialmente. Además los mercados se han ampliado permitiendo mayores exportaciones y ampliar la oferta a productos nuevos como mango, espárragos, uvilla, entre otros.

Para el año 2011 las exportaciones ascienden a USD 22.292,25 millones FOB. Mayores exportaciones generan mayores ingresos y fuentes de empleo.

De acuerdo a la Constitución existen mayores oportunidades para las unidades económicas del sistema popular y solidario para exportar, con programas que incentivan las exportaciones como Exporta Fácil y el apoyo del Estado en asesoría y financiamiento.

#### **- PRODUCTO INTERNO BRUTO**

Según el Banco Central la producción neta en el 2011 fue de USD 26.928,2 millones, creciendo en un 7,78%, frente a una expansión de 3,58% en el año 2010 y una proyección de 5% en el 2012.

La tendencia del PIB es de crecimiento, con mayores expectativas de producción de bienes y prestación de servicios, generación de ingresos y fuentes de empleo.

No obstante, es necesario analizar las condiciones actuales de los socios estratégicos comerciales como la Unión Europea. Debido a la crisis económica internacional originada por la burbuja inmobiliaria en los Estados Unidos y a los debacles productivos de las naciones pertenecientes a la Unión Europea, la economía ecuatoriana en el 2009 tan solo creció en un 0,36%.

#### **- COMERCIO INTERNO**

Existe la tendencia a incrementar el número de establecimientos que emplean a más de 10 personas, aunque dicho crecimiento es muy pequeño .Esto genera mayores

expectativas de creación de fuentes de empleo, con una creciente retribución económica a los trabajadores.

La producción anual está en aumento de acuerdo a las cifras presentadas del PIB, con ello una creciente generación de ingresos, creciente nivel de consumo de la población, importantes niveles de crecimiento por valor agregado a la producción.

Internamente el comercio registra mayor movilidad por la liquidez generada con la repatriación de divisas, alza de remuneraciones y facilidades de crédito.

#### **- EDUCACIÓN**

La población presenta un menor índice de analfabetismo. Según las publicaciones del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el analfabetismo en personas de 15 años o más, es del 6,8%, existiendo una cobertura del sistema de educación pública de 74,2%, que refleja una menor deserción infantil respecto a años anteriores.

Lo preocupante aún es el analfabetismo digital, según la institución mencionada el analfabetismo digital en personas de 10 años o más es del 29,4%; reflejando una población limitada en conocimientos informáticos. Más preocupante aún, el porcentaje de personas que utilizaron una computadora fue del 31,6% y aquellas que utilizaron internet fue del 26,7%; aún la tecnología no es accesible a las condiciones económicas de la población, o no accesible a sus necesidades.

## - **TASAS DE INTERÉS**

Una mayor actividad bancaria impulsada por las cajas y cooperativas de ahorro y crédito ha desarrollado el mercado financiero y la innovación de productos y servicios financieros, con mayores facilidades de crédito.

Las tasas de interés muestran una disminución respecto a años anteriores, lo que ha significado mayor acceso de la población sujeto de crédito.

Otro de los aspectos importantes es que el crédito se ha especializado, mejorando las condiciones para los prestatarios, al mismo tiempo que la entidad financiera asegura el uso de los recursos.

## - **MERCADO LABORAL**

Los niveles de empleo han mejorado desde el 2007, año en el cual la población empleada en edad de trabajar representaba el 35,3%, la subempleada el 58,7% y la desempleada el 5%. Para el año 2011 la tasa de ocupación plena asciende a 41,2%, el subempleo a 53,3% y la tasa de subempleo baja a 4,1%.

Estas cifras reflejan una mayor cantidad de profesionales, mayor preparación académica, acorde a las nuevas tecnologías, mayor capacidad para administrar recursos y sobre todo mayor participación de la mujer en la vida económica del país.

## - REMESAS

Desde el proceso de dolarización, uno de los pilares que la ha sostenido son las remesas de los migrantes ecuatorianos que han tomado como destinos principales España, Italia y Estado Unidos. En el año 2011 las remesas sumaron un total de USD 2.672,4 millones, valor superior en 3,1% comparado con el presentado en el año 2010 (USD 2.591,5 millones). El monto registrado en 2011 al relacionarlo con el contabilizado en 2007 (USD 3.335,4 millones), el mejor año histórico de la serie estadística de remesas compilada por el Banco Central Ecuador, representa una disminución relativa de 19,9% y absoluta de USD 662,9 millones.

Durante el año 2011 el número de giros provenientes del resto del mundo ascendió a USD 7,9 millones, receptados por las entidades financieras y empresas courier que operan en el mercado de remesas, representando un aumento de 0,9% comparado con los giros remitidos en 2010 (7,8 millones).

La disminución del flujo de remesas registrada durante 2011, se atribuye a la coyuntura económica de los principales países en donde se encuentran residiendo los emigrantes ecuatorianos principalmente de Estados Unidos, España e Italia. Sin embargo, no disminuye su importancia para la economía nacional y para las entidades financieras constituye una fuente de fondeo, a partir de la cual dotar de productos financieros. Loja constituye la quinta provincia del Ecuador que más remesas capta, su valor en el 2011 asciende a USD 116,3 millones y representa el 4,4% del total de remesas nacionales.

## **- NUEVAS LEYES**

La Constitución adquiere un rol más inclusivo, las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria. Estas entidades obtienen de la Carta Magna el principal incentivo para realizar sus actividades en un marco de apoyo mutuo y solidaridad, e invirtiendo en nuevas iniciativas de emprendimiento comunitario.

La Ley de Economía Popular y Solidaria favorece en gran medida a las formas de organización cooperativistas, porque impulsa la autogestión y la distribución equitativa del ingreso, de manera que posibilita mayores oportunidades de crecimiento para la población. Muchas empresas sean públicas o privadas están orientando sus actividades a la microempresa y los pequeños y medianos productores, descubriendo en este sector grandes oportunidades de generar ingresos.

## **- COMPETENCIA**

Al 31 de diciembre de 2011, el sistema de cooperativas de ahorro y crédito dentro del sistema financiero nacional privado concentraba el 11,0% de los Activos; 14,3% de Cartera; 10,5% de Pasivos; 10,5% de depósitos y 15,2% de Patrimonio.

Las 39 cooperativas reguladas por la SBS mantienen a nivel nacional alrededor de 400 puntos de atención al cliente, entre los que se encuentran: más de 270 agencias; 39 sucursales y 18 cajeros automáticos, entre otros. Más del 50% de estos puntos se encuentran repartidos en cuatro provincias, Pichincha, Azuay, Loja y Tungurahua.

La Cartera Neta ascendió a USD 2.417 millones, correspondiéndole un incremento de 683 millones (39,3%), en tanto que las provisiones pasaron de 93 millones a 119 millones, es decir fueron 28,4% superiores a las de diciembre de 2010, consecuentemente, la Cartera Bruta se ubicó en USD 2.537 millones a diciembre de 2011, obteniendo en términos absolutos un incremento de 709 millones. La conformación porcentual de la cartera bruta estuvo liderada por la cartera de consumo con un 49,5%, seguida por el segmento de microempresa con el 38,9%; la cartera de vivienda con el 8,8%, mientras que la de menor importancia fue la comercial con un 2,8%.

El sector privado ofrece créditos a mayores intereses y mayores exigencias, especialmente en el segmento de microcrédito minorista, de manera que a pesar que la población tiene un mayor control sobre el capital, requiere mayores beneficios de las entidades financieras, y quienes ofrezcan estas condiciones mejorarán el alcance de sus productos y servicios.



- **AMENAZAS**

- **PERIODO CORTO DE VIDA EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS**

Sin duda, uno de los indicadores más relevantes del país es su nivel de emprendimiento. Sin embargo, gran parte de emprendimientos inician por necesidad, son emprendimientos sin planificación, mucho de ellos tienen un corto periodo de actividad. De hecho el 28% del total de emprendimientos fueron creados por necesidad, según la publicación del Global Entrepreneurship Monitor 2010 realizado por la ESPOL, publicación que además resalta que el nivel de ingresos es desalentador, ya que el 30% de emprendimientos tuvo ingresos anuales mayores a USD 7.200,00, y un segmento crítico del 48% obtuvo ingresos por USD 4.800,00 anuales. Luego del periodo de inicio lo difícil es mantenerse. En el 2010 el 7,2% de la población consultada (según el reporte GEM 2010 Ecuador) manifestó haber cerrado un negocio en el último año, por falta de rentabilidad. Entre los emprendedores, el 12% había cerrado previamente un negocio.

La amenaza que implican los emprendimientos mal planteados, implican desde pérdidas económicas, desempleo, hasta riesgo de cartera vencida para las entidades financieras.

- **PRODUCCIÓN SIN VALOR AGREGADO**

La producción agropecuaria tiene un gran impacto en la generación de ingresos, pero la oferta exportable es muy dependiente de la estabilidad económica de los

países demandantes. La producción requiere mayor valor agregado, con esto el producto logra mayor aceptación y preferencia del consumidor.

Por otra parte los cultivos predominantes son los permanentes como el banano, cacao, café, producción primaria sin valor agregado, que se sujeta a varios riesgos desde lo climático hasta el irrespeto sobre los precios establecidos, con lo cual los pequeños productores dependen de la reacción de los intermediarios.

#### **- INFLACIÓN AL PRODUCTOR**

Para comprender con mayor claridad las circunstancias negativas que afrontan los productores, se puede analizar la inflación al productor, es decir, el incremento de los precios de la materia prima, maquinaria y demás productos que influyen en la elaboración de bienes o en la prestación de servicios. En el mes de abril de 2012, la inflación al productor se sitúa en el 2,77%; proyectando una valor anual de 3,71%. Si relacionamos estos valores con la inflación al consumidor durante este primer cuatrimestre del año 2012, se determina una diferencia de 0,35% a favor del consumidor. Los productores tienen que asumir mayores costos sin recibir ingresos acorde a dichos costos, reduciendo sus ganancias. El gobierno ha tratado de disminuir estas pérdidas mediante subsidios y promoviendo la venta directa, sin acudir a intermediarios, y a pesar que constituyen una gran ayuda, la tendencia de los subsidios debe disminuir y promover políticas que mejoren la competitividad de los sectores productivos del país.

## - DEFICIENTE CONOCIMIENTO TECNOLÓGICO

La población tiene deficientes conocimientos en tecnologías de información y comunicación. El analfabetismo digital en personas de 10 años o más es del 29,4%; Más preocupante aún, el porcentaje de personas que utilizaron una computadora fue del 31,6% y aquellas que utilizaron internet fue del 26,7%.

Gran parte de la población no aplicaría las innovaciones de las nuevas empresas, así los nuevos productos y servicios financieros tomarían su tiempo en llegar al gusto de los clientes, que supone un aspecto muy importante de analizar para no incurrir en gastos innecesarios.

## - EXPECTATIVAS POR MAYORES REMUNERACIONES

Es verdad que la inflación se ubicó en 5,11% en el año 2011, terminando en un solo dígito, aunque superior a otros países de la región como Colombia y Perú. Es trascendental normar los niveles inflacionarios, ya que con una menor capacidad adquisitiva, surge en la población una mayor expectativa en el incremento remunerativo, para manejar una mayor liquidez y satisfacer sus necesidades; sin embargo en una economía como la ecuatoriana, no todas las empresas están en la capacidad de soportar los efectos inflacionarios, sobre todo en el alza de remuneraciones, pero el verse obligados, son estas mismas empresas las que incrementan el valor de sus productos, generando un círculo vicioso destructivo para el desarrollo productivo.

## - **DEPENDENCIA ECONÓMICA**

El Ecuador es un país con gran potencial debido a su riqueza natural, pero las cifras determinan que su economía es relativamente pequeña y muy dependiente de otros países, especialmente de socios estratégicos como Estados Unidos y la Unión Europea, de ahí la importancia de diversificar los mercados y los productos exportables.

La dependencia se sujeta a una economía basada en la exportación de materias primas, prueba de ello el país ha vivido tres booms cíclicos de exportación: cacao, banano y actualmente petróleo. Gran parte de la exportación no tiene valor agregado, decisiones como la eliminación de las preferencias arancelarias por parte de USA afectaría en gran medida. La tendencia es la creación de mercados libres, del cual nuestro país no simpatiza.

## - **INGRESO NACIONAL DEPENDIENTE DEL PETRÓLEO**

Las exportaciones han aumentado considerablemente por la influencia del petróleo y su excelente cotización en el mercado. De acuerdo a publicaciones del Banco Central del Ecuador, en el 2011 se registra un total de USD 22.292,25 millones FOB en exportaciones, de los cuales el 57,93% corresponde a exportaciones petroleras.

El reto es el incentivo a la producción nacional de calidad, con valor agregado, aprovechando la riqueza natural y creando iniciativas de emprendimiento comunitario, cada vez menos dependientes de la acción gubernamental.

## - DEFICIENTE EDUCACIÓN

El número de años promedio de estudio es sumamente bajo (7,85 años). La educación es deficitaria, y no está acorde a las necesidades de crecimiento del país, sobre todo porque no se incluyen los avances tecnológicos. Los resultados se visualizan en los niveles de pobreza y subocupación, las empresas quiebran por falta de conocimientos en administración y uso deficiente de recursos.

## - MICROCRÉDITO ES EL SEGMENTO CREDITICIO MÁS COSTOSO

El microcrédito es el segmento con los intereses más elevados, lo que supone mayores costos para los beneficiarios, un mayor peso financiero que puede afectar a sus actividades productivas.

Adicionalmente, no solo que este segmento de la población por falta de colateral supone un mayor riesgo para las entidades financieras, sino que son inducidos por la actividad usurera, lo cual conlleva a otros problemas sociales.

Los pequeños productores necesitan un mayor control sobre el capital, lo cual se consigue con los microcréditos, pero es fundamental que las entidades financieras complementen sus productos con mayores beneficios.

- **MEJOR POSICIONAMIENTO DE OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS**

Algunas entidades financieras del cantón están mejor posicionados, ofrecen una gran variedad de productos y servicios, con inclusión de tecnología, mejor imagen corporativa y empleados capacitados. Incluso la actividad de los usureros acapara cierto mercado.

- **DETERMINACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

Cuadro No. 15.: Determinación de Factores Externos	
	<b>FACTOR</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	Población joven que reúne condiciones para aumentar la producción, administrar negocios y dominar nuevas tecnologías.
	Menor alfabetismo y mayor cobertura del sistema de educación pública, constituye un factor importante que induce una mayor preparación académica, especialmente en las nuevas generaciones.
	Nivel de emprendimiento alto, generador de fuentes de trabajo.
	Potencial agropecuario por la calidad de suelos y condiciones climáticas.
	Avances tecnológicos de mayor accesibilidad que mejoran la eficiencia y eficacia de las actividades productivas.
	Mayores ingresos por alza de la remuneración básica unificada, que permite mayor capacidad adquisitiva, el estímulo al consumo y con ello a una mayor oferta. También significa mayor capacidad de ahorro.
	Incremento de las exportaciones y diversificación del mercado, permitiendo obtener mayores ingresos y generar fuentes de empleo. Oportunidades para la micro, pequeña y mediana empresa para exportar.
	Producto interno bruto en crecimiento por mayor producción de bienes y prestación de servicios.
	Mayor comercio interno y tendencia a incrementar los establecimientos que emplean a más de 10 personas.
	Importantes recursos captados por remesas del extranjero, sostienen los sectores económicos y para el sistema financiero constituye una importante fuente de financiamiento a través de la captación de ahorros.
	Mercado financiero competitivo, tasas de interés estable y más accesible a la población.
	Menor índice de desempleo y subempleo, mayor preparación académica.
	Ley orientada al desarrollo del Sistema Popular y Solidario.
	Mayor competencia permite mejorar la gestión empresarial en busca de mejorar o ampliar productos y servicios financieros.

<b>AMENAZAS</b>	Gran parte de emprendimientos inician por necesidad, es común que no exista planificación y tengan un periodo de vida corto.
	La actividad agropecuaria se basa en cultivos permanentes y en producción primaria sin valor agregado.
	La inflación al productor es mayor que de la del consumidor, de manera que los productores deben asumir menores ingresos.
	Población limitada en conocimientos tecnológicos, la implementación de tecnología requiere altos costos de inversión.
	Mayores remuneraciones implican mayores precios de los productos básicos, con ello se crea un círculo vicioso, a menos que se controle el mercado.
	Dependencia de economías externas, por la exportación de materias primas sin mayor valor agregado.
	Producto Interno Bruto en alza y dependiente de los ingresos petroleros, liquidez que genera inflación.
	Sobreprotección a la industria nacional contrae su desarrollo competitivo.
	El promedio de años de estudio es sumamente bajo (7,85 años), y la educación no está acorde a las necesidades de crecimiento del país.
	Gran parte de créditos se destinan a la pequeña y mediana empresa a las tasas de interés más altas del mercado.
Competencia que acapara mayores clientes y están mejor posicionadas.	
<b>Fuente:</b> Análisis situacional Ecuador 2011	
<b>Elaborado por:</b> El autor	



## **1.2. ANÁLISIS INTERNO DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO MANÚ**

La Caja de Ahorro y Crédito “Manú”, es una entidad financiera abierta, creada el 02 de noviembre del año 2002. Se encuentra ubicada en la parroquia Manú, perteneciente al cantón Saraguro de la provincia de Loja. Cuenta con una oficina matriz que atiende de Lunes a Viernes en horarios de 08h00 a 16h00.

### **1.2.1. MISIÓN:**

Su misión es “satisfacer oportunamente con calidad la demanda de servicios financieros, trabajando y actuando solidariamente, fomentando mayor participación de todos nuestros asociados e ir integrando a toda la comunidad a la actividad productiva con una administración moderna, satisfaciendo sus necesidades prioritarias, con aportes económicos significativos, voluntarios para la construcción del local”

### **1.2.2. VISIÓN:**

“Para el 2013 lidera cambios económicos y sociales, ofreciendo productos y servicios de calidad, con tecnología e infraestructura propia adecuada, promoviendo el desarrollo social y económico, con personal capacitado en la administración y seguridad, de recursos financieros y atención personalizada a sus asociados”.

### **1.2.3. OBJETIVO:**

Disponer de infraestructura propia con personal capacitado, tecnología, seguridad para brindar productos y servicios financieros de calidad a la comunidad y mejorar las condiciones de vida de todos los asociados y sus futuras generaciones.

### **1.2.4. PRINCIPIOS Y VALORES**

La actividad cooperativista se basa en los siguientes valores: trabajo, responsabilidad, puntualidad, eficiencia, respeto, solidaridad, calidez humana y optimismo.

### **1.2.5. GOBERNABILIDAD**

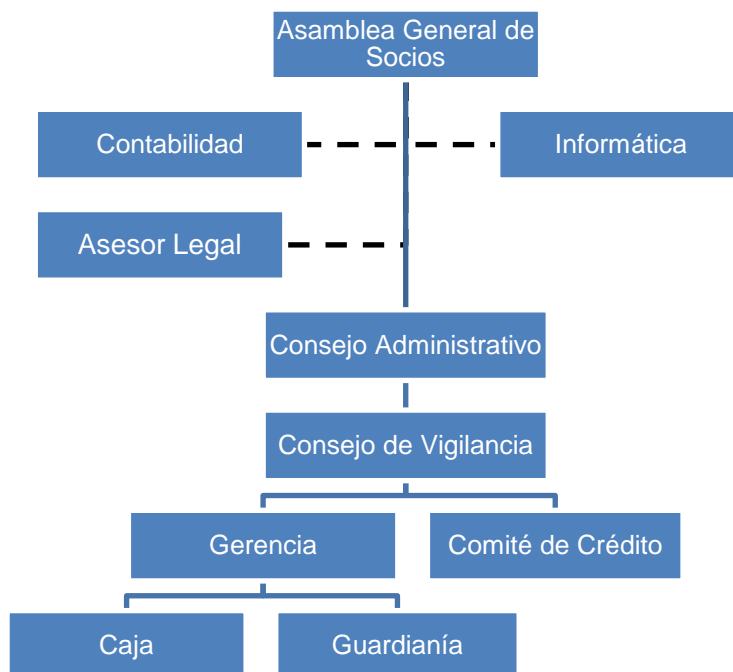
La entidad financiera presenta la siguiente estructura organizacional de acuerdo a su jerarquía: Asamblea General de Socios, Consejo Administrativo, Consejo de Vigilancia, Gerencia, Comité de Crédito, Caja, Contabilidad, Técnico Informático, Asesor legal y Guardianía.

La asamblea general es el organismo encargado de tomar las decisiones más importantes, de acuerdo al criterio de todos los socios, para lo cual se convoca a reuniones semestrales, o cuando la situación lo amerite.

El funcionamiento de caja se cumple en base al manual de procesos internos, ya que no existe un manual específico de esta función, aunque dicho documento

describe en forma detallada las actividades y tareas de las principales funciones, incluyendo los puestos y las unidades administrativas que intervienen; también auxilia en la inducción al puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal.

Organigrama No. 01.: Propuesta de Estructura Organizacional



**FUENTE:** Conversatorio con Gerencia.

**ELABORADO POR:** El autor.

El gerente es la persona encargada de realizar la mayor cantidad de funciones, representar judicial y extrajudicialmente a la entidad financiera, intervienen en los procesos de promoción y precalificación de créditos, de recepción, análisis y aprobación de solicitudes de crédito, en la entrega, cancelación, recuperación y renovación de créditos, en el cuadro y arqueo de caja, en la negociación, precancelación y cancelación de depósitos a plazo fijo, entre otras funciones. Uno de los inconvenientes que se puede evidenciar es la carga de la mayoría de responsabilidades sobre el gerente, el mismo que mediante conversación supo

manifestar que paulatinamente la preparación y experiencia que van adquiriendo el resto de empleados ha posibilitado para que las funciones se distribuyan con mayor eficiencia. Por ejemplo, desde el 2011 existe un promotor de desarrollo comunitario quien se encarga de asesorar en el desarrollo de emprendimientos individuales o grupales mediante un plan de negocio que disminuye el riesgo de fracaso, además supervisa y realiza el seguimiento necesario para que los créditos colocados sean recuperados. El Ministerio de Inclusión Económica y Social, a través del Instituto Ecuatoriano de Economía Popular y Solidaria, facilitó los recursos necesarios para la formación de los promotores de desarrollo comunitario para esta caja de ahorro y crédito y para todas las entidades que integran la REFSE, además colabora en la logística y en la adquisición de materia prima y maquinaria necesaria para los emprendimientos.

El proceso de otorgamiento de crédito y cobranzas está a cargo de la gerencia y del comité de crédito, quienes cumplen una función de asesoramiento y análisis de los sujetos de crédito, su capacidad de pago, la calidad de las garantías, considerando los datos que expulsa el buró de créditos. En casos necesarios se realiza visitas de inspección para comprobar direcciones exactas, el estado de los bienes que servirán de garantía, y de ser el caso todos los aspectos relevantes del negocio o emprendimiento.

Respecto al proceso de recuperación del crédito se observa una debilidad, reflejada en una cartera vencida para el año 2011 de 14,69% que determina un proceso crediticio poco adecuado, bien sea en el otorgamiento como en la recuperación de créditos. La gestión del gerente y la capacidad para lidiar conflictos es fundamental,

para evitar acudir a las últimas instancias, que es el proceso legal mediante demandas judiciales, bajo las cuales se hacen efectivas las garantías.

El horario de atención se establece los días miércoles y jueves de 08h00 a 17h00 y los sábado y domingos de 09h00 a 17h00, de manera que el gerente, cajeros y guardia perciben una remuneración mensual, los demás miembros no perciben ningún tipo de remuneración o dieta, excepto los miembros de la comisión de créditos que reciben honorarios por las reuniones semanales. Los miembros de las distintas comisiones reciben los respectivos viáticos y subsistencias relacionados al cumplimiento de sus labores. En el siguiente cuadro se determina la escala de remuneraciones:

<b>Cuadro No. 16.: Gastos por remuneraciones y honorarios año 2011</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Remuneración Mensual</b>	<b>Remuneración Anual</b>
Gerencia	400,00	4.800,00
Caja	334,00	4.008,00
Guardianía	250,00	3.000,00
Comisión de crédito	90,83	1.090,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.074,83</b>	<b>12.898,00</b>
<b>Fuente:</b> Estado de resultados del año 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú		
<b>Elaborado por:</b> El Autor		

La supervisión y control está a cargo del Consejo de Vigilancia, el cual se reúne cada mes para analizar los datos contables y verificar todas las actividades realizadas.

Adicionalmente la REFSE realiza actividades de supervisión en aspectos contables e informáticos (sobre el manejo del sistema informático contable SAC), control y

asistencia técnica, ya sea mediante visitas personalizadas o a través del sistema informático. Una de las responsabilidades de la REFSE es llevar a cabo el proyecto de “Fortalecimiento de las Finanzas Populares y Cofinanciamiento de Emprendimientos Productivos mediante la Formación de Promotores de Desarrollo Comunitario y Posicionamiento de la REFSE” con la ayuda económica y de asistencia técnica del MIES, a través del cual la REFSE tiene como meta incrementar al número de socios y el monto de cartera de créditos de la red en un 30% durante los dos años de ejecución del proyecto.

La entidad no ha realizado ningún proceso de auditoría interna o externa que transparente sus acciones, y sirve de apoyo en la toma de decisiones adecuadas para procurar su crecimiento.

#### **1.2.6. ASOCIATIVIDAD**

La toma de decisiones más importantes se realiza en un ambiente democrático, con la participación de todos los socios-fundadores mediante las asambleas generales a la cual también asisten los socios-clientes, en la cual se analizan, discuten y se aprueba de acuerdo a la voluntad de la mayoría todas las disposiciones presentadas.

La Caja está asociada a la Red de Entidades Financieras Equitativas (REFSE), siendo una de las entidades fundadoras de la red, a la misma que realiza aportaciones mensuales de USD 60,00 para recibir el respaldo institucional y la asistencia técnica permanente.

### **1.2.7. RELACIONES CON LA COMUNIDAD**

La entidad se ha vinculado a eventos de interés para la comunidad, ya sea participando en mingas, desfiles cívicos, actividades religiosas, con la organización de ferias artesanales, la adecuación del Templo Católico Matriz y del Colegio Técnico Manú, por lo cual la entidad mantiene vínculos con la Junta Parroquial, con dirigentes religiosos, constituyéndose en la entidad de confianza.

### **1.2.8. POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO**

La entidad presenta como mercado meta la parroquia Manú, siendo la principal fuente de financiamiento del sector. La competencia la encabeza la Caja de Ahorro y Crédito Semillas del Progreso, que también pertenece a la REFSE, ofrece similares productos y servicios financieros, pero maneja una cartera de crédito menor. También existe los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, la diferencia es que esta entidad no tiene una oficina de atención en la localidad, cada 15 días llega un representante a realizar las operaciones financieras, como entrega de créditos, recepción de pagos y ahorros, apertura de nuevas cuentas de ahorro, etc., aún la cooperativa se está asentando en la localidad, pero cada vez asocia a nueva gente por las facilidades que presta a sus clientes, además del gran prestigio y posicionamiento que tiene en la ciudad de Cuenca y en otras ciudades del país. Otra entidad competidora es el Banco de Guayaquil, a través de su modalidad de Banco del Barrio, mediante el cual los clientes pueden realizar depósitos en efectivo de hasta USD 200,00; retiros de hasta USD 100,00; consulta de saldos; y, pagos de servicios básicos (agua, luz y teléfono).

Así que la competencia directa lo constituyen Semillas de Progreso y Jardín Azuayo, ya que el banco del barrio no realiza operaciones activas, solo de recaudación y entrega de ahorros a montos limitados. Ante la competencia la entidad financiera ha adoptado nuevos servicios, como Rapipagos, a través del cual también realiza el pago de servicios básicos, es impulsora de emprendimientos productivos individuales o grupales, todo eso ha sido comunicado a través de publicidad atrayendo a nuevos socios e incentivando a los actuales a ahorrar más.

Comparando los costos de la tres entidades financieras, se comprueba que Manú y Semillas del Progreso cobran la misma tasa de interés activa, es decir, un 20% anual.

### 1.2.9. TALENTO HUMANO

La caja de ahorro y crédito presenta el siguiente talento humano:

<b>Cuadro No. 17.: Talento Humano de la Caja de Ahorro y Crédito Manú año 2011</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formación</b>
Gerente	Sr. Joel Guillén González	Secundaria
Comité de crédito	Sr. Carlos Torres Sigcho	Secundaria
	Sr. Jaime Espinoza	Secundaria
	Sra. Nieves Guillén	Secundaria
	Sra. Piedad Torres	Secundaria
Cajera	Srta. Martha Macas Mendoza	Secundaria
Promotor	Sr. Vitte Mogrovejo	Secundaria
Guardia	Ruben Mendoza	Primaria
<b>Fuente:</b> Conversatorio con el Gerente General.		
<b>Elaborado por:</b> El Autor		



La labor del administrador ha sido conveniente a los intereses de los socios, por ello se ha mantenido en el cargo desde hace 4 años, aunque no posee un título académico, conoce las funciones que debe desarrollar y ha aplicado algunas mejoras para incentivar el ahorro y el buen uso de los créditos, bajo la ayuda de organismos externos que han apoyado su labor, como la REFSE, el MIES, entre otras.

El desenvolvimiento de los empleados es bueno, conocen bien sus obligaciones y demuestran condiciones de superación. Aunque no conocen perfectamente sobre la existencia de los manuales y su contenido, bajo los cuales pueden desarrollar mejor su trabajo.

No tienen título superior, algo que dificulta mucho en la aplicación de herramientas actualizadas que pueden mejorar los procesos administrativos y operativos. Todos han recibido una inducción previa a ejercer el cargo, y posterior a ello se han desarrollado algunas capacitaciones. Por ejemplo, el promotor recibió una capacitación de 6 meses, en temas relacionados a la agricultura, manejo de animales menores y elaboración de planes de negocio.

Los empleados demuestran responsabilidad y mejoran con el tiempo, realizan su trabajo aunque sin conocer perfectamente las normas establecidas, pero solucionan en forma oportuna situaciones difíciles, excepto aquellas referidas a la recuperación de cartera. Demuestran interés para socializar y mantener buenas relaciones dentro y fuera de la entidad financiera, en actividades personales y grupales, para mantener sólidas bases de cooperativismo. Sin embargo, han existido inconvenientes

relacionados incluso a aspectos que no conciernen a la caja y que han incidido a no conservar un ambiente totalmente cordial, sobre los cuales ni directivos, ni empleados han tenido la capacidad para resolverlos.

Existe un espíritu de cooperación entre la mayoría de socios, para realizar actividades comunales como mingas, ferias, desfiles, etc. Muchos socios son conscientes del papel que pueden desempeñar para ayudar al desarrollo local, ya sea como productores o como consumidores.

En el aspecto financiero, la morosidad ha afectado directamente en la rentabilidad, e incluso en las relaciones personales con los socios que adeudan a la caja, por la inconformidad de aquellos que si cumplen. De acuerdo a la administración se aplican ratios financieros que no son suficientes para detectar falencias a tiempo, puesto que no analizan a todas las cuentas que intervienen en el balance general y pérdidas y ganancias en su conjunto.

#### **1.2.10. PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Atendiendo a las necesidades de la población local, la Caja de Ahorro Crédito Manú ofrece una variedad de productos y servicios financieros y no financieros:

### 1.2.10.1. PRODUCTOS FINANCIEROS DE CAPTACIÓN

- **CUENTA DE AHORROS**

Permite realizar depósitos y retiros, generando intereses sobre los saldos promedios que mantenga, y es la puerta de entrada a los demás beneficios que oferta la entidad.

- **REQUISITOS:**

- **PROCESO DE APERTURA DE CUENTA:**

<b>Cuadro No. 18.: Proceso de apertura de Cuenta de Ahorros</b>		
1	Socio	Se dirige a la oficina de la Caja a solicitar información o mediante llamadas telefónicas.
2	Atención al Socio	Asesora e informa al socio sobre los requisitos necesarios para abrir una cuenta.
3	Socio	Entrega a oficial de Atención al Socio los requisitos para su verificación.
4	Atención al Socio	Revisa los documentos presentados por el socio. Si no están completos, se informa al socio que debe completarlos.
5	Socio	Completa requisitos y entrega al oficial de Atención al Socio para su verificación.
6	Atención al Socio	Verifica en la Central de Riesgos: <ul style="list-style-type: none"><li>- No está registrado en la Central de Riesgos entrega al socio formularios para que los llene.</li><li>- Calificación A o B, se abre la cuenta.</li></ul>

		- Calificación C, D o E, se niega la apertura de cuenta.
7	Socio (a)	Llena todos los formularios y los entrega al Oficial de Atención al Socio para su verificación.
8	Atención al Socio	Revisa que los formularios estén debidamente llenados. Ingresa al sistema y en la base de datos llena la ficha de los socios y socias. Entrega al socio la papeleta de depósito con el número de cuenta asignada.
9	Socio	Llena la papeleta y realiza el depósito.
10	Cajero	Entrega al socio la libreta de ahorros una vez registrado el depósito e imprime el formulario de licitud de fondos.
<b>Fuente:</b> Manual de Procesos Internos. Caja de Ahorro y Crédito Manú. 2006. <b>Elaborado por:</b> El Autor.		

- **DEPÓSITOS A PLAZO FIJO**

Depósitos de ahorro que van de 30 a 360 días, a una tasa de interés mayor a la del depósito de ahorro, que depende del monto y del plazo.

<b>Cuadro No. 19.: Proceso para realizar un Depósito a Plazo Fijo</b>		
1	Socio	Se acerca a la Caja a negociar un Depósito a Plazo Fijo.
2	Responsable Administrativo - Contable	Explica los productos y beneficios existentes en la caja antes de la negociación con el socio. El socio no desea realizar el Depósito a Plazo Fijo, se termina la negociación. El socio decide realizar la negociación del Depósito a Plazo Fijo, se ingresa al módulo de captaciones menú Depósitos a Plazo y busca al socio. El socio existe en el sistema, se ingresa al módulo de

		<p>captaciones para crear el Depósito a Plazo Fijo.</p> <p>No existe el socio en el sistema, le pide al socio se dirija donde el oficial de Atención al Socio para que ingrese sus datos.</p>
3	Oficial Atención al Socio / Cajera	<p>Ingresar los datos del nuevo socio. El proceso es el mismo que se realiza para la Apertura de una Cuenta.</p> <p>Informa al socio que se acerque al Responsable Administrativo Contable para seguir con la negociación del Depósito a Plazo Fijo.</p>
4	Responsable Administrativo – Contable	<p>Crea nuevo depósito a plazo fijo ingresando datos (tiempo, tasa de interés y monto) y especifica el titular del depósito.</p>
5	Cajera	<p>Crea el registro y la combinación de firmas. Verifica que el depósito a plazo fijo se encuentre en estatus N (Negociado).</p>
6	Socio	<p>Deposita en caja el dinero.</p>
7	Cajera	<p>Recibe el dinero e ingresa en el módulo de captaciones de depósitos a plazo fijo y busca al socio.</p> <p>Capta el dinero, verifica y realiza la consulta de firmas.</p> <p>Verifica las firmas e imprime dos veces el comprobante de caja.</p> <p>Firma los comprobantes de caja y entrega al socio.</p>
8	Socio	<p>Se retiene un comprobante y el otro entrega para verificar el certificado con estatus P (pendiente de impresión), como constancia del depósito en caja.</p>
9	Responsable Administrativo - Contable	<p>Imprime el certificado del depósito a plazo fijo en original y copia; y registra los valores con protectora, sello y firma autorizada.</p> <p>Entrega al socio el certificado del depósito a plazo fijo en original y copia para que firme.</p>
10	Socio	<p>Firma certificados con número de cédula de identidad, entrega la copia y el original se retiene.</p>
11	Responsable	<p>Recibe la copia del certificado del depósito a plazo fijo y</p>

	Administrativo - Contable	lo archiva.
<b>Fuente:</b> Manual de Procesos Internos. Caja de Ahorro y Crédito Manú. 2006.		
<b>Elaborado por:</b> El Autor.		

## 1.2.10.2. PRODUCTOS DE COLOCACIÓN

- **MICROCRÉDITO**

Es una fuente de financiamiento para actividades a pequeña escala, el monto y plazo depende del socio y la actividad a realizar.

### - PROCEDIMIENTO

<b>Cuadro No. 20.: Procedimiento para acceder a un microcrédito</b>		
1	Socio	Se dirige a la Caja a solicitar información para un crédito.
2	Atención al Socio	Atiende al socio y da información acerca de la caja y los servicios que brinda.
3	Gerente y Comité de Crédito	Asesora e informa sobre los tipos de crédito y entrega requisitos al socio. Indica los productos financieros, montos y plazos. Analiza al sujeto de crédito (cédula de ciudadanía, buró de crédito, saldo, garantías pendientes). La calificación es A o B, el socio abre la libreta de ahorro y pide requisitos del crédito.
4	Socio	Cumple y entrega requisitos.
5	Gerente y Comité de Crédito	Verifica que los requisitos estén completos. Los requisitos están completos, se recepta la carpeta. En casos necesarios, realiza visita de

		<p>inspección para comprobar direcciones exactas, estado de bienes y constatar otros aspectos relacionados con el tipo de crédito. Análisis in situ del negocio o proyecto.</p> <p>Realiza el registro de datos del sistema (abre solicitud o actualiza datos).</p> <p>Analiza la capacidad de pago y la tabla de puntuación.</p> <p>Analiza y califica garantías presentadas en respaldo a la operación de crédito.</p> <p>Emite informes de comentarios para la calificación de créditos.</p>
6	Gerente y Comité de Créditos	Reciben informes para la calificación y aprobación.
<p><b>Fuente:</b> Manual de Procesos Internos. Caja de Ahorro y Crédito Manú. 2006.</p> <p><b>Elaborado por:</b> El Autor.</p>		

**- PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS**

<b>Cuadro No. 21.: Proceso de recuperación de cartera</b>		
1	Gerente y Comité de Crédito y Cobranzas	<p>Revisa reportes de morosidad y vencimiento.</p> <p>Realiza débitos de cuentas para abono de créditos vigentes y morosos.</p> <p>Llama y visita a socios morosos.</p> <p>El socio no cumple con el pago, se emite y envía notificación escrita.</p> <p>Gestiona cartera vencida.</p> <p>Emite y envía 2da notificación escrita firmada por el jefe de crédito o gerente.</p> <p>El socio no cumple con el pago, se envía 1era y 2da notificación escrita firmada por el asesor legal al deudor y garante.</p>

2	Socio	Asiste a la caja para llegar a un acuerdo de pago.
3	Gerente	Reestructura créditos. Llega a acuerdos con deudores y garantes de cartera vencida.
4		
5	Asesor Legal	El socio no cancela su deuda, se inicia el proceso legal y envía notificación de demanda judicial. Entrega informe demostrando que se han agotado todas las instancias sin llegar a un término esperado.
<b>Fuente:</b> Manual de Procesos Internos. Caja de Ahorro y Crédito Manú. 2006. <b>Elaborado por:</b> El Autor.		

### 1.2.10.3. SERVICIOS

- **RAPIPAGOS**

Es un centro autorizado que brinda servicios de cobros de cuentas y servicios públicos y privados, pagos de bonos y prestaciones, giros nacionales e internacionales, entre otros.

### 1.2.11. INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA

Actualmente la entidad no cuenta con un edificio de operaciones propio, el lugar actual es alquilado, su espacio es suficiente para atender el flujo de socios promedio que se acercan a depositar, retirar, acceder a créditos, etc.



La administración tiene planeado construir un local propio, para ello hace algunos años ya adquirieron un terreno. El objetivo es contar con instalaciones más estéticas y un lugar totalmente adecuado para realizar la actividad financiera, con una mejor distribución espacial.

La tecnología de la entidad financiera se compone de componentes informáticos, tales como computadoras, hardware, software, internet, entre los principales.

Las computadores son tipo Desktop, año de fabricación 2010, sistema operativo Windows Vista. El conocimiento de los programas Office (Word, Excel, Power Point principalmente) de los empleados es medio, así que hay falencias en el manejo de este tipo de programas que permiten facilitar algunas labores. Una de los computadores actúa como servidor, es decir, de respaldo de la información que diariamente se genera. Para prolongar la durabilidad de estos componentes es necesario contar con un sistema de seguridad informática o antivirus, siendo muy recomendable el Nod 32, hasta incluso en su versión gratuita.

El internet es provisto por la empresa estatal FastBoy de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, la velocidad es de 128 Kbps/s.

El sistema contable se denomina SAC (Sistema Asistencial Contable), cuyo año de diseño fue en el 2010. El nivel de conocimiento sobre el uso de este software es medio, por ende, en ocasiones requieren la asistencia técnica del personal de la REFSE.

La tecnología no es de la más moderna, pero es suficiente y adecuada para atender eficientemente la demanda de prestación de servicios a los socios, se mantiene respaldo de la información, tal vez la protección de un antivirus gratuito no es suficiente y eficaz para sanar algunos virus electrónicos y proteger de mejor forma la información, por ello es necesario acudir a los servicios de especialistas en el mantenimiento del equipo electrónico y de los programas informáticos.

### **1.2.12. ASPECTO FINANCIERO**

Actualmente la evolución de los procesos administrativos y operativos ha desarrollado la industria, el comercio y la actividad de las empresas de servicios, originando una nueva ola de competitividad, de la cual solo emergen los empresarios y emprendedores conscientes de la importancia de actualizarse. Para reducir el riesgo de estancarse o desaparecer, las empresas adoptan cambios internos orientados a mejorar la calidad del servicio, adoptando nuevas funciones, mejorando los procesos actuales y reduciendo costos.

En la estructura de las empresas el área de las finanzas es uno de los elementos que mayores cambios ha experimentado, puesto que la labor de un financista especializado es elemental en la toma de decisiones.

Para realizar esta labor es indispensable disponer de información contable real, para emitir juicios sobre el gasto y las fuentes de financiamiento, dirigir la atención sobre los problemas y sobre las oportunidades; y, en base a ello tomar decisiones que generen efectos económicos y financieros. Sin embargo, es necesario advertir que

una información contable imprecisa, aumenta la probabilidad de fracaso en la toma de decisiones.

El análisis financiero transforma los datos contables en información útil, por lo que es netamente decisional. Convierte los estados financieros en una necesidad y no en una obligación.

### 1.2.12.1. ANALISIS VERTICAL

Este tipo de análisis es estático, pues se realiza en base a los estados financieros de un solo año, en este caso correspondiente al 2011 en la Caja de Ahorro y Crédito “Manú.”

- **ANALISIS VERTICAL A LA ESTRUCTURA DEL BALANCE GENERAL AÑO 2011**

<b>Cuadro No. 22.: ESTRUCTURA DEL BALANCE GENERAL DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “MANÚ” AÑO 2011</b>			
1.	ACTIVO	325.847,99	100,00%
2.	PASIVO	163.743,09	50,25%
3.	PATRIMONIO	162.104,90	49,75%
<b>Elaborado por:</b> El autor			
<b>Fuente:</b> Balance General 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú			

El conjunto de bienes materiales, valores y productos intangibles correspondiente al activo asciende a USD 325.847,99 en el año 2011. Las deudas registran un monto total de USD 163.743,09; siendo el *patrimonio* de USD 162.104,90. De esta manera se determina un gran peso de los socios accionistas sobre los bienes empresariales,

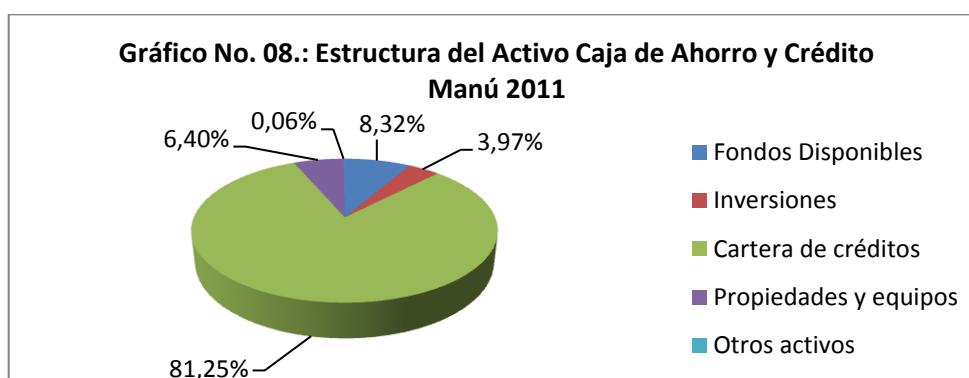
ya que el *patrimonio* representa el 41,95% del total de *activo*, sin embargo esta influencia no representaría ningún riesgo, por cuanto la entidad se orienta hacia un objetivo social, sin fines de lucro, de modo que cualquier contribución, donación y utilidad se recapitaliza para nuevos créditos. Por otro lado, estudiar la composición del *patrimonio* ayudaría a profundizar el análisis, tal como se lo hará más adelante.

- **ANÁLISIS VERTICAL A LA ESTRUCTURA DEL ACTIVO 2011**

El *activo* de la empresa se estructura de la siguiente forma:

<b>Cuadro No. 23.: COMPOSICIÓN DEL ACTIVO EN LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “MANÚ” AÑO 2011</b>			
<b>Código</b>	<b>Cuenta</b>	<b>USD</b>	<b>%</b>
1.	ACTIVO	325.847,99	100,00%
1.1.	FONDOS DISPONIBLES	27.123,02	8,32%
1.3.	INVERSIONES	12.942,03	3,97%
1.4.	CARTERA DE CRÉDITOS	264.754,09	81,25%
1.8.	PROPIEDADES Y EQUIPOS	20.848,85	6,40%
1.9.	OTROS ACTIVOS	180,00	0,06%

**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Balance General 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Balance General 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú

Los *fondos disponibles* representan el 8,32% del total de *activo*, en términos absolutos USD 27.123,02. Antes de emitir un criterio es necesario comparar los *fondos disponibles* con las *obligaciones con el público*, puesto que su naturaleza es atender los retiros de ahorros, nuevos créditos y demás imprevistos. Las *obligaciones con el público* ascienden a USD 153.337,40; estableciendo una relación con los *fondos disponibles*, se determina que el 17,69% de los recursos de los ahorristas pueden retirarse inmediatamente. Este índice es adecuado, considerando que una parte de los ahorros se depositan a plazo fijo para ganar un margen de rentabilidad mayor, de manera que existe menor peso de liquidez inmediata. En otro aspecto, no siempre es necesario contar con una gran cantidad de efectivo, dichos recursos pueden destinarse a actividades productivas que generan mayores réditos, el éxito está en determinar el nivel de afluencia de público que retira sus ahorros.

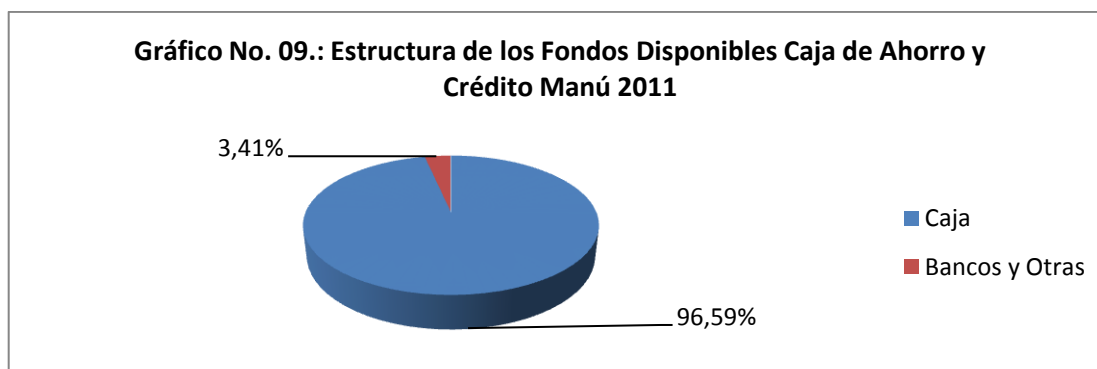
Otro rubro muy importante en la estructura del *activo* es la *cartera de créditos*. Naturalmente es el principal *activo* y la inversión que más réditos genera. Constituye el 81,25% del total de activo, cantidad adecuada, siempre guardando parámetros de seguridad y calidad de cartera, pues de lo contrario un estado de mora por parte de los socios afectaría directamente en las utilidades, en la asignación de nuevos créditos y en la profundización de los productos y servicios financieros a más clientes.

Otros rubros de menor cuantía representan las *inversiones* y *propiedades y equipos* con una participación del 3,97% y 6,40% respectivamente, sobre el total del *activo*.

- **ANÁLISIS VERTICAL A LA ESTRUCTURA DE LOS FONDOS DISPONIBLES 2011**

<b>Cuadro No. 24.: COMPOSICIÓN DE LOS FONDOS DISPONIBLES EN LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “MANÚ” AÑO 2011</b>			
<b>Código</b>	<b>Cuenta</b>	<b>USD</b>	<b>%</b>
1.	ACTIVO	325.847,99	100,00%
1.1.	FONDOS DISPONIBLES	27.123,02	8,32%
1.1.01.	CAJA	26.198,68	96,59%
1.1.01.05.	Efectivo	26.198,68	100,00%
1.1.03.	BANCOS Y OTRAS	924,34	3,41%
1.1.03.10.	Bancos e Instituciones	924,34	100,00%
1.1.03.10.01.	Cacpe-Loja	23,97	2,59%
1.1.03.10.02.	Codesarrollo	703,61	76,12%
1.1.03.10.03.	Cooperativa Marcabelí	196,76	21,29%

Elaborado por: El autor  
Fuente: Balance General 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú



Elaborado por: El autor  
Fuente: Balance General 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú

En el cuadro se observa que los *fondos disponibles* se distribuyen en dos cuentas: *caja*, la cual representa el 96,59% (USD 26.198,68) y *bancos y otras entidades financieras*, con una participación del 3,41% (USD 924,34) sobre la totalidad de efectivo disponible.

La importancia del dinero en caja, radica en mostrar liquidez inmediata para atender las necesidades de retiro de los socios y generar confianza en base a ello, además de cubrir otro tipo de gastos de carácter inmediato.

Se puede considerar que los ahorros depositados en otras entidades financieras se podrían aprovechar mejor en nuevas colocaciones, pero es prudente contar con un respaldo externo, que trae consigo otros beneficios, resultado de convenios que surjan entre las partes. Así, al pertenecer la Caja de Ahorro y Crédito “Manú” a la Red de Entidades Financieras Equitativas (REFSE), mantiene una estrecha relación con otras Estructuras Financieras Locales (EFL’s), entre ellas la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí”. La Cooperativa de Desarrollo de los Pueblos (CODESARROLLO) también cumple una labor fundamental, puesto que se convierte en una entidad de tercer piso, además de colaborar con los objetivos planteados por el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) a favor de las estructuras que están inmersas en la Economía Popular y Solidaria.

- **ANÁLISIS VERTICAL A LA ESTRUCTURA DE LAS INVERSIONES 2011**

<b>Cuadro No. 25.: COMPOSICIÓN DE LAS INVERSIONES EN LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “MANÚ” AÑO 2011</b>			
<b>Código</b>	<b>Cuenta</b>	<b>USD</b>	<b>%</b>
1.	ACTIVO	325.847,99	100,00%
1.3.	INVERSIONES	12.942,03	3,97%
1.3.05.	MANT. HASTA VENCTO. SEC.	12.942,03	100,00%
1.3.05.15.	MANT. HASTA VENCIMIENTO	12.942,03	3,97%
1.3.05.15.01.	De 91 a 180 días	0	0,00%
1.3.05.15.02.	Emprendimiento Incubadora	4.510,2	34,85%
1.3.05.15.03	Emprendimiento Balanceados	8.431,83	65,15%
<b>Elaborado por:</b> El autor			
<b>Fuente:</b> Balance General 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú			



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Balance General 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú

Para el año 2011 se registran nuevas *inversiones* como resultado del Programa de “Fortalecimiento de las Finanzas Populares, mediante el Cofinanciamiento de Emprendimientos Productivos y Posicionamiento de la REFSE” impulsado por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, bajo el cual se crearon una serie de microempresas que generan valor agregado en las EFL’s afiliadas a la REFSE. En la Caja de Ahorro y Crédito “Manú” se invirtieron USD 12.942,03 (3,97% del activo) en dos emprendimientos: una Incubadora (34,85% del total de inversiones) y una empresa que elabora balanceados (65,15% del total de inversiones). Ambas constituyen inversiones reales, puesto que se destinaron a la compra de maquinaria y demás bienes productivos y de servicio. No se registra ningún tipo de inversión financiera, como la adquisición de títulos valores.

- **ANÁLISIS VERTICAL A LA ESTRUCTURA DE LA CARTERA DE CRÉDITOS 2011**

Antes de abarcar un análisis sobre la *cartera de créditos*, es importante resaltar que las *provisiones sobre créditos incobrables* afectan en el cálculo de la *cartera de*

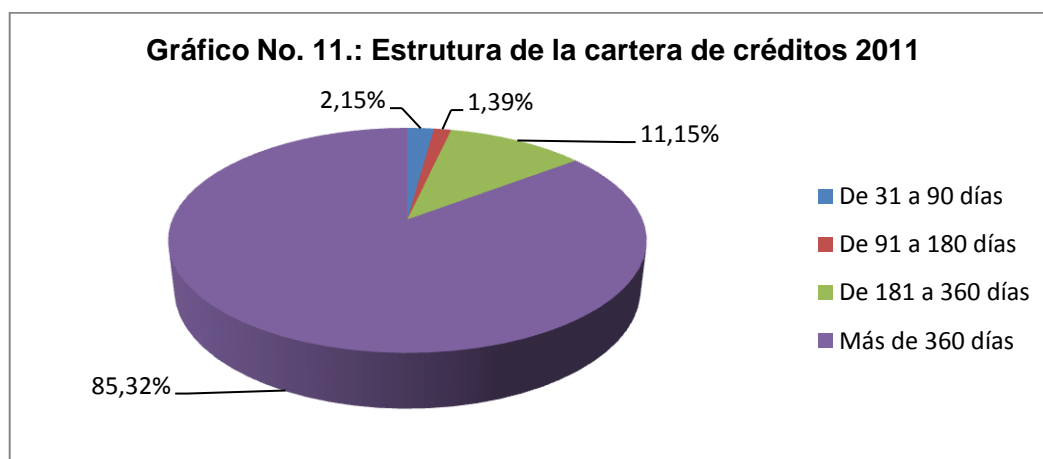


*crédito neta*, la cual se obtiene de la resta del monto de *cartera bruta* menos *provisiones* (278.380,89 - 13.626,80 = USD 264.754,09). De acuerdo al cálculo la *cartera de crédito neta*, cuyo valor asciende a USD 264.754,09 representa el 81,25% del total de *activo*. Sin duda, en toda entidad financiera este rubro es de mayor significación, constituyendo la principal fuente de ingresos, siendo la evaluación y calificación de sujeto de crédito procesos trascendentales en el proceso crediticio, obviarlos o llevar a cabo procesos inadecuados arrastraría niveles de morosidad no deseados y establecer provisiones demasiado elevadas, que constituyen recursos que no generan valor.

<b>Cuadro No. 26.: ESTRUCTURA DE LA CARTERA DE CRÉDITO EN LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “MANÚ” AÑO 2011</b>			
<b>Secuencia</b>	<b>Cuenta</b>	<b>USD</b>	<b>%</b>
1.	ACTIVOS	325.847,99	100,00%
1.4.	CARTERA DE CRÉDITOS	264.754,09	81,25%
1.4.04.	CARTERA DE MICROEMPRESA	278.380,89	105,15%
1.4.04.10.	De 31 a 90 días	5.996,52	2,15%
1.4.04.15.	De 91 a 180 días	3.866,33	1,39%
1.4.04.20.	De 181 a 360 días	31.037,96	11,15%
1.4.04.25.	De más de 360 días	237.510,08	85,32%
1.4.99.	(PROVISIONES PARA CRÉDITOS)	-13.626,8	4,90%
1.4.99.30.	(Provisión general para cartera)	-13.626,8	100,00%
Elaborado por: El autor			
Fuente: Balance General 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú			

La mayor cantidad de créditos se otorgan a largo plazo; el 85,32%, es decir USD 237.510,08 son activos a recuperarse paulatinamente en tiempos mayores de 360 días. Claro está, el plazo de pago depende de los montos (mayor monto, mayor plazo), y siendo los pagos mensuales, es incuestionable que el flujo de efectivo

siempre será dinámico y adecuado para atender las operaciones normales de la entidad, a menos que una labor deficiente en la recuperación del crédito impida ello.



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Balance General 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú

Pero la verdadera importancia radica en que al estructurar la cartera principalmente en el largo plazo, se reduce riesgos potenciales por incumplimientos. Esto es una característica que beneficia a la entidad, puesto que los socios se sienten más atraídos por el acceso a fondos más ventajosos en cuanto a pagos, plazos y condiciones de vencimiento.

Uno de los valores de preocupación son las *provisiones para créditos incobrables*, que son recursos necesarios para precautelar la solvencia y liquidez de la caja, pero sin duda, representan valores que no generan ganancias. Para el año 2011, estas *provisiones* ascendieron a USD 13.626,80; es decir, el 4,18% de la *cartera bruta*. Las *provisiones* dependen del nivel de *cartera vencida*, tal como se analizará más adelante, en el Sistema de Monitoreo PERLAS.

- **ANÁLISIS VERTICAL A LA ESTRUCTURA DE LAS PROPIEDADES Y EQUIPOS 2011**

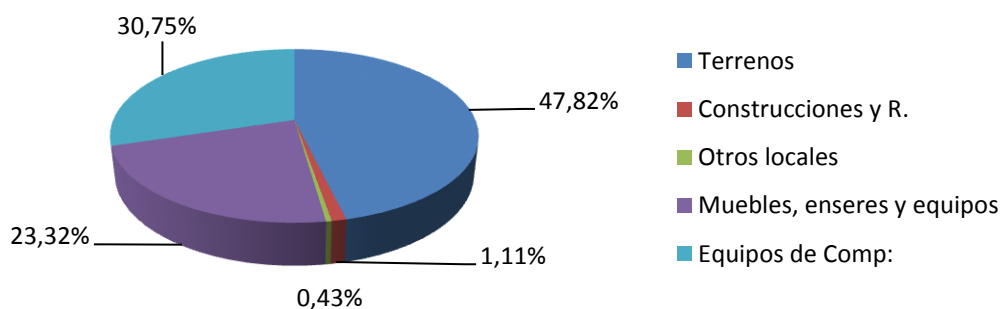
**Cuadro No. 27.: ESTRUCTURA DE LA CUENTA PROPIEDADES Y EQUIPOS DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “MANÚ” AÑO 2011**

Secuencia	Cuenta	USD	%
1.	ACTIVOS	325.847,99	100,00%
1.8.	PROPIEDADES Y EQUIPOS	20.848,85	6,40%
1.8.01.	Terrenos	9.970,00	47,82%
1.8.03.	Construcciones y Remodelaciones	232,1	1,11%
1.8.04.	Otros Locales	90,5	0,43%
1.8.05.	Muebles y Enseres y Equipos	4.862,20	23,32%
1.8.05.01	Muebles y Enseres	1.317,50	27,10%
1.8.05.02.	Equipos de Oficina	3.432,70	70,60%
1.8.05.04.	Bandera	112,00	2,30%
1.8.06.	Equipos de Computación	6.409,99	30,75%
1.8.99.	(DEPRECIACIÓN ACUMULADA)	-715,94	-3,43%
1.8.99.15.	(MUEBLES Y ENSERES Y	-261,14	-0,08%
1.8.99.15.01.	(Muebles y Enseres)	-104,75	40,11%
1.8.99.15.02.	(Equipo de Oficina)	-156,39	59,89%
1.8.99.20.	(Equipos de computación)	-454,8	63,52%

Elaborado por: El autor

Fuente: Balance General 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú

**Gráfico No. 12.: Estructura de las propiedades y equipos 2011**



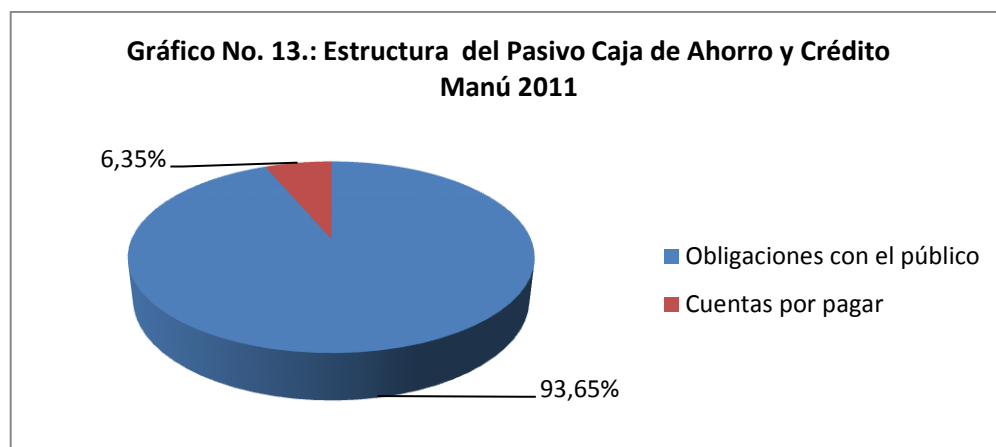
Elaborado por: El autor

Fuente: Balance General 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú

Las *propiedades y equipos* representan el 6,40% del *activo* (USD 20.848,85), ciertamente bajo, pero justificable por cuanto no poseen un local propio. De acuerdo a la observación directa realizada por el investigador se comprobó que el nivel de afluencia de socios es bajo, (excepto los días domingos), de manera que resultaría innecesario poseer un edificio propio. La atención al público se realiza los días miércoles, jueves, sábados y domingos, siendo este último el de mayor afluencia y de mayores incomodidades, sobre todo cuando se paga el Bono de Desarrollo Humano. Acorde a este nivel de afluencia los bienes de servicio presentan valores no representativos. Así, los *muebles, enseres y equipos de oficina* constituyen el 23,32% del total de la cuenta de *propiedades y equipos*; mientras que, los *equipos de computación* constituyen el 30,75%; ambas ascienden a USD 11.272,19. En otro aspecto, presenta una posesión de un terreno avaluado por USD 9.970,00 (6,40% de *propiedades y equipos*). Una inversión de esta naturaleza, siempre se considera buena, ya que un terreno nunca sufre depreciación y su valor aumenta conforme aumente el flujo de población y comercio en el sector, pero es claro que existe la predisposición para contar con una planta de trabajo propia.

- **ANÁLISIS VERTICAL A LA ESTRUCTURA DEL PASIVO 2011**

<b>Cuadro No. 28.: Estructura del Pasivo de la Caja de Ahorro y Crédito "Manú" Año 2011</b>			
<b>Secuencia</b>	<b>Cuenta</b>	<b>USD</b>	<b>%</b>
2.	PASIVO	163.743,09	50,25%
2.1.	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	153.337,40	93,65%
2.5.	CUENTAS POR PAGAR	10.405,69	6,35%
Elaborado por: El autor			
Fuente: Balance General 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú			



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Balance General 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú

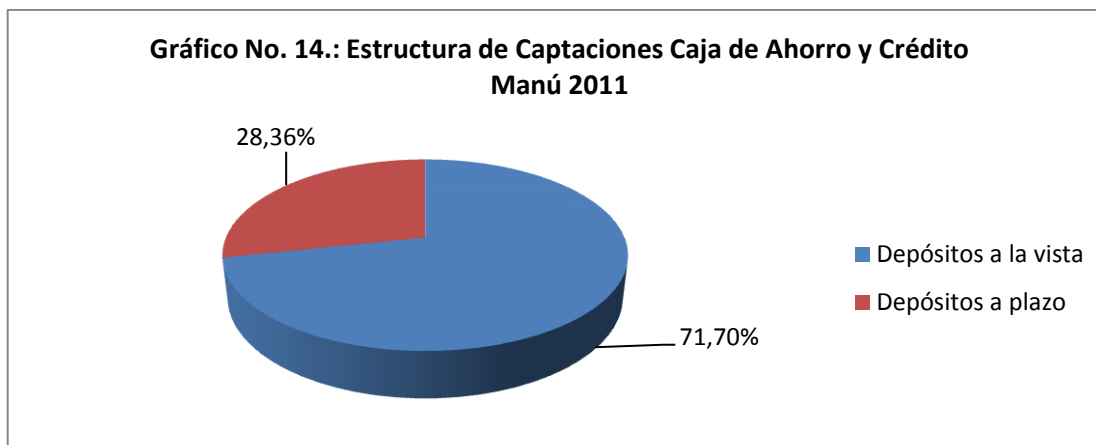
Anteriormente se había determinado que el *pasivo* (deuda con los depositantes) representa el 50,25% del *activo*. La entidad contrajo obligaciones por un monto de USD 153.337,40 (96,65% del *pasivo*) en sus diferentes modalidades de captación. Las *cuentas por pagar*, que registran obligaciones de pago inmediato representan el 6,35% del pasivo.

- **ANÁLISIS VERTICAL A LA ESTRUCTURA DE LAS OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO 2011**

**Cuadro No. 29.: Estructura de las Obligaciones con el Público de la Caja de Ahorro y Crédito "Manú" Año 2011**

Secuencia	Cuenta	USD	%
2.	PASIVO	163.743,09	50,25%
2.1.	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	153.337,40	93,65%
2.1.01.	DEPÓSITOS A LA VISTA	109.935,98	71,70%
2.1.01.35.	Depósitos de Ahorro	103.935,98	94,54%
2.1.01.40.	Ahorros Especiales	5.907,59	5,68%
2.1.03.	DEPÓSITOS A PLAZO	43.493,83	28,36%
2.1.03.05.	De 1 a 30 días	1.550,00	3,56%
2.1.03.06.	De 31 a 90 días	7.423,1	17,07%
2.1.03.07.	De 91 a 180 días	16.318,45	37,52%
2.1.03.08.	De 181 a 360 días	18.202,28	41,85%

**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Balance General 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú



**Elaborado por:** El autor

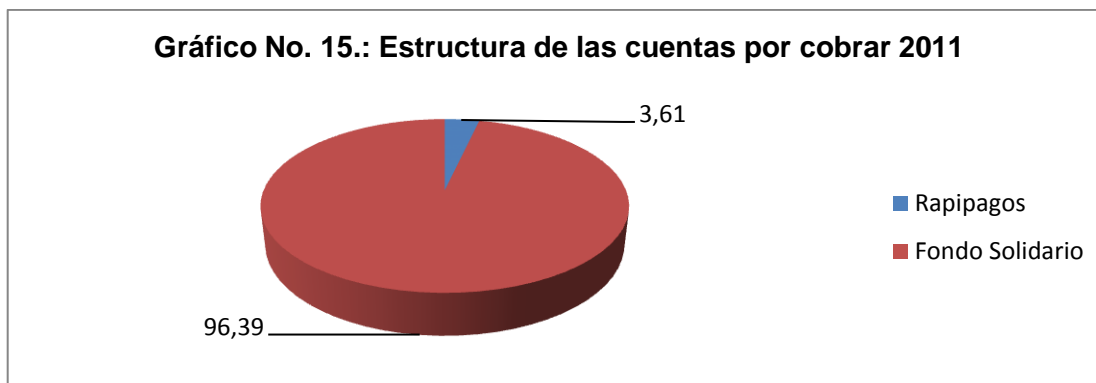
**Fuente:** Balance General 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú

Los depósitos de los ahorristas constituyen la principal fuente de financiación externa, siendo el 93,65% del total del *pasivo*. Los *depósitos a la vista* representan el 71,70% del total de ahorros, mientras que el restante 28,36% corresponde a *depósitos a plazo fijo*. El 79,37% del total de *depósitos a plazo fijo* son mayores a 90 días, minorando la carga de disponer liquidez inmediata.

- **ANÁLISIS VERTICAL A LA ESTRUCTURA DE LAS CUENTAS POR PAGAR 2011**

<b>Cuadro No. 30.: Estructura de las Cuentas por Pagar de la Caja de Ahorro y Crédito "Manú" Año 2011</b>			
<b>Secuencia</b>	<b>Cuenta</b>	<b>USD</b>	<b>%</b>
2.	PASIVOS	163.743,09	50,25%
2.5.	CUENTAS POR PAGAR	10.405,69	6,35%
2.5.90.	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	10.405,69	100,00%
2.5.90.90	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	10.405,69	100,00%
2.5.90.90.05.	Rapipagos	375,77	3,61%
2.5.90.90.40.	Fondo Solidario	10.029,92	96,39%
2.5.90.90.50.	Bono de Desarrollo Humano	0,00	0,00%

**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Balance General 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Balance General 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú

Las *cuentas por pagar* representan las obligaciones a corto plazo que deben ser canceladas a terceras personas en un plazo máximo de 90 días, según la Superintendencia de Bancos y Seguros. En esta entidad financiera existe un cargo considerable a corto plazo, ya que las cuentas por pagar representan el 6,35% del total de *pasivo*, es decir, USD 10.405,69.

- **ANÁLISIS VERTICAL A LA ESTRUCTURA DEL PATRIMONIO 2011**

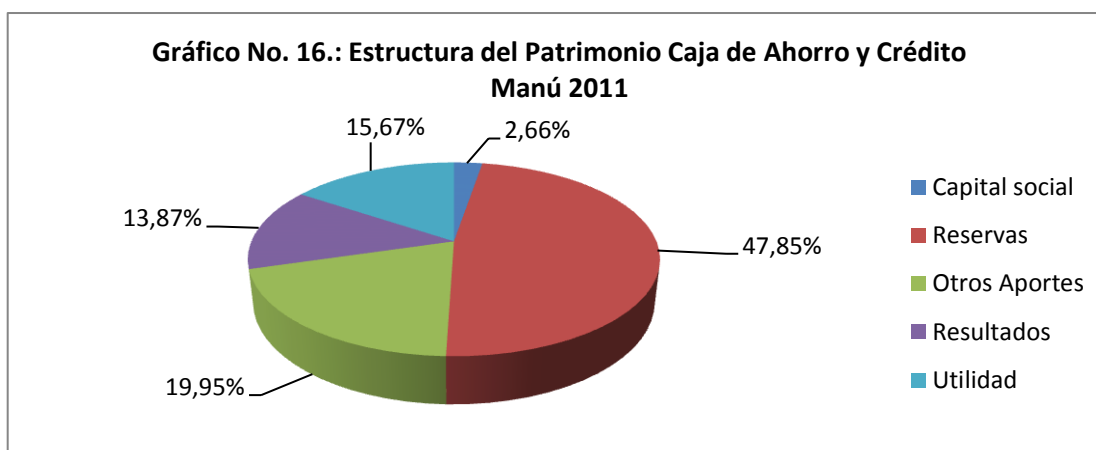
**NOTA ACLARATORIA:** El valor total de *patrimonio* corresponde al que se adiciona la *utilidad*:

Patrimonio Total = Patrimonio + Utilidad

Patrimonio Total = 136.708,77 + 25.396,13

Patrimonio Total = 162.104,90

<b>Cuadro No. 31.: Estructura del Patrimonio de la Caja de Ahorro y Crédito "Manú" Año 2011</b>			
3.	PATRIMONIO	162.104,90	49,75%
3.1.	CAPITAL SOCIAL	4.310,00	2,66%
3.3.	RESERVAS	77.574,06	47,85%
3.4.	OTROS APORTES	32.344,53	19,95%
3.6.	RESULTADOS	22.480,18	13,87%
	UTILIDAD	25.396,13	15,67%
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	325.847,99	100,00%
<b>Elaborado por:</b> El autor			
<b>Fuente:</b> Balance General 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú			



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Balance General 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú

El *patrimonio*, considerado un pasivo con los dueños de la empresa constituye el 49,75% del *activo*, presentando una elevada carga sobre el endeudamiento interno, más que, por las captaciones. Está constituido principalmente por las *reservas*, que representan el 47,85% del total de *patrimonio*



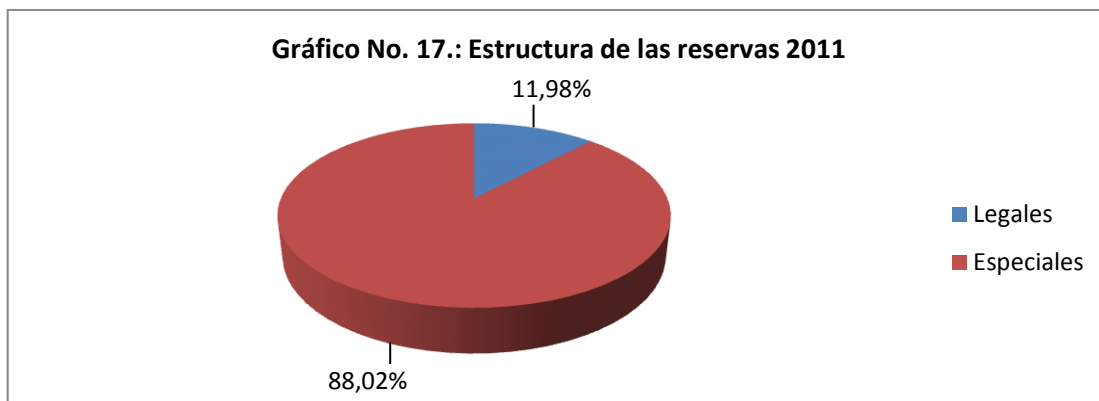
- **ANÁLISIS VERTICAL A LA ESTRUCTURA DEL CAPITAL SOCIAL 2011**

<b>Cuadro No. 32.: Estructura del Capital Social de la Caja de Ahorro y Crédito “Manú” Año 2011</b>			
3.	PATRIMONIO	136.708,77	49,75%
3.1.	CAPITAL SOCIAL	4.310,00	2,66%
3.1.03.	APORTES DE LOS SOCIOS	4.310,00	100,00%
3.1.03.01.	Certificados de Aportación	4.310,00	100,00%
<b>Elaborado por:</b> El autor			
<b>Fuente:</b> Balance General 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú			

El *capital social*, compuesto por los aportes de los socios, asciende a USD 4.310,00; 2,66% del total de *patrimonio*.

- **ANÁLISIS VERTICAL A LA ESTRUCTURA DE LAS RESERVAS 2011**

<b>Cuadro No. 33.: Estructura de las Reservas de la Caja de Ahorro y Crédito “Manú” Año 2011</b>			
3.	PATRIMONIO	162.104,90	49,75%
3.3.	RESERVAS	77.574,06	47,85%
3.3.01.	LEGALES	9.290,78	11,98%
3.3.01.01.	Reserva Legal	6.193,86	66,67%
3.3.01.02.	Reserva de Educación	1.548,46	16,67%
3.3.01.03.	Previsión y Asistencia Social	1.548,46	16,67%
3.3.03.	ESPECIALES	68.283,28	88,02%
3.3.03.05.	A Disposición de la Junta General	3.554,15	5,21%
3.3.03.10.	Para Futuras Capitalizaciones	21.678,46	31,75%
3.3.03.15.	Otras	43.050,67	63,05%
<b>Elaborado por:</b> El autor			
<b>Fuente:</b> Balance General 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú			



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Balance General 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú

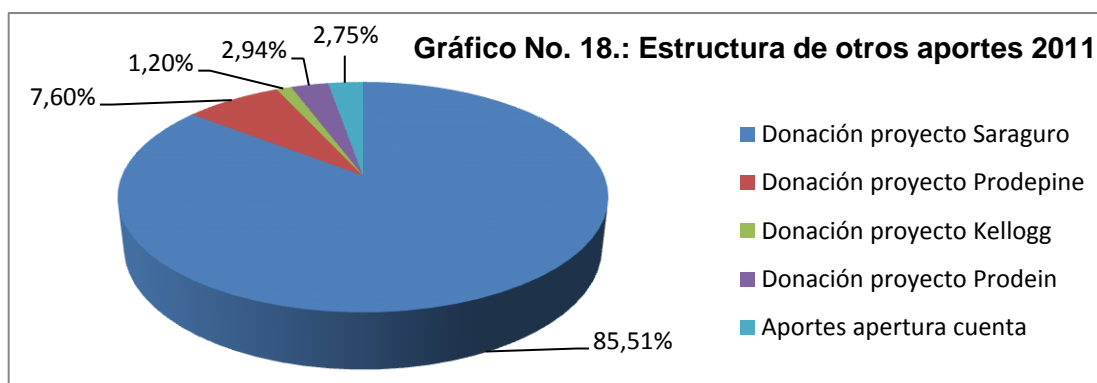
En cuanto a al rubro de *reservas*, la entidad presenta un monto de USD 77.574,06; es decir el 47,85% del total de *patrimonio*, siendo el rubro de mayor significación. Las *reservas legales* que por ley se forman con el 10% de las utilidades, para el año 2011 ascienden a USD 6.193,86 y representan el 11,98% del total de *reservas*, distribuidas en *reserva legal* (66,67% del total de *reserva legal*), *reserva de educación* (16,67% del total de *reserva legal*) y *previsión y asistencia social* (16,67% del total de *reserva legal*).

Las *reservas especiales* representan el 88,02% del total de *reservas*, cuyo monto asciende a USD 68.283,26; de los cuales USD 21.678,46 se capitalizarán en un futuro.

- **ANÁLISIS VERTICAL A LA ESTRUCTURA DE OTROS APORTES 2011**

La cuenta *otros aportes* registra un valor importante, constituyendo el 19,95% del total de *patrimonio*, correspondiente a USD 32.344,54.

<b>Cuadro No. 34.: Estructura de Otros Aportes de la Caja de Ahorro y Crédito “Manú” Año 2011</b>			
3.	PATRIMONIO	162.104,90	49,75%
3.4.	OTROS APORTES	32.344,53	19,95%
3.4.02.	Donación Proyecto SARAGURO YAC	27.658,45	85,51%
3.4.03.	Donación Proyecto PRODEPINE	2.457,28	7,60%
3.4.04.	Donación Proyecto KELLOGG	388,80	1,20%
3.4.90.	Donación Proyecto PRODEIN	950,00	2,94%
3.4.95.	Aportes por Apertura de Cuenta	890,00	2,75%
<b>Elaborado por:</b> El autor			
<b>Fuente:</b> Balance General 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú			



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Balance General 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú

De este monto el 97,25% lo componen las donaciones recibidas por cuatro proyectos distintos, de los cuales la entidad financiera se ha beneficiado por su labor social. Son USD 31.454,53 los recursos receptados por concepto de donaciones. Por supuesto es necesario contar con ayudas externas, sobre todo, de asesoramiento para lograr cumplir los objetivos cooperativistas, sin embargo, no es del todo saludable porque disminuye la capacidad de gestión en la captación de ahorros.

- **ANÁLISIS VERTICAL A LA ESTRUCTURA DE LOS RESULTADOS Y UTILIDAD 2011**

<b>Cuadro No. 35.: Estructura de los Resultados de la Caja de Ahorro y Crédito "Manú" Año 2011</b>			
3.	PATRIMONIO	162.104,90	49,75%
3.6.	RESULTADOS	22.480,18	13,87%
3.6.01.	Utilidad o Excedentes Acumulados	22.480,18	100,00%
	UTILIDAD ACTUAL	25.396,13	15,67%
<b>Elaborado por:</b> El autor			
<b>Fuente:</b> Balance General 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú			

La entidad financiera registra adecuados niveles de rentabilidad, así la *utilidad y excedentes acumulados* ascienden a USD 22.480,18; es decir, el 13,87% del *patrimonio*. La *utilidad actual* de USD 25.396,13 corresponde al 15,67% del *patrimonio*. Siendo la principal fuente de ingresos la *cartera de créditos*, los resultados reflejan niveles adecuados de colocación, recursos que están generando ganancias para nuevos créditos, a pesar de los niveles de cartera vencida que limitan a que las ganancias no sean mayores. Mejorar los procesos en la otorgación de créditos y su recuperación ayudará a la caja de ahorro y crédito generar las suficientes utilidades que permitan sustentar su funcionalidad sin requerir de donaciones.

- **ANÁLISIS VERTICAL A LA ESTRUCTURA DEL ESTADO DE RESULTADOS 2011**

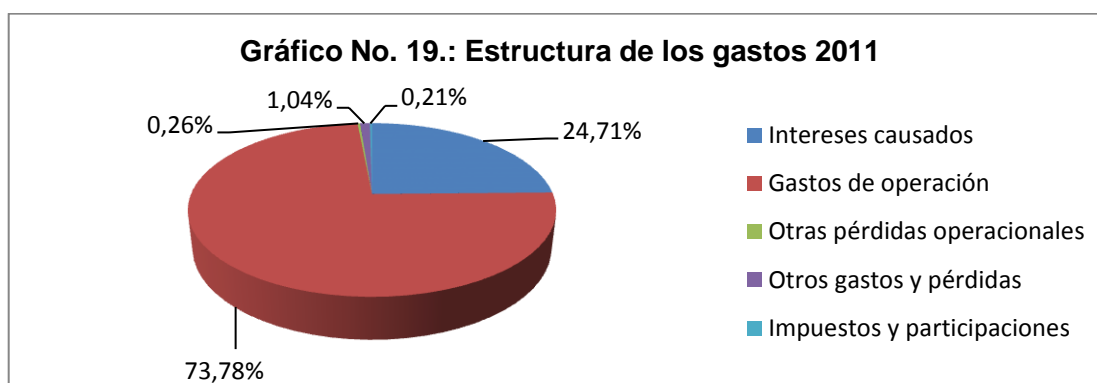
La estructura del *estado de resultados* refleja una actividad financiera rentable, sobre todo por el contraste entre los *intereses causados y ganados* por las operaciones

financieras, de modo que los ingresos superan a los gastos en un 93,07%, casi los duplica.

<b>Cuadro No. 36.: Estructura del Estado de Resultados de la Caja de Ahorro y Crédito “Manú” Año 2011</b>			
4.	GASTOS	27.288,26	100,00%
5.	INGRESOS	52.684,39	100,00%
	UTILIDAD	25.396,13	93,07%
<b>Elaborado por:</b> El autor			
<b>Fuente:</b> Estado de Pérdidas y Ganancias 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú			

• **ANÁLISIS VERTICAL A LA ESTRUCTURA DE LOS GASTOS 2011**

<b>Cuadro No. 37.: Estructura de los Gastos de la Caja de Ahorro y Crédito “Manú” Año 2011</b>			
4.	GASTOS	27.288,26	100,00%
4.1.	INTERESES CAUSADOS	6.743,30	24,71%
4.5.	GASTOS DE OPERACIÓN	20.132,96	73,78%
4.6.	OTROS PÉRDIDAS OPERACIONALES	10,00	0,26%
4.7.	OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS	115,00	1,04%
4.8.	IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	48,00	0,21%
<b>Elaborado por:</b> El autor			
<b>Fuente:</b> Estado de Pérdidas y Ganancias 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú			



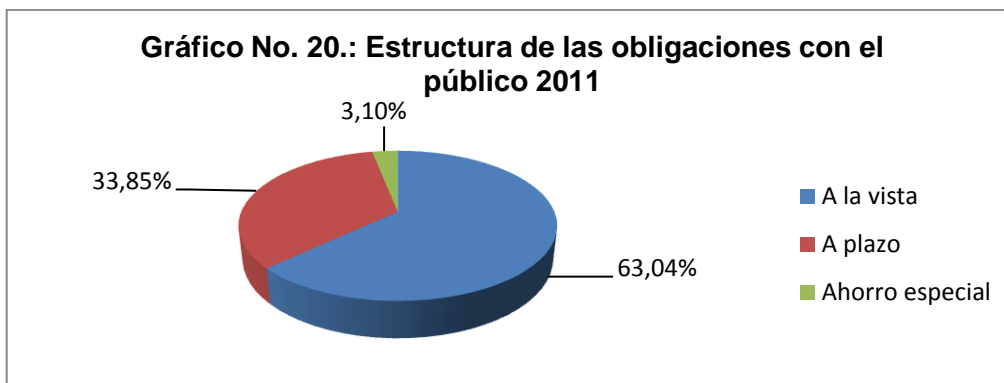
**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Estado de Pérdidas y Ganancias 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú

La estructura de los *Gastos* está influenciada principalmente por el gasto destinado a la funcionalidad normal de la entidad. Los *gastos operativos* alcanzan el 73,78% del total de *gastos*, mientras que los *intereses causados* por el uso de recursos recibidos por los socios representan el 24,71% de egresos. La actividad financiera se basa en la intermediación y la captación de recursos es indispensable. Los resultados evidencian una gran diferencia entre *gastos operativos* que se vinculan a las remuneraciones y demás beneficios de los empleados; con los *intereses causados*. Es verdad que mientras menores sean los gastos, mejor será la rentabilidad, pero hay algunos gastos que nos informan que también existen deficiencias, es así que los *intereses causados* determinan que la gestión para captar ahorros no es suficiente.

- **ANÁLISIS VERTICAL A LA ESTRUCTURA DE LOS INTERESES CAUSADOS 2011**

<b>Cuadro No. 38.: Estructura de los Intereses Causados de la Caja de Ahorro y Crédito "Manú" Año 2011</b>			
4.	GASTOS	27.288,26	100,00%
4.1.	INTERESES CAUSADOS	6.743,30	24,71%
4.1.01.	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	6.743,30	100,00%
4.1.01.15.	Depósitos de Ahorros	4.251,29	63,04%
4.1.01.30.	Depósitos a Plazo	2.282,84	33,85%
4.1.01.35.	Depósitos Ahorros Especiales	209,17	3,10%
<b>Elaborado por:</b> El autor			
<b>Fuente:</b> Estado de Pérdidas y Ganancias 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú			



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Estado de Pérdidas y Ganancias 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú

Los *intereses causados*, que son las obligaciones financieras por concepto de intereses que debe pagar la entidad a los socios por sus ahorros representan el 24,71% de los *gastos*, cuyo valor de USD 6.743,30 se distribuye de acuerdo a las tres líneas de depósitos de ahorro que ofrece la entidad financiera:

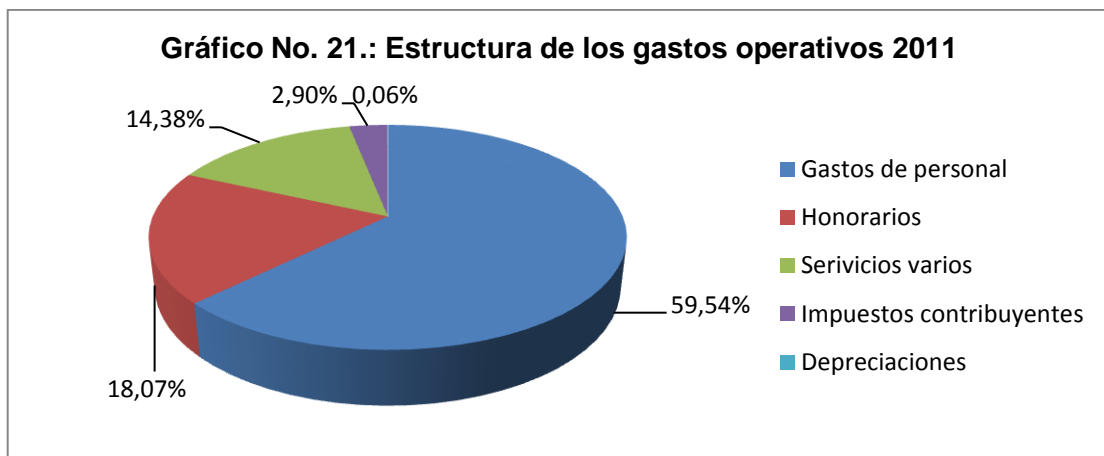
- Por *depósitos a la vista* retribuye en intereses USD 4.251,29 (63,04% del total de *obligaciones con el público*).
- Por *depósitos a plazo fijo* retribuye en intereses USD 2.282,84 (33,85% del total de *obligaciones con el público*).
- Por *depósitos de ahorro especial* retribuye en intereses USD 209,17 (3,10% del total de *obligaciones con el público*).

Los resultados reflejan un bajo peso financiero, debido a que la captación de ahorros no es elevada. Es importante orientar los objetivos de la caja al estímulo del ahorro, como una fuente que permita la fortaleza financiera, sin requerir ayuda o financiamiento externo, a la vez que disminuye el riesgo en la otorgación de créditos,

puesto que un nivel adecuado de ahorro es una excelente señal de solvencia personal.

- **ANÁLISIS VERTICAL A LA ESTRUCTURA DE LOS GASTOS DE OPERACIÓN 2011**

<b>Cuadro No. 39.: Estructura de los Gastos de Operación de la Caja de Ahorro y Crédito “Manú” Año 2011</b>			
4.5.	GASTOS DE OPERACIÓN	20.132,96	73,78%
4.5.01.	GASTOS DE PERSONAL	11.987,88	59,54%
4.5.02.	HONORARIOS	3.638,60	18,07%
4.5.03.	SERVICIOS VARIOS	2.895,64	14,38%
4.5.04.	IMPUESTOS CONTRIBUYENTES Y	584,64	2,90%
4.5.05.	DEPRECIACIONES	11,40	0,06%
4.5.06.	AMORTIZACIONES	117,69	0,58%
4.5.07.	OTROS GASTOS	897,11	4,46%
<b>Elaborado por:</b> El autor			
<b>Fuente:</b> Estado de Pérdidas y Ganancias 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú			



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Estado de Pérdidas y Ganancias 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú



Los *gastos operativos* representan el mayor rubro de egresos totales, siendo el 73,78% del total de gastos. Su estructura se ve influenciada principalmente por los *gastos de personal* cuyo monto asciende a USD 11.987,88, es decir el 59,54% del total de gastos operativos, seguido de los *gastos por honorarios* que representan el 18,07%, mientras que, los gastos por servicios varios constituyen el 14,38% de los gastos operativos. En menor medida se registran otros tipos de gastos como los *impuestos contribuyentes, depreciaciones, amortizaciones y otros gastos*.

- **ANÁLISIS VERTICAL A LA ESTRUCTURA DE LOS GASTOS DE OPERACIÓN 2011**

<b>Cuadro No. 40.: Estructura de los Gastos de Operación de la Caja de Ahorro y Crédito “Manú” Año 2011</b>			
4.5.	GASTOS DE OPERACIÓN	20.132,96	73,78%
4.5.01.	GASTOS DE PERSONAL	11.987,88	59,54%
4.5.01.05.	REMUNERACIONES MENSUALES	10.310,00	86,00%
4.5.01.05.01.	Sueldo Unificado	6.550,00	63,53%
4.5.01.05.03.	Sueldo a Cajero	2.510,00	24,35%
4.5.01.05.04.	Sueldo Promotor	1.250,00	12,12%
4.5.01.10.	BENEFICIOS SOCIALES	1.657,88	13,83%
4.5.01.10.05.	Viáticos y Movilización	576,00	34,74%
4.5.01.10.06.	Refrigerio	1.041,88	62,84%
4.5.01.10.08.	Servicios Ocasionales	40,00	2,41%
4.5.01.90.	Otros	20,00	0,17%
Los mayores gastos de la caja están relacionados con la operatividad, siendo los <i>gastos de operación</i> el 73,78% del total de gastos, es decir, USD 20.132,96; de los cuales los <i>gastos de personal</i> representan el 59,54% con USD 11.987,88; distribuidos en <i>remuneraciones y beneficios sociales</i> .			

Considerar estos gastos poco o demasiado elevados es una condición que depende de la forma de administración y más que todo de los resultados financieros de la entidad. Sin duda, un empleado bien remunerado, ofrece su mejor esfuerzo, con ello, es importante atender sus expectativas y necesidades, sociales y económicas, personales y familiares.

4.5.02.	HONORARIOS	3.638,60	18,07%
4.5.02.05.	DIRECTORES	3.638,60	100,00%
4.5.02.05.01.	Viáticos y Movilización	345,00	9,48%
4.5.02.05.03.	Otros	345,00	9,48%
4.5.02.05.04.	Capacitación Directivos	938,60	25,80%
4.5.02.05.05.	Sueldo Comité de Crédito	1.090,00	29,96%
4.5.02.05.06.	Gastos de Reuniones de	1.010,00	27,76%

Otro de los gastos elevados corresponde a los *honorarios*, que representan el 18,07% del total de *gastos de operación*. Estos gastos hacen referencia a viáticos, movilización, capacitación, entre otros. Gastos totalmente justificables acorde al objeto social de la entidad financiera y las actividades de gestión de los directivos.

4.5.03.	SERVICIOS VARIOS	2.895,64	14,38%
4.5.03.05.	MOVILIZACIONES FLETES Y	310,00	10,71%
4.5.03.05.02.	Transporte y Notificaciones	300,00	96,77%
4.5.03.05.03.	Fletes y Embalajes	10,00	3,23%
4.5.03.10.	Servicios de Guardianía	350,00	12,09%
4.5.03.15.	Publicidad y Propaganda	895,00	30,91%
4.5.03.20.	SERVICIOS BÁSICOS	63,94	2,21%
4.5.03.20.02.	Luz	63,94	100,00%
4.5.03.30.	Arrendamientos	620,00	21,41%
4.5.03.35.	Servicio Internet	415,83	14,36%
4.5.03.90.	Otros Servicios	240,87	8,32%

El gasto por *servicios varios* asciende a USD 2.895,64; siendo el 14,38% del total de gastos. Los valores muestran un gasto moderado. El mayor de ellos

es el gasto por *publicidad y propaganda*, un rubro que cada vez adquiere mayor importancia por la finalidad del mensaje y los resultados que esta puede conseguir en el aspecto financiero y social.

4.5.04.	IMPUESTOS CONTRIBUYENTES Y	584,64	2,90%
4.5.04.10.	Impuestos Municipales	21,00	3,59%
4.5.04.20.	Aportes a la REFSE	563,64	96,41%

Los *impuestos y contribuciones* presentan valores reducidos, de manera que no existe mayores observaciones. Los Aportes a la Refse se justifican por cuanto la entidad pertenece a una red de entidades financieras, asociación de la cual obtiene algunos beneficios de asesoramiento. Salvo fuese lo contrario la entidad podría eliminar estos aportes, para disminuir gastos e incrementar utilidades.

4.5.05.	DEPRECIACIONES	11,40	0,06%
4.5.05.25.	Muebles y Enseres y Equipos	8,90	78,07%
4.5.05.25.02.	Equipo de Oficina	8,90	100,00%
4.5.05.90.	Otros	2,50	21,93%

Las depreciaciones se sujetan a la posesión de bienes. En este caso, la entidad refleja una disminución en el valor de sus activos por USD 11,40 anual.

4.5.06.	AMORTIZACIONES	117,69	0,58%
4.5.06.10.	Gastos de Constitución y	100,00	84,97%
4.5.06.30.	Gastos de Adecuación	17,69	15,03%

La amortización de *gastos de constitución y gastos de adecuación* asciende a USD 117,69, es decir el 0,58% del total de *gastos de operación*.

4.5.07.	OTROS GASTOS	897,11	4,46%
4.5.07.05.	Suministros Diversos	405,66	45,22%
4.5.07.10.	Donaciones	423,45	47,20%
4.5.07.15.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	68,00	7,58%
4.5.07.10.02	Equipos de Computación	68,00	100,00%

El rubro de *otros gastos* refleja la adquisición de suministros y reparación de

equipos de computación necesarios para la actividad normal de la entidad financiera. Además registra un monto de USD 423,45 por donaciones ofrecidas. La finalidad social se encamina en ayudar a la comunidad para potenciar su progreso, para ello no es necesario realizar donaciones, ya que esto subestima la capacidad de la personas y origina una menor carga en las personas en la eficiencia de su trabajo. Las donaciones se deben limitar y orientar a aspectos estrictamente necesarios, sea por cuestiones de salud, educación, muerte de un familiar, etc.; aunque para ello existen otras alternativas como las farmacias comunitarias, bibliotecas, becas, servicio de funeraria, etc.

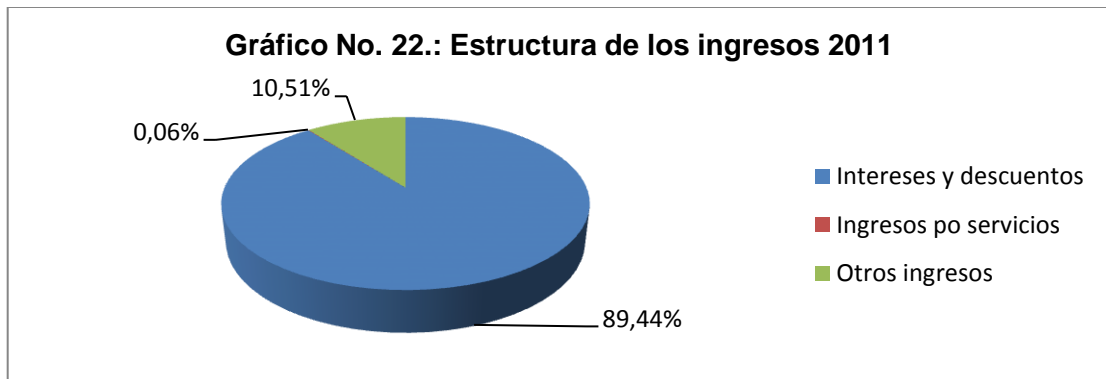
**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Estado de Pérdidas y Ganancias 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú

- **ANÁLISIS VERTICAL A LA ESTRUCTURA DE LOS INGRESOS 2011**

<b>Cuadro No. 41.: Estructura de los Ingresos de la Caja de Ahorro y Crédito “Manú” Año 2011</b>			
5.	INGRESOS	52.684,39	100,00%
5.1.	INTERESES Y DESCUENTOS	47.118,86	89,44%
5.4.	INGRESOS POR SERVICIOS	29,43	0,06%
5.6.	OTROS INGRESOS	5.536,10	10,51%

**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Estado de Pérdidas y Ganancias 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú



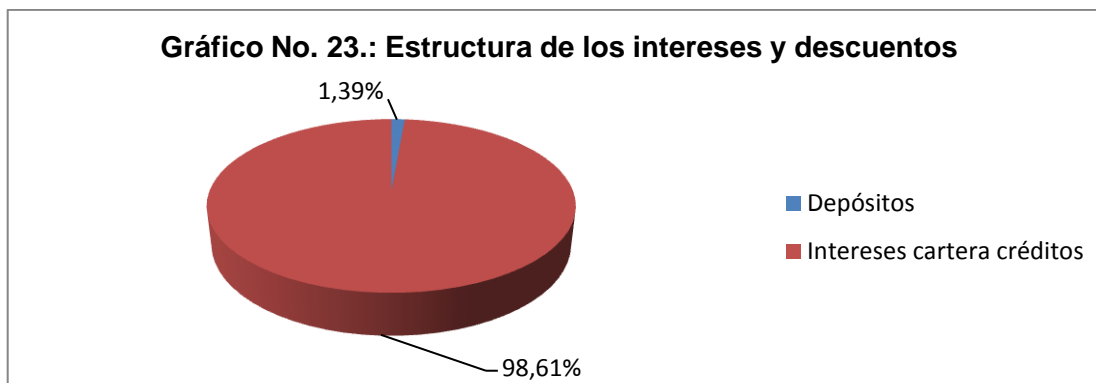
**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Estado de Pérdidas y Ganancias 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú

Los *ingresos* están constituidos principalmente por los *intereses ganados* por las operaciones de colocación. De esta manera el 89,44% del total de ingresos corresponden a los *intereses y descuentos ganados*, cuyo valor asciende a USD 47.118,86, en comparación con los *intereses causados* que ascienden a USD 6.743,30, se obtiene una relación de 6,99 a 1, que deduce una actividad rentable. En este aspecto es necesario realizar una acotación para la administración de la entidad respecto a las tasas de interés, las mismas que de acuerdo a la nueva Ley de Finanzas Populares y Solidarias las regulará el Banco Central del Ecuador. Durante el año 2012 la tasa máxima efectiva corresponde al microcrédito minorista con un 30,33%. Con ello la entidad debe ajustarse.

- **ANÁLISIS VERTICAL A LA ESTRUCTURA DE LOS INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS 2011**

<b>Cuadro No. 42.: Estructura de los Intereses y Descuentos Ganados de la Caja de Ahorro y Crédito “Manú” Año 2011</b>			
5.	INGRESOS	52.684,39	100,00%
5.1.	INTERESES Y DESCUENTOS	47.118,86	89,44%
5.1.01.	Depósitos	657,24	1,39%
5.1.04.	INTERESES DE CARTERA DE CRÉDITOS	46.461,62	98,61%
5.1.04.05.	Cartera de Consumo	0,00	0,00%
5.1.04.10.	Cartera de Comercio	0,00	0,00%
5.1.04.15.	Cartera de Vivienda	0,00	0,00%
5.1.04.20.	Cartera de Microempresa	43.259,85	93,11%
5.1.04.30.	De Mora	3.201,77	6,89%
<b>Elaborado por:</b> El autor			
<b>Fuente:</b> Estado de Pérdidas y Ganancias 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú			



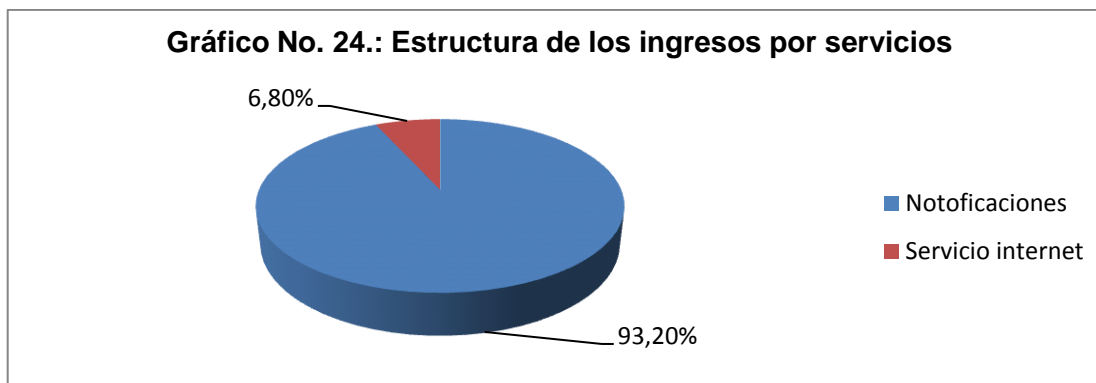
Elaborado por: El autor

Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú

Los *intereses ganados* representan el 89,44% del total de *ingresos*, siendo la principal fuente de generación de ganancias, en sus dos modalidades: aquellos generados por depósitos en otras entidades financieras y los generados por la colocación de créditos. En el año 2011 únicamente se registra una línea de créditos para la microempresa, la cual necesariamente requiere ser modificada para mejorar la calidad de la cartera, pues también se registra un porcentaje de mora e ingresos por USD 3.201,77.

- **ANÁLISIS VERTICAL A LA ESTRUCTURA DE INGRESOS POR SERVICIOS 2011**

<b>Cuadro No. 43.: Estructura de Ingresos por Servicios de la Caja de Ahorro y Crédito "Manú" Año 2011</b>			
5.	INGRESOS	52.684,39	100,00%
5.4.	INGRESOS POR SERVICIOS	29,43	0.06%
5.4.04.	MANEJO Y COBRANZAS	29,43	100,00%
5.4.04.01.	Notificaciones	27,43	93,20%
5.4.04.02.	Servicio Internet	2,00	6,80%
Elaborado por: El autor			
Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú			



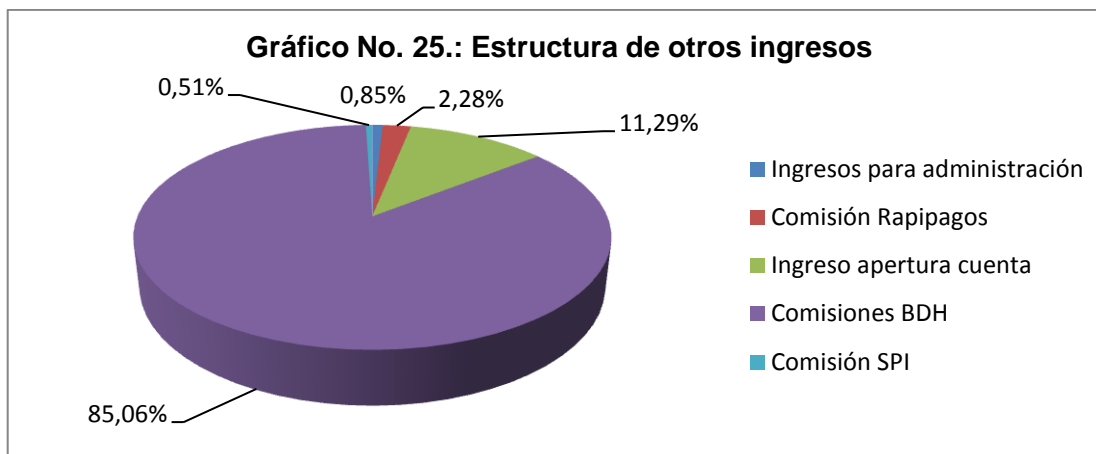
**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Estado de Pérdidas y Ganancias 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú

Los *ingresos por servicios* representan el rubro más pequeño en la generación de ganancias, y se vincula a las gestiones por la recuperación de cartera y a la prestación de servicio de internet.

- **ANÁLISIS VERTICAL A LA ESTRUCTURA DE OTROS INGRESOS 2011**

<b>Cuadro No. 44.: Estructura de Otros Ingresos de la Caja de Ahorro y Crédito "Manú" Año 2011</b>			
5.	INGRESOS	52.684,39	100,00%
5.6.	OTROS INGRESOS	5.536,10	10,51%
5.6.90.	OTROS	5.536,10	100,00
5.6.90.10.	Ingresos para Administración	47,25	0,85%
5.6.90.15.	Comisión por Rapipagos	126,46	2,28%
5.6.90.20.	Ingreso por Apertura de	625,00	11,29%
5.6.90.25.	Comisiones Bono Solidario	4.709,00	85,06%
5.6.90.35.	Comisión SPI	28,39	0,51%
<b>Elaborado por:</b> El autor			
<b>Fuente:</b> Estado de Pérdidas y Ganancias 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú			



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Estado de Pérdidas y Ganancias 2011. Caja de Ahorro y Crédito Manú

El rubro correspondiente a *otros ingresos* registra una entrada importante de ingresos relacionados a la prestación de servicios complementarios como el pago de servicios básicos y del Bono de Desarrollo Humano (BDH). El total del rubro asciende a USD 5.536,10 siendo el 10,51% del total de ingresos. En su composición se destacan las comisiones recibidas por el pago del BDH, que resultan ser el 85,06% del total de otros ingresos.

#### **1.2.12.2. ANÁLISIS HORIZONTAL APLICADO A LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “MANÚ”, PERÍODO 2009 - 2011**

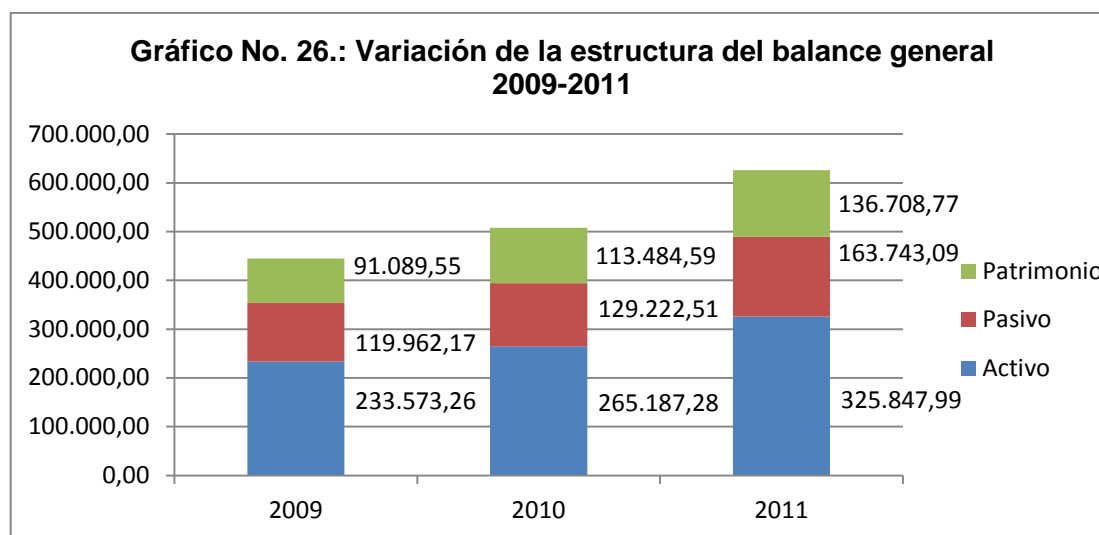
Mediante esta herramienta de análisis financiero se determinará el crecimiento o decrecimiento de la estructura de los estados financieros respecto a los años 2009, 2010 y 2011. Lo importante para la empresa es determinar si su situación es buena, mala o regular, y establecerse metas para establecer parámetros de análisis, que tiene que ser complementado con el análisis vertical e indicadores financieros.



- ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL PERIODO 2009-2011

CÓD.	CUENTA	2009	2010	2011	VA 1	VR 1	VA 2	VR 2
1.	ACTIVOS	233.573,26	265.187,28	325.847,99	31.614,02	13,53%	60.660,71	22,87%
2.	PASIVOS	119.962,17	129.222,51	163.743,09	9.260,34	7,72%	34.520,58	26,71%
3.	PATRIMONIO	113.611,09	135.964,77	162.104,90	22.353,68	19,68%	26.140,13	19,23%
	UTILIDAD	22.521,54	22.480,18	25.396,13	-41,36	-0,18%	2.915,95	12,97%

**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.

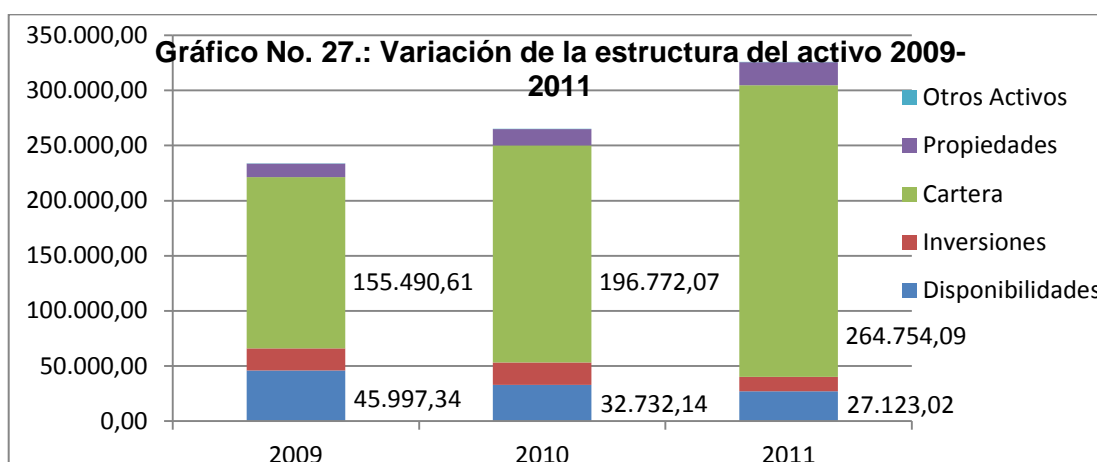
Para el año 2010 el *activo* experimenta un incremento de 13,53% respecto al año 2009, equivalente a USD 31.614,02. Esto denota un incremento en los beneficios económicos incorporados al activo, especialmente en la colocación de nuevos créditos. Dentro de la estructura de financiamiento la deuda con los socios (patrimonio) es el elemento del balance general que más incremento distingue en el año 2010, por sobre el *pasivo*, especialmente por las mayores utilidades registradas, además de aquellas acumuladas y algunos recursos obtenidos por donaciones.

Durante el periodo 2010 y 2011, la entidad financiera incrementa su *activo* en 22,87% ó USD 60.660,71, de manera que se han generado beneficios económicos y se han captado mayores recursos de público que han sido incorporadas al activo. El *pasivo* es el elemento de mayor variación, incrementando su valor en un 26,71%. Las *obligaciones con el público* aumentaron en USD 34.520,58. El *patrimonio* incrementa en 19,23% (USD 26.140,13), resultado que refleja la capacidad para generar utilidades, aunque este elemento lo constituyen importantes valores por concepto de donaciones.

• **ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ACTIVO PERIODO 2009 - 2011**

<b>Cuadro No. 46.: Análisis Horizontal Estructura del Activo, periodo 2009 - 2011</b>								
<b>CÓD.</b>	<b>CUENTA</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>VA 1</b>	<b>VR 1</b>	<b>VA 2</b>	<b>VR 2</b>
1.	ACTIVOS	233.573,26	265.187,28	325.847,99	31.614,02	13,53%	60.660,71	22,87%
1.1.	FONDOS DISPON.	45.997,34	32.732,14	27.123,02	-13.265,20	-28,84%	-5.609,12	-17,14%
1.3.	INVERSIONES	20.000,00	20.554,77	12.942,03	554,77	2,77%	-7.612,74	-37,04%
1.4.	CARTERA DE CRÉ.	155.490,61	196.772,07	264.754,09	41.281,46	26,55%	67.982,02	34,55%
1.8.	PROPIEDADES Y E.	12.025,81	14.948,30	20.848,85	2.922,49	24,30%	5.900,55	39,47%
1.9.	OTROS ACTIVOS	60,00	180,00	180,00	120,00	200,00%	0,00	0,00%

**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.

En el año 2011 el *activo* varía en un 22,87%; es decir USD 60.660,71 más que el año anterior. Dicho incremento se debe especialmente a la influencia que ejerce la *cartera de créditos*, que en términos absolutos es el grupo que mayor variación presenta con USD 67.982,02.

La estructura del *activo* en el año 2010 refleja un notable crecimiento en la *cartera de créditos* de 26,55% ó USD 41.281,46 más que en el año 2009, debido a la incorporación de beneficios económicos al activo y en especial al producto financiero principal, que más ingresos genera, contribuyendo a satisfacer una mayor demanda de créditos de los clientes. Mientras que, los *fondos disponibles* disminuyen en gran medida, lo que supondría dos cosas: por un lado poner en riesgo la liquidez inmediata de la entidad financiera; y por otro lado, el aprovechamiento de estos recursos para cubrir gastos necesarios, amparados en varios factores que justifican el disponer de menores recursos de alta liquidez.

Los restantes grupos de cuentas, como las *inversiones, propiedades y equipos, y otros activos* también crecen para los años 2010 y 2011, y a pesar que sus porcentajes son elevados, al ser analizados los valores absolutos se determina una menor influencia en el incremento del total de activo.

- **ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS FONDOS DISPONIBLES 2009-2011**

Los *fondos disponibles* decrecen durante el periodo analizado, pasando de USD 45.997,34 en el año 2009 a USD 32.732,14 y USD 27.123,02 en los siguientes años. Esta disminución predispone dos situaciones:

- Disminuir la liquidez inmediata de la entidad financiera y con ello un posible riesgo de no satisfacer las necesidades de retiro de ahorros de los clientes o cubrir gastos urgentes de menor cuantía, decisión que debe estar acorde a las exigencias de captación y colocación del público, caso contrario podrían causar malestar y disminución de credibilidad y confianza hacia la entidad financiera o a su administración.
- Mejorar el uso de estos recursos, realizando gastos primordiales para mejorar los procesos operativos y administrativos, en base a factores que justifiquen la disposición de menores recursos de alta liquidez, ya sea por poca afluencia de clientes, cuentas congeladas por cartera vencida, ahorros depositados a largo plazo, reservas auxiliares de liquidez, etc.

**Cuadro No. 47.: Análisis Horizontal a la Estructura de los Fondos Disponibles, periodo 2009 - 2011**

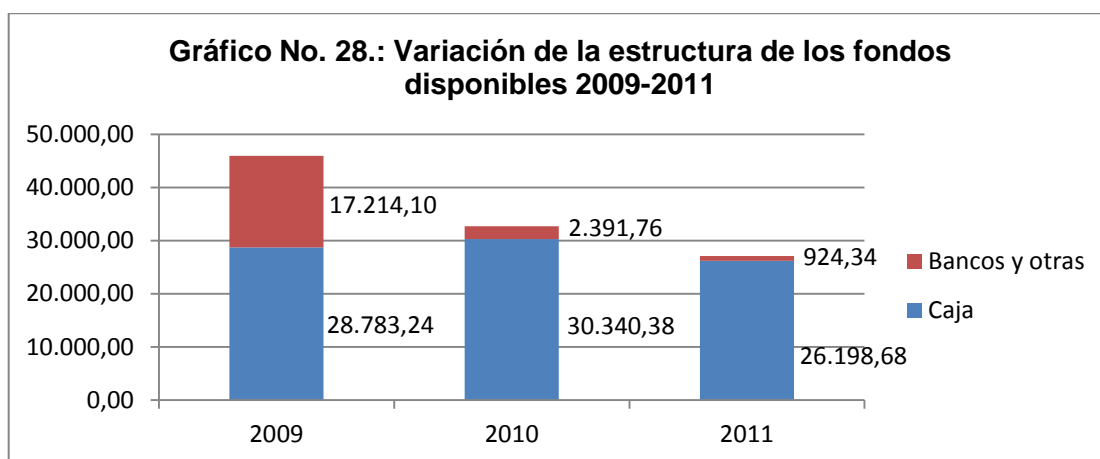
CÓDIGO	CUENTA	2009	2010	2011	VA 1	VR 1	VA 2	VR 2
1.	ACTIVOS	233.573,26	265.187,28	325.847,99	31.614,02	13,53%	60.660,71	22,87%
1.1.	FONDOS DISPO.	45.997,34	32.732,14	27.123,02	-13.265,20	-28,84%	-5.609,12	-17,14%
1.1.01.	CAJA	28.783,24	30.340,38	26.198,68	1.557,14	5,41%	-4.141,70	-13,65%
1.1.01.05	Efectivo	28.783,24	30.340,38	26.198,68	1.557,14	5,41%	-4.141,70	-13,65%
1.1.03.	BANCOS Y OTR.	17.214,10	2.391,76	924,34	-14.822,34	-86,11%	-1.467,42	-61,35%
1.1.03.10	Bancos e Instituc.	17.214,10	2.391,76	924,34	-14.822,34	-86,11%	-1.467,42	-61,35%
1.1.03.10.01.	Cacpe-Loja	23,97	23,97	23,97	0,00	0,00%	0,00	0,00%
1.1.03.10.02.	Codesarrollo	17.190,13	2.367,79	703,61	-14.822,34	-86,23%	-1.664,18	-70,28%
1.1.03.10.03.	Coop. Marcabelí	0,00	0,00	196,76	0,00	0,00%	196,76	0,00%

**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.

Es importante resaltar que este grupo de cuentas (*fondos disponibles*), disminuye influenciado principalmente por el retiro de ahorros que la entidad mantenía en la Cooperativa “Codesarrollo” por un monto de USD 14.822,34 en el año 2009; transacción luego de la cual se registra una disminución de los recursos depositados

en esta cooperativa de 86,23%, quedando en USD 2.391,76 en 2010, y disminuyendo a USD 924,34 en el 2011. A pesar que aún mantiene recursos en tres entidades financieras, los valores son demasiado bajos como para mantener un fuerte respaldo externo. Establecer relaciones con otras entidades financieras es saludable, pues de estas se obtienen algunos beneficios, no solo en el aspecto económico.



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú

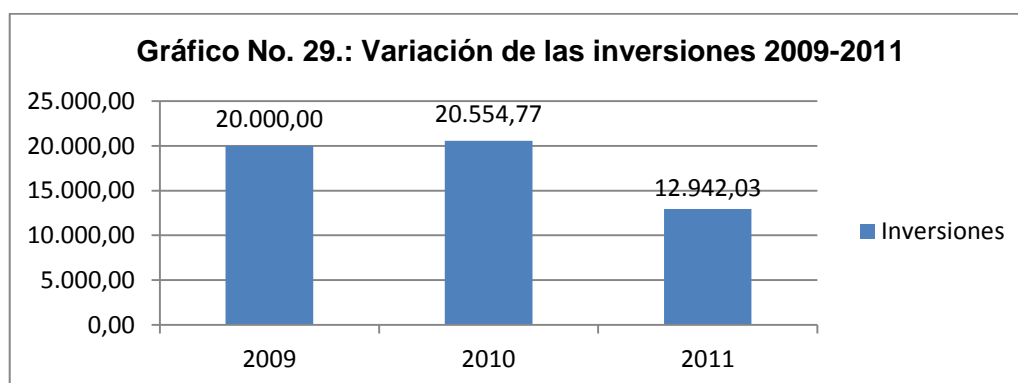
Los recursos de caja aumentan en un 5,41% en el 2010 y disminuye en el siguiente año en 13,65%; con esto son USD 4.141,70 los recursos que disminuyen la liquidez de primera fila, conservando en caja USD 26.198,68. Así mismo, los valores depositados en otras entidades financieras también han variado drásticamente, pasando de USD 2.391,76 en 2010, a USD 924,34 en el 2011.

- **ANÁLISIS HORIZONTAL DE LAS INVERSIONES 2009-2011**

**Cuadro No. 48.: Análisis Horizontal Estructura de Inversiones, periodo 2009 - 2011**

CÓDIGO	CUENTA	2009	2010	2011	VA 1	VR 1	VA 2	VR 2
1.	ACTIVOS	233.573,26	265.187,28	325.847,99	31.614,02	13,53%	60.660,71	22,87%
1.3.	INVERSIONES	20.000,00	20.554,77	12.942,03	554,77	2,77%	-7.612,74	-37,04%
1.3.05.	MANT. VENCTO. SEC. PRIV.	20.000,00	20.554,77	12.942,03	554,77	2,77%	-7.612,74	-37,04%
1.3.05.15.	MANT. HASTA VENCIMIENTO	20.000,00	20.554,77	12.942,03	554,77	2,77%	-7.612,74	-37,04%
1.3.05.15.01.	De 91 a 180 días	20.000,00	20.554,77	0,00	554,77	2,77%	-20.554,77	-100,00%
1.3.05.15.02.	Emprendimiento Incubadora	0,00	0,00	4.510,20	0,00	0,00%	4.510,20	0,00%
1.3.05.15.03	E. Balanceados	0,00	0,00	8.431,83	0,00	0,00%	8.431,83	0,00%

**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.

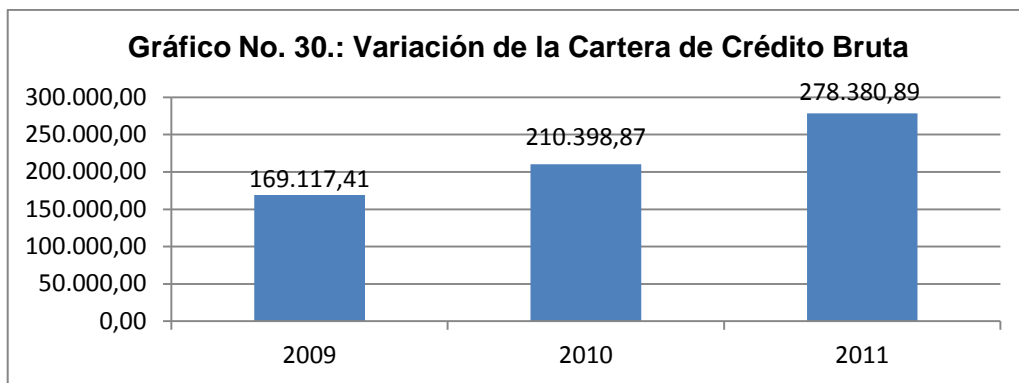
En la gráfica se puede observar que las *inversiones* distinguen un ligero incremento de USD 554,77 entre el 2009 y 2010, recursos vinculados a *títulos valores mantenidos hasta el vencimiento y emitidos por entidades del sector privado*. Los USD 20.554,77 que la entidad financiera ha destinado en inversiones, representa un valor considerable, cuya importancia radica en mantener una fuente alterna de liquidez, que tal vez no sea inmediata, pero que si puede atender las obligaciones contraídas con los depositantes a plazo fijo. Esta canalización de recursos es

adecuada siempre y cuando los recursos disponibles son los suficientes para atender las operaciones normales diarias de captación y colocación.

Posteriormente la gráfica indica una disminución en 37,04%, equivalente a USD 7.612,74; puesto que los recursos destinados a *inversiones mantenidas hasta el vencimiento en el sector privado* fueron retirados en su totalidad e invertidos nuevamente en dos emprendimientos propios (empresa productora de balanceados e incubadora de huevos). Los emprendimientos forman parte del proyecto mencionado anteriormente, para impulsar el desarrollo local. Esta constituye una excelente iniciativa para la caja, por el apoyo a nuevas ideas de emprendimiento planificadas, aumentando su probabilidad de éxito y mejor aún, si están orientadas a estimular la producción y asociatividad local.

- **ANÁLISIS HORIZONTAL DE LA CARTERA DE CRÉDITOS 2009-2011**

<b>Cuadro No. 49.: Análisis Horizontal a la Estructura de la Cartera de Créditos, periodo 2009 - 2011</b>								
<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>VA 1</b>	<b>VR 1</b>	<b>VA 2</b>	<b>VR 2</b>
1.	ACTIVOS	233.573,26	265.187,28	325.847,99	31.614,02	13,53%	60.660,71	22,87%
1.4.	CARTERA DE CR.	155.490,61	196.772,07	264.754,09	41.281,46	26,55%	67.982,02	34,55%
1.4.04.	CARTERA MICRO.	169.117,41	210.398,87	278.380,89	41.281,46	24,41%	67.982,02	32,31%
1.4.04.10.	De 31 a 90 días	800,00	700,00	5.996,52	-100,00	-12,50%	5.296,52	756,65%
1.4.04.15.	De 91 a 180 días	4.165,60	1.603,49	3.866,33	-2.562,11	-61,51%	2.262,84	141,12%
1.4.04.20.	De 181 a 360 días	20.755,62	25.484,96	31.037,96	4.729,34	22,79%	5.553,00	21,79%
1.4.04.25.	De más de 360	143.396,19	182.610,42	237.510,08	39.214,23	27,35%	54.899,66	30,06%
1.4.99.	(PROV. CRÉDIT.)	-13.626,80	-13.626,80	-13.626,80	0,00	0,00%	0,00	0,00%
1.4.99.30.	(Prov. Gen. Cart.)	-13.626,80	-13.626,80	-13.626,80	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Elaborado por:</b> El autor								
<b>Fuente:</b> Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.								



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.

Las colocaciones brutas aumentaron en 24,41%, durante el año 2010, se canalizaron USD 41.281,46 respecto al 2009. Para el año 2011 se mantuvo la tendencia, registrando un crecimiento en la cartera bruta de 32,31%. Toda la cartera se orientó al segmento microempresa y gran parte a un tiempo mayor de 360 días. El incremento de la cartera se vincula a un mayor número de colocaciones a nuevos socios (el número de socios incrementa en el 2011 en un 32,23% de acuerdo a PERLAS), ya que si calculamos un promedio de cartera (considerando las colocaciones netas), esta se ubica en USD 495,00 en el 2009 y USD 512,00 en el 2011.

Ahora, se debe considerar qué tipo de financiamiento permitió la canalización de recursos a la cartera de créditos, ya sea mediante los ahorros del público o mediante financiación interna o externa (créditos o donaciones), siendo recomendable mantener mayores obligaciones con el público, por razones de sostenibilidad y costos.

Se enfatiza en la importancia de mantener un equilibrio entre las captaciones y las colocaciones, de manera que a partir de los ahorros la entidad establezca el nivel de



endeudamiento de los socios y los montos y costos de la cartera. Por supuesto, no necesariamente debe cumplirse esto, si la entidad mantiene otro tipo de políticas, que privilegian las necesidades de producción de sus socios, sin exigir mayores condiciones crediticias, lo cual debe acompañarse de una fuerte política de seguimiento y recuperación.

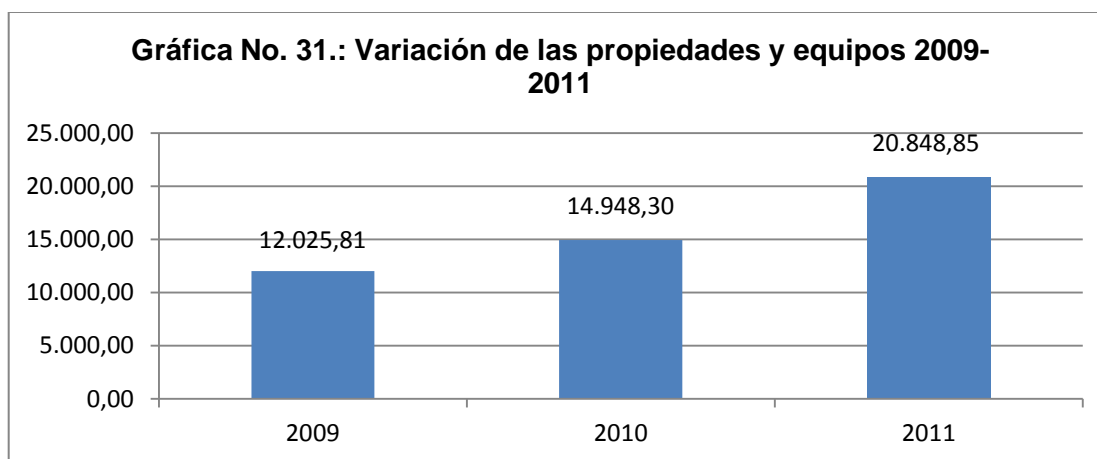
Las *provisiones para créditos incobrables* se han mantenido iguales durante los tres años, su monto asciende a USD 13.626,80; dando la pauta que existen activos en riesgo que obligan a reservar provisiones (activos improductivos) para precautelar la solvencia de la entidad.

- **ANÁLISIS HORIZONTAL DE LAS PROPIEDADES Y EQUIPOS 2009-2011**

<b>Cuadro No. 50.: Análisis Horizontal a la Estructura de las Propiedades y Equipos, periodo 2009 - 2011</b>								
<b>CÓD.</b>	<b>CUENTA</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>VA 1</b>	<b>VR 1</b>	<b>VA 2</b>	<b>VR 2</b>
1.	ACTIVOS	233.573,26	265.187,28	325.847,99	31.614,02	13,53%	60.660,71	22,87%
1.8.	PROPIEDADES Y	12.025,81	14.948,30	20.848,85	2.922,49	24,30%	5.900,55	39,47%
1.8.01.	Terrenos	5.000,00	5.000,00	9.970,00	0,00	0,00%	4.970,00	99,40%
1.8.03.	Construcciones y R	232,10	232,10	232,10	0,00	0,00%	0,00	0,00%
1.8.04.	Otros Locales	90,50	90,50	90,50	0,00	0,00%	0,00	0,00%
1.8.05.	Mue. Ens. y Equip.	4.344,65	4.576,65	4.862,20	232,00	5,34%	285,55	6,24%
1.8.06.	Equipos de Comp.	3.074,00	5.764,99	6.409,99	2.690,99	87,54%	645,00	11,19%
1.8.99.	(DEPREC. ACU.)	-715,94	-715,94	-715,94	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Elaborado por:</b> El autor								
<b>Fuente:</b> Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.								

Las *propiedades y equipos* han incrementado su valor en USD 8.823,04 durante el periodo analizado, con crecimientos de 24,30% y 39,47% en los años 2010 y 2011 respectivamente, influenciado especialmente por la adquisición de nuevos muebles,

enseres, equipos de oficina y de computación. También se registra la adquisición de un terreno por USD 4.970,00, un activo de vida útil larga, además de no sufrir un desgaste o depreciación en su valor, así que no constituye una inversión de mayor riesgo.



**Elaborado por:** El autor

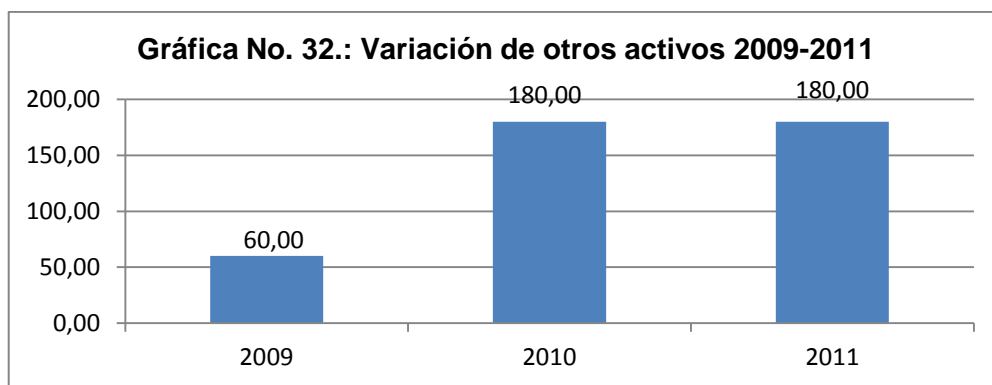
**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.

- ANÁLISIS HORIZONTAL DE OTROS ACTIVOS 2009-2011**

<b>Cuadro No. 51.: Análisis Horizontal a la Estructura de Otros Activos, periodo 2009 - 2011</b>								
CÓDIGO	CUENTA	2009	2010	2011	VA 1	VR 1	VA 2	VR 2
1.	ACTIVOS	233.573,26	265.187,28	325.847,99	31.614,02	13,53%	60.660,71	22,87%
1.9.	OTROS ACTIV.	60,00	180,00	180,00	120,00	200,00%	0,00	0,00%
1.9.90.	OTROS	60,00	180,00	180,00	120,00	200,00%	0,00	0,00%
1.9.90.90.	Varios	60,00	180,00	180,00	120,00	200,00%	0,00	0,00%

**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.

El grupo *otros activos* registran una variación relativa muy alta, puesto que aumenta en un 200%. Sin embargo, en términos absolutos dicho incremento corresponde a USD 120,00, nada considerable en la estructura del activo.



**Elaborado por:** El autor

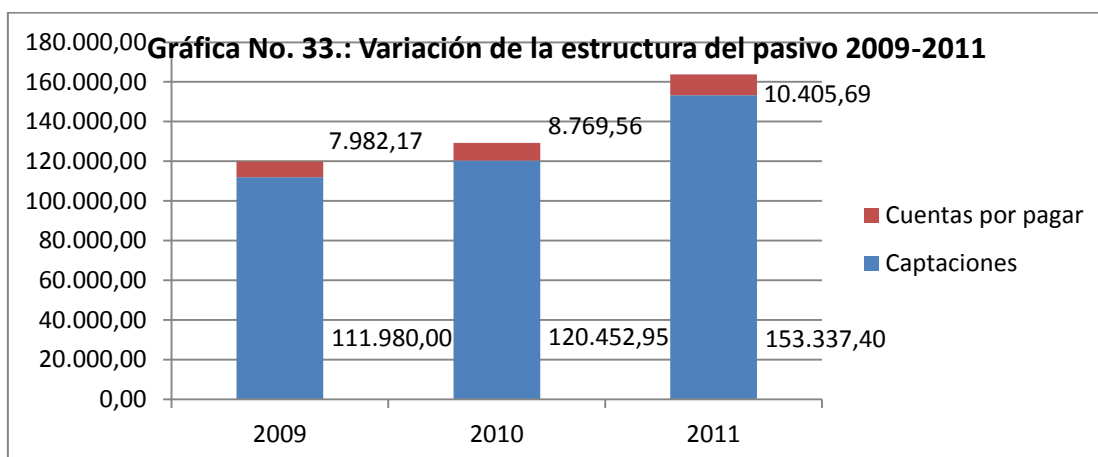
**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.

- ANÁLISIS HORIZONTAL DEL PASIVO 2009-2011**

**Cuadro No. 52.: Análisis Horizontal Estructura del Pasivo, periodo 2009 - 2011**

CÓD.	CUENTA	2009	2010	2011	VA 1	VR 1	VA 2	VR 2
2.	PASIVOS	119.962,17	129.222,51	163.743,09	9.260,34	7,72%	34.520,58	26,71%
2.1.	OBLIGACIONES CON EL	111.980,00	120.452,95	153.337,40	8.472,95	7,57%	32.884,45	27,30%
2.5.	CUENTAS POR PAGAR	7.982,17	8.769,56	10.405,69	787,39	9,86%	1.636,13	18,66%

**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.

El elemento del *pasivo* varía en un 7,72% entre el 2009 y 2010, registrando una variación absoluta de USD 9.260,34. Esto quiere decir que las obligaciones

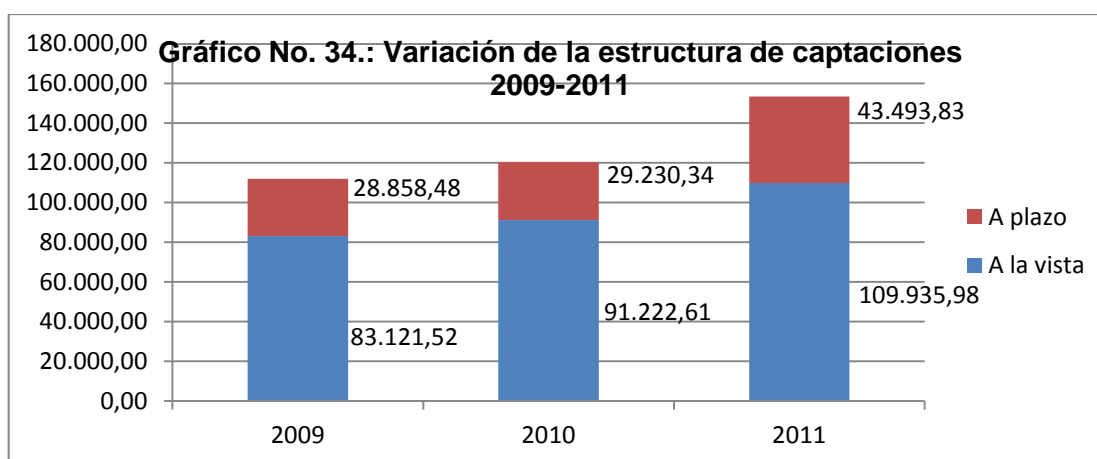
contraídas por la captación de recursos del público en sus distintas modalidades han crecido en una medida moderada, debiendo la entidad incentivar el ahorro que no constituye un gran peso financiero como los créditos externos. Aunque para el año 2011 crece sustancialmente en 26,71%, sujetándose a mayores captaciones por USD 32.884,45.

Las *obligaciones con el público* incrementaron en 7,57% y 27,30% en los años 2010 y 2011. Crecimiento moderado y mucho más aceptable en el 2011. Considerando, tal como se indicó en análisis anteriores, la cartera de créditos es el activo de mayor crecimiento, exactamente en el año 2011 se destinaron USD 67.982,02 más que el año anterior, de manera que existe una gran distancia entre los recursos captados y los colocados. Esta condición no tiene gran afectación financiera debido a las fuertes reservas de patrimonio.

- **ANÁLISIS HORIZONTAL DE LAS OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO  
2009-2011**

<b>Cuadro No. 53.: Análisis Horizontal a la Estructura de las Obligaciones con el Público, periodo 2009 - 2011</b>								
<b>CÓD.</b>	<b>CUENTA</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>VA 1</b>	<b>VR 1</b>	<b>VA 2</b>	<b>VR 2</b>
2.	PASIVOS	119.962,17	129.222,51	163.743,09	9.260,34	7,72%	34.520,58	26,71%
2.1.	OBLIGACIONES CON	111.980,00	120.452,95	153.337,40	8.472,95	7,57%	32.884,45	27,30%
2.1.01.	DEPÓSITOS A VISTA	83.121,52	91.222,61	109.935,98	8.101,09	9,75%	18.713,37	20,51%
2.1.01.35.	Depósitos de Ahorro	76.896,20	82.752,69	103.935,98	5.856,49	7,62%	21.183,29	25,60%
2.1.01.40.	Ahorros Especiales	6.255,32	8.469,92	5.907,59	2.214,60	35,40%	-2.562,33	-30,25%
2.1.03.	DEPÓSITOS A PLAZO	28.858,48	29.230,34	43.493,83	371,86	1,29%	14.263,49	48,80%
2.1.03.05.	De 1 a 30 días	0,00	3.339,21	1.550,00	3.339,21	0,00%	-1.789,21	-53,58%
2.1.03.06.	De 31 a 90 días	2.271,00	2.717,74	7.423,10	446,74	19,67%	4.705,36	173,14%
2.1.03.07.	De 91 a 180 días	15.833,75	17.347,63	16.318,45	1.513,88	9,56%	-1.029,18	-5,93%
2.1.03.08.	De 181 a 360 días	10.753,73	5.825,76	18.202,28	-4.927,97	-45,83%	12.376,52	212,44%
<b>Elaborado por:</b> El autor								
<b>Fuente:</b> Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.								

El desarrollo normal de una entidad financiera implica tres tipos de operaciones: activas, pasivas y neutras (servicios adicionales). Las operaciones activas, que implican la colocación de recursos para el desarrollo de las actividades económicas del público, son consecuencia de las operaciones pasivas, es decir, la captación de ahorro es la principal fuente de financiación. De allí, la importancia de mantener niveles adecuados de captación respecto a la colocación, pues a partir de la cantidad de recursos captados la entidad financiera establece el spread o la ganancia que resulta de la diferencia entre la tasa de interés activa respecto a la pasiva.



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.

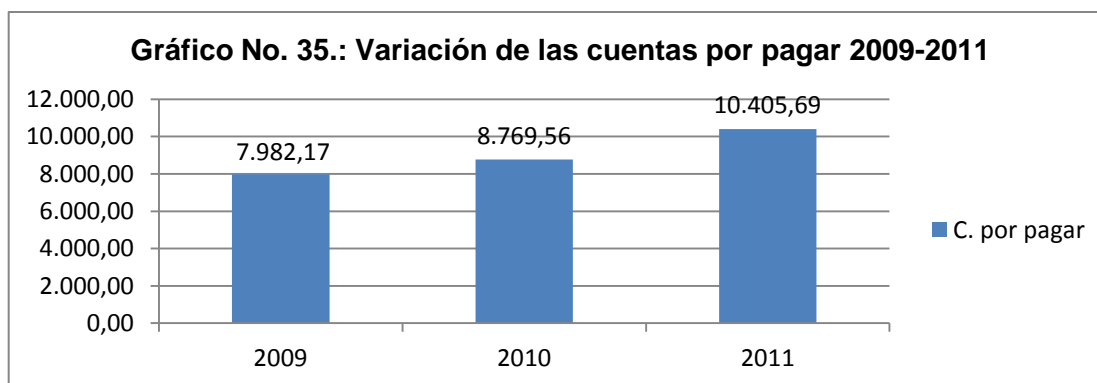
El grupo *obligaciones con el público* registra en el 2010 una variación relativa del 7,57%; equivalente a USD 8.472,95, pero es en el año 2011 donde muestra un mejor desempeño, incrementando en 27,30% como resultado de una mayor confianza del público y una mayor capacidad de ahorro. Adicionalmente, mayores gastos en publicidad parecieran haber contribuido en mejorar la imagen de la entidad. Este incremento de USD 32.884,45 se estructura de USD 18.713,37 en

depósitos a la vista que aumentan en un 20,51%, mientras que, los depósitos a plazo lo hicieron en un 48,80% ó USD 14.263,49.

- **ANÁLISIS HORIZONTAL DE LAS CUENTAS POR PAGAR 2009-2011**

<b>Cuadro No. 54.: Análisis Horizontal a la Estructura de las Cuentas por Pagar, periodo 2009 - 2011</b>								
CÓDIGO	CUENTA	2009	2010	2011	VA 1	VR 1	VA 2	VR 2
2.	PASIVOS	119.962,17	129.222,51	163.743,09	9.260,34	7,72%	34.520,58	26,71%
2.5.	CUENTAS PAGAR	7.982,17	8.769,56	10.405,69	787,39	9,86%	1.636,13	18,66%
2.5.90.	C. PAGAR VARIAS	7.982,17	8.769,56	10.405,69	787,39	9,86%	1.636,13	18,66%
2.5.90.90	OTRAS C. POR P.	7.982,17	8.769,56	10.405,69	787,39	9,86%	1.636,13	18,66%
2.5.90.90.05.	Rapipagos	-	-	375,77	0,00	0,00%	375,77	0,00%
2.5.90.90.40.	Fondo Solidario	6.482,17	7.549,56	10.029,92	1.067,39	16,47%	2.480,36	32,85%
2.5.90.90.50.	BDH	1.500,00	1.220,00	-	-280,00	-18,67%	-1.220,00	-100,00%

**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.

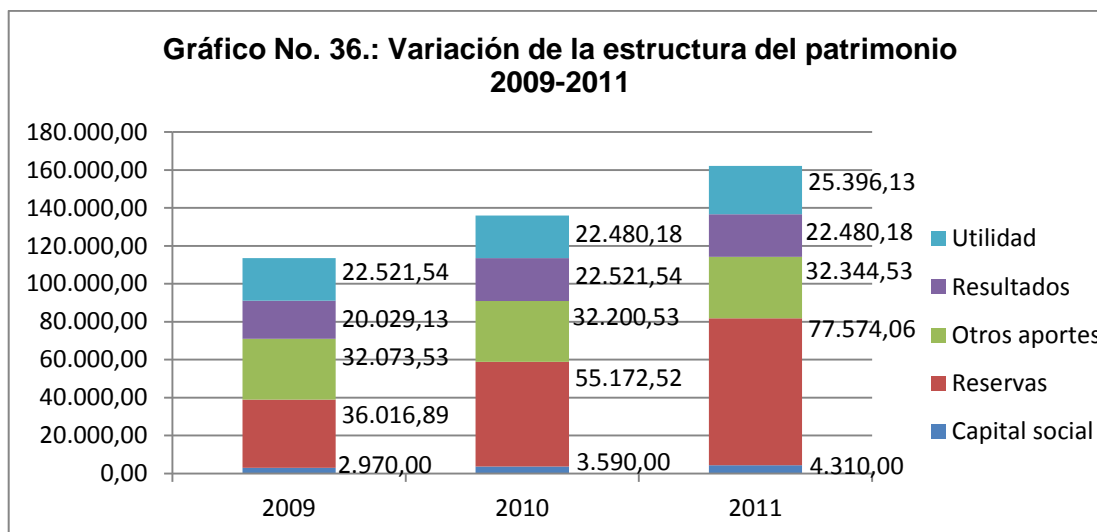
Durante el año 2010 el grupo de *cuentas por pagar* aumenta en 9,86%, es decir, USD 787,39; En el siguiente año la variación se incrementa al 18,66%. En ambos periodos el rubro referente al *fondo solidario* sube considerablemente, pasando de USD 6.482,17 en el 2009 a 10.029,92 en el 2011, con un crecimiento promedio de 24,66% en el periodo.

Es importante destacar una nueva relación con Rapipagos a partir del año 2011, mediante la cual la entidad ofrece un servicio adicional muy necesario y a la vez obtiene ingresos por comisiones.

- **ANÁLISIS HORIZONTAL DEL PATRIMONIO 2009-2011**

<b>Cuadro No. 55.: Análisis Horizontal a la Estructura del Patrimonio, periodo 2009 - 2011</b>								
<b>CÓD.</b>	<b>CUENTA</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>VA 1</b>	<b>VR 1</b>	<b>VA 2</b>	<b>VR 2</b>
3.	PATRIMONIO	113.611,09	135.964,77	162.104,90	22.353,68	19,68%	26.140,13	19,23%
3.1.	CAPITAL SOCIAL	2.970,00	3.590,00	4.310,00	620,00	20,88%	720,00	20,06%
3.3.	RESERVAS	36.016,89	55.172,52	77.574,06	19.155,63	53,19%	22.401,54	40,60%
3.4.	OTROS APORTES	32.073,53	32.200,53	32.344,53	127,00	0,40%	144,00	0,45%
3.6.	RESULTADOS	20.029,13	22.521,54	22.480,18	2.492,41	12,44%	-41,36	-0,18%
	UTILIDAD	22.521,54	22.480,18	25.396,13	-41,36	-0,18%	2.915,95	12,97%

**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.

Para el 2010 el *patrimonio* aumenta en un 19,68%; es decir, USD 22.353,73. Con respecto a su estructura se determina que las reservas influyen en gran medida

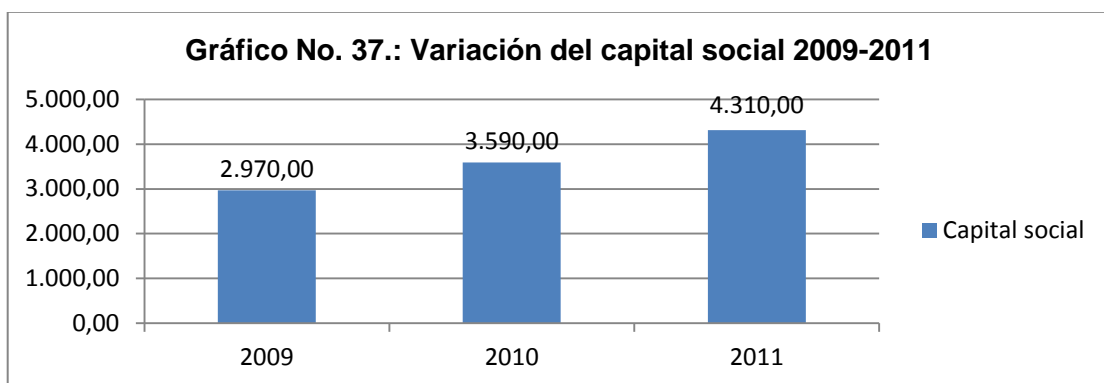
para dicho aumento, pues se han destinado nuevos recursos a reservas por un monto de USD 19.155,63.

Para el 2011 el patrimonio total asciende a USD 162.104,90; experimentando un crecimiento del 19,23%, es decir una diferencia de USD 26.140,13 respecto al año anterior. La estructura del patrimonio determina un nivel adecuado en la generación de utilidad, y en base a ella establecer grandes cantidades en reservas.

- **ANÁLISIS HORIZONTAL DEL CAPITAL SOCIAL 2009-2011**

<b>Cuadro No. 56.: Análisis Horizontal a la Estructura del Capital Social, periodo 2009 - 2011</b>								
<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>VA 1</b>	<b>VR 1</b>	<b>VA 2</b>	<b>VR 2</b>
3.	PATRIMONIO	113.611,09	135.964,77	162.104,90	22.353,68	19,68%	26.140,13	19,23%
3.1.	CAPITAL SOCIAL	2.970,00	3.590,00	4.310,00	620,00	20,88%	720,00	20,06%
3.1.03.	APORTES SOCIOS	2.970,00	3.590,00	4.310,00	620,00	20,88%	720,00	20,06%
3.1.03.01.	Certificados Aporta.	2.970,00	3.590,00	4.310,00	620,00	20,88%	720,00	20,06%

**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.



El *capital social* de la entidad financiera determina que no es tanto el poder de los socios sobre los activos, puesto que su valor va de 2.970,00 en el año 2009 a 4.310,00 en el 2011.

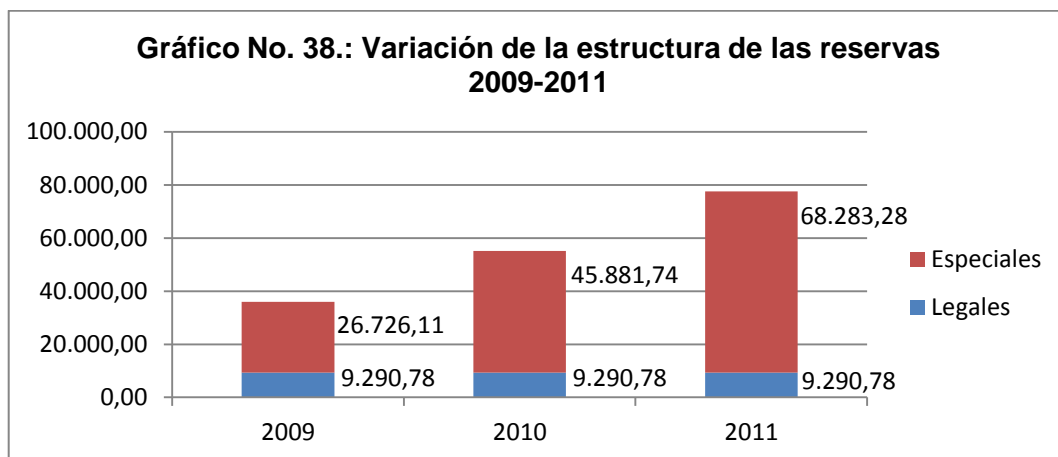
Es importante considerar esto, ya que las operaciones activas aumentaron, pero mucho mayor al nivel de operaciones pasivas, surgiendo la duda de mayores aportaciones de los socios y con ello mayor poder de ellos sobre los bienes de la entidad financiera, pero los datos anteriores reflejan que la financiación surge de otras fuentes.

- **ANÁLISIS HORIZONTAL DE LAS RESERVAS 2009 - 2011**

<b>Cuadro No. 57.: Análisis Horizontal a la Estructura de las Reservas, periodo 2009 - 2011</b>								
<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>VA 1</b>	<b>VR 1</b>	<b>VA 2</b>	<b>VR 2</b>
3.	PATRIMONIO	113.611,09	135.964,77	162.104,90	22.353,68	19,68%	26.140,13	19,23%
3.3.	RESERVAS	36.016,89	55.172,52	77.574,06	19.155,63	53,19%	22.401,54	40,60%
3.3.01.	LEGALES	9.290,78	9.290,78	9.290,78	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3.3.01.01.	Reserva Legal	6.193,86	6.193,86	6.193,86	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3.3.01.02.	Reserva de Educación	1.548,46	1.548,46	1.548,46	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3.3.01.03.	Previsión y Asistencia	1.548,46	1.548,46	1.548,46	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3.3.03.	ESPECIALES	26.726,11	45.881,74	68.283,28	19.155,63	71,67%	22.401,54	48,82%
3.3.03.05.	A Disposición de la	4.547,65	3.674,15	3.554,15	-873,50	-19,21%	-120,00	-3,27%
3.3.03.10.	Para Futuras Cap.	21.678,46	21.678,46	21.678,46	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3.3.03.15.	Otras	500,00	20.529,13	43.050,67	20.029,13	4005,83%	22.521,54	109,71%
<b>Elaborado por:</b> El autor								
<b>Fuente:</b> Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.								

Las *reservas* constituyen el principal grupo para incrementar el *patrimonio*, reflejando una adecuada situación económica, puesto que dichas reservas se establecen con las utilidades. De manera muy particular la Asamblea General de Socios ha decidido

destinar las utilidades operativas líquidas acumuladas para incrementar las reservas especiales en los años 2010 y 2011.



Elaborado por: El autor

Fuente: Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.

De esta manera en el año 2011 las reservas totales ascendieron a USD 77.574,06, registrando un incremento del 40,60%. Las *reservas especiales* fueron superiores en un 48,82% alcanzando un valor de USD 68.283,28. Las *reservas legales* se mantienen con un valor constante de USD 9.290,78 durante los tres años.

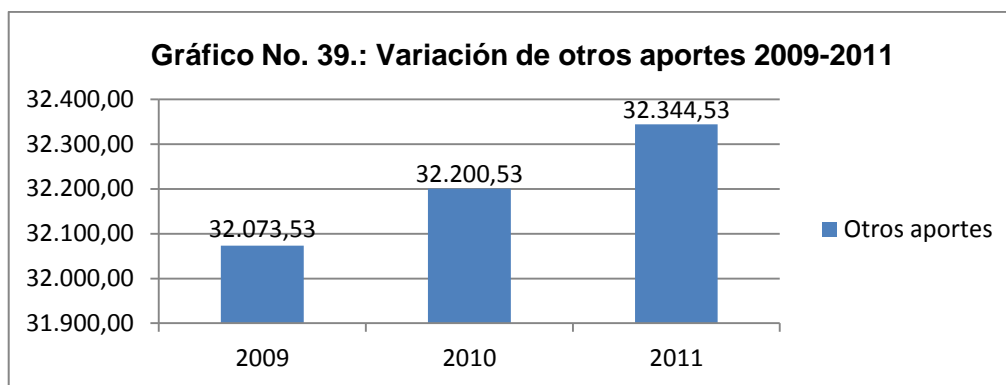
- ANÁLISIS HORIZONTAL DE OTROS APORTES 2009 - 2011**

**Cuadro No. 58.: Análisis Horizontal a la Estructura de Otros Aportes, periodo 2009 - 2011**

CÓD.	CUENTA	2009	2010	2011	VA 1	VR 1	VA 2	VR 2
3.	PATRIMONIO	113.611,09	135.964,77	162.104,90	22.353,68	19,68%	26.140,13	19,23%
3.4.	OTROS APORTES	32.073,53	32.200,53	32.344,53	127,00	0,40%	144,00	0,45%
3.4.02.	Donación Proyecto SARAGU.	27.658,45	27.658,45	27.658,45	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3.4.03.	Donación Proyecto PRODEPI.	2.457,28	2.457,28	2.457,28	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3.4.04.	Donación Proyecto KELLOGG	388,80	388,00	388,80	-0,80	-0,21%	0,80	0,21%
3.4.90.	Donación Proyecto PRODEIN	950,00	950,00	950,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3.4.95.	Aportes por Apertura de Cu.	619,00	746,00	890,00	127,00	20,52%	144,00	19,30%

Elaborado por: El autor

Fuente: Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.

El grupo *otros aportes* se constituyen principalmente por donaciones recibidas, las cuales no experimentan ninguna variación. Las donaciones se tratan de recursos recibidos en años anteriores y no son continuas.

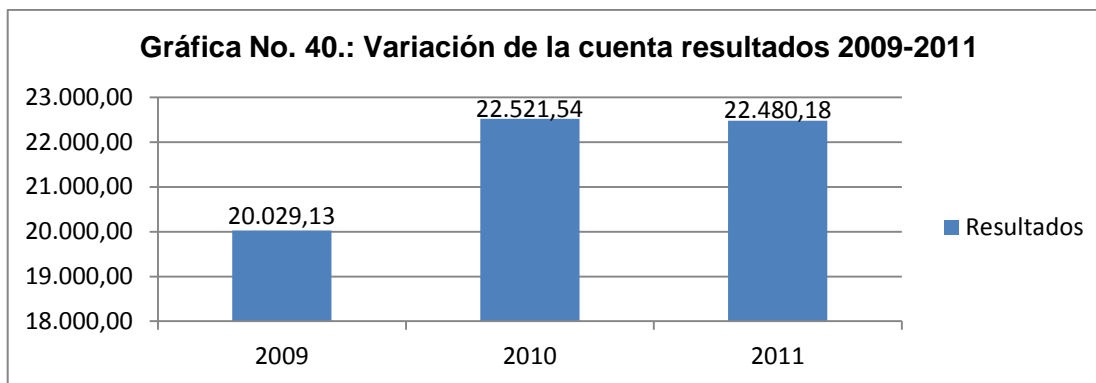
Presenta incremento en el rubro correspondiente a los aportes por apertura de cuenta en 20,52% y 19,30% durante los años 2010 y 2011 respectivamente.

- **ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS RESULTADOS 2009-2011**

<b>Cuadro No. 59.: Análisis Horizontal a la Estructura de los Resultados, periodo 2009 - 2011</b>								
<b>CÓD.</b>	<b>CUENTA</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>VA 1</b>	<b>VR 1</b>	<b>VA 2</b>	<b>VR 2</b>
3.	PATRIMONIO	113.611,09	135.964,77	162.104,90	22.353,68	19,68%	26.140,13	19,23%
3.6.	RESULTADOS	20.029,13	22.521,54	22.480,18	2.492,41	12,44%	-41,36	-0,18%
3.6.01.	Utilidad o Excedentes Acu.	20.029,13	22.521,54	22.480,18	2.492,41	12,44%	-41,36	-0,18%
	UTILIDAD	22.521,54	22.480,18	25.396,13	-41,36	-0,18%	2.915,95	12,97%
	TOTAL PASIVO Y PATRI.	233.573,26	265.187,28	325.847,99	31.614,02	13,53%	60.660,71	22,87%

**Elaborado por:** El autor

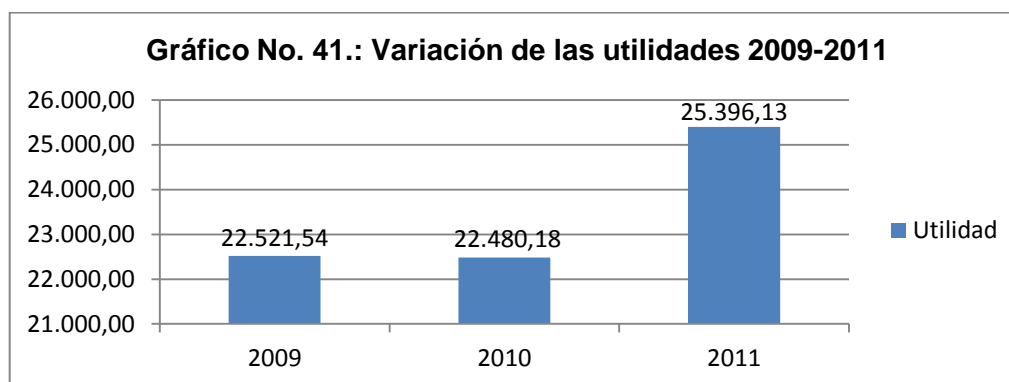
**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.

Los resultados obtenidos en el 2010 determinan un nivel adecuado en la generación de utilidades, pues incrementa en un 12,44%; correspondiente a USD 2.492,41, respecto a las *utilidades acumuladas*. Para el año 2011 la tendencia ligeramente se direcciona en forma negativa disminuyendo las utilidades acumuladas en 0,18% o USD 41,36.



**Elaborado por:** El autor

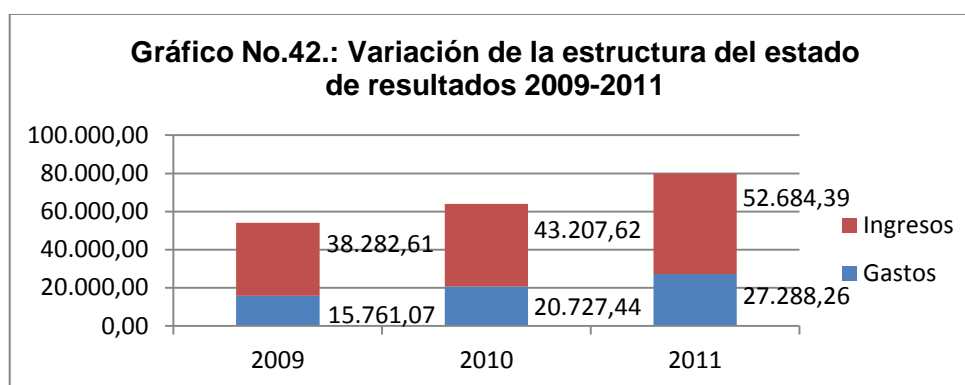
**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.

Las *utilidades netas actuales*, presentan una tendencia positiva. Aunque en el año 2010 existe una disminución de 0,18% en el año 2011 se recupera la situación financiera y con mayores colocaciones se logra aumentar las utilidades en 12,97%.

- **ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “MANÚ” PERIODO 2009 – 2011**

<b>Cuadro No. 60.: Análisis Horizontal a la Estructura del Estado de Pérdidas y Ganancias, periodo 2009 - 2011</b>								
<b>CÓD.</b>	<b>CUENTA</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>VA 1</b>	<b>VR 1</b>	<b>VA 2</b>	<b>VR 2</b>
4.	GASTOS	15.761,07	20.727,44	27.288,26	4.966,37	31,51%	6.560,82	31,65%
5.	INGRESOS	38.282,61	43.207,62	52.684,39	4.925,01	12,86%	9.476,77	21,93%
	RESULTADO	22.521,54	22.480,18	25.396,13	-41,36	-0,18%	2.915,95	12,97%

**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.

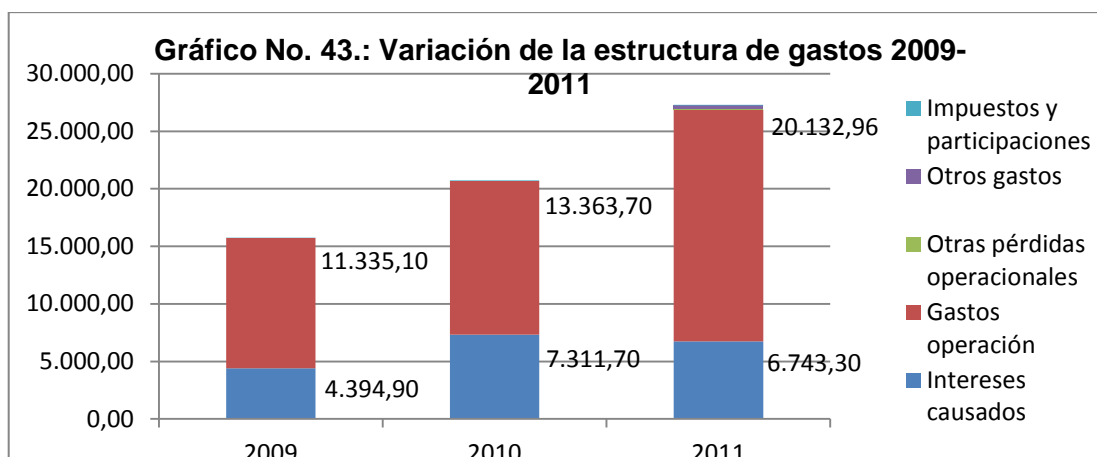
La estructura del *estado de pérdidas y ganancias* determina un estado favorable para la entidad financiera, de manera que los ingresos superan los egresos, relación mediante la cual se obtiene un resultado de USD 25.396,13 de utilidad en el año 2011, y de USD 22.480,10 en el año 2010, siendo inferior en un 0,18% respecto al año anterior, calculando una diferencia mínima de USD 41,36. La razón de este resultado se relaciona directamente con los montos de gastos e ingresos. Ambos elementos crecieron para el año 2010, pero los gastos en mayor medida, el cual presenta un crecimiento del 31,51% correspondiente a USD 4.966,37; mientras que, los ingresos crecieron en un 12,86%; es decir USD 4.925,01. En el año 2010 se

determina una relación más favorable a la salud financiera de la entidad, los ingresos aumentaron en USD 9.476,77 (registrando un crecimiento del 21,93%), mientras que los egresos aumentaron en USD 6,560,82 (31,65%). Es necesario llevar un mayor control del gasto y una mejor política de seguimiento y recuperación del crédito para mejorar la calidad de la gestión. Sin embargo, y a pesar de algunas falencias el resultado presenta un incremento del 12,97%; siendo favorable en USD 2.915,95 en relación al año anterior.

- **ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS GASTOS 2009-2011**

<b>Cuadro No. 61.: Análisis Horizontal Estructura del Gasto, periodo 2009 - 2011</b>								
<b>CÓD.</b>	<b>CUENTA</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>VA 1</b>	<b>VR 1</b>	<b>VA 2</b>	<b>VR 2</b>
4.	GASTOS	15.761,07	20.727,44	27.288,26	4.966,37	31,51%	6.560,82	31,65%
4.1.	INTERESES CAUSADOS	4.394,90	7.311,70	6.743,30	2.916,80	66,37%	-568,40	-7,77%
4.5.	GASTOS DE OPERACIÓN	11.335,10	13.363,70	20.132,96	2.028,60	17,90%	6.769,26	50,65%
4.6.	OTRAS PERDIDAS OPERA.	0,00	0,00	70,00	0,00	0,00%	70,00	0,00%
4.7.	OTROS GASTOS Y PÉRDI.	0,00	0,00	284,00	0,00	0,00%	284,00	0,00%
4.8.	IMPUESTOS Y PARTICIPA.	31,00	52,00	58,00	21,00	67,74%	6,00	11,54%

**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.

En el año 2010 el elemento *gastos* sufre una variación del 31,51% equivalente a USD 4.966,37. Los *intereses causados* por los recursos captados ascienden a USD 7.311,70; es decir, USD 2.916,80 más que el año anterior. En un nivel muy parecido, los gastos de operación registran un incremento de USD 2.028,60; con una variación relativa del 17,90%.

En el año 2011 los gastos se elevan en un 31,65%; es decir, en USD 6.560,86. No necesariamente debe considerarse algo negativo, aunque el objetivo siempre será disminuir los gastos al máximo posible, pero son necesarios para la entidad y con el tiempo lo más común será que tomen valores significativos, acorde al crecimiento de la empresa. El éxito está en que tengan una relación directa con la generación de rentas operacionales, para este caso mayores obligaciones con los depositantes (*intereses causados*). Sin embargo se observa que los *intereses causados* disminuyen durante el periodo analizado, lo cual no lleva correspondencia con las mayores captaciones registradas en el mismo periodo o a su vez quiere decir que la tasa pasiva disminuyó. Los gastos operacionales aumentan considerablemente, siendo su variación del 50,65%; es decir, USD 6.769,26 vinculado directamente con la relación laboral de la entidad con sus empleados y comité de crédito, lo cual en forma indirecta implica un gasto para la generación de riqueza.

- **ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS INTERESES CAUSADOS 2009-2011**

Los *intereses causados* en que incurre la entidad por el uso de los recursos del público, aumentaron en el 2010 en un 66,37%; siendo la diferencia de un año a otro USD 2.916,80; la mayor parte de este aumento corresponde a depósitos a plazo fijo,

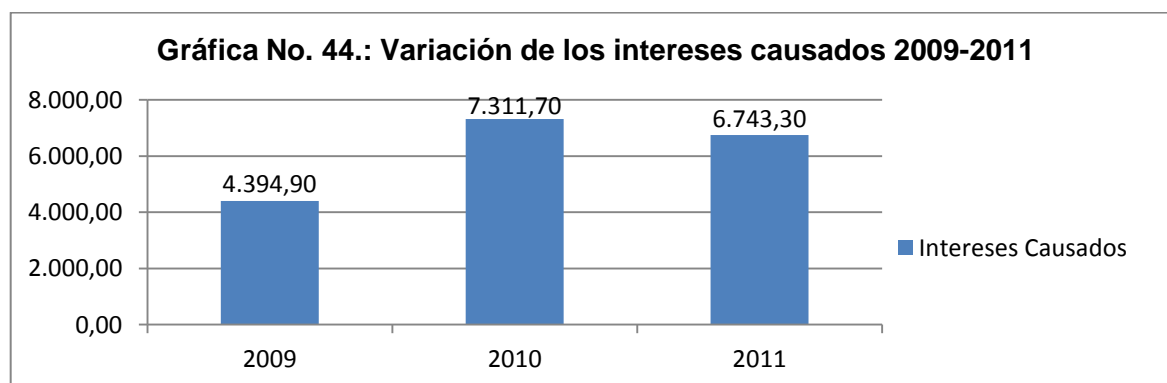
el cual registra USD 1.888,60 más que el año anterior, variando en un 129,78%. Es notable que al descubrir la necesidad de equiparar los niveles de captación y colocación la entidad ha optado por incentivar el ahorro a largo plazo, a cambio de mayores intereses. No se ha logrado mantener una relación adecuada, pero a largo plazo este tipo de medidas, incentivan a los socios a confiar el resguardo de sus ahorros en la entidad financiera.

**Cuadro No. 62.: Análisis Horizontal a la Estructura de los Intereses Causados, periodo 2009 - 2011**

CÓDIGO	CUENTA	2009	2010	2011	VA 1	VR 1	VA 2	VR 2
4.	GASTOS	15.761,07	20.727,44	27.288,26	4.966,37	31,51%	6.560,82	31,65%
4.1.	INTERESES CAUSADOS	4.394,90	7.311,70	6.743,30	2.916,80	66,37%	-568,40	-7,77%
4.1.01.	OBLIGACIONES CON EL	4.394,90	7.311,70	6.743,30	2.916,80	66,37%	-568,40	-7,77%
4.1.01.15.	Depósitos de Ahorros	2.646,70	3.454,40	4.251,29	807,70	30,52%	796,89	23,07%
4.1.01.30.	Depósitos a Plazo	1.455,20	3.343,80	2.282,84	1.888,60	129,78%	-1.060,96	-31,73%
4.1.01.35.	Depósitos Ahorros Espec.	292,90	513,30	209,17	220,40	75,25%	-304,13	-59,25%

**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.

Al final del año 2011 los intereses causados disminuyen en un porcentaje mínimo del 7,77% (USD 568,40). Resulta contradictorio que las obligaciones con el público disminuyan en dicho valor porcentual, cuando en el mismo periodo se captaron



recursos por más del 21,45% respecto al año 2010. Entonces se determina que se disminuyeron los beneficios económicos sobre los ahorros, razón por la cual algunos ahorristas direccionaron sus recursos a depósitos a plazo fijo, para obtener mayores intereses.

- **ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS GASTOS DE OPERACIÓN 2009-2011**

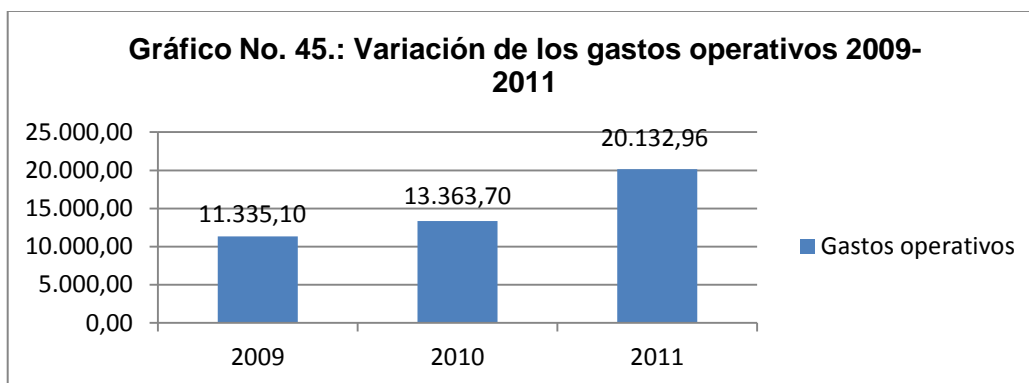
**Cuadro No. 63.: Análisis Horizontal a la Estructura de los Gastos de Operación, periodo 2009 - 2011**

CÓD.	CUENTA	2009	2010	2011	VA 1	VR 1	VA 2	VR 2
4.	GASTOS	15.761,07	20.727,44	27.288,26	4.966,37	31,51%	6.560,82	31,65%
4.5.	GASTOS DE OPERACIÓN	11.335,10	13.363,70	20.132,96	2.028,60	17,90%	6.769,26	50,65%
4.5.01.	GASTOS DE PERSONAL	5.959,20	7.731,10	11.987,88	1.771,90	29,73%	4.256,78	55,06%
4.5.02.	HONORARIOS	930,00	1.446,00	3.638,60	516,00	55,48%	2.192,60	151,63%
4.5.03.	SERVICIOS VARIOS	1.589,60	2.228,90	2.895,64	639,30	40,22%	666,74	29,91%
4.5.04.	IMPUESTOS CONTRIBU.	1.080,00	836,50	584,64	-243,50	-22,55%	-251,86	-30,11%
4.5.05.	DEPRECIACIONES	20,00	107,00	11,40	87,00	435,00%	-95,60	-89,35%
4.5.06.	AMORTIZACIONES	357,10	0,00	117,69	-357,10	-100,00%	117,69	0,00%
4.5.07.	OTROS GASTOS	1.399,10	1.014,00	897,11	-385,10	-27,52%	-116,89	-11,53%

Elaborado por: El autor

Fuente: Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.

**Gráfico No. 45.: Variación de los gastos operativos 2009-2011**



Elaborado por: El autor

Fuente: Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.

Los *gastos operativos* aumentan para el año 2010. En total son USD 13.363,70 los recursos destinados a gastos ocasionados por la relación laboral existente, servicios recibidos por terceros, pago de impuestos y los cargos por depreciaciones de activos fijos, registrando USD 2.028,60 de diferencia, es decir 17,90% de incremento respecto al año 2009. La variación está influenciada principalmente por mayores valores pagados al personal, cuenta que registra un alza de 29,73% ó dicho en términos absolutos USD 1.771,90.

En el 2011 los gastos experimentan un incremento del 50,65% correspondiente a USD 6.769,26 de diferencia con respecto al año pasado. De hecho los gastos operativos experimentan el mayor incremento de la composición general, pues existe un mayor cargo por concepto de remuneraciones y honorarios, lo cual no se puede catalogar como algo negativo, cuando el peso de estos gastos no afecta la situación financiera y económica, y más bien se direcciona a mejorar las condiciones de sus trabajadores y como resultado de su satisfacción obtener su mayor esfuerzo.

- **ANÁLISIS HORIZONTAL DE LA ESTRUCTURA DE LOS GASTOS DE OPERACIÓN 2009 - 2011**

<b>Cuadro No. 64.: Análisis Horizontal a la Estructura de los Gastos de Operación, periodo 2009 - 2011</b>								
<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>VA 1</b>	<b>VR 1</b>	<b>VA 2</b>	<b>VR 2</b>
4.	GASTOS	15.761,07	20.727,44	27.288,26	4.966,37	31,51%	6.560,82	31,65%
4.5.	GASTOS DE OPERACIÓN	11.335,10	13.363,70	20.132,96	2.028,60	17,90%	6.769,26	50,65%
4.5.01.	GASTOS DE PERSONAL	5.959,20	7.731,10	11.987,88	1.771,90	29,73%	4.256,78	55,06%
4.5.01.05.	REMUNERACIONES MEN.	4.440,00	5.860,00	10.310,00	1.420,00	31,98%	4.450,00	75,94%
4.5.01.05.01.	Sueldo Unificado	3.600,00	4.800,00	6.550,00	1.200,00	33,33%	1.750,00	36,46%
4.5.01.05.03.	Sueldo a Cajero	840,00	1.060,00	2.510,00	220,00	26,19%	1.450,00	136,79%
4.5.01.05.04.	Sueldo Promotor	0,00	0,00	1.250,00	0,00	0,00%	1.250,00	0,00%
4.5.01.10.	BENEFICIOS SOCIALES	1.244,20	1.571,10	1.657,88	326,90	26,27%	86,78	5,52%
4.5.01.10.05.	Viáticos y Movilización	344,00	702,00	576,00	358,00	104,07%	-126,00	-17,95%

4.5.01.10.06.	Refrigerio	740,20	771,10	1.041,88	30,90	4,17%	270,78	35,12%
4.5.01.10.08.	Servicios Ocasionales	160,00	98,00	40,00	-62,00	-38,75%	-58,00	-59,18%
4.5.01.90.	Otros	275,00	300,00	20,00	25,00	9,09%	-280,00	-93,33%

Los *gastos de personal*, cuyo valor aumenta en USD 1.771,90 ó 29,73% respecto al valor registrado en el año 2009, presentan una estructura compuesta por las *remuneraciones mensuales* y los *beneficios sociales*. Es evidente que existe para el año 2010 un alza en las remuneraciones de los trabajadores, puesto que se determina un gasto mayor por el 31,98%; correspondiente a USD 1.420,00. Se incorpora un nuevo empleado que ejerce funciones de promotor de desarrollo comunitario, asesorando en el planteamiento y ejecución de emprendimientos productivos. En el 2011 los *gastos de personal* aumentan en un 55,06%.

4.5.02.	HONORARIOS	930,00	1.446,00	3.638,60	516,00	55,48%	2.192,60	151,63%
4.5.02.05.	DIRECTORES	930,00	1.446,00	3.638,60	516,00	55,48%	2.192,60	151,63%
4.5.02.05.01.	Viáticos y Movilización	0,00	206,00	345,00	206,00	0,00%	139,00	67,48%
4.5.02.05.03.	Otros	0,00	0,00	345,00	0,00	0,00%	345,00	0,00%
4.5.02.05.04.	Capacitación Directivos	150,00	20,00	938,60	-130,00	-86,67%	918,60	4593,00%
4.5.02.05.05.	Sueldo Comité de Crédito	780,00	900,00	1.090,00	120,00	15,38%	190,00	21,11%
4.5.02.05.06.	Gastos de Reuniones de	0,00	320,00	1.010,00	320,00	0,00%	690,00	215,63%

Igualmente los miembros del directorio, que a pesar de no tener relación de dependencia con la entidad financiera reciben un pago fundamentado en su labor como comité de crédito, además de financiar sus gastos de movilización y otros necesarios en el desarrollo de sus funciones. De esta manera los gastos por *honorarios* en el 2010 aumentan en un 55,48%; correspondiente a tan solo USD 516,00. Para el 2011, aumentan en un 151,63%; destacando una mayor atención en los gastos necesarios para el desarrollo de su gestión, como son la movilización, remuneración y capacitación.

4.5.03.	SERVICIOS VARIOS	1.589,60	2.228,90	2.895,64	639,30	40,22%	666,74	29,91%
4.5.03.05.	MOVILIZACIONES FLETES	252,50	152,00	310,00	-100,50	-39,80%	158,00	103,95%
4.5.03.05.01.	Viáticos y Movilización	100,00	0,00	0,00	-100,00	-100,00%	0,00	0,00%
4.5.03.05.02.	Transporte y Notificaciones	51,00	152,00	300,00	101,00	198,04%	148,00	97,37%
4.5.03.05.03.	Fletes y Embalajes	101,50	0,00	10,00	-101,50	-100,00%	10,00	0,00%
4.5.03.10.	Servicios de Guardianía	600,00	600,00	350,00	0,00	0,00%	-250,00	-41,67%
4.5.03.15.	Publicidad y Propaganda	265,00	692,00	895,00	427,00	161,13%	203,00	29,34%
4.5.03.20.	SERVICIOS BÁSICOS	47,10	62,20	63,94	15,10	32,06%	1,74	2,80%
4.5.03.20.02.	Luz	47,10	62,20	63,94	15,10	32,06%	1,74	2,80%

4.5.03.30.	Arrendamientos	420,00	260,00	620,00	-160,00	-38,10%	360,00	138,46%
4.5.03.35.	Servicio Internet	0,00	360,00	415,83	360,00	0,00%	55,83	15,51%
4.5.03.90.	Otros Servicios	5,00	102,70	240,87	97,70	1954,00%	138,17	134,54%

Los gastos por *servicios varios* aumentan en un 40,22% y 29,91% en el 2010 y 2011; por la percepción de servicios de movilización y fletes, guardianía, publicidad, etc. Precisamente es en la *publicidad y propaganda* en donde se determina el uso de recursos por USD 692,00; siendo mayor en un 161,13% en relación al año 2009. Además el *servicio de internet* incorporado para el año 2010 registra un gasto por USD 360,00. En este grupo de cuentas, se determina un mayor gasto en el arrendamiento del local, además de gastos por publicidad y propaganda, necesarios para captar nuevos clientes y lograr una mayor participación de los clientes que ya forman parte de la caja de ahorro y crédito.

4.5.04.	IMPUESTOS CONTRIBU.	1.080,00	836,50	584,64	-243,50	-22,55%	-251,86	-30,11%
4.5.04.10.	Impuestos Municipales	0,00	0,00	21,00	0,00	0,00%	21,00	0,00%
4.5.04.20.	Aportes a la REFSE	1.080,00	836,50	563,64	-243,50	-22,55%	-272,86	-32,62%

Los impuestos y contribuciones disminuyen por menores aportaciones a la REFSE.

4.5.05.	DEPRECIACIONES	20,00	107,00	11,40	87,00	435,00%	-95,60	-89,35%
4.5.05.25.	Muebles y Enseres y Equip.	0,00	0,00	8,90	0,00	0,00%	8,90	0,00%
4.5.05.25.02.	Equipo de Oficina	0,00	0,00	8,90	0,00	0,00%	8,90	0,00%
4.5.05.30.	Equipos de Computación	15,00	80,00	0,00	65,00	433,33%	-80,00	-100,00%
4.5.05.90.	Otros	5,00	27,00	2,50	22,00	440,00%	-24,50	-90,74%

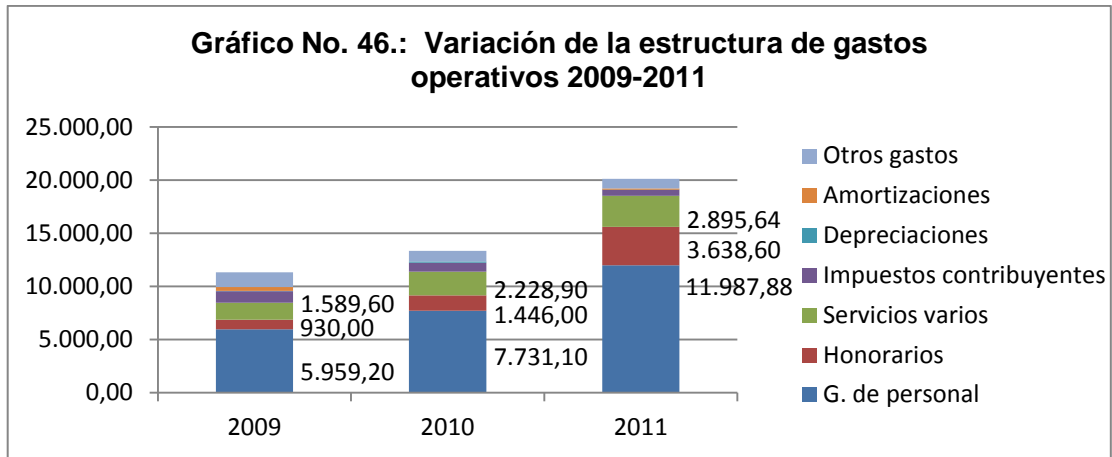
En el año 2010 los valores estimados por el desgaste de los bienes de la institución aumentan en USD 87,00 (435,00%), como resultado de la adquisición de nuevos muebles equipo de oficina y computación. En el siguiente año la disminución del gasto por depreciación, advierte el remplazo de muebles, enseres y equipos de oficina, para un mejor desempeño laboral.

4.5.07.	OTROS GASTOS	1.399,10	1.014,00	897,11	-385,10	-27,52%	-116,89	-11,53%
4.5.07.05.	Suministros Diversos	206,10	89,40	405,66	-116,70	-56,62%	316,26	353,76%
4.5.07.10.	Donaciones	1.029,20	919,50	423,45	-109,70	-10,66%	-496,05	-53,95%
4.5.07.15.	MANTENIMIENTO Y RE.	3,80	5,00	68,00	1,20	31,58%	63,00	1260,00%
4.5.07.10.02	Equipos de Computación	0,00	5,00	68,00	5,00	0,00%	63,00	1260,00%
4.5.07.15.03.	Mobiliario de Oficina	3,80	0,00	0,00	-3,80	-100,00%	0,00	0,00%
4.5.07.90.	Otras	160,00	0,00	0,00	-160,00	-100,00%	0,00	0,00%

En este subgrupo aumenta el gasto en suministros diversos en USD 316,26. Las donaciones disminuyen en un 53,95%, es decir en USD 496,05, entre lo más importante que mencionar del 2011.

**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.



Dentro de la estructura de los gastos operativos, el rubro de mayor peso en los tres años analizados corresponde a los *gastos de personal*, mostrando una tendencia creciente, determinando una variación del 29,70% y 55,06% en los años 2010 y 2011 respectivamente, pasando de USD 5.959,20 en el 2009 a USD 11.987,88 en el 2011.

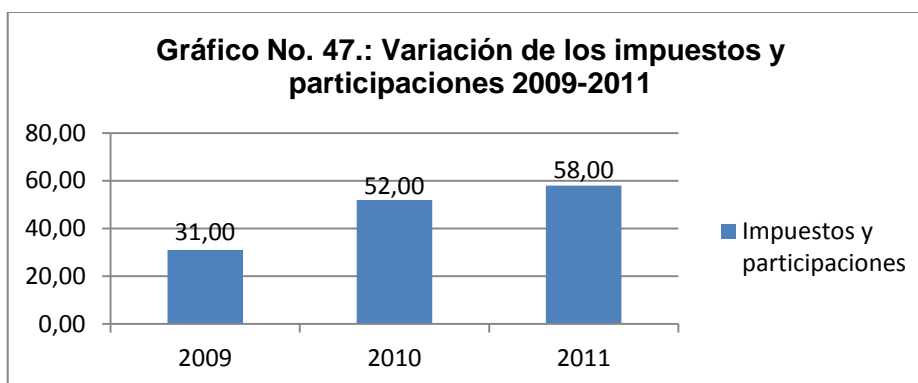
Otro rubro que merece especial atención lo constituyen los *honorarios*. En términos porcentuales es el que mayor variación ha sufrido, con incrementos del 55,48% y 151,63% en los años 2010 y 2011, registrando un valor de USD 930,00 en el año 2010 y 3.638,60 en el 2011. Este subgrupo se ve influenciado por mayores gastos en *viáticos y alimentación, capacitación a directivos, sueldo al comité de crédito* y sobre todo a *gastos de reuniones del directorio*.

Los *gastos de servicios varios* crecen en un 40,22% en el año 2010 y 29,91% en el 2011, como resultado de la implementación del servicio de internet y el alza en el costo de arrendamiento del local de labores.

- **ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES  
2009-2011**

<b>Cuadro No. 65.: Análisis Horizontal a la Estructura de los Impuestos y Participaciones, periodo 2009 - 2011</b>								
<b>CÓD.</b>	<b>CUENTA</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>VA 1</b>	<b>VR 1</b>	<b>VA 2</b>	<b>VR 2</b>
4.	GASTOS	15.761,07	20.727,44	27.288,26	4.966,37	31,51%	6.560,82	31,65%
4.8.	IMPUESTOS Y PARTICIP.	31,00	52,00	58,00	21,00	67,74%	6,00	11,54%
4.8.90.	Otros	31,00	52,00	58,00	21,00	67,74%	6,00	11,54%

**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.

Los Impuestos y Participaciones es uno de los grupos que menor influencia ejerce sobre los gastos asumidos por la entidad para su normal desempeño. Los valores desembolsados por este concepto son bajos, esto se demuestra por los resultados obtenidos al relacionar los valores de los años analizados.

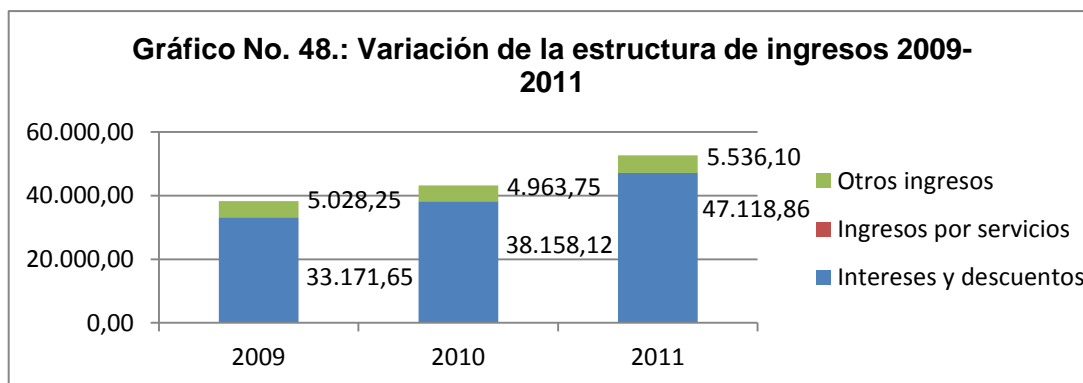
- ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS INGRESOS 2009 - 2011

**Cuadro No. 86.: Análisis Horizontal a la Estructura de los Ingresos, periodo 2009 - 2011**

COD.	CUENTA	2009	2010	2011	VA 1	VR 1	VA 2	VR 2
5.	INGRESOS	38.282,61	43.207,62	52.684,39	4.925,01	12,86%	9.476,77	21,93%
5.1.	INTERESES Y DESCUEN.	33.171,65	38.158,12	47.118,86	4.986,47	15,03%	8.960,74	23,48%
5.4.	INGRESOS POR SERVICIO	82,71	85,75	29,43	3,04	3,68%	-56,32	-65,68%
5.6.	OTROS INGRESOS	5.028,25	4.963,75	5.536,10	-64,50	-1,28%	572,35	11,53%

Elaborado por: El autor

Fuente: Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.



Elaborado por: El autor

Fuente: Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.

La generación de ingresos aumenta en un 21,93%; siendo la cartera de créditos el principal activo, del cual se obtiene grandes cantidades de recursos por los intereses aplicados sobre los préstamos. Los *intereses y descuentos ganados* suman en total USD 47.118,86 en el año 2011, registrando una mejora del 21,93%. En cuanto al rubro de *otros ingresos*, se evidencia una mejora sustentado en la implementación de nuevos servicios a través de Rapipagos y ampliando la oferta del Bono de Desarrollo Humano, con esto se obtiene un incremento del 11,53% en el 2011, luego de haber decrecido en el 2010 en 1,28%.

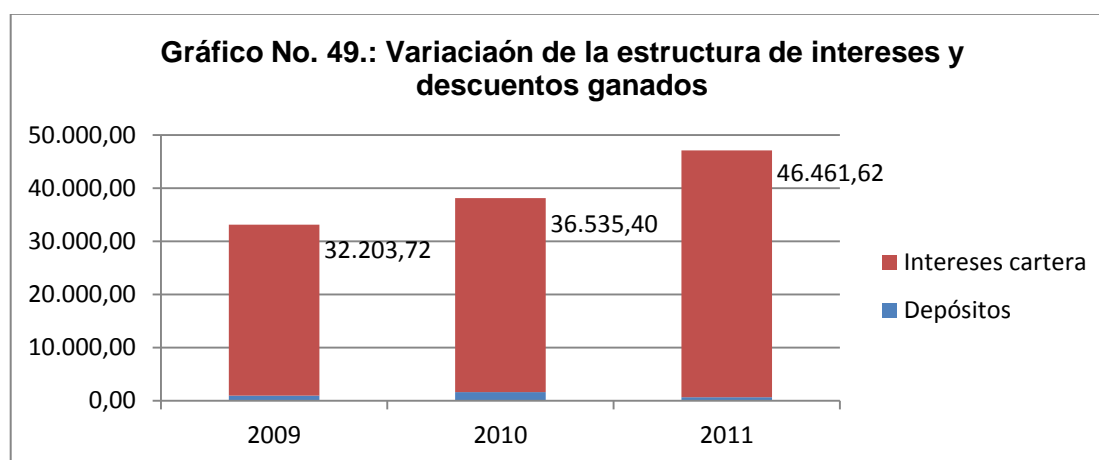
- **ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS 2009-2011**

**Cuadro No. 87.: Análisis Horizontal a la Estructura de los Intereses Ganados, periodo 2009 - 2011**

CÓD.	CUENTA	2009	2010	2011	VA 1	VR 1	VA 2	VR 2
5.	INGRESOS	38.282,61	43.207,62	52.684,39	4.925,01	12,86%	9.476,77	21,93%
5.1.	INTERESES Y DESCUENTOS	33.171,65	38.158,12	47.118,86	4.986,47	15,03%	8.960,74	23,48%
5.1.01.	Depósitos	967,93	1.622,72	657,24	654,79	67,65%	-965,48	-59,50%
5.1.04.	INTERESES DE CARTERA DE	32.203,72	36.535,40	46.461,62	4.331,68	13,45%	9.926,22	27,17%
5.1.04.05.	Cartera de Consumo	66,22	0,00	0,00	-66,22	-100,00%	0,00	0,00%
5.1.04.10.	Cartera de Comercio	8.128,70	0,00	0,00	-8.128,70	-100,00%	0,00	0,00%
5.1.04.15.	Cartera de Vivienda	3.308,98	0,00	0,00	-3.308,98	-100,00%	0,00	0,00%
5.1.04.20.	Cartera de Microempresa	17.655,41	33.210,61	43.259,85	15.555,20	88,10%	10.049,24	30,26%
5.1.04.30.	De Mora	3.044,41	3.324,79	3.201,77	280,38	9,21%	-123,02	-3,70%

Elaborado por: El autor

Fuente: Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.



Elaborado por: El autor

Fuente: Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.

Los recursos generados por intereses tienen dos fuentes principales: la primera lo constituyen los depósitos colocados a plazo fijo en otras entidades financieras y los intereses ganados por la colocación de créditos.

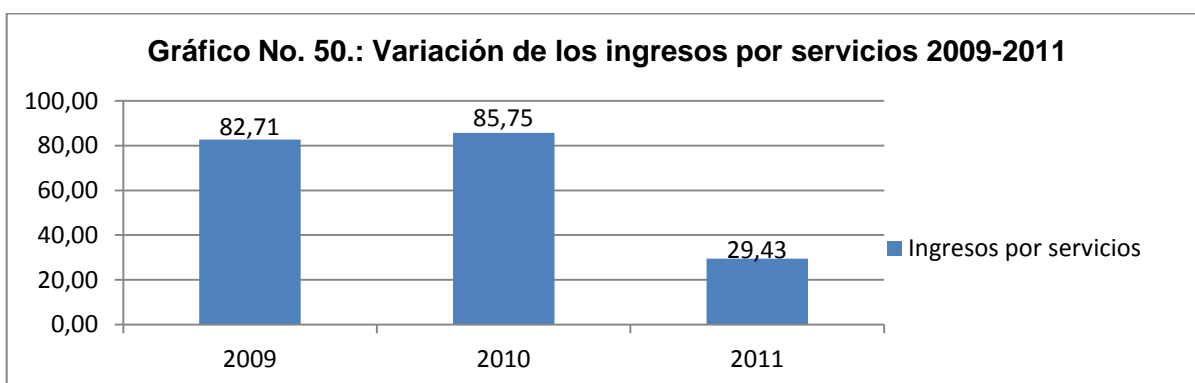


Los depósitos sufren una variación de USD 965,48; disminuyendo en un 59,50% en el 2011; mientras que los intereses por cartera de crédito muestran un mejor desempeño. En el 2010 este rubro ascendió a 36.535,40 lo que significa una elevación del 13,45%, y en el 2011 se optimizan los resultados por la generación de intereses, alcanzando un valor de 46.461,61 siendo mayor en USD 9.926,22 respecto al año anterior, es decir, sufrió una variación positiva del 27,17%.

- **ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS INGRESOS POR SERVICIOS 2009-2012**

<b>Cuadro No. 88.: Análisis Horizontal a la Estructura de los Ingresos por Servicios, periodo 2009 - 2011</b>								
<b>CÓD.</b>	<b>CUENTA</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>VA 1</b>	<b>VR 1</b>	<b>VA 2</b>	<b>VR 2</b>
5.4.	INGRESOS POR SERVICIO	82,71	85,75	29,43	3,04	3,68%	-56,32	-65,68%
5.4.04.	MANEJO Y COBRANZAS	82,71	85,75	29,43	3,04	3,68%	-56,32	-65,68%
5.4.04.01.	Notificaciones	82,71	64,75	27,43	-17,96	-21,71%	-37,32	-57,64%
5.4.04.02.	Servicio Internet	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00%	2,00	0,00%

**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.

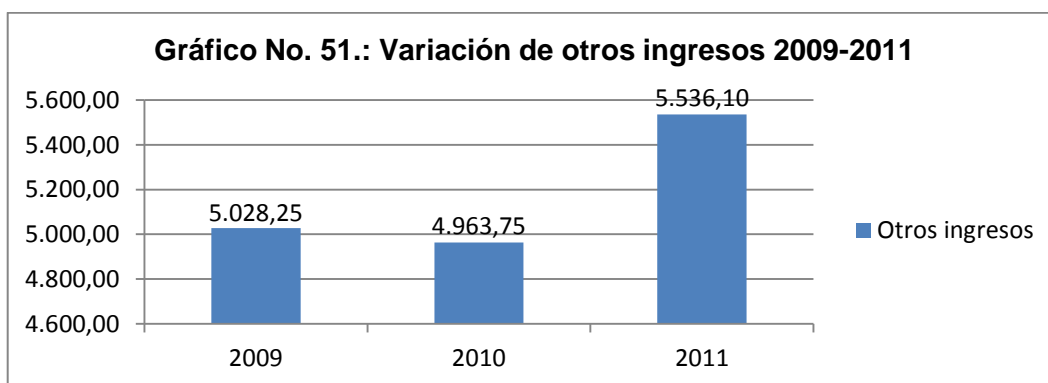
Los ingresos correspondientes a servicios adicionales brindados por la caja son muy bajos, pero constituyen un servicio que a futuro podría significar una buena fuente de

ingresos, aunque existe una tendencia negativa en el último año analizado, registrando un valor de USD 29,43, mientras que el 2010 se registraron USD 85,75. Estos ingresos se vinculan al servicio de emisión y entrega de notificaciones y servicio de internet.

- **ANÁLISIS HORIZONTAL DE OTROS INGRESOS 2009-2011**

<b>Cuadro No. 89.: Análisis Horizontal a la Estructura de Otros Ingresos, periodo 2009 - 2011</b>								
<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>VA 1</b>	<b>VR 1</b>	<b>VA 2</b>	<b>VR 2</b>
5.	INGRESOS	38.282,61	43.207,62	52.684,39	4.925,01	12,86%	9.476,77	21,93%
5.6.	OTROS INGRESOS	5.028,25	4.963,75	5.536,10	-64,50	-1,28%	572,35	11,53%
5.6.90.	OTROS	5.028,25	4.963,77	5.536,10	-64,48	-1,28%	572,33	11,53%
5.6.90.10.	Ingresos para Adminis.	74,25	45,75	47,25	-28,50	-38,38%	1,50	3,28%
5.6.90.15.	Comisión por Rapipagos	0,00	0,00	126,46	0,00	0,00%	126,46	0,00%
5.6.90.20.	Ingreso por Apertura de	386,00	538,00	625,00	152,00	39,38%	87,00	16,17%
5.6.90.25.	Comisiones Bono Solida.	4.568,00	4.380,00	4.709,00	-188,00	-4,12%	329,00	7,51%
5.6.90.35.	Comisión SPI	0,00	0,00	28,39	0,00	0,00%	28,39	0,00%
	<b>RESULTADO</b>	<b>22.521,54</b>	<b>22.480,18</b>	<b>25.396,13</b>	<b>-41,36</b>	<b>-0,18%</b>	<b>2.915,95</b>	<b>12,97%</b>

**Elaborado por:** El autor  
**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Balance General 2009, 2010 y 2011, Caja de Ahorro y Crédito Manú.

Los ingresos correspondientes a este grupo presentan valores adecuados, pero su objetivo más bien se encamina a facilitar las obligaciones de pago de los socios,

obteniendo mayores beneficios, y con ello mayor satisfacción de las actividades y de la gestión que realizan los administradores de la entidad financiera. En el año 2011 se observa una mejoría, como resultado de adoptar un nuevo servicio de transferencia de pagos a través de la red Rapipagos y ampliando el pago del Bono de Desarrollo Humano. En total son USD 5.536,10 los recursos obtenidos mediante estas vías en el año 2011, siendo 11,53% mayor que en el 2010.

### **1.2.12.3. INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “MANÚ”**

Los indicadores financieros aplicados para medir el desempeño económico y financiero de la entidad corresponden a cinco categorías importantes: liquidez, calidad de la cartera, eficiencia y productividad, gestión financiera y rentabilidad. Pueden existir otras categorías e incluso en las ya mencionadas se pueden abarcar muchos más indicadores, sin embargo, los que se emplearán a continuación constituyen los más importantes, que tomados en su conjunto proporcionan una visión general de la entidad en su desempeño, posibles riesgos y su situación financiera.

La aplicación de estos indicadores determina que se está haciendo bien y en que se puede estar fallando, no constituye un manual completo de evaluación, pero si constituye un aporte importante para la toma de decisiones.

- **INDICADORES DE LIQUIDEZ**

La liquidez es uno de los factores más importantes para la imagen institucional, puesto que el menor síntoma de debilidad puede terminar en serios problemas, por ello es necesario establecer un nivel adecuado de dinero efectivo, para tener la capacidad de cumplir con los compromisos adquiridos en el corto plazo, y a la vez, evitando exceso de activo improductivo.

- **LIQUIDEZ**

LIQUIDEZ INMEDIATA		FÓRMULA	2009	2010	2011
			41,08%	27,17%	17,69%
a	Disponibilidades	$= \frac{a}{b}$	45.997,34	32.732,14	27.123,02
b	Obligaciones con el público		111.980,00	120.452,95	153.337,40

El objetivo de este indicador es determinar la capacidad que tiene la entidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo, principalmente referidas a los retiros de ahorros. Los resultados reflejan que la liquidez inmediata ha ido disminuyendo cada año. En el cuadro se puede observar que los recursos disponibles disminuyen y las obligaciones del público aumentan en mayor proporción, de manera que la relación entre los dos valores, que mide la liquidez, disminuye de 41,08% en el año 2009 a 17,69% en el año 2010.

La entidad muestra tener capacidad suficiente para solucionar un nivel de retiro de ahorros normal y afrontar con solvencia cualquier situación difícil en el aspecto económico. La liquidez presentada en los años 2009 y 2010, en un 41,08% y 27,17% respectivamente parece haber sido algo elevado e incluso innecesario, por ello para el año 2011 la liquidez disminuye a 17,69%, resultado inmerso en el nivel adecuado entre el 15% y 20% de acuerdo al flujo de operaciones. Además el sistema de cooperativas de ahorro y crédito a nivel nacional presenta para el año 2011 un resultado de liquidez de 19,58%, de manera que existe una relación muy cercana.

- **CALIDAD DE LA CARTERA**

El análisis de la calidad de la cartera es crucial para cualquier entidad que realice intermediación financiera. Este elemento es el que mayores riesgos presenta, e influye directamente en los campos más importantes, la liquidez, eficiencia y rentabilidad. Por lo general la cartera representa el principal activo y el que mayores ingresos genera, requiriendo de prudentes procesos crediticios, en especial si la actividad no se respalda con garantías realizables.

- **CARTERA EN RIESGO**

CARTERA EN RIESGO		Fórmula	2009	2010	2011
			15,41%	14,33%	14,69%
a	Saldo créditos atrasados más de 30 días	$= \frac{a + b}{c}$	26.063,81	30.159,27	40.908,02
b	Saldo créditos reestructurados		0,00	0,00	0,00
c	Cartera bruta total		169.117,41	210.398,87	278.380,89

Durante el periodo 2009 - 2011, se muestra que gran parte de la cartera está contaminada por atrasos en los pagos y por consiguiente presentan mayor dificultad de recuperación. De acuerdo a los estados financieros la entidad no presenta reestructuración de créditos. Otra consideración es que mientras más antigua sea la deuda menos probable será la recuperación. Entonces también es importante analizar el tiempo de retraso. En el año 2011 la cartera en riesgo arroja un porcentaje del 14,69%, equivalente a USD 40.908,02; de los cuales USD 27.022,83 corresponde a la deuda vencida mayor a 360 días y USD 13.885,19 a la deuda vencida menor a 360 días. Por lo tanto son recursos que conforme pasa el tiempo son más difíciles de recuperar y se hace necesario acudir a la reestructuración de la

deuda, junto a una estricta política de cobranzas, ya que la reestructuración por sí sola no garantiza la devolución del préstamo.

En términos generales, cualquier cartera en riesgo será causa de preocupación. La entidad financiera presenta en el período 2009-2011 las siguientes cifras: 15,41%, 14,33% y 14,69% respectivamente. Resultados sumamente preocupantes, mucho más aún si no se ha podido efectivizar las garantías. La reestructuración de los créditos, entonces permitirá que los saldos adeudados por los prestatarios, se extiendan a condiciones más favorables a su capacidad de pago y con ello recuperar estos recursos que de otro modo quedarían impagos. Pero se debe prestar atención y evitar que esas deudas reestructuradas no se conviertan nuevamente en deudas atrasadas, ya que aumentaría drásticamente la probabilidad de impago y la imagen de la entidad financiera también se verá afectado, por ello muchas veces es necesario adoptar políticas más restrictivas.

Otra recomendación para evitar estos índices alarmantes, se relaciona con los plazos de pago. Mientras el vencimiento del crédito es más frecuente, se acentúa la gravedad de que los recursos no sean devueltos.

**- GASTOS DE PROVISIÓN**

GASTOS DE PROVISIÓN		Fórmula	2009	2010	2011
			9,09%	7,18%	5,58%
a	Provisión para créditos morosos	$\frac{a}{b}$	13.626,80	13.626,80	13.626,80
b	Cartera bruta promedio		149.863,52	189.758,14	244.389,88

El gasto incurrido para poder anticipar pérdidas en el futuro por concepto de cartera improductiva es del 9,09%, 7,18% y 5,58% en los años 2009, 2010, y 2011 respectivamente.

Generalmente la provisión para cartera vencida aumenta conforme incrementen las colocaciones, esta primera consideración no ocurre. De hecho, la provisión es constante en los tres años, mientras que el promedio de la cartera bruta aumenta progresivamente, y con mayor medida en el año 2011.

El análisis de este indicador debe profundizarse de acuerdo a la situación de la entidad financiera y su nivel de cartera vencida. Mientras que, unas entidades determinan un porcentaje de los nuevos créditos para provisiones, otras lo vinculan con la calidad de la cartera.

La entidad financiera, siendo integrante del sistema popular y solidario, requiere de prácticas de provisión, incluso más estrictas que un banco, sobre todo por contar con menos garantías colaterales.

Las provisiones son uno de los aspectos que mayor profundidad de análisis requiere, puesto que su uso se vincula con la necesidad de los administradores de ocultar utilidades (en algunos casos para acceder a beneficios de ONG u otras entidades similares) o de convertir una inminente pérdida en utilidades. Entonces estos valores pueden ser mal utilizados para administrar la rentabilidad. No hay mejor consejo que asumir la realidad y enfocar esfuerzos a mejorarla.



**- COBERTURA DE RIESGO**

COBERTURA DE RIESGO		Fórmula	2009	2010	2011
			52,28%	45,18%	33,31%
a	Provisión para créditos morosos	$= \frac{a}{b + c}$	13.626,80	13.626,80	13.626,80
b	Saldo créditos atrasados más de 30 días		26.063,81	30.159,27	40.908,02
c	Saldo créditos reestructurados		0,00	0,00	0,00

El porcentaje de la cartera improductiva que está cubierta por provisiones es de: 52,28%, 45,18% y 33,31% durante los años 2009, 2010 y 2011 respectivamente.

Las recomendaciones de especialistas determinan que este tipo de entidades financieras deben establecer provisiones que cubran entre el 80% y 120% de la cartera de riesgo. Por lo tanto, la entidad analizada está muy por debajo del parámetro adecuado, influenciado principalmente por la alta morosidad. Incluso el sistema nacional de cooperativas reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (SBS), en el año 2011 registra un valor de provisiones del 154,70% en relación a la cartera improductiva.

**- CRÉDITOS CASTIGADOS**

CRÉDITOS CASTIGADOS		Fórmula	2009	2010	2011
			0,00%	0,00%	0,00%
a	Saldo créditos castigados	$= \frac{a}{b}$	0,00	0,00	0,00
b	Cartera bruta promedio		149.863,52	189.758,14	244.389,88

De acuerdo a la información contable proporcionada, no se registra castigo de préstamos. El castigo de préstamos se ejecuta cuando existe una duda substancial en la recuperación de determinados créditos. La normativa de la SBS establece que

el castigo de préstamos (en las instituciones reguladas) se realizará a partir del tercer año en que el deudor entre en mora. Pudiéndose tomar como referencia esta disposición, la anulación del crédito evita que los activos se vean inflados, sin que desaparezca la obligación de pago.

- **EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD**

Estos coeficientes miden la eficiencia con que se están realizando las operaciones, considerando los costos causados por la oferta de productos y la productividad de los empleados.

- **GASTOS OPERATIVOS**

GASTOS OPERATIVOS		Fórmula	2009	2010	2011
			7,56%	7,04%	8,24%
a	Gastos operativos	$\frac{a}{b}$	11.335,10	13.363,70	20.132,96
b	Cartera bruta promedio		149.863,52	189.758,14	244.389,88

Este indicador considerado el más global en la medición de la eficiencia, mide el costo en la entrega de servicios, y mientras más bajo sea el índice más alta será la eficiencia. En este caso, la entidad presenta un índice de eficiencia del 7,56%, 7,04% y 8,24% en los años 2009, 2010 y 2011 respectivamente.

Se podría considerar que dentro del sector popular y solidario, este indicador es aceptable si presenta un valor inferior al 20%, y mientras más se aproxime al 10% más exitosa se considerará la administración. La justificación radica en los montos de los créditos, que usualmente son inferiores a la banca común, aunque algunas

cooperativas han llegado a niveles muy similares en los montos promedios de colocación. En este caso la entidad presenta un promedio de crédito por USD 540,00.

Entonces en este indicador el tamaño de la cartera y los incentivos remunerativos influyen en los niveles de eficiencia. Sin embargo, en entidades cuyo promedio de créditos es pequeño (USD 600 o menos), influenciará decisivamente en el indicador y no necesariamente se tiene que considerar falta de eficiencia, sino que la demanda de créditos y la capacidad de pago de los prestamistas son factores externos que la entidad no puede controlar.

#### - COSTO DEL PRESTATARIO

COSTO DEL PRESTATARIO		Fórmula	2009	2010	2011
			\$ 38,29	\$ 37,91	\$ 44,35
a	Gastos operativos	$= \frac{a}{b}$	11.335,10	13.363,70	20.132,96
b	No. promedio de prestatarios activos		296	353	454

Este indicador determina que el costo promedio de mantener un prestatario activo es de USD 44,35 en el año 2011, siendo mayor que en 2009 (USD 38,29%) y 2010 (37,91%).

Este índice complementa el anterior (Gastos operativos), ya que en entidades del sistema popular y solidario se asumen mayores costos, ya sea por el número de prestatario o por los montos de los créditos. De manera que, el monto total de cartera bruta promedio en relación a los gastos operativos no mide ciertamente la eficiencia de la entidad, sin antes comparar el número de prestatarios activos.

Entonces algunas entidades pueden ser muy eficientes por el costo del prestatario (obviamente en ese caso el promedio de créditos será bajo).

Se recomienda para este segmento del sistema financiero, mantener costos por prestatario muy por debajo de los USD 100,00. La CAC Manú cumple con el parámetro establecido, y sabiendo que el promedio de créditos es bajo su eficiencia se medirá más directamente con el número de socios atendidos.

#### - PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL

PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL		Fórmula	2009	2010	2011
			79	98	129
a	Número prestatarios activos	$\frac{a}{b}$	314	391	517
b	Personal total		4	4	4

En este indicador se considera el personal que trabaja la jornada completa. Habiendo trabajadores a tiempo parcial, se aplicará equivalencias, por ejemplo: 2 trabajadores a tiempo parcial suman un trabajador a tiempo completo.

En la CAC Manú operan 3 empleados a tiempo completo (Cajera, Promotor y Gerente). También se paga por servicios de guardianía, pero este opera solo los fines de semana (sábado y domingo), días que hay mayor concurrencia de gente. La comisión de crédito se reúne semanal o quincenalmente, de acuerdo a la demanda de créditos. Siendo el gasto anual del guardia y la comisión de crédito de USD 1.500,00, se considerará a este conjunto como un trabajador a tiempo completo.

Este índice pretende medir la productividad de los empleados. Cuanto más alto es el índice más productivo es la entidad, a la vez determina si los procedimientos son excesivos. Se considera que para este segmento del sistema financiero se logre una productividad equivalente a 300 prestatarios por empleado. Debido a que el mejor resultado asciende a 129 prestatarios por empleado, se deduce que hay que lograr mayor viabilidad financiera, manejando mayor número de prestatarios con menor esfuerzo y sin afectar la calidad de la cartera.

**- PRODUCTIVIDAD DEL OFICIAL DE CRÉDITOS**

PRODUCTIVIDAD DEL OFICIAL DE CRÉDITOS		Fórmula	2009	2010	2011
			157	196	259
a	Número prestatarios activos	$\frac{a}{b}$	314	391	517
b	Número de oficiales de créditos		2	2	2

Considerando que la comisión de créditos y el promotor forman un solo trabajador a tiempo completo, en cuanto a la asesoría y aprobación de créditos, y a la vez que el gerente tiene la responsabilidad directa en la otorgación de créditos y la atribución de aprobar créditos menores a USD 600,00, se considerará que la entidad cuenta con dos oficiales de crédito. Normalmente no se considera dentro de este indicador, ni a directivos ni asesores, pero para el análisis en esta entidad financiera se los considerará, puesto que constituyen un gasto, y no existe directamente el cargo de oficial de crédito.

Un patrón de medida para este indicador, establece que es adecuado que cada oficial de créditos atienda 500 prestatarios. Pero esta medida estandarizada se

puede adaptar dependiendo del mercado y del tamaño de la entidad financiera, pudiendo aceptar resultados por sobre los 300 prestatarios por oficial.

La mejor cifra se registra en el año 2011, donde cada oficial atendió a 259 socios prestatarios, así que hay que profundizar más la oferta de servicios financieros y mejorar los procesos crediticios.

- **GESTIÓN FINANCIERA**

Esta categoría ayuda a determinar el nivel de liquidez para atender las necesidades de crédito y para desembolsar pagos de créditos externos en caso de existirlos.

- **GASTOS DE FINANCIAMIENTO**

GASTOS DE FINANCIAMIENTO		Fórmula	2009	2010	2011
			2,93%	3,85%	2,76%
a	Intereses y comisiones por recursos financieros	$= \frac{a}{b}$	4.394,90	7.311,70	6.743,30
b	Cartera bruta promedio		149.863,52	189.758,14	244.389,88

Al relacionar los gastos por intereses ocasionados por los depósitos de ahorro, sobre la cartera de créditos bruta promedio, se determina una gran distancia, este indicador presenta un resultado de 3,85% en el año 2010 y de 2,76% en el 2011. De manera que la cartera de créditos que es el principal activo productivo, está en la capacidad de generar intereses para cubrir sin ningún inconveniente los gastos de financiamiento.

El peso financiero se aligera considerablemente ya que la estructura de fondeo se compone de las captaciones y de las mismas utilidades, no debiendo acudir a créditos externos. Los gastos asumidos por concepto de las captaciones de ahorros son relativamente bajos. Esto genera algunas interpretaciones:

- Tasas de interés bajas sobre los ahorros, generan poco estímulo para los clientes. Lo recomendable es que las tasas pasivas sean al menos ligeramente superiores a la tasa de inflación, de esta manera el dinero de los ahorristas no perdería su valor adquisitivo en el paso del tiempo.
- En otro aspecto puede ser justificable manejar bajas tasas de interés pasivas, como consecuencia de las pérdidas ocasionadas por los recursos de difícil recuperación como la cartera vencida.

Entonces, una buena calidad de la cartera de créditos, no solo que influye en obtener mayor rentabilidad, sino que posibilita disminuir el interés de los créditos o a su vez incrementar la tasa pasiva, aumentando la probabilidad de atraer a más socios.

Un aspecto adicional, este coeficiente ayuda a determinar la tasa mínima activa que se puede cobrar a fin de cubrir los costos, adicionando otras consideraciones como los gastos de provisión y gastos operativos. Tomando en cuenta esta consideración la tasa mínima que aplicaría la entidad en el 2012 sería la siguiente:

$$\begin{aligned} \text{Tasa mínima} &= \text{Índice gastos provisión} + \text{Índice gastos operación} \\ &+ \text{Índice gastos financiamiento} \end{aligned}$$

$$\text{Tasa mínima} = 5,58\% + 8,24\% + 2,76\%$$

$$\text{Tasa mínima} = 16,58\%$$

De acuerdo a los socios prestatarios la tasa activa (establecida en interés simple) asciende a 20% anual. De manera que, se generaría rentas para cubrir los costos y gastos, además de aumentar el patrimonio y la capacidad de colocación.

#### - COSTO POR RECURSOS FINANCIEROS

COSTO DE RECURSOS FINANCIEROS		Fórmula	2009	2010	2011
			4,89%	6,29%	4,93 %
a	Intereses y comisiones por recursos financieros	$= \frac{a}{b}$	4.394,90	7.311,70	6.743,30
b	Recursos financieros promedio		89.787,07	116.216,48	136.895,18

Los intereses generados por recursos financieros corresponden a los depósitos de ahorro, que es la principal fuente de fondeo. Entonces, el costo promedio sobre los depósitos de ahorro es de 4,89%, 6,29% y 4,93% durante los años 2009, 2010 y 2011 respectivamente. La estructura de fondeo resulta de bajo costo, considerando como un nivel adecuado, endeudamiento ligeramente mayor a la inflación o al costo de créditos externos (que en mejor de los casos oscila en el 5%). Como un dato adicional, la inflación promedio en los tres años considerados asciende a 4,35%.



**- DEUDA / PATRIMONIO**

DEUDA / PATRIMONIO		Fórmula	2009	2010	2011
			1,06	0,95	1,01
a	Pasivo total	$\frac{a}{b}$	119.962,17	129.222,51	163.743,09
b	Patrimonio total		113.611,09	135.964,77	162.104,90

Mediante este indicador se evidencia la composición de la deuda que mantiene la entidad. Generalmente el pasivo debe ser la principal fuente de financiamiento pues corresponde esencialmente a la captación de ahorro. Sin embargo, en esta entidad se determina valores de pasivo y patrimonio muy cercanos, con esto se podría deducir un alto peso de los socios sobre los activos. Pero en análisis anteriores se determinó que las aportaciones de los socios son relativamente bajas, de modo que las reservas y la utilidad constituyen gran parte del patrimonio, visualizando un cierto nivel deficiente en la captación de ahorros, situación que podría advertir, socios que generan bajos ingresos y por ende tienen poca capacidad de ahorro, o la posibilidad de que la confianza sobre la entidad financiera no está bien definida.

Este indicador tomado como una medida de apalancamiento, determina resultados poco usuales, tenemos las siguientes relaciones:

- Año 2009: 1,09:1
- Año 2010: 0,95:1
- Año 2011: 1,01:1

El patrimonio se considera fuerte y las utilidades generadas determinan que la entidad puede endeudarse externamente para financiar su crecimiento.

- **RENTABILIDAD**

Las medidas de rentabilidad más conocidas tales como el retorno sobre el patrimonio y sobre los activos tienden a sintetizar el rendimiento en todas las áreas de la empresa. La rentabilidad es el reflejo de la calidad de la cartera y la eficiencia en la operatividad, y por supuesto está en función de lo que se cobra por intereses.

- **RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO**

RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO		Fórmula	2009	2010	2011
			24,39%	18,01%	17,04%
a	Utilidad neta	$\frac{a}{b}$	22.521,54	22.480,18	25.396,13
b	Patrimonio promedio		92.322,61	124.787,93	149.034,84

El rendimiento sobre el patrimonio evidencia un nivel adecuado de rentabilidad, que podría ser aún mayor manteniendo niveles adecuados de recuperación de cartera y disminuyendo la morosidad. El resultado neto representa el 18,01% del patrimonio promedio en el año 2010, y para el año siguiente es de 17,04%.

Cabe analizar que este indicador puede arrojar una falsa impresión de rentabilidad. Anteriormente se había indicado que las provisiones pueden jugar un papel importante para registrar temporalmente ingresos más altos. A pesar que la entidad no está sujeta a supervisión estricta, y por lo general paga menos impuestos, los costos son significativamente inferiores.

**- RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS**

RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS		Fórmula	2009	2010	2011
			11,33%	9,01%	8,59%
a	Utilidad neta	$= \frac{a}{b}$	22.521,54	22.480,18	25.396,13
b	Activo promedio		198.806,27	249.380,27	295.517,64

El rendimiento sobre los activos totales, es decir, la capacidad de los activos para producir utilidades, en el año 2011 registra una tasa porcentual de 8,59%; mientras en el año 2010, el mismo indicador presenta un resultado de 9,01%. La alta morosidad influye a que los niveles de rentabilidad no sean mayores y tenga que asumirse mayores costos operativos y provisiones, para proteger la solvencia y liquidez de la caja.

Las instituciones que presentan un bajo índice *deuda/patrimonio*, a la vez que sus posibilidades de financiarse externamente son limitadas, necesitan apoyarse de sus socios mediante intereses que generen fuertes utilidades para financiar su crecimiento futuro. Precisamente algo muy similar es lo que ocurre en esta entidad. La relación del pasivo y patrimonio arroja un resultado bajo, es así que las utilidades se componen de fuertes utilidades retenidas.

**- RENDIMIENTO DE LA CARTERA**

RENDIMIENTO DE LA CARTERA		Fórmula	2009	2010	2011
			21,49%	19,25%	19,01%
a	Ingresos colocaciones en efectivo	$= \frac{a}{b}$	32.203,72	36.535,40	46.461,62
b	Cartera bruta promedio		149.863,52	189.758,14	244.389,88

La entidad financiera genera un rendimiento sobre la cartera de créditos bruta del 19,01% en el año 2011, siendo menor respecto de los años anteriores. En el año 2009 el rendimiento de la cartera ascendió al 21,49%, mientras que, para el siguiente año desciende a 19,25%. Si comparamos estos resultados con la tasa activa (en interés simple) del 20%, indica eficiencia en la recuperación de recursos. Sin embargo, la principal deficiencia se vincula a la calidad de la cartera, por lo que es importante adoptar nuevas medidas en el manejo contable para sanear y corregir debilidades.

Además, esto es un indicio de que la entidad genera suficientes ingresos para cubrir los gastos financieros, operativos y las debidas provisiones para activos en riesgo.

#### **1.2.12.4. SISTEMA DE MONITOREO PERLAS**

Son varias las propuestas sobre ratios financieros para aplicar en las entidades financieras, pero no constituyen un sistema que pueda medir el desarrollo individual de cada componente así como de la estructura completa. El Sistema de Monitoreo Perlas surge como un conjunto de indicadores financieros diseñados específicamente para cooperativas de ahorro y crédito y toda entidad que otorgue crédito y este inmerso en el sistema popular y solidario, basado en el método tradicional CAMEL pero adoptado a este tipo de entidades.

El sistema de monitoreo PERLAS funcionará como una herramienta gerencial, permitirá monitorear el rendimiento de la Caja de Ahorro y Crédito Manú, siendo el uso más importante, también detecta las causas probables de las deficiencias institucionales, detecta rápidamente las áreas problemáticas y ayuda a encontrar resoluciones significativas antes que los problemas se agraven.

- **PROTECCIÓN DE ACTIVOS**

La protección de los activos es uno de los factores de mayor atención en cualquier entidad financiera, dado principalmente por el nivel de provisiones sobre activos riesgosos. Las principales constituyen las provisiones sobre la cartera de créditos vencida, estableciendo un parámetro de cobertura del 100% sobre los créditos mayores a un año y que por su naturaleza tienden a ser de difícil recuperación, además cubrir el 35% de la morosidad de hasta 360 días, sobre los cuales existe una mayor probabilidad de recuperación.

La entidad financiera no cumple con estos parámetros establecidos por el sistema, razón por la cual se deduce una protección inadecuada contra préstamos incobrables, como consecuencia resultan valores inflados de activos y ganancias irreales. Es obvio que ninguna entidad quiera reconocer la cartera vencida y asumirla como una pérdida afectando el resultado final del ejercicio, pero es sumamente importante asumir la realidad, para presentar a futuro una adecuada solidez, liquidez y rentabilidad para precautelar los recursos de los ahorristas.

También es muy común considerar las reservas de capital como la principal reserva y fuente de protección ante pérdidas, pero las provisiones son mucho más fáciles de utilizar, sobre todo porque no requiere de la aprobación de todos los socios, además se debe considerar que las provisiones son la primera línea de protección para los activos.

**- COBERTURA DE SALDOS MOROSOS MAYORES A 12 MESES**

$$P1 = \frac{a}{b}$$

P1	COBERTURA DE SALDOS MOROSOS MAYORES A 12 MESES	2009	2010	2011	META
			68,01%	63,18%	50,43%
a	Provisiones para Créditos Incobrables	13.626,80	13.626,80	13.626,80	
b	Saldo de Créditos Vencidos mayor a 360 días	20.036,34	21.569,77	27.022,83	

La recomendación establece que la entidad debe provisionar el 100% de la totalidad de créditos vencidos mayor a 360 días. En los últimos tres años las provisiones han mantenido un valor fijo por USD 13.626,80; sin embargo el saldo de créditos con morosidad mayor a 360 días incrementa. Durante el periodo 2009 - 2011, este indicador presenta los siguientes resultados: 68,01%; 63,18%; y, 50,43%. Es decir, en ningún año se cumple la meta recomendada, siendo la cartera vencida la mayor

prioridad de corrección. Es necesario adecuar la política crediticia, pues los procedimientos actuales no son suficientes para controlar y asegurar el regreso de los fondos invertidos vía préstamos, además de aplicar procedimientos de prudencia financiera.

**- COBERTURA DE SALDOS MOROSOS < 12 MESES**

$$P2 = \frac{a - b}{c * (d + e) * f}$$

P2	COBERTURA DE SALDOS MOROSOS < 12 MESES	2009	2010	2011	META
		0,00%	0,00%	0,00%	35,00%
a	Provisiones para Créditos Incobrables	13.626,80	13.626,80	13.626,80	
b	Provisiones usadas para Créditos Vencidos mayor a 360 días	13.626,80	13.626,80	13.626,80	
c	Porcentaje de Provisiones requeridas para cubrir Créditos Vencidos de 1 a 360 días.	0,35	0,35	0,35	
d	Saldo total de todos los Créditos Vencidos de 1 a 360 días.	6.027,47	8.589,50	13.885,19	
e	Porcentaje de provisiones requeridas para Créditos no Vencidos.	0,00	0,00	0,00	
f	Saldo total de todos los Créditos no Vencidos.	143.053,60	180.239,60	237.472,87	
c	Saldo de Créditos Vencidos de 1 a 360 días	6.027,47	8.589,50	13.885,19	

Como consecuencia del indicador anterior, la cobertura de saldos morosos menores a 12 meses es nula. Este rubro es alto, demostrando poca disciplina financiera de los prestatarios, aunque es importante establecer las causas de su posición, pues sus actividades pudieron haber sido afectadas por factores externos que no pueden controlar. En todo caso, se considera importante provisionar el 35% de la cartera vencida menor a un año, ya que constituyen recursos con mayor probabilidad de recuperación.

Toda entidad debe asegurar una adecuada disciplina como una norma de prudencia financiera que proteja los ahorros de potenciales riesgos, el más obvio constituye las pérdidas ocasionadas por los créditos en mora, sobre los cuales deben establecerse

las suficientes provisiones para absorber sus pérdidas. La importancia de las provisiones radica en que permite determinar lo que la entidad tiene en realidad, es decir, se considera lo que es recuperable; y los recursos en mora que son de difícil recuperación se consideran como una pérdida, afectando directamente en la utilidad. Entonces es recomendable cumplir con los índices adecuados de provisiones, para que los estados financieros nos brinden valores reales en base a los cuales tomar las decisiones más acertadas.

#### - SOLVENCIA

$$P6 = \frac{(a + b) - [c + (0,35 * d) + e + f - g]}{g + h}$$

P6	SOLVENCIA	2009	2010	2011	META
		188,84%	197,89%	188,51%	111,00%
a	Total Activo	233.573,26	265.187,28	325.847,99	
b	Provisiones para Activos en Riesgo	13.626,80	13.626,80	13.626,80	
c	Saldo Créditos Vencidos mayor a 360 días	20.036,34	21.569,77	27.022,83	
d	Saldo Créditos Vencidos de 1 a 360 días	6.027,47	8.589,50	13.885,19	
e	Total de Pasivo	119.962,17	129.222,51	163.743,09	
f	Activos Problemáticos (pérdidas que serán liquidadas)	0,00	0,00	0,00	
g	Total de Depósitos de Ahorro	111.980,00	120.452,95	153.337,40	
h	Total de Aportaciones	2.970,00	3.590,00	4.310,00	

Este índice comprueba la capacidad de la entidad para cubrir sus obligaciones con los socios, de manera que el resultado ideal será el 111% de cobertura. La entidad presenta un resultado muy superior al recomendable, obteniendo un 188,84%; 197,89%; y, 188,51% durante los años 2009, 2010 y 2011 respectivamente. Es claro que en este período el valor de los activos influye para mantener un índice de solvencia aceptable, a pesar de no contar con las provisiones necesarias.



Se debe resaltar que el cálculo de este indicador reduce en algo la carga financiera, pues considera la totalidad de activos (incluido provisiones), menos la cartera vencida, para cubrir únicamente los depósitos de ahorro y las aportaciones de los socios, sin considerar el resto de cuentas de pasivo, como las cuentas por pagar (por concepto del pago de Fondo Solidario y Bono de Desarrollo Humano) cuyo valor suma los USD 10.405,69 en el año 2011.

- **ESTRUCTURA FINANCIERA**

El potencial de crecimiento de la entidad está dado por el crecimiento de la cartera de créditos, el cual registra un incremento anual de 81,25% en el 2011, es decir, la capacidad de generar ganancias en el futuro es creciente, salvo aumente la cartera vencida, tal como ha sido la tónica; la cartera vencida de acuerdo al cálculo que se detallará más adelante se sitúa en un 14,69% en el año 2011.

Se pretende que cualquier caja o cooperativa de ahorro y crédito presente un 95% de activos productivos representados por las colocaciones y 5% de improductivos por activos fijos. Esta maximización de activos productivos se orienta a alcanzar ganancias suficientes y como la cartera de créditos es el principal medio para generar ingresos se recomienda que constituya entre el 70% a 80% del total de activo, además de no mantener niveles elevados de liquidez. Los activos improductivos deberían constituir un porcentaje muy por debajo de los activos productivos, ya que todo bien adquirido es difícil de liquidar (en el caso de activos fijos), pero es muy necesario, así que la manera de mantener una adecuada relación

de activos productivos e improductivos, es incrementando la cartera de créditos e inversiones.

Los depósitos de ahorro son adecuados si representan entre el 70% a 80% del activo. En esta entidad los ahorros representan tan solo 47,06% en el año 2011, pero indican un crecimiento anual del 27,30%; así en cierta forma la aplicación de nuevas campañas publicitarias y la oferta de tasas de interés competitivas han generado un efecto positivo, pero si consideramos el nivel de crecimiento de la cartera de créditos, los ahorros siguen representando cantidades inadecuadas en la estructura del balance general.

Las aportaciones de los socios deben constituirse con el 10% a 20% respecto del activo. La entidad presenta un capital social de 2,30%; sumamente bajo, e indica una nueva tendencia de enfocarse menos en las aportaciones de los socios y reemplazarla con el capital institucional, que es una fuente para financiar activos improductivos, como la compra de terrenos, equipos de computación, muebles, etc. Si no hay suficiente capital disponible, la entidad se ve obligada a usar los recursos de depósitos de ahorro o las aportaciones de socios, que representan una fuente interna de financiamiento muy importante. Las reservas que presenta la entidad se dividen en *legales* y *especiales*, ambas suman USD 77.574,06 en el año 2011, cantidad que representa el 47,85% del patrimonio. Por ello, representan los principales valores para mejorar las ganancias invirtiendo en activos productivos o absorber pérdidas por créditos morosos o déficit operativos.

- **ESTRUCTURA DEL ACTIVO**

- **CARTERA DE CRÉDITOS**

$$E1 = \frac{a - b}{c}$$

E1	CARTERA DE CRÉDITOS	2009	2010	2011	META
		66,57%	74,20%	81,25%	70% a 80%
A	Total de Cartera de Créditos Bruta (incluye provisiones)	169.117,41	210.398,87	278.380,89	
B	Total de Provisiones para Créditos Incobrables	13.626,80	13.626,80	13.626,80	
C	Total de Activo	233.573,26	265.187,28	325.847,99	

Este indicador determina la participación de la cartera de créditos sobre el activo, siendo recomendable un resultado entre 70% a 80%. Durante los tres años analizados, la entidad ha mejorado cada año manteniendo niveles adecuados de colocación. Para el 2009 la cartera neta de crédito constituyó el 66,57% del total de activo, resultado que mejora significativamente para el 2010, con un 74,20% de participación; mientras que, en el último año el resultado supera en 1,25% al resultado recomendado.

El crecimiento de créditos de la entidad ha sido excepcional, aumentando de USD 169.117,41 en el 2009 a USD 278.380,89 en el año 2010, mostrando mayores colocaciones por USD 109.263,48; durante el periodo. Sin embargo la calidad de la cartera también se ha deteriorado, habiéndose incrementado la cartera vencida y con ello la necesidad de establecer mayores provisiones que afectan en el cálculo de la utilidad real.

- **INVERSIONES LÍQUIDAS**

$$E2 = \frac{a}{b}$$

E2	INVERSIONES LÍQUIDAS	2009	2010	2011	META
		8,56%	7,75%	3,97%	Máx. 20%
a	Total de Inversiones Líquidas	20.000,00	20.554,77	12.942,03	
b	Total de Activo	233.573,26	265.187,28	325.847,99	

Las inversiones líquidas (corto plazo) son ideales en las entidades financieras como una fuente adicional de ingresos sobre los recursos excedentes, siendo recomendable no superar el 20% de los activos, y en el caso de esta entidad priorizando la inversión en el Sistema Popular y Solidario.

La evolución de las inversiones a corto plazo sufre un decrecimiento, en especial para el año 2011, cuyo resultado determina que el activo está compuesto por un 3,97% por concepto de inversiones. La importancia de las inversiones radica en complementar los ingresos generados por la actividad principal de la entidad y con ello lograr un nivel adecuado de solvencia.

- **ESTRUCTURA DEL PASIVO**

- **DEPÓSITOS DE AHORRO**

$$E5 = \frac{a}{b}$$

E5	DEPÓSITOS DE AHORRO	2009	2010	2011	META
		47,94%	45,42%	47,06%	70% a 80%
a	Total de Depósitos de Ahorro	111.980,00	120.452,95	153.337,40	
b	Total de Activo	233.573,26	265.187,28	325.847,99	

Los depósitos de ahorro son la principal fuente de financiamiento de las entidades financieras, a partir de los cuales se realizan las operaciones activas. Deben constituir entre el 70% a 80% del total de activo.

Durante el periodo analizado, la cartera de ahorro experimenta un ligero crecimiento, alcanzando en el 2011 los USD 153.337,40; constituyendo el 47,06% del activo. Con el crecimiento experimentado, se esperaría que los ahorros financien un porcentaje mayor de las colocaciones. Sin embargo, los resultados reflejan lo contrario, los depósitos no han crecido al mismo ritmo de las colocaciones. La entidad debe procurar captar más recursos, sin que lo contrario implique disminuir la cartera de créditos. Con mayores ahorros, es mayor la probabilidad de desarrollo, pues estos permiten contar con una reserva suficiente para canalizarlos vía préstamos o en inversiones que generen dividendos, y con esto atender la demanda de efectivo de los socios.

**- NIVEL DE APORTACIONES**

$$E7 = \frac{a}{b}$$

E7	NIVEL DE APORTACIONES	2009	2010	2011	META
		1,27%	1,35%	1,32%	Máx. 20%
a	Total de Aportaciones de Socios	2.970,00	3.590,00	4.310,00	
b	Total de Activo	233.573,26	265.187,28	325.847,99	

El aporte de los socios no debe superar el 20% de los bienes de la entidad (activo), ya que al tratarse de recursos propios de la entidad que no generan directamente una retribución, (sino hasta el cálculo de las utilidades) origina muchas veces una competencia por apoderarse de los bienes de la empresa, siendo muy contrario a los

principios del cooperativismo. Pero en este caso, las aportaciones de los socios son sumamente bajas, llegando a un máximo del 1,35% (año 2010) del activo.

**- CAPITAL INSTITUCIONAL / ACTIVO TOTAL**

$$E8 = \frac{a}{b}$$

E8	CAPITAL INSTITUCIONAL / TOTAL DE ACTIVO	2009	2010	2011	META
		29,15%	32,95%	33,73%	Mín. 10%
a	Total de Capital Institucional	68.090,42	87.373,05	109.918,59	
b	Total de Activo	233.573,26	265.187,28	325.847,99	

El capital institucional es muy importante, pues sobre estos recursos (constituidos por las reservas y otros activos) se pueden financiar activos improductivos (por ejemplo: muebles, edificios, terrenos, etc.), generar mayores rentabilidades y absorber pérdidas. Ya que el mínimo recomendable es del 10%, la entidad sobrepasa dicha medida. En el año 2009 el capital institucional constituye el 29,15% del activo, incrementando en los dos posteriores años a 32,95% y 33,73% respectivamente, debido a una mayor capitalización de utilidades mediante el incremento de las reservas.

Entonces como se mencionó, se presume que la entidad cuenta con suficientes recursos para financiar los activos que no generan ingresos, inclusive esta es la principal función del capital institucional puesto que no tiene un costo explícito de intereses, como ocurriría si se utilizaran los ahorros de los depositantes o las aportaciones de los socios.

El nivel de capital institucional presentado puede convertirse en una poderosa herramienta de generación de ingresos. Ya que no tiene un costo explícito, y

orientado a financiar los activos productivos resalta una condición muy favorable de la entidad. Así que este factor, puede aislar a un segundo plano las debilidades en la captación de ahorros, aunque sin descuidar la gestión en las captaciones, la entidad en cierto porcentaje puede dejar de depender de las mismas.

Por último, el capital institucional cumplirá una función determinante, cuando en última instancia y de no mejorar la cobranza y recuperación de cartera vencida, la entidad tenga que absorber pérdidas.

**- CAPITAL INSTITUCIONAL NETO**

$$E9 = \frac{(a + b) - [c + (0,35 * d) + e]}{f}$$

E9	CAPITAL INSTITUCIONAL NETO	2009	2010	2011	META
		25,50%	28,82%	28,13%	Mín. 10%
a	Capital Institucional	68.090,42	87.373,05	109.918,59	
b	Provisiones para activos en riesgo	13.626,80	13.626,80	13.626,80	
c	Saldo Créditos Vencidos mayor a 12 meses	20.036,34	21.569,77	27.022,83	
d	Saldo Créditos Vencidos de 1 a 12 meses	6.027,47	8.589,50	13.885,19	
e	Activos Problemáticos (pérdidas que serán liquidadas)	0,00	0,00	0,00	
f	Total de Activo	233.573,26	265.187,28	325.847,99	

El mínimo recomendable para este indicador es del 10%. La Caja de Ahorro y Crédito Manú, obtiene resultados alentadores, sobre todo porque se ha considerado reducir el capital institucional con la improductividad de la cartera vencida, siendo el capital institucional neto de 25,50%, 28,82% y 28,13% (más del doble del parámetro mínimo adecuado) durante el periodo 2009-2011.

Con estos resultados, se evidencia una gran fortaleza en la entidad financiera, resultado de la capitalización de utilidades, a tal punto que disminuyendo el capital

institucional asumiendo las pérdidas de cartera vencida, el indicador sigue siendo favorable. De esta forma la entidad está logrando sostenibilidad, aunque como se había manifestado, al no acceder fácilmente a créditos externos, la entidad basa en el esfuerzo de los socios vía intereses para financiar su crecimiento.

- **RENDIMIENTOS Y COSTOS**

Anteriormente se analizó indicadores de rendimiento especialmente sobre activos y patrimonio, pero PERLAS separa cada componente del activo que genera ingresos, para tener una visión más exacta de cada activo productivo y a la vez evaluar los gastos. Las entidades financieras presentan cuatro áreas principales de inversión: la cartera de créditos, inversiones líquidas, financieras y no financieras. En el presente caso de análisis, la entidad sobresalta la cartera de créditos como la principal fuente de ingresos, de hecho representan casi el 90% de ingresos, el 10% restante corresponde a la prestación de servicios tales como el Pago de Desarrollo Humano, cualquier tipo de inversión por el momento ve replegada su importancia.

- **RENDIMIENTO DE LA CARTERA DE CRÉDITOS**

$$R1 = \frac{a - b}{\frac{c+d}{2}}$$

R1	RENDIMIENTO DE LA CARTERA DE CRÉDITOS PROMEDIO	2009	2010	2011	META
		23,64%	20,74%	20,13%	Tasa Empresarial
a	Total Ingreso de Cartera de Créditos	32.203,72	36.353,40	46.461,62	Lo suficiente para que el capital institucional contribuya a cumplir E9
b	Prima para Seguros de Crédito	0,00	0,00	0,00	
c	Cartera de Créditos Neta al final del ejercicio en curso	155.490,61	196.772,07	264.754,09	
d	Cartera de Crédito Neta al final del ejercicio anterior	116.982,83	155.490,61	196.772,07	



La entidad obtiene un rendimiento de la cartera de créditos promedio del 21,66% en el 2010 y del 20,42% en el año 2011. El rendimiento adecuado está sujeto a la tasa empresarial de sistema. De acuerdo a publicaciones del Banco Central del Ecuador, para abril del 2012 la tasa de interés efectiva para el sector Microcrédito Minorista ronda entre el 28,82% al 30,50% anual, sin embargo la tasa activa efectiva general es del 8,17%.

**- COSTO FINANCIERO POR LOS AHORROS**

$$R5 = \frac{a + b + c}{\frac{d+e}{2}}$$

R5	COSTO FINANCIERO POR LOS AHORROS	2009	2010	2011	META
		4,89%	6,29%	4,94%	Mayor que la inflación
a	Total de Intereses Pagados sobre Depósitos de Ahorros	4.394,90	7.311,70	6.743,30	
b	Total de Primas de Seguros pagadas para Depósitos de Ahorros	0,00	0,00	0,00	
c	Total de impuestos pagados por La entidad financiera sobre el interés de depósitos de ahorros	0,00	0,00	21,00	
d	Total de Depósitos de Ahorros al final del ejercicio en curso	111.980,00	120.452,95	153.337,40	
e	Total de Depósitos de Ahorros al final del ejercicio anterior	67.594,13	111.980,00	120.452,95	

El costo financiero que se genera por los recursos de los ahorristas, asciende al 6,29% en el año 2010 y 4,94% en el 2011. La tasa pasiva suele ser mayor al nivel de inflación, pues uno de las razones que a la genta motiva ahorrar, es que su dinero no pierda su valor adquisitivo en el tiempo a causa de la inflación, la misma que se ubicó en 5,41% a finales del 2011. Se observa entonces que el costo financiero por los ahorros es inferior a la tasa de inflación en el 2011. Ni necesariamente esta posición tiene que resultar negativa para los intereses de los socios, aunque lo adecuado siempre sería ofrecer una tasa de interés acorde a las recomendaciones (de hecho las cooperativas o entidades similares a diferencia de los bancos, deben

tratar de pagar la tasa más alta, sin arriesgar la estabilidad), pero se deben considerar otros factores como menores intereses por los créditos, además el promedio en el sistema financiero refleja que para diciembre del 2011 la tasa de interés pasiva fue del 4,53% (considerando depósitos a plazo fijo), ligeramente inferior al presentado por la Caja de Ahorro y Crédito Manú.

**- NIVEL DE GASTOS**

$$R9 = \frac{a}{\frac{b+c}{2}}$$

R9	NIVEL DE GASTOS	2009	2010	2011	META
		5,69%	5,32%	6,81%	Máx. 5%
a	Total de gastos operativos (menos las provisiones para préstamos incobrables)	11.315,10	13.256,70	20.121,56	
b	Total de activo al final del ejercicio en curso	233.573,26	265.187,28	325.847,99	
c	Total de activo al final del ejercicio anterior	164.039,28	233.573,26	265.187,28	

El nivel de gastos debe siempre ser reflejo de una eficiente administración de los recursos y adecuados procedimientos operativos, siendo recomendable mantener niveles inferiores o iguales al 5%. En este caso, los resultados son superiores a la recomendación. En el 2010 los gastos representan el 5,32% del total de activos promedio, para el siguiente año el resultado asciende a 6,81%. Lo ideal es disminuir los gastos, siempre que no afecten una correcta actividad, ni los intereses de la planta operativa.

**- NIVEL DE EXCEDENTES NETO**

$$R8 = \frac{a}{\frac{b+c}{2}}$$

R12	NIVEL DE EXCEDENTES NETO	2009	2010	2011	META
		11,33%	9,01%	8,59%	-
a	Ingreso neto (después de dividendos)	22.521,54	22.480,18	25.396,13	Suficiente para alcanzar E9
b	Total de activo al final del ejercicio en curso	233.573,26	265.187,28	325.847,99	
c	Total de activo al final del ejercicio anterior	164.039,28	233.573,26	265.187,28	

En el año 2011 el ingreso neto representó en 9,01% del total de activo promedio; mientras que, en el 2011 el mismo indicador disminuye a 8,59% (evidenciando un incremento considerable en activo). Ya que el capital institucional constituye el principal indicador para medir la eficiencia en la generación de ingresos, el presente indicador cumple su meta, destinado a que el capital institucional sea mayor del 10% del activo.

- **LIQUIDEZ**

El concepto de liquidez queda resumido en la capacidad de cubrir las necesidades de retiro de ahorro de los depositantes, una variable que la entidad no puede controlar, pero puede prever de acuerdo a la experiencia y con ello mantener un parámetro ideal y esencial para la administración financiera sólida, entre el 15% y 20% del total de obligaciones con el público, una vez descontados las obligaciones de corto plazo.

- **RESERVAS DE LIQUIDEZ**

La liquidez constituye uno de los indicadores de mayor interés para los administradores y que mayor confianza genera en los clientes, por ello un nivel adecuado, es sinónimo de precaución y satisfacción para el cliente.

$$L1 = \frac{a + b - c}{d}$$

L1	RESERVAS DE LIQUIDEZ	2009	2010	2011	META
		33,95%	19,89%	10,90%	15% a 20%
a	Total de inversiones líquidas productivas (Inversiones 1 a 30 días, cartera de créditos por vencer de 1 a 30 días)	0,00	0,00	0,00	
b	Total de activos líquidos improductivos (Fondos Disponibles)	45.997,34	32.732,14	27.123,02	
c	Total de cuentas por cobrar a corto plazo < 30 días	7.982,17	8.769,56	10.405,69	
d	Total de depósitos de ahorros	111.980,00	120.452,95	153.337,40	

El mínimo de liquidez con el que debe contar una entidad financiera es del 15% sobre el total de ahorros. Los niveles que presenta la entidad son aceptables en los años 2009 y 2010, y varían cada año de tal manera que la administración previo experiencia de años anteriores vio la necesidad de disminuir los activos líquidos improductivos. Así, la liquidez en el periodo 2009 - 2011, fue de 33,95%; 19,89%; y, 10,90% respectivamente. Mucha liquidez puede ser un impedimento para generar mayor utilidad, pero en el último año la liquidez cae a niveles no adecuados, puede que sea suficiente para atender los retiros de ahorros sobre todo considerando que las cuentas por pagar incrementan, pero como norma preventiva sería conveniente aumentar las cifras al promedio recomendado.

#### - LIQUIDEZ IMPRODUCTIVA

$$L3 = \frac{a}{b}$$

L3	NIVEL DE LIQUIDEZ OCIOSA O IMPRODUCTIVA	2009	2010	2011	META
		19,69%	12,34%	8,32%	-
a	Total de activos líquidos improductivos (Fondos Disponibles)	45.997,34	32.732,14	27.123,02	Lo más reducido posible
b	Total de activos	233.573,26	265.187,28	325.847,99	

El porcentaje de activo total invertido en cuentas líquidas improductivas fue del 19,69%; 12,34%; y, 8,32% en los años 2009, 2010 y 2011 respectivamente. Mientras

los activos improductivos ayuden a mantener una adecuada reserva de liquidez, pueden constituir cualquier porcentaje en la estructura del activo, bajo la premisa de reducir la liquidez ociosa lo más cercano a 0.

- **CALIDAD DE ACTIVOS**

Los activos improductivos son importantes en la estructura financiera, pero su exceso limita ganancias y refleja una administración ineficiente.

- **MOROSIDAD POR PRÉSTAMOS Y CUENTAS POR COBRAR**

$$A1 = \frac{a}{b}$$

A1	NIVEL DE MOROSIDAD POR PRÉSTAMOS Y CUENTAS POR COBRAR	2009	2010	2011	META
		15,41%	14,33%	14,69%	5% o menos
a	Total de todos los saldos de préstamos morosos	26.063,81	30.159,27	40.908,02	
b	Total de la cartera de préstamos pendientes (bruta)	169.117,41	210.398,87	278.380,89	

La morosidad es uno de los campos problemáticos que tienen mayor impacto en la rentabilidad. Lo ideal es mantener cuentas vencidas menores al 5% del total de préstamos pendientes. Sin embargo, es preocupante la calidad de la cartera en la Caja de Ahorro y Crédito Manú, entidad que registra los siguientes índices de morosidad durante los tres años en cuestión: 15,41%; 14,33%; y 14,69%. Resultado muy negativo y que descubre un procedimiento crediticio poco adecuado, además de un ineficaz seguimiento y recuperación de cartera.

- **ACTIVOS IMPRODUCTIVOS**

$$A2 = \frac{a}{b}$$

A2	ACTIVOS IMPRODUCTIVOS	2009	2010	2011	META
		24,87%	18,05%	14,78%	5% o menos
a	Total de activos improductivos (Caja, cuentas corrientes, cuentas por cobrar, activos en liquidación, activos fijos, gastos y pagos anticipados y diferidos)	58.083,15	47.860,44	48.151,87	
b	Total de activo	233.573,26	265.187,28	325.847,99	

El porcentaje del activo que no produce ingresos es del 28,87% en el año 2009, disminuyendo favorablemente para el año 2010, pues los activos improductivos representaron el 18,05% de la estructura del activo, y en el último año como consecuencia de mayores captaciones, los activos improductivos representaron el 14,78% del Activo. Sin embargo, y a pesar de esta variación favorable, aún no se logra un nivel óptimo, que se situaría en un porcentaje menor o igual al 5%.

- **SEÑALES DE CRECIMIENTO**

Las cinco áreas principales de crecimiento son: activo, préstamos, depósitos de ahorro, aportaciones y capital institucional.

- **CRECIMIENTO DE PRÉSTAMOS NETOS**

$$S1 = \frac{a - b}{b}$$

S1	CRECIMIENTO DE PRÉSTAMOS NETOS	2009	2010	2011	META
		32,92%	26,55%	34,55%	Cumplir E1
a	Cartera de créditos del ejercicio en curso	155.490,61	196.772,07	264.754,09	
b	Cartera de créditos del ejercicio anterior	116.982,83	155.490,61	196.772,07	

La cartera de créditos incrementa en un 26,55% en el año 2010 y 34,55% en el año 2011, como resultado de un mejor uso de los recursos, disminuyendo la liquidez innecesaria y canalizando a inversiones más rentables para la entidad. Sin embargo,

el nivel de cartera vencida también aumenta, por lo que es necesario colocar el dinero bajo un mayor aseguramiento en la calidad de la cartera. Puesto que la meta es cumplir con E1, el crecimiento experimentado por la cartera de crédito en los dos últimos años analizados es correcto.

**- CRECIMIENTO DE AHORROS**

$$S5 = \frac{a - b}{b}$$

S5	CRECIMIENTO DE AHORROS	2009	2010	2011	META
		65,67%	7,57%	27,30%	Cumplir E5
a	Depósitos de ahorro del ejercicio en curso	111.980,00	120.452,95	153.337,40	
b	Depósitos de ahorro del ejercicio anterior	67.594,13	111.980,00	120.452,95	

Las captaciones incrementan en tan solo 7,57% en el año 2010, para el siguiente año es evidente que una mayor publicidad y difusión de los productos y servicios dieron sus frutos. Captaciones y colocaciones incrementaron considerablemente. Los depósitos en ahorro fueron mayores en un 27,30%; aunque, tal como se explica en análisis anteriores, este crecimiento no se equilibra con el crecimiento de colocaciones, disparidad que obliga a encontrar otras fuentes de financiamiento, que afortunadamente no han sido créditos externos, sino la misma rentabilidad generada.

La meta de este indicador es cumplir con E5, de manera que los resultados son negativos en todo el periodo.

**- CRECIMIENTO DE LAS APORTACIONES**

$$S7 = \frac{a - b}{b}$$

S7	CRECIMIENTO DE APORTACIONES DE ASOCIADOS	2009	2010	2011	META
		16,02%	20,88%	20,06%	Cumplir E7
a	Total de aportaciones de asociados del ejercicio en curso	2.970,00	3.590,00	4.310,00	
b	Total de aportaciones de asociados del ejercicio anterior	2.560,00	2.970,00	3.590,00	

Analizar este crecimiento es algo curioso. Por una parte el índice de Nivel de Aportaciones (E7), establece como meta que las aportaciones de los socios no asciendan al 20% del activo, siendo estos valores bajo y cumpliendo el parámetro, los resultados del crecimiento de las aportaciones no influyen en gran medida. Más bien este rubro recibe poco énfasis de la administración, para evitar la dependencia sobre estos recursos y generar la capacidad de atraer depósitos y mejorar el capital institucional.

#### - CRECIMIENTO DEL CAPITAL INSTITUCIONAL

$$S11 = \frac{a - b}{b}$$

S8	CRECIMIENTO DEL CAPITAL INSTITUCIONAL	2009	2010	2011	META
		-0,56%	28,32%	25,80%	Cumplir E8
a	Capital institucional del ejercicio en curso	68.090,42	87.373,05	109.918,59	
b	Capital institucional del ejercicio anterior	68.474,13	68.090,42	87.373,05	

Estos resultados son el mejor indicador de que la entidad está obteniendo adecuados niveles de rentabilidad. La tendencia de crecimiento es dinámica, siendo negativa en el año 2009 y mejorando notablemente para los posteriores años. Este crecimiento sostenido permite mejorar la reserva de capital institucional, y de esta manera cubrir la adquisición de activos improductivos, generar utilidades y absorber pérdidas.



- **CRECIMIENTO DEL ACTIVO**

$$S_{11} = \frac{a - b}{b}$$

S11	CRECIMIENTO DEL ACTIVO	2009	2010	2011	META
		42,39%	13,53%	22,87%	> inflación + 10%
a	Total Activo del presente periodo	233.573,26	265.187,28	325.847,99	
b	Total Activo del periodo anterior	164.039,28	233.573,26	265.187,28	

El activo aumenta durante el periodo analizado como resultado de las políticas de expansión, especialmente orientadas a cubrir una mayor demanda de créditos. En el año 2010 se experimenta un crecimiento anual de 13,53% y en el año 2011 de 22,87%. Ahora consideremos la inflación promedio en el periodo 2009-2011 es de 4,35% adicionado al 10%, la meta a superar es de 14,35%, siendo superada notablemente, excepto en el año 2010.

### **1.2.13. DETERMINACIÓN DE FACTORES INTERNOS**

#### **1.2.13.1. FORTALEZAS**

##### **a. GOBERNALIDAD**

Existe una estructura organizacional definida y la distribución de funciones plasmados en un reglamento de procesos internos, que describe las actividades precisando responsabilidad y participación de los distintos puestos de trabajo incluyendo las unidades administrativas.

##### **b. ASOCIATIVIDAD**

La toma de decisiones más importantes se realiza democráticamente en las asambleas, considerando la postura de cada socio, y de acuerdo a la mayoría.

##### **c. POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO**

La Caja de Ahorro y Crédito Manú posee más socios a nivel local que su competencia directa, mostrando su influencia en el desarrollo económico de la población local.

#### **d. PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS**

Los productos y servicios financieros están acorde a las necesidades de la población y favorecen en gran medida la productividad de la zona, son accesibles, aunque existe cierta restricción en el cumplimiento de requisitos necesarios para ser socio y obtener los distintos beneficios, especialmente créditos.

#### **e. TECNOLOGÍA E INFRAESTRUCTURA**

Puede que la tecnología no sea de punta, pero es suficiente para atender con calidad la prestación de productos y servicios financieros de acuerdo al flujo promedio de socios. Sin embargo, a veces la infraestructura queda inadecuada por la cantidad de socios que llegan para ser atendidos, pero no es recurrente.

#### **e. CARTERA DE CRÉDITOS**

Los préstamos son la principal fuente de ingresos, por tal motivo se considera uno de las mayores fortalezas el incremento constante de la cartera de créditos, siendo 34,55% el crecimiento anual en el año 2011 y representando el 81,25% del total de activos. Sin embargo, al analizar las cifras pasadas se consideraría que no es una actitud muy prudente incrementar las colocaciones sin antes mejorar la calidad de la cartera, o aplicar una modificación al procedimiento crediticio.

#### **f. INVERSIONES LÍQUIDAS**

Realizar inversiones no es una prioridad necesariamente, pero es una excelente herramienta para generar ingresos adicionales y complementar a los obtenidos por la cartera de créditos, que no es del todo segura, además constituye una fuente adicional de liquidez, por ello el 3,97% de inversiones sobre el total de activos que presenta la entidad es adecuado, no es una cantidad elevada ya que se considera aceptable invertir hasta el 20% del total de activos, pero hay que considerar que invertir es una decisión difícil por el riesgo asumido.

#### **g. FINANCIAMIENTO INTERNO**

A pesar de captar menores recursos de los que coloca, no es necesario acudir a créditos externos, lo que disminuye en gran medida el peso financiero que implicaría ello. Por otro lado, es un buen indicio de que independientemente de la cartera vencida los niveles de rentabilidad son muy alentadores.

#### **h. NIVEL DE APORTACIONES**

Las aportaciones de los socios representan tan solo el 1,32% de los bienes o activos de la entidad, siendo adecuado y estando dentro del parámetro recomendado (20% como máximo). Esto denota que no existe ningún tipo de acaparamiento de los socios sobre los bienes, puesto que estos recursos que no generan una retribución directamente son muy bajos.

## **i. RENDIMIENTO DE LA CARTERA DE CRÉDITOS**

La cartera de crédito genera utilidades promedio que ascienden al 20,42% de las colocaciones netas en el año 2011, algo muy destacable, sobre todo porque gran cantidad de créditos no registran ganancias, éstas forman la cartera vencida. Ahora, este porcentaje disminuye inmediatamente si el monto de provisiones fuese el adecuado. En todo caso, anteriormente se ha determinado que los ingresos son muy alentadores, ya que no se ha requerido acudir a créditos externos como resultado de pocos ahorros captados, además las reservas mantienen gran cantidad de recursos, resultado de las utilidades de los ejercicios anteriores.

## **j. COSTO FINANCIERO POR LOS AHORROS**

Los costos asumidos sobre los depósitos de los ahorristas, mantienen un nivel adecuado. Es recomendable que la tasa pasiva sea ligeramente superior a los niveles inflacionarios, (cuando éstos son estables) ya que una de las funciones de las entidades financieras es preservar el valor del dinero en el tiempo, lo cual beneficia a los socios. El costo financiero asciende a 4,94% en el año 2011, y aunque la inflación a finales del 2011 se ubicó en 5,41%; se puede considerar un aspecto positivo una menor carga financiera, siendo ligeramente superior al 4,53% registrado por el sistema financiero nacional.

## **k. CAPITAL INSTITUCIONAL NETO**

El mínimo recomendable para este indicador es del 10%. Los resultados se consideran alentadores, siendo el capital institucional neto de 25,50%, 28,82% y 28,13% (más del doble del parámetro mínimo adecuado) durante el periodo 2009-2011. Con estos resultados, se evidencia una fortaleza en la entidad financiera, resultado de la capitalización de utilidades, a tal punto que disminuyendo el capital institucional asumiendo las pérdidas de cartera vencida, el indicador sigue siendo favorable.

## **l. SOLVENCIA**

Este índice comprueba la capacidad para cubrir las obligaciones con los socios, de manera que el resultado ideal será el 111% de cobertura. La entidad presenta un resultado muy superior al recomendable, obteniendo un 188,84%; 197,89%; y, 188,51% durante los años 2009, 2010 y 2011 respectivamente. Es claro que en este período el valor de los activos influye para mantener un índice de solvencia aceptable, a pesar de no contar con las provisiones necesarias.

### **1.2.13.2. DEBILIDADES**

#### **a. PROVISIONES**

No existe una cobertura adecuada sobre la cartera vencida, siendo una señal de la administración de no asumir con mayor realidad la situación de la entidad financiera.

En el año 2011 registra una morosidad de 14,69%; sumamente elevado, sobre las cuales existe una provisión de tan solo el 33,31% de la cartera vencida. La norma general para cajas y cooperativas de ahorro y crédito establece que se debe provisionar totalmente la cartera vencida mayor a 360 días y para aquella menor a dicho tiempo se destinarán recursos correspondientes al 35%. De acuerdo a los datos que presentan los estados financieros, la entidad únicamente llega a cubrir el 50,43% de la cartera vencida mayor a 360 días durante el año 2011, con lo cual no alcanzaría para cubrir la cartera vencida de 1 a 360 días. El desenlace de no prestar mayor atención a las provisiones sobre cualquier activo en riesgo, es que se exagera en el monto de los activos y las ganancias percibidas no son reales, es decir, no existe una verdadera protección sobre los activos.

#### **b. CARTERA VENCIDA**

La cartera vencida es la mayor de las falencias, especialmente en el proceso de seguimiento. La cartera vencida en el año 2011 asciende a UDS 40.908,02; cifra que representa el 14,69% del total de cartera vencida bruta. Más preocupante aún es que la mayor parte de la cartera vencida USD 27.022,83 es mayor a 360 días; mientras que, el restante USD 13.885,19 corresponde a la cartera vencida de 1 a 360 días. Esto denota que la administración no ha adoptado las medidas necesarias para mejorar la calidad de la cartera, y peor aún, para el último año ha aumentado en USD 13.885,19; sumamente preocupante y contradictorio a los intereses y objetivos de la entidad. La cartera vencida acarrea la necesidad de mayores provisiones aumentando el nivel de activos improductivos.

### **c. DEPÓSITOS DE AHORRO**

A pesar que las captaciones han incrementado en los últimos años, aún constituye una debilidad, puesto que solo representan el 47,06% del total de activos en el año 2011, siendo recomendable captar entre el 70% a 80% de ahorros respecto al total de activos. Cuando las captaciones no son adecuadas no solo que se requiere de fuentes de financiamiento adicionales como créditos externos, donaciones, etc., sino que es una muestra del bajo nivel de ingresos de los socios, como resultado de actividades económicas poco rentables, siendo tal vez uno de los motivos de la cartera vencida, para evitar ello es necesario ser flexible con las formas de pago y el plazo.

### **d. NIVEL DE GASTOS**

Tal como se revisó anteriormente los costos financieros sobre los ahorros no son muy significativos, los gastos operativos muestran una diferencia no tan marcada, pero que supera el límite recomendado, según el cual los gastos operativos preferentemente no deben superar el 5% del promedio de activos. En el año 2011 estos gastos fueron del 6,81%; por supuesto el objetivo es siempre disminuir los gastos porque esto aumenta mayores probabilidades de ganancias, pero estas disminuciones no pueden afectar la calidad de la operatividad ni los intereses de los trabajadores.



#### **e. NIVEL DE EXCEDENTES NETO**

El ingreso neto representa el 8,59% del total del activo promedio en el año 2011. La entidad no presenta una capacidad óptima para generar utilidades, el resultado ideal es presentar al menos el 10% de excedentes sobre el activo promediado.

#### **f. RESERVAS DE LIQUIDEZ**

La liquidez constituye uno de los indicadores de mayor interés para los administradores y que mayor confianza genera en los clientes. El mínimo de liquidez con el que debe contar una entidad financiera es del 15% sobre el total de ahorros y cuentas por pagar. Los niveles que presenta la entidad son aceptables en los años 2009 y 2010, y varían cada año disminuyendo la liquidez inmediata. Así, las reservas de liquidez en el periodo 2009-2011, fueron de 33,95%; 19,89%; y, 10,90% respectivamente. En el último año la liquidez cae a un nivel poco adecuado, considerando que las cuentas por pagar incrementan, pero como norma preventiva sería conveniente aumentar las cifras al promedio recomendado.

#### **g. GOBERNALIDAD**

Inobservancia de los reglamentos, en especial de procesos internos, lo cual produce una sobrecarga de trabajo y de la mayoría de las funciones en el gerente.

### m. DETERMINACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Cuadro No. 90.: Determinación de Factores Internos	
	FACTOR
<b>FORTALEZAS</b>	Estructura organizacional bien definido y distribución de funciones.
	Toma de decisiones es democrática.
	Mayor acaparamiento de socios y clientes, que la competencia directa.
	Productos y servicios acorde a las necesidades de la zona.
	Tecnología e infraestructura adecuada para ofrecer un servicio de calidad.
	Las inversiones líquidas representan el 3,97% del activo
	La entidad no requiere de endeudamiento externo
	Las aportaciones representan el 1,32% del activo
	La cartera de créditos representa un valor adecuado en la estructura del activo (81,25%), su rendimiento es del 20,13% y su crecimiento de 34,55%.
	El costo financiero sobre los ahorros es del 4,94%, adecuado para el socio y para mejorar la eficiencia de la entidad.
	La solvencia de la entidad es fuerte, su valor se establece en 188,51%, siendo recomendable un mínimo del 111%.
	El Capital Institucional Neto supera el mínimo recomendable del 10%, registrando un porcentaje del 28,13% influenciado principalmente por grandes cantidades de reservas.
<b>DEBILIDADES</b>	Inobservancia e incumplimientos de los reglamentos.
	No existe una cobertura adecuada de provisiones
	A pesar que la cartera de créditos creció en un 34,55%; la cartera vencida es del 14,69%.
	Los depósitos de ahorro no muestran mayor crecimiento, representa en 47,06% del activo
	Los gastos operativos superan el promedio recomendado 6,81%
	Los excedentes netos son inferiores a 10%.
	Las reservas de liquidez disminuyen en el año 2011 al 10,90%, siendo menor al 15% mínimo recomendado.
	No se aplican técnicas y herramientas de análisis financiero

No se aplican procesos de calificación del sujeto de crédito, de seguimiento y recuperación adecuados.

**Fuente:** Análisis Interno Caja de Ahorro y Crédito Manú 2009-2011

**Elaborado por:** El autor

### 1.2.14. MATRIZ FODA

<b>Cuadro No. 91.: MATRIZ FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
F1. Estructura organizacional bien definido y distribución de funciones.	D1. Inobservancia e incumplimientos de los reglamentos.
F2. Toma de decisiones es democrática.	D2. No existe una cobertura adecuada de provisiones
F3. Mayor acaparamiento de socios y clientes, que la competencia directa.	D3. A pesar que la cartera de créditos creció en un 34,55%; la cartera vencida es del 14,69%.
F4. Productos y servicios acorde a las necesidades de la zona.	D4. Los depósitos de ahorro no muestran mayor crecimiento, representa en 47,06% del activo
F5. Tecnología e infraestructura adecuada para ofrecer un servicio de calidad.	D5. Los gastos operativos superan el promedio recomendado 6,81%
F6. Las inversiones líquidas representan el 3,97% del activo	D6. Los excedentes netos son inferiores a 10%.
F7. La entidad no requiere de endeudamiento externo	D7. Las reservas de liquidez disminuyen en el año 2011 al 10,90%, siendo menor al 15% mínimo recomendado.
F8. Las aportaciones representan el 1,32% del activo	D8. No se aplican técnicas y herramientas de análisis financiero
F9. La cartera de créditos representa un valor adecuado en la estructura del activo (81,25%), su rendimiento es del 20,13% y su crecimiento de 34,55%.	D9. No se aplican procesos de calificación del sujeto de crédito, de seguimiento y recuperación adecuados.
F10. El costo financiero sobre los ahorros es del 4,94%, adecuado para el socio y para mejorar la eficiencia de la entidad.	
F11. La solvencia de la entidad es fuerte, su valor se establece en 188,51%, siendo recomendable un mínimo del 111%.	
F12. El Capital Institucional Neto supera el mínimo recomendable del 10%, registrando un porcentaje del 28,13% influenciado principalmente por grandes cantidades de reservas.	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
O1. Población joven que reúne condiciones para aumentar la producción, administrar negocios y dominar nuevas tecnologías.	A1. Gran parte de emprendimientos inician por necesidad, es común que no exista planificación y tengan un periodo de vida corto.
O2. Menor alfabetismo y mayor cobertura del sistema de educación pública, constituye un factor importante que induce una mayor preparación académica, especialmente en las nuevas generaciones.	A2. La actividad agropecuaria se basa en cultivos permanentes y en producción primaria sin valor agregado.
O3. Nivel de emprendimiento alto, generador de fuentes de trabajo.	A3. La inflación al productor es mayor que de la del consumidor, de manera que los productores deben asumir menores ingresos.
O4. Potencial agropecuario por la calidad de suelos y condiciones climáticas.	A4. Población limitada en conocimientos tecnológicos, la implementación de tecnología requiere altos costos de inversión.
O5. Avances tecnológicos de mayor accesibilidad que mejoran la eficiencia y eficacia de las actividades productivas.	A5. Mayores remuneraciones implican mayores precios de los productos básicos, con ello se crea un círculo vicioso.

O6. Mayores ingresos por alza de la remuneración básica unificada, que permite mayor capacidad adquisitiva, el estímulo al consumo y con ello a una mayor oferta. También significa mayor capacidad de ahorro.	A6. Dependencia de economías externas, por la exportación de materias primas sin mayor valor agregado.
O7. Incremento de las exportaciones y diversificación del mercado, permitiendo obtener mayores ingresos y generar fuentes de empleo. Oportunidades para la micro, pequeña y mediana empresa para exportar.	A7. Producto Interno Bruto en alza y dependiente de los ingresos petroleros, liquidez que genera inflación.
O8. Producto interno bruto en crecimiento por mayor producción de bienes y prestación de servicios.	A8. Sobreprotección a la industria nacional contrae su desarrollo competitivo.
O9. Mayor comercio interno y tendencia a incrementar los establecimientos que emplean a más de 10 personas.	A9. El promedio de años de estudio es sumamente bajo (7,85 años), y la educación no está acorde a las necesidades de crecimiento del país.
O10. Importantes recursos captados por remesas del extranjero, sostienen los sectores económicos y para el sistema financiero constituye una importante fuente de financiamiento a través de la captación de ahorros.	A10. Gran parte de créditos se destinan a la pequeña y mediana empresa, y a las tasas de interés más altas del mercado.
O11. Mercado financiero competitivo, tasas de interés estable y más accesible a la población.	A11. Competencia que acapara mayores clientes y están mejor posicionadas.
O12. Menor índice de desempleo y subempleo, mayor preparación académica.	
O13. Ley orientada al desarrollo del Sistema Popular y Solidario.	
O14. Mayor competencia permite mejorar la gestión empresarial en busca de mejorar o ampliar productos y servicios financieros.	

<b>Cuadro No. 92.: Determinación de Estrategias</b>	
<b>1</b>	Direccionar los productos y servicios hacia actividades específicas, de manera que sean más atractivas por sus ventajas y diferenciaciones (por ejemplo: crédito para animales menores), e incentivando la formación de emprendimientos productivos impulsados especialmente por jóvenes, que estén inmersos principalmente en el sistema de Finanzas Populares y Solidarias.
<b>2</b>	Diseñar e implementar una estrategia de captación de ahorros para lograr una mayor adecuación de la estructura de financiamiento proveniente de ahorros de los asociados, lo que permitirá bajar costos al no tener que acudir a otras fuentes y mejorar los niveles de rentabilidad.
<b>3</b>	Aplicar un nuevo proceso de otorgamiento crediticio en base a las 5 C's del crédito, para disminuir la reincidencia de cartera vencida y mejorar las utilidades.
<b>4</b>	Aumentar las provisiones para proteger los activos en riesgo y las pérdidas por la cartera vencida. Con esto se logra obtener resultados correctos del activo y cartera de créditos neta, y adoptar mejores medidas correctivas.
<b>5</b>	Aplicar trimestralmente las técnicas y herramientas de análisis financiero aplicadas en la investigación para detectar amenazas a tiempo.
<b>6</b>	Desarrollar procesos de inducción en forma semestral para refrescar los conocimientos sobre los distintos manuales y la distribución de responsabilidades y enfocar procesos de capacitación a los encargados del otorgamiento de crédito para evitar créditos mal canalizados.
<b>7</b>	Promover la organización de ferias libres comunitarias, para incentivar la competitividad ofreciendo productos con valor agregado y mejor presentación, para ofrecer productos a precios más justos evitando la intermediación.

### **1.2.15. PROGRAMACIÓN DE ESTRATEGIAS**

En base a las diferentes metodologías, técnicas y herramientas de investigación utilizadas, al planteamiento de matrices estratégicas y al análisis financiero realizado, se han planteado varias estrategias dirigidas a subsanar las deficiencias encontradas, especialmente a mejorar la oferta de productos y servicios financieros que ayuden a mejorar la estructura de financiamiento de la entidad, y sobre todo mejorar la calidad de la cartera mediante nuevos procedimientos crediticios.

A continuación se detallan las propuestas de mejora, se presentan mediante una programación, detallando cada paso a seguir, el tiempo necesario de cumplimiento, responsables, costos, etc., de manera que faciliten la labor de los involucrados y ayuden a mejorar el desempeño económico, financiero y social de la Caja de Ahorro y Crédito Manú.

- **ESTRATEGIA 01. PLANTEAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS**

**Cuadro No. 93.: Estrategia 01, Planteamiento de Nuevos Productos y Servicios Financieros.**

<b>Cuadro No. 93.: Estrategia 01, Planteamiento de Nuevos Productos y Servicios Financieros.</b>				
<b>PROPUESTA</b>	Direccionar los productos y servicios hacia actividades específicas, de manera que sean más atractivas por sus ventajas y diferenciaciones (por ejemplo: crédito para animales menores), e incentivando la formación de emprendimientos productivos impulsados especialmente por jóvenes, que estén inmersos principalmente en el sistema de Finanzas Populares y Solidarias.			
<b>OBJETIVO</b>	Impulsar el crecimiento económico de los socios, mediante una nueva línea productos y servicios financieros, orientados a sus necesidades de producción y asesoramiento.			
<b>SITUACIÓN DE PARTIDA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PLAZO DE EJECUCIÓN</b>	<b>RECURSOS UTILIDADOS</b>
La entidad financiera no direcciona sus productos a actividades específicas. Esta modalidad permite dotar condiciones beneficiosas de cada línea de crédito, diferenciándola de otra acorde a las necesidades del socio. Sobre todo los créditos deben encaminarse a la formación de nuevas empresas, especialmente impulsados por	Determinar una muestra poblacional entre el total de socios.	Gerente General	1 día	Calculadora, papel, esferográficos
	Realizar un sondeo a la muestra poblacional, para determinar las actividades económicas, detectar necesidades y exigencias del mercado, identificando oportunidades existentes.	Gerente General, Comisión de Crédito, Promotor y Cajero	5 días	Papel y esferográficos



jóvenes, de manera que se creen nuevas fuentes empleo.	Determinar las principales actividades económicas sobre las cuales se diseñarán los nuevos productos financieros, como una línea de créditos para cultivos permanentes, temporales, crianza de animales menores, créditos para emprendimientos sustentados en planes de negocios, entre otros.	Gerente General, Comisión de Crédito, Promotor y Cajero	3 días	Computadora
	Identificar los productos financieros de la competencia, para desechar los productos saturados.	Gerente General	2 días	Computadora
	La información obtenida anteriormente se combina para establecer los nuevos productos, sus diferenciaciones, elementos, características y costos financieros.	Gerente General, Comisión de Crédito y Promotor	3 días	Computadora
	Determinar la viabilidad comercial, económica, técnica, valoración de las reacciones de la competencia y ajuste a los objetivos de la organización.	Gerente General	4 días	Computadora
	Realizar el diseño y el procedimiento definitivo del nuevo producto, desarrollando algunas simulaciones para ultimar detalles y mejorar el adiestramiento del personal operativo.	Asesor en diseño gráfico, Gerente General y personal operativo	4 días	Computadora
	Difusión del producto, aplicando todas las herramientas publicitarias posibles (radio, prensa, televisión, folletos, etc.), para generar expectativas en la población.	Gerente General	Continuamente por un mes	Spots publicitarios y folletos

	Oferta del nuevo producto.	Personal operativo	Continuamente	Papeletas y demás documentos de levantamiento de información
<b>Fuente:</b> Matriz FODA aplicada a la Caja de Ahorro y Crédito Manú, año 2012 <b>Elaborado por:</b> El Autor				

<b>Cuadro No. 94.: Presupuesto de Costos para desarrollar la estrategia 01</b>			
<b>MATERIALES</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
Calculadora	x	x	0,00
Papel Bond A4	0,02	500	10,00
Cuña en radio	1	20	20,00
Publicidad en diario	1	10	10,00
Volantes	0,01	500	5,00
Computador	x	1	0,00
Impresora	x	1	0,00
Tinta	3	1	3,00
Esferográficos	0,25	5	1,25
		<b>TOTAL</b>	<b>49,25</b>
<b>Fuente:</b> Proforma Librería Superior, Radio Luz y Vida. <b>Elaborado por:</b> El Autor			

- **ESTRATEGIA 02. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE CAPTACIÓN DE AHORROS**

**Cuadro No. 95.: Estrategia 02, Diseño de una Estrategia de Captación de Ahorros**

<b>Cuadro No. 95.: Estrategia 02, Diseño de una Estrategia de Captación de Ahorros</b>				
<b>PROPUESTA</b>	Diseñar e implementar una estrategia de captación de ahorros para lograr una mayor adecuación de la estructura de financiamiento proveniente de ahorros de los asociados, lo que permitirá bajar costos al no tener que acudir a otras fuentes y mejorar los niveles de rentabilidad.			
<b>OBJETIVO</b>	Aumentar las captaciones de ahorro para mejorar la estructura de fondeo de la entidad, con esto expandir y profundizar el alcance de productos y servicios, con una fuente de financiamiento de bajo costo que asegure su sostenibilidad en el mercado.			
<b>SITUACIÓN DE PARTIDA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PLAZO DE EJECUCIÓN</b>	<b>RECURSOS UTILIZADOS</b>
La entidad debe aplicar mecanismos para fortalecer sus resultados económico-financieros, ser un ente que ayude a aumentar los índices de productividad de la comunidad mediante una adecuada captación y colocación de recursos.	Analizar los actuales procesos y políticas de captación, los productos ofertados por la entidad, la capacidad del personal para promover y ofertar los productos y servicios de ahorro.	Gerente General, Comisión de Crédito, Promotor y Cajero	2 días	Papel bond, tinta
	Analizar las metas de ahorro su cumplimiento y limitaciones encontradas y estructura de sus costos.	Gerente General, Comisión de Crédito, Promotor y Cajero	2 días	x

Diseñar la estrategia de captación de ahorro, que contengan políticas y procedimientos adecuados, un diseño de promoción, publicidad e imagen.	Gerente General, Comisión de Crédito, Promotor y Cajero	7 días	Papel, tinta.
Capacitar al personal necesario sobre la nueva estrategia de captación de ahorros.	Gerente General, Comisión de Crédito, Promotor y Cajero	5 días	Proyector, marcador.
Presentación de la Estrategia de Captación de Ahorros al Consejo de Administración de la entidad.	Gerente General	1 día	x
Informar los logros, limitaciones y conclusiones obtenidas por la aplicación del nuevo proceso durante su implementación.	Gerente General	1 día	x
<b>Fuente:</b> Matriz FODA aplicada a la Caja de Ahorro y Crédito Manú, año 2012 <b>Elaborado por:</b> El Autor			

<b>Cuadro No. 96.: Presupuesto de Costos para desarrollar la estrategia 02</b>			
<b>MATERIALES</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
Impresiones	0,05	500	25,00
Alquiler proyector	5	1	5,00
Esferográficos	0,25	5	1,25
Papel	0,01	100	1,00
Marcador	1,00	3	3,00
<b>TOTAL</b>			<b>35,25</b>
<b>Fuente:</b> Proforma Librería Superior, Radio Luz y Vida. <b>Elaborado por:</b> El Autor			

- **ESTRATEGIA 03. PROCESO CREDITICIO BASADO EN LAS 5 C'S DEL CRÉDITO**

**Cuadro No. 97.: Estrategia 03, Proceso Crediticio basado en las 5 C's del Crédito**

<b>PROPUESTA</b>				
Aplicar un nuevo proceso de otorgamiento crediticio en base a las 5 C's del crédito, para disminuir la reincidencia de cartera vencida y mejorar las utilidades.				
<b>OBJETIVO</b>				
Guiar el proceso de otorgación de créditos, de manera que se logre mantener una cartera sana y productiva, que se enmarque en parámetros de prudencia financiera.				
<b>SITUACIÓN DE PARTIDA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PLAZO DE EJECUCIÓN</b>	<b>RECURSOS UTILIDADES</b>
Uno de los problemas de las finanzas de la entidad es no asegurar adecuadamente el retorno del dinero prestado, por el exceso de cuentas incobrables o de lenta recuperación. Esto obliga a aplicar nuevos procedimientos de selección del sujeto de crédito.	Informar al socio acerca de los distintos tipos de crédito, los costos y riesgos a las que está sujeto el socio.	Gerente General y Comisión de Créditos	Continuamente	Folletos y volantes informativos.
	Receptar las solicitudes de créditos.	Gerente General y Comisión de Créditos	Continuamente	Carpetas, papeletas y documentos de levantamiento de información
	Aplicar el método de calificación del socio denominado 5 C's del crédito. Ver Manual adjunto en Anexo	Gerente General y Comisión de Créditos	Continuamente	Carpetas, papeletas y documentos de levantamiento de información

Seleccionar las solicitudes que impliquen menor riesgo de incumplimiento	Gerente General y Comisión de Créditos	Continuamente	x
Asignar los recursos de acuerdo a los procedimientos internos establecidos y realizar el proceso de seguimiento.	Gerente General y Comisión de Créditos	Continuamente	x

**Fuente:** Matriz FODA aplicada a la Caja de Ahorro y Crédito Manú, año 2012

**Elaborado por:** El Autor

**Cuadro No. 98.: Presupuesto de Costos para desarrollar la estrategia 03**

<b>MATERIALES</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
Volantes	0,02	300	6,00
Computador	x	1	0,00
Impresora	x	1	0,00
Tinta	3,00	1	3,00
Papel Bond A4	0,01	100	0,00
Carpetas	0,20	50	10,00
Esferográficos	0,25	5	1,25
		<b>TOTAL</b>	<b>20,25</b>

**Fuente:** Proforma Librería Superior y Diseño tres.

**Elaborado por:** El Autor

- **ESTRATEGIA 04. APLICAR TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS FINANCIERO**

<b>Cuadro No. 99.: Estrategia 04, Programación para aplicar Técnicas y Herramientas de Análisis Financiero</b>				
<b>PROPUESTA</b>	Aplicar trimestralmente las técnicas y herramientas de análisis financiero aplicadas en la investigación para detectar amenazas a tiempo.			
<b>OBJETIVO</b>	Interpretar la situación actual y el desempeño económico y financiero de un periodo, en base a los estados financieros de la empresa, de esta manera anticipar acciones y tomar decisiones orientadas a resolver problemas y tomar ventaja de las oportunidades.			
<b>SITUACIÓN DE PARTIDA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PLAZO DE EJECUCIÓN</b>	<b>RECURSOS UTILIDADOS</b>
La entidad financiera no aplica técnicas y herramientas de análisis financiero cuyos resultados sirvan como una fuente de asesoramiento en la toma de decisiones.	Emitir los balances generales y estado de pérdidas y ganancias del periodo.	Auxiliar Contable	1 día	Computadora, impresora tinta y papel
	Realizar el análisis vertical para determinar la participación de cada cuenta del estado financiero y el estado de situación de la entidad.	Gerente General y Auxiliar Contable, Promotor o Cajero	1 día	x
	Realizar el análisis horizontal, comparar los estados financieros de los dos últimos periodos trimestrales, para establecer tendencias de aumento o disminución, establecer medidas correctivas y determinar el grado de éxito de las ya aplicadas.	Gerente General y Auxiliar Contable, Promotor o Cajero	1 día	x

Aplicar los indicadores de gestión financiera para interpretar la situación actual y el desempeño anterior, para tomar acciones orientadas a resolver problemas y aprovechar oportunidades.	Gerente General y Auxiliar Contable, Promotor o Cajero	1 día	x
Aplicar los indicadores del sistema de monitoreo PERLAS, para guiar la administración financiera y evaluar las operaciones de la entidad.	Gerente General y Auxiliar Contable, Promotor o Cajero	1 día	x
Analizar los resultados de las distintas técnicas y herramientas de análisis financiero, interrelacionarlas y plantear las fortalezas y deficiencias más influyentes, sobre las cuales tomar los correctivos necesarios.	Gerente General, Comisión de Crédito, Promotor y Cajero	1 día	x
<b>Fuente:</b> Matriz FODA aplicada a la Caja de Ahorro y Crédito Manú, año 2012 <b>Elaborado por:</b> El Autor			

<b>Cuadro No. 100.: Presupuesto de Costos para desarrollar la estrategia 04</b>			
<b>MATERIALES</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
Computador	x	1	0,00
Impresora	x	1	0,00
Tinta	3	1	3,00
Papel Bond A4	0,01	100	1,00
Carpetas	0,2	3	0,60
Esferográficos	0,25	5	1,25
<b>TOTAL</b>			<b>5,85</b>
<b>Fuente:</b> Proforma Librería Superior y Diseño tres. <b>Elaborado por:</b> El Autor			



- **ESTRATEGIA 05. MEJORAR LA PROTECCIÓN DE ACTIVOS EN RIESGO**

<b>Cuadro No. 101.: Estrategia 05, Mejorar la Protección de Activos en Riesgo</b>				
<b>PROPUESTA</b>	Aumentar las provisiones para proteger los activos en riesgo, asumir las pérdidas por la cartera vencida. Con esto se logra obtener resultados correctos del activo y cartera de créditos neta, y adoptar mejores medidas correctivas.			
<b>OBJETIVO</b>	Depurar lo que realmente tiene la empresa, asumiendo las pérdidas en las cuentas que no se pueden cobrar, para obtener datos contables más exactos y reales.			
<b>SITUACIÓN DE PARTIDA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PLAZO DE EJECUCIÓN</b>	<b>RECURSOS UTILIDADOS</b>
La entidad financiera no destina suficientes recursos de provisiones para asumir el impacto negativo de la cartera vencida. Es así que el monto del activo es exagerado y las utilidades son irreales.	Revisar los montos de la cartera de créditos.	Gerente y Comité de Crédito	1 día	Computadora, impresora, tinta, papel.
	Analizar los reportes de cartera vencida.	Gerente y Comité de Crédito	1 día	X
	Diferenciar los créditos vencidos que pueden ser renegociados para su futura recuperación, de aquellos que son de difícil recuperación.	Gerente y Comité de Crédito	5 días	X
	Analizar los montos de cartera de créditos neta y el resultado económico y determinar la influencia de la cartera vencida en estas cuentas.	Gerente y Comité de Crédito	1 día	X

	Analizar las provisiones para créditos incobrables y determinar su relación con la cartera de créditos neta y la cartera vencida.	Gerente y Comité de Crédito	1 día	X
	Revisar los resultados del sistema PERLAS respecto a los indicadores de protección. Determinar la insuficiencia de provisiones.	Gerente y Comité de Crédito	1 día	x
	Establecer nuevas provisiones, luego de procesos de renegociación de cartera vencida.	Gerente y Comité de Crédito	2 días	x
<b>Fuente:</b> Matriz FODA aplicada a la Caja de Ahorro y Crédito Manú, año 2012				
<b>Elaborado por:</b> El Autor				

<b>Cuadro No. 102.: Presupuesto de Costos para desarrollar la estrategia 05</b>			
<b>MATERIALES</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
Impresiones	0.05	50	2,50
		<b>TOTAL</b>	<b>2.50</b>
<b>Fuente:</b> Proforma Librería Superior.			
<b>Elaborado por:</b> El Autor			

- **ESTRATEGIA 06. DESARROLLAR PROCESO DE INDUCCIÓN**

**Cuadro No. 103.: Estrategia 06, Programación para Desarrollar Procesos de Inducción**

<b>PROPUESTA</b>	Desarrollar procesos de inducción en forma semestral para refrescar los conocimientos sobre los distintos manuales y la distribución de responsabilidades y enfocar procesos de capacitación a los encargados del otorgamiento de créditos para evitar cartera mal canalizada.			
<b>OBJETIVO</b>	Mejorar las capacidades y cualidades de los funcionarios y empleados de la entidad en el desarrollo normal de sus actividades, principalmente en el Gerente General, Comisión de crédito y Promotor de Desarrollo Comunitario, para que los procesos de calificación, seguimiento y recuperación de créditos sean adecuados y afines a los objetivos cooperativistas.			
<b>SITUACIÓN DE PARTIDA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PLAZO DE EJECUCIÓN</b>	<b>RECURSOS UTILIZADOS</b>
La entidad cuenta con personal identificado y con sentido de pertenencia, pero que presenta deficiencias en aplicar procedimientos adecuados para obtener resultados idóneos, por ello es necesario realizar procesos de inducción y capacitación.	Identificar debilidades en el personal mediante una encuesta de desempeño laboral.	Gerente General	1 día	Papel, esferográficos y carpetas.
	Identificar expectativas y necesidades del personal mediante una encuesta de satisfacción laboral.	Gerente General	1 día	Papel, esferográficos y carpetas.
	Analizar los resultados y determinar las principales debilidades, necesidades y expectativas.	Gerente General	1 día	X

En base a los resultados delinear las respectivas capacitaciones o charlas de inducción para conocer los procedimientos operativos, y la aplicación de nuevas herramientas como el Sistema de Monitoreo Perlas, las 5 C's del Crédito, Sistema de Gestión de Cobranzas, entre otros.	Gerente General	1 día	X
Realizar las capacitaciones y establecer parámetros de mejora y resultados esperados.	Gerente General	12 días	X
Medir los resultados y mejoras conseguidas.	Gerente General	Continuamente	X
<b>Fuente:</b> Matriz FODA aplicada a la Caja de Ahorro y Crédito Manú, año 2012 <b>Elaborado por:</b> El Autor			

<b>Cuadro No. 104.: Presupuesto de Costos para desarrollar la estrategia 06</b>			
<b>MATERIALES</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
Esferográficos	0.25	4	1,00
Impresiones	0.05	100	5,00
Copias	0.02	400	8,00
<b>TOTAL</b>			<b>14,00</b>
<b>Fuente:</b> Proforma Librería Superior. <b>Elaborado por:</b> El Autor			

- **ESTRATEGIA 07. PROMOVER FERIAS COMUNITARIAS**

<b>Cuadro No. 105.: Estrategia 07, Promoción de Ferias Comunitarias</b>				
<b>PROPUESTA</b>	Promover la organización de ferias libres comunitarias, para incentivar la competitividad ofreciendo productos con valor agregado y mejor presentación a precios justos.			
<b>OBJETIVO</b>	Acercar la Caja de Ahorro y Crédito con la comunidad dotando un espacio para promocionar la producción local de calidad, e incentivando la transformación de materia prima en productos semielaborados o elaborados, valor agregado que permitirá generar un comercio más justo.			
<b>SITUACIÓN DE PARTIDA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PLAZO DE EJECUCIÓN</b>	<b>RECURSOS UTILIZADOS</b>
La entidad no realiza actividades permanentes con los socios. La comunidad no cuenta con un espacio público, limpio y ordenado para vender sus productos. La entidad tiene la capacidad de constituir un motor que aspire generar el desarrollo local y conseguir un precio justo para el productor.	Conseguir los permisos correspondientes con las autoridades del cantón Saraguro y la Junta Parroquial Manú.	Gerente	1 día	X
	Establecer un trabajo mutuo con el Municipio del Cantón Saraguro u otras instituciones afines, para la implementación de carpas y demás infraestructura necesaria.	Gerente	1 día	X
	Promocionar el desarrollo de la Feria Libre Comunitaria a los distintos socios de la Caja, cuya producción debe reunir requisitos de calidad, como limpieza, imagen y valor agregado.	Gerente y Promotor	10 días	Afiches, volantes y cuñas publicitarias en radio.

Receptar las inscripciones de los socios participantes para realizar la respectiva distribución de espacios.	Gerente, Cajeros y Promotor	3 días	Computador, Impresora, Papel Bond, Tinta.
Adecuar el lugar destinado para la Feria. Debe ser colorido y debe primar un ambiente de fiesta.	Gerente, Cajeros y Promotor	3 horas	Carpas, Mesas, Sillas, Cinta, Globos.
Entregar el stand correspondiente y credencial a cada socio participante.	Promotor	1 hora	Credenciales
Inaugurar el evento e invitar a la gente al consumo del producto local.	Gerente	10 minutos	Equipo amplificador.
Desarrollo de la venta.	Socios participantes	6 horas	Equipo amplificador.
Cierre de la Feria Libre.	Gerente	10 minutos	Equipo amplificador.
Levantamiento de materiales y limpieza de residuos.	Todos	2 horas	Escobas, recogedor de basura, fundas, desinfectantes para piso, agua.

**Fuente:** Matriz FODA aplicada a la Caja de Ahorro y Crédito Manú, año 2012

**Elaborado por:** El Autor

**Cuadro No. 106.: Presupuesto de Costos para desarrollar la estrategia 07**

<b>MATERIALES</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
Afiches	0,13	100	13,00
Volantes	0,02	100	2,00
Cuña en radio	1,00	20	20,00
Impresora	x	1	0,00
Papel Bond A4	0,01	150	1,50
Tinta	3,00	1	3,00
Carpas	x	6	0,00
Mesas	x	12	0,00
Sillas	x	24	0,00
Cintas	3,00	1	3,00
Globos	0,10	100	10,00
Credenciales	0,25	24	6,00
Equipo amplificador	x	1	0,00
Escobas	x	12	0,00
Recogedores	x	12	0,00
Fundas	0,10	12	1,20
Desinfectante	x	1	0,00
Agua	x	x	0,00
<b>TOTAL</b>			<b>59,70</b>
<b>Fuente:</b> Proforma Librería Superior, Productos REMAR.			
<b>Elaborado por:</b> El Autor			

## **DISCUSIÓN**



## **g. DISCUSIÓN**

La actualidad requiere una mayor especialización en la administración de cualquier empresa, en su imagen y en sus procesos, de cuya amalgama se genere un modelo de negocio exitoso. Entre los procesos, el análisis situacional constituye una herramienta importante para analizar los distintos factores que afectan la actividad de las empresas, de manera que se determina en cierto nivel una predicción del futuro para afrontarlo favorablemente. El correcto andamiaje de la empresa depende significativamente del entorno interno, debiendo identificar las fortalezas y debilidades, puesto que constituirán la base para desafiar el entorno externo, siendo las oportunidades y amenazas factores incontrolables, pero decisivas en el éxito o fracaso de una organización.

En el presente trabajo de tesis se realizó una investigación a la situación económica y financiera en una Caja de Ahorro y Crédito ubicado en la parroquia Manú, del cantón Saraguro, Provincia de Loja. Como base se emplearon los estados financieros, éstos muestran la situación actual de la empresa, la eficiencia de la administración, la trayectoria de la entidad, así como, la manera de anticiparse a futuros hechos mediante la toma de decisiones para resolver problemas y tomar ventaja de las oportunidades.

Los resultados se obtienen de la aplicación de una herramienta para determinar el estado actual denominado análisis FODA, además de herramientas de análisis financiero como el análisis vertical y horizontal, los indicadores de gestión financiera

y el sistema de monitoreo PERLAS, en base a esto se determinaron las estrategias adecuadas para mejorar las condiciones financieras de la entidad.

Dentro del ámbito externo la entidad financiera se ve favorecida con factores macroeconómicos que benefician directamente o indirectamente su crecimiento. Una población joven que paulatinamente reúne mejores condiciones para aumentar la producción y la generación de empleo, con dominio de herramientas de información y comunicación. Cada vez se va reduciendo el índice de analfabetismo y está mejorando la cobertura del sistema de educación pública, y aunque no esté adaptado a las necesidades de progreso nacional, la preparación académica asegura mejor desempeño en las distintas actividades económicas, muy necesario sobre todo porque el índice de emprendimiento nacional es alentador. De acuerdo a una publicación de la ESPOL en la revista Global Entrepreneurship Monitor 2010, el 21,3% de adultos en el Ecuador son emprendedores. El potencial agropecuario del país es uno de los factores que más favorece la actividad de la entidad financiera especialmente por atender una zona rural netamente productiva. Este segmento constituye casi el 10% del PIB nacional y cada vez existe mayor apertura a mercados extranjeros y diversificación de productos, con mayor impulso a las organizaciones sociales, pequeñas y medianas empresas. Por otra parte el PIB mantiene una tendencia de crecimiento, en el año 2011 la economía creció en un 7,78%, luego de un proceso recesivo acarreado desde el 2007. Así que hay mayores expectativas de producción de bienes y prestación de servicios, generación de ingresos y fuentes de trabajo, adicionado a una mayor movilidad del comercio interno por la liquidez generada con la repatriación de divisas, alza en las remuneraciones y facilidades de crédito.

En otro aspecto, se determina factores que inciden negativamente. Gran parte de emprendimientos inician por necesidad y es muy común que por falta de un modelo de negocio adecuado cesen sus actividades tempranamente. Esto refleja aún limitados conocimientos, especialmente en aspectos tecnológicos. La dependencia del petróleo en la estructura del PIB, también constituye una variable a cambiar, aprovechando el potencial agropecuario con valor agregado, pues uno de los inconvenientes es la producción primaria de exportación, debiendo importar productos elaborados. Entonces la entidad financiera debe constituirse en un motor de desarrollo local, independientemente de la competencia, debe vincular productos y servicios a las necesidades de producción de la población, incentivar la creación de emprendimientos con valor agregado y el consumo interno.

En el ámbito interno y de acuerdo a los resultados de la investigación se plantea un estado financiero estable especialmente por el resguardo de los ahorros de los socios y por la capacidad para asumir pérdidas debido a su capital institucional y a sus reservas. Sin embargo, la estructura de los estados financieros denota una capacidad limitada para captar ahorros, aunque un gran crecimiento en la cartera de créditos, la cual no es controlada adecuadamente, prueba de ello es la elevada cartera vencida.

Las condiciones internas de la entidad financiera reflejan una estructura organizacional definida, con trabajadores que orientan sus esfuerzos a cumplir con su labor satisfactoriamente, no obstante es evidente cierto nivel de inobservancia e incumplimiento de los reglamentos y procedimientos preestablecidos para una correcta operatividad y el éxito posterior de ella, especialmente en el otorgamiento

de créditos es deducible que no se está cumpliendo el debido proceso, además de aquello por las circunstancias actuales requiere una actualización para disminuir la mala calidad de la cartera vencida.

En otro aspecto, la entidad tiene una gran capacidad para liderar grandes cambios en la comunidad, pues tiene una gran acogida y mayor acaparamiento de la población local, como resultado de productos y servicios financieros acorde a las necesidades de la población, una adecuada infraestructura, factores necesarios para ofrecer un servicio de calidad.

La entidad debe tener mucha cautela en factores que no puede controlar, pero que pueden estar afectando para que su cartera de crédito no tenga un adecuado retorno. La mayor parte de la población en el país es joven, por lo tanto se requiere de mayores fuentes de empleo, al no existirlas, se crean nuevos emprendimientos, aquí surge otro problema, estos emprendimientos suelen tener un periodo de vida demasiado corto, resultado de un nivel académico bajo y carentes conocimientos sobre tecnología.

En el aspecto financiero, los indicadores reflejan que la protección de activos es insuficiente. La cobertura de saldos morosos mayores a 12 meses alcanzan el 50,43%; lo ideal es cubrir el 100% de la cartera vencida mayor a 12 meses y el 35% de la cartera vencida entre 1 y 12 meses. Otro inconveniente es que la mayor cantidad de cartera vencida es mayor a 12 meses, alcanzando un valor de USD 27.022,83 en el año 2011, frente a los USD 13.885,19 de cartera vencida menor a 12 meses. Valores demasiado elevados y que deben ser corregidos a tiempo. En

todo caso y a pesar de estos serios inconvenientes la entidad tiene un índice de solvencia muy fuerte 188,51% en el año 2011, siendo el resultado mínimo 111%; influenciando principalmente la gran cantidad de activos en relación al bajo nivel de ahorro y aportaciones de socios.

La estructura del activo es adecuada, la principal cuenta recae sobre la cartera de créditos, ésta representa el 81,25% del total de activo. Lo recomendable es un resultado entre el 70% a 80%. La estructura del pasivo muestra un nivel de depósitos de ahorro muy lejano a los estándares adecuados, es así que representan tan solo el 47,06% del activo en el año 2011, de un resultado recomendable entre el 70% a 80%. Algo positivo a pesar de aquello es que no requieren ningún tipo de crédito externo para solventar sus operaciones. El capital institucional es demasiado elevado, su relación respecto al activo determina un resultado de 33,73% en el 2011 debido a la gran cantidad de recursos en reservas, lo mínimo recomendable es 10%.

El rendimiento de la cartera de créditos (bruta) asciende a 20,42% resultado que contribuye a la formación de un capital institucional apropiado. El costo financiero sobre los ahorros es de 4,94%; aunque este por debajo del nivel inflacionario en el 2011 que fue de 5,11%; está por encima del promedio del sistema financiero que se ubicó en un 4,32%. Los gastos operativos pueden ser un factor en donde se puede aplicar mayor eficiencia para disminuir costos. El nivel de gastos se ubica en 6,81% respecto al promedio de activos, lo conveniente es registrar un nivel máximo del 5%.

Los activos improductivos no deben superar un nivel del 5%. En este caso, la cartera vencida asciende al 14,69%; muy por encima de la recomendación. Por ello es

prioritario mejorar los procedimientos crediticios, para que no afecte al nivel de cartera de créditos. Este rubro experimenta un crecimiento anual del 34,55% en el año 2011, a pesar del monto de cartera vencida, es positivo este crecimiento, el éxito está en aplicar técnicas de prudencia financiera.

Ante los problemas citados, se cree conveniente aplicar algunas mejoras. Por ello, en este trabajo se propone realizar un nuevo direccionamiento de productos y servicios financieros, es verdad, que la entidad hasta el momento se ha constituido en el pilar fundamental en la zona mediante la oferta de créditos para producción. Sin embargo, cuando se aplica un direccionamiento específico de los productos financieros como créditos, se pueden ofrecer mayores ventajas para el socio y la entidad asegura un buen destino de los recursos, como por ejemplo: los créditos para crianza de animales menores, son créditos que se otorgan a determinado plazo y cuyo uso reduce el riesgo de mora, siempre que exista el control mediante visitas y revisión de facturas. Otra propuesta busca diseñar una nueva estrategia de captación de ahorros para mejorar la estructura de fondeo, expandir y profundizar el alcance de productos y servicios. También es conveniente aplicar un nuevo proceso de otorgación de créditos, la propuesta se realiza en base a las 5 C's del crédito, para disminuir la reincidencia de cartera vencida y mejorar las utilidades. Cualquier decisión que se tome debe asesorarse con el respectivo análisis financiero, es así que se deben aplicar las técnicas y herramientas de análisis financiero empleadas en la presente investigación para detectar amenazas a tiempo.

## **CONCLUSIONES**

## **h. CONCLUSIONES:**

Luego de aplicar las diferentes técnicas y herramientas de análisis financiero y para describir el estado situacional de la entidad, se establecen las siguientes conclusiones:

- La Caja de Ahorro y Crédito Manú es una entidad financiera que lidera la prestación de productos y servicios financieros y no financieros en la localidad. La administración estaría obteniendo resultados positivos, muestra una posición interna fuerte, sabiendo aprovechar las oportunidades y disminuir en lo posible los efectos negativos de las amenazas.
- Mediante el análisis vertical se determinó en el año 2011 que el pasivo (USD 163.743,09) representa el 50,25% del activo (USD 325.847,99) y el patrimonio (USD 162.104,90) representa el restante 49,75%. El principal activo la cartera de créditos representa el 81,25%. Las obligaciones con el público el 93,65% del pasivo. El patrimonio tiene una importante participación en la estructura general, debido a las grandes cantidades de reservas, siendo el 41,37% del patrimonio. Los gastos registrados son de USD 27.288,26; de los cuales USD 20.132,96 corresponde a gastos operativos. Los ingresos obtenidos son de USD 52.684,39; el 89,44% lo genera la cartera de créditos.
- El análisis horizontal en el año 2011 establece que los activos crecieron en un 22,87% (USD 60.660,71), la cartera de créditos el rubro de mayor significación, registra un crecimiento anual del 34,55%. El pasivo aumentó en



26,71% (USD 34.520,58) influenciado principalmente por el incremento de las captaciones en un 27,30%. El patrimonio aumenta en un 19,23% (USD 26.140,13); las reservas crecieron en un 40,60% (USD 22.401,54). Los gastos aumentaron en un 31,65% (USD 6.560,86); especialmente por mayores gastos de operación en 50,65% (USD 6.769,26). Los ingresos crecieron en un 21,93% (USD 9.476,77); los intereses por cartera de créditos lo hicieron en un 23,48% (USD 9.476,77).

- Los indicadores de desempeño describen una adecuada liquidez inmediata, pero sin considerar las cuentas por pagar. La calidad de la cartera se ve afectada por el saldo de créditos morosos, debiendo asumir altos gastos de provisión. La cobertura de riesgo es de tan solo el 33,31%. Los gastos operativos, representan el 8,24% de la cartera bruta, siendo el costo por prestatario de USD 44,35 en el año 2011, niveles adecuados respecto a los parámetros recomendados. Presenta un gasto de financiamiento del 2,76% y el costo de los recursos financieros asciende a 4,93%. El índice deuda/patrimonio (1,01:1) refleja que se puede profundizar en la gestión de captación. La rentabilidad de la cartera es ideal (19,01%). El rendimiento sobre patrimonio y sobre activos determinan eficiencia en la generación de utilidades, obteniendo resultados de 17,04% y 8,59% respectivamente.
- La entidad presenta deficiencias en la estructura de su financiamiento, siendo las obligaciones con el público, tan solo el 47,06% del total del activo. La cartera vencida presenta reincidencia, con una tendencia de aumento en el transcurso de los años, que denota un procedimiento crediticio poco

adecuado. No existe una cobertura adecuada de protección de activos en riesgo, especialmente las provisiones sobre créditos incobrables únicamente cubren el 50,43% del total de créditos vencidos mayores a 360 días. La estructura del activo está bien definida con una participación de la cartera de créditos del 81,25%.

- La falta de seguimiento, control de la inversión y asesoría dificultan asegurar el retorno de los créditos canalizados. La entidad no cuenta con un Plan de Acción sobre exceso de Cartera Vencida, por ello no ha adoptado medidas para asumir favorablemente y en un tiempo determinado las consecuencias de la cartera vencida.
  
- La entidad no aplica técnicas y herramientas de análisis financiero, por ello no conoce con exactitud su situación actual, y la influencia de cada cuenta de los estados financieros en los resultados económico-financieros.

## **RECOMENDACIONES**

## **i. RECOMENDACIONES:**

Para poder subsanar las deficiencias encontradas y fortalecer la gestión administrativa, se recomienda:

- Actualizar y ofrecer nuevos productos financieros y no financieros, en base a un sondeo en el cual se determinen las expectativas y necesidades de la población, priorizando la formación de nuevas microempresas que generen empleo y desarrollo local.
- Diseñar e implementar una Estrategia de Captación de Ahorros, que permitan alcanzar paulatinamente el parámetro adecuado (Obligaciones con el público = 70% a 80% del activo), para lograr una mejor estructura de fondeo y con ello profundizar la oferta de productos y servicios financieros a tasas de interés competitivas.
- Aplicar el método de calificación del sujeto de crédito denominado 5 C's del Crédito que permita conservar unas finanzas sanas, sobre la base de un adecuado manejo de recursos y una efectiva administración de ingresos.
- Emplear una Estrategia de Gestión y Control de Cobranzas que ayude a disminuir la reincidencia de cartera vencida, acompañado de una gestión gerencial para dotar asesoramiento sobre las actividades productivas de los prestatarios.

- Adoptar un Plan de Acción para Créditos de Difícil Recuperación, para guiar los procesos de retorno de créditos y garantizar la continuidad de otorgamiento de créditos bajo parámetros de seguridad financiera.
- Reajustar la protección de cartera vencida a través de provisiones para asumir los efectos contables de éstos activos problemáticos, y sobre cálculos más exactos y reales establecer medidas correctivas.
- Usar las técnicas y herramientas de análisis financiero tales como: Análisis Vertical, Análisis Horizontal, Indicadores de Desempeño y el Sistema de Monitoreo PERLAS, los cuales ayudan a determinar el estado actual económico-financiero de la entidad, anticipar acciones y tomar decisiones orientadas a resolver problemas y aprovechar oportunidades.

# **BIBLIOGRAFÍA**

## j. BIBLIOGRAFÍA

1. AMEZ, Fernando Martín, (2006). Diccionario de contabilidad y finanzas. 5ta. ed. Editorial Cultural, Madrid, España.
2. FRED R., David, (2003). Conceptos de administración estratégica. 13ra. ed. Editorial Pearson Educación, México.
3. GITMAN, Lawrence J. (2007). Principios de administración financiera. 11ra. ed. 2006. Editorial Pearson Educación, México.
4. ACOSTA ALTAMIRANO, Jaime A. Análisis e interpretación de la información financiera I. E.S.C.A. México, D.F.
5. GUTIÉRREZ, Alfredo F. (1993). Los estados financieros y su análisis. 1ra. ed. (Quinta Reimpresión). Edit. Fondo de Cultura Económica, México.
6. ESTUPIÑÁN, Rodrigo y Estupiñán, Orlando, (2005). Análisis financiero y de gestión. 1ra. ed. ECOE Ediciones, Colombia.
7. COBOS CÉLLERI, Diego, (2006). Reingeniería de Procesos Internos, Caja de Ahorro y Crédito Manú.
8. Estatuto Interno, Caja de Ahorro y Crédito Manú, 2001.

## BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA

9. [http://www.inec.gov.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_remository&Itemid=&func=startdown&id=1199&lang=es&TB\\_iframe=true&height=250&width=800](http://www.inec.gov.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1199&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800)
10. <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201201.pdf>
11. [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos\\_financieros/Estudios%20Tecnicos/2011/AT38\\_2011.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Tecnicos/2011/AT38_2011.pdf)
12. [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos\\_financieros/Estudios%20Tecnicos/2011/AT39\\_2011.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Tecnicos/2011/AT39_2011.pdf)
13. <http://www.safissoftware.com.ec/pdf/SAFITOOLSANALISIS%20FINANCIERO.pdf>.

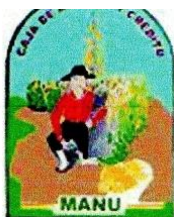


# **ANEXOS**

**k. ANEXOS**

**ANEXO 1.**

**AUTORIZACIÓN DEL GERENTE GENERAL DE LA CAJA DE AHORRO Y  
CRÉDITO MANÚ, PARA REALIZAR EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN SOBRE  
EL TEMA PLANTEADO**



**PRECOOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MANÚ  
MANÚ – SARAGURO - LOJA**

Sr. Joel Guillén Gonzáles, Gerente General de la **Caja de Ahorro y Crédito “Manú”** a petición verbal del interesado:

**AUTORIZO:**

Que el Sr. **ROBERTO DAMIÁN OCAMPO SARAGURO**, con número de cédula 1104060221; realice su trabajo de tesis en esta entidad financiera, referente a: **“APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS EN LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO MANÚ DURANTE EL PERÍODO 2009 - 2011”**; trabajo que consideramos de gran aporte puesto que la entidad no aplica estos procedimientos. Por tal motivo, existe la total apertura, esperando que los resultados orienten en la toma de decisiones para el uso adecuado y eficiente de los recursos financieros y del talento humano.

Autorizando así al peticionario darle el uso que estime conveniente dentro de lo estipulado por la ley:

Loja, 21 de marzo de 2012

  
Sr. Joel Guillén Gonzáles  
**GERENTE GENERAL**



**ANEXO 2.**

**ESTADOS FINANCIEROS CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO MANÚ PERÍODO  
2009-2011**

**CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO "MANÚ"**  
**BALANCE GENERAL**

<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>1.</b>	<b>ACTIVOS</b>	<b>164.039,28</b>	<b>233.573,26</b>	<b>265.187,28</b>	<b>325.847,99</b>
1.1.	FONDOS DISPONIBLES	36.234,40	45.997,34	32.732,14	27.123,02
1.1.01.	CAJA	8.579,53	28.783,24	30.340,38	26.198,68
1.1.01.05.	Efectivo	8.579,53	28.783,24	30.340,38	26.198,68
1.1.03.	BANCOS Y OTRAS	27.654,87	17.214,10	2.391,76	924,34
1.1.03.10.	Bancos e Instituciones	27.654,87	17.214,10	2.391,76	924,34
1.1.03.10.01.	Cacpe-Loja	23,97	23,97	23,97	23,97
1.1.03.10.02.	Codesarrollo	27.630,90	17.190,13	2.367,79	703,61
1.1.03.10.03.	Cooperativa Marcabelí	0,00	0,00	0,00	196,76
1.3.	INVERSIONES	0,00	20.000,00	20.554,77	12.942,03
1.3.05.	MANT. HASTA VENCTO. SEC. PRIV.	0,00	20.000,00	20.554,77	12.942,03
1.3.05.15.	MANT. HASTA VENCIMIENTO	0,00	20.000,00	20.554,77	12.942,03
1.3.05.15.01.	De 91 a 180 días	0,00	20.000,00	20.554,77	0,00
1.3.05.15.02.	Emprendimiento Incubadora	0,00	0,00	0,00	4.510,20
1.3.05.15.03	Emprendimiento Balanceados	0,00	0,00	0,00	8.431,83
1.4.	CARTERA DE CRÉDITOS	116.982,83	155.490,61	196.772,07	264.754,09
1.4.02.	CARTERA DE CRÉDITOS DE COMERCIO	81.325,34	0,00	0,00	0,00
1.4.02.05.	De 1 a 30 días	80,00	0,00	0,00	0,00
1.4.02.10.	De 31 a 90 días	528,33	0,00	0,00	0,00
1.4.02.15.	De 91 a 180 días	2.606,42	0,00	0,00	0,00
1.4.02.20.	De 181 a 360 días	14.718,92	0,00	0,00	0,00
1.4.02.25.	De más de 360 días	63.391,67	0,00	0,00	0,00
1.4.03.	CRÉDITO VIVIENDA	38.134,48	0,00	0,00	0,00
1.4.03.10.	De 31 a 90 días	400,00	0,00	0,00	0,00
1.4.03.15.	De 91 a 180 días	1.000,00	0,00	0,00	0,00
1.4.03.20.	De 181 a 360 días	3.422,36	0,00	0,00	0,00
1.4.03.25.	De más de 360 días	31.312,10	0,00	0,00	0,00
1.4.04.	CREDI AGRÍCOLA	13.149,83	0,00	0,00	0,00
1.4.04.15.	De 91 a 180 días	350,00	0,00	0,00	0,00
1.4.04.20.	De 181 a 360 días	4.524,84	0,00	0,00	0,00
1.4.04.25.	De más de 360 días	8.274,99	0,00	0,00	0,00
1.4.04.	CARTERA DE MICROEMPRESA	0,00	169.117,41	210.398,87	278.380,89
1.4.04.10.	De 31 a 90 días	0,00	800,00	700,00	5.996,52
1.4.04.15.	De 91 a 180 días	0,00	4.165,60	1.603,49	3.866,33
1.4.04.20.	De 181 a 360 días	0,00	20.755,62	25.484,96	31.037,96
1.4.04.25.	De más de 360 días	0,00	143.396,19	182.610,42	237.510,08
1.4.99.	(PROVISIONES PARA CRÉDITOS)	-13.626,80	-13.626,80	-13.626,80	-13.626,80
1.4.99.30.	(Provisión general para cartera)	-13.626,80	-13.626,80	-13.626,80	-13.626,80
1.8.	PROPIEDADES Y EQUIPOS	10.762,05	12.025,81	14.948,30	20.848,85
1.8.01.	Terrenos	5.000,00	5.000,00	5.000,00	9.970,00
1.8.03.	Construcciones y Remodelaciones	232,10	232,10	232,10	232,10

1.8.04.	Otros Locales	90,50	90,50	90,50	90,50
1.8.05.	Muebles y Enseres y Equipos	2.481,39	4.344,65	4.576,65	4.862,20
1.8.05.01	Muebles y Enseres	647,50	1.147,50	1.147,50	1.317,50
1.8.05.02.	Equipos de Oficina	1.833,89	3.197,15	3.317,15	3.432,70
1.8.05.04.	Bandera	0,00	0,00	112,00	112,00
1.8.06.	Equipos de Computación	3.674,00	3.074,00	5.764,99	6.409,99
1.8.99.	(DEPRECIACIÓN ACUMULADA)	-715,94	-715,94	-715,94	-715,94
1.8.99.15.	(MUEBLES Y ENSERES Y	-261,14	-261,14	-261,14	-261,14
1.8.99.15.01.	(Muebles y Enseres)	-104,75	-104,75	-104,75	-104,75
1.8.99.15.02.	(Equipo de Oficina)	-156,39	-156,39	-156,80	-156,39
1.8.99.20.	(Equipos de computación)	-454,80	-454,80	-454,80	-454,80
1.9.	OTROS ACTIVOS	60,00	60,00	180,00	180,00
1.9.90.	OTROS	60,00	60,00	180,00	180,00
1.9.90.90.	Varios	60,00	60,00	180,00	180,00
<b>2.</b>	<b>PASIVOS</b>	<b>72.976,02</b>	<b>119.962,17</b>	<b>129.222,51</b>	<b>163.743,09</b>
2.1.	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	67.594,13	111.980,00	120.452,95	153.337,40
2.1.01.	DEPÓSITOS A LA VISTA	54.471,68	83.121,52	91.222,61	109.935,98
2.1.01.35.	Depósitos de Ahorro	50.926,27	76.896,20	82.752,69	103.935,98
2.1.01.40.	Ahorros Especiales	3.545,41	6.255,32	8.469,92	5.907,59
2.1.03.	DEPÓSITOS A PLAZO	13.122,45	28.858,48	29.230,34	43.493,83
2.1.03.05.	De 1 a 30 días	0,00	0,00	3.339,21	1.550,00
2.1.03.06.	De 31 a 90 días	1.969,40	2.271,00	2.717,74	7.423,10
2.1.03.07.	De 91 a 180 días	2.093,05	15.833,75	17.347,63	16.318,45
2.1.03.08.	De 181 a 360 días	9.060,00	10.753,73	5.825,76	18.202,28
2.5.	CUENTAS POR PAGAR	5.381,89	7.982,17	8.769,56	10.405,69
2.5.90.	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	5.381,89	7.982,17	8.769,56	10.405,69
2.5.90.90	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	5.381,89	7.982,17	8.769,56	10.405,69
2.5.90.90.05.	Rapipagos	0,00	0,00	0,00	375,77
2.5.90.90.40.	Fondo Solidario	4.751,89	6.482,17	7.549,56	10.029,92
2.5.90.90.50.	Bono de Desarrollo Humano	630,00	1.500,00	1.220,00	0,00
<b>3.</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>71.034,13</b>	<b>113.611,09</b>	<b>135.964,77</b>	<b>162.104,90</b>
3.1.	CAPITAL SOCIAL	2.560,00	2.970,00	3.590,00	4.310,00
3.1.03.	APORTES DE LOS SOCIOS	2.560,00	2.970,00	3.590,00	4.310,00
3.1.03.01.	Certificados de Aportación	2.560,00	2.970,00	3.590,00	4.310,00
3.3.	RESERVAS	36.434,39	36.016,89	55.172,52	77.574,06
3.3.01.	LEGALES	9.290,78	9.290,78	9.290,78	9.290,78
3.3.01.01.	Reserva Legal	9.290,78	6.193,86	6.193,86	6.193,86
3.3.01.02.	Reserva de Educación	6.193,86	1.548,46	1.548,46	1.548,46
3.3.01.03.	Previsión y Asistencia Social	1.548,48	1.548,46	1.548,46	1.548,46
3.3.03.	ESPECIALES	27.143,61	26.726,11	45.881,74	68.283,28
3.3.03.05.	A Disposición de la Junta General	5.465,15	4.547,65	3.674,15	3.554,15
3.3.03.10.	Para Futuras Capitalizaciones	21.678,46	21.678,46	21.678,46	21.678,46
3.3.03.15.	Otras	0,00	500,00	20.529,13	43.050,67
3.4.	OTROS APORTES	32.039,74	32.073,53	32.200,53	32.344,53

3.4.02.	Donación Proyecto SARAGURO YAC	27.658,45	27.658,45	27.658,45	27.658,45
3.4.03.	Donación Proyecto PRODEPINE	2.457,28	2.457,28	2.457,28	2.457,28
3.4.04.	Donación Proyecto KELLOGG	388,80	388,80	388,00	388,80
3.4.90.	Donación Proyecto PRODEIN	0,00	950,00	950,00	950,00
3.4.90.	Otros	1.479,00	0,00	0,00	0,00
3.4.95.	Aportes por Apertura de Cuenta	0,00	619,00	746,00	890,00
3.6.	RESULTADOS	0,00	20.029,13	22.521,54	22.480,18
3.6.01.	Utilidad o Excedentes Acumulados	0,00	20.029,13	22.521,54	22.480,18
	UTILIDAD	20.029,13	22.521,54	22.480,18	25.396,13
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	164.039,28	233.573,26	265.187,28	325.847,99

**CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO "MANÚ"**  
**ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>4.</b>	<b>GASTOS</b>	<b>12.542,86</b>	<b>15.761,00</b>	<b>20.727,40</b>	<b>27.288,26</b>
4.1.	INTERESES CAUSADOS	3.618,73	4.394,90	7.311,70	6.743,30
4.1.01.	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	3.618,73	4.394,90	7.311,70	6.743,30
4.1.01.15.	Depósitos de Ahorros	2.512,87	2.646,70	3.454,40	4.251,29
4.1.01.30.	Depósitos a Plazo	1.048,77	1.455,20	3.343,80	2.282,84
4.1.01.35.	Depósitos Ahorros Especiales	57,09	292,90	513,30	209,17
4.5.	GASTOS DE OPERACIÓN	6.751,13	11.335,10	13.363,70	20.132,96
4.5.01.	GASTOS DE PERSONAL	6.549,24	5.959,20	7.731,10	11.987,88
4.5.01.05.	REMUNERACIONES MENSUALES	4.160,00	4.440,00	5.860,00	10.310,00
4.5.01.05.01.	Sueldo Unificado	3.600,00	3.600,00	4.800,00	6.550,00
4.5.01.05.03.	Sueldo a Cajero	560,00	840,00	1.060,00	2.510,00
4.5.01.05.04.	Sueldo Promotor	0,00	0,00	0,00	1.250,00
4.5.01.10.	BENEFICIOS SOCIALES	1.142,55	1.244,20	1.571,10	1.657,88
4.5.01.10.05.	Viáticos y Movilización	468,40	344,00	702,00	576,00
4.5.01.10.06.	Refrigerio	372,15	740,20	771,10	1.041,88
4.5.01.10.08.	Servicios Ocasionales	372,15	160,00	98,00	40,00
4.5.01.90.	Otros	1.246,69	275,00	300,00	20,00
4.5.02.	HONORARIOS	512,50	930,00	1.446,00	3.638,60
4.5.02.05.	DIRECTORES	512,50	930,00	1.446,00	3.638,60
4.5.02.05.01.	Viáticos y Movilización	0,00	0,00	206,00	345,00
4.5.02.05.03.	Otros	0,00	0,00	0,00	345,00
4.5.02.05.04.	Capacitación Directivos	0,00	150,00	20,00	938,60
4.5.02.05.05.	Sueldo Comité de Crédito	512,50	780,00	900,00	1.090,00
4.5.02.05.06.	Gastos de Reuniones de	0,00	0,00	320,00	1.010,00
4.5.03.	SERVICIOS VARIOS	978,57	1.589,60	2.228,90	2.895,64
4.5.03.05.	MOVILIZACIONES FLETES Y	25,00	252,50	152,00	310,00
4.5.03.05.01.	Viáticos y Movilización	0,00	100,00	0,00	0,00
4.5.03.05.02.	Transporte y Notificaciones	25,00	51,00	152,00	300,00
4.5.03.05.03.	Fletes y Embalajes	0,00	101,50	0,00	10,00
4.5.03.10.	Servicios de Guardianía	460,00	600,00	600,00	350,00
4.5.03.15.	Publicidad y Propaganda	460,00	265,00	692,00	895,00
4.5.03.20.	SERVICIOS BÁSICOS	84,47	47,10	62,20	63,94
4.5.03.20.02.	Luz	84,47	47,10	62,20	63,94
4.5.03.30.	Arrendamientos	80,00	420,00	260,00	620,00
4.5.03.35.	Servicio Internet	0,00		360,00	415,83
4.5.03.90.	Otros Servicios	49,10	5,00	102,70	240,87
4.5.04.	IMPUESTOS CONTRIBUYENTES Y	290,00	1.080,00	836,50	584,64
4.5.04.10.	Impuestos Municipales	0,00	0,00	0,00	21,00
4.5.04.20.	Aportes a la REFSE	290,00	1.080,00	836,50	563,64
4.5.05.	DEPRECIACIONES	38,80	20,00	107,00	11,40
4.5.05.20.	Otros Locales	30,00	0,00	0,00	0,00



4.5.05.25.	Muebles y Enseres y Equipos	0,00	0,00	0,00	8,90
4.5.05.25.02.	Equipo de Oficina	0,00	0,00	0,00	8,90
4.5.05.30.	Equipos de Computación	0,00	15,00	80,00	0,00
4.5.05.90.	Otros	8,80	5,00	27,00	2,50
4.5.06.	AMORTIZACIONES	50,00	357,10	0,00	117,69
4.5.06.10.	Gastos de Constitución y	0,00	0,00	0,00	100,00
4.5.06.25.	Programas de Computación	50,00			
4.5.06.30.	Gastos de Adecuación	0,00	357,10	0,00	17,69
4.5.07.	OTROS GASTOS	332,02	1.399,10	1.014,00	897,11
4.5.07.05.	Suministros Diversos	267,02	206,10	89,40	405,66
4.5.07.10.	Donaciones	20,00	1.029,20	919,50	423,45
4.5.07.15.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	0,00	3,80	5,00	68,00
4.5.07.10.02	Equipos de Computación	0,00	0,00	5,00	68,00
4.5.07.15.03.	Mobiliario de Oficina	0,00	3,80	0,00	0,00
4.5.07.90.	Otras	45,00	160,00	0,00	0,00
4.6.	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	10,00	0,00	0,00	70,00
4.6.90.	Otras	10,00	0,00	0,00	70,00
4.7.	OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS	115,00	0,00	0,00	284,00
4.7.90.	Otros	115,00	0,00	0,00	284,00
4.8.	IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	48,00	31,00	52,00	58,00
4.8.90.	Otros	48,00	31,00	52,00	58,00
<b>5.</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>32.571,99</b>	<b>38.282,61</b>	<b>43.207,62</b>	<b>52.684,39</b>
5.1.	INTERESES Y DESCUENTOS	27.728,49	33.171,65	38.158,12	47.118,86
5.1.01.	Depósitos	523,74	967,93	1.622,72	657,24
5.1.04.	INTERESES DE CARTERA DE CRÉDITOS	27.204,75	32.203,72	36.535,40	46.461,62
5.1.04.05.	Cartera de Consumo	0,00	66,22	0,00	0,00
5.1.04.10.	Cartera de Comercio	24.721,21	8.128,70	0,00	0,00
5.1.04.15.	Cartera de Vivienda	0,00	3.308,98	0,00	0,00
5.1.04.20.	Cartera de Microempresa	0,00	17.655,41	33.210,61	43.259,85
5.1.04.30.	De Mora	2.483,54	3.044,41	3.324,79	3.201,77
5.4.	INGRESOS POR SERVICIOS	53,00	82,71	85,75	29,43
5.4.04.	MANEJO Y COBRANZAS	53,00	82,71	85,75	29,43
5.4.04.01.	Notificaciones	53,00	82,71	64,75	27,43
5.4.04.02.	Servicio Internet	0,00	0,00	0,00	2,00
5.6.	OTROS INGRESOS	4.790,50	5.028,25	4.963,75	5.536,10
5.6.90.	OTROS	4.790,50	5.028,25	4.963,77	5.536,10
5.6.90.10.	Ingresos para Administración	37,50	74,25	45,75	47,25
5.6.90.15.	Comisión por Rapipagos	0,00	0,00	0,00	126,46
5.6.90.20.	Ingreso por Apertura de	391,00	386,00	538,00	625,00
5.6.90.25.	Comisiones Bono Solidario	4.362,00	4.568,00	4.380,00	4.709,00
5.6.90.35.	Comisión SPI	0,00	0,00	0,00	28,39
	RESULTADO	20.029,13	22.521,54	22.480,10	25.396,13

**ANEXO 3.**

**ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL**

## **CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA CAJA DE AHORRO Y CREDITO MANÚ**

### **1. ¿Cuál es su trayectoria laboral en especial dentro del sistema financiero?**

Dentro del sector financiero realizar todo lo relacionado con organización y manejo de recursos durante 9 años que he estado al frente de esta institución.

### **2. ¿Cómo fueron los inicios de la caja de ahorro y crédito?, ¿cuáles fueron las primeras dificultades?**

Nace de la organización de 26 socios decididos a llevar adelante esta actividad con el apoyo de la Ing. Ruth Mora técnica en aquel entonces del Fondo Ecuatoriano Populurum Progressio (FEPP), un 2 de noviembre del 2002. Al inicio fue difícil por la burla de muchos moradores, falta de conocimientos, la forma de llevar un registro de transacciones, no contar con equipos de computación, falta de espacio físico adecuado para la atención al cliente y lograr impactar a la comunidad y ganar confianza

### **3. ¿En términos generales, cómo ha evolucionado la entidad financiera desde su creación?**

Increíblemente hemos visto muchos cambios dentro del ámbito económico, social y cultural. Ha ido evolucionando positivamente gracias a convenios con la finalidad de prestar mayor número de servicios a nuestros clientes.

**4. ¿Considera que constituye en un pilar fundamental para la población local?**

**¿Cómo orienta su accionar para impulsar el desarrollo local?**

A base de la entrega de créditos ágiles y oportunos más los servicios no financieros nos hemos convertido sin duda en el ente generador de la economía local.

Para direccionar a la institución nos basamos en nuestra planificación estratégica en base a las necesidades de la zona, una buena administración de recursos económicos siempre respaldando la información.

**5. ¿Cuáles son las estrategias alineadas al cumplimiento de los objetivos cooperativistas?**

La difusión en la promoción de los productos financieros en estrecha relación con la honestidad y la responsabilidad permite lograr nuestros objetivos.

**6. ¿Qué ayuda han recibido de organismos externos y cuál ha sido su función de apoyo?**

En lo que respecta a capacitación hemos tenido permanente apoyo por parte del FEPP y actualmente por la Red de Entidades Financieras Equitativas (REFSE) y el Instituto Ecuatoriano de Economía Popular y Solidaria (MIES-IEPS), en porcentajes mínimos en lo que concierne a equipamiento de oficina nos ayudó el Proyecto Saraguro Yacuambi, PRODEIN y PRODEPINE, y en lo financiero la Cooperativa de Desarrollo de los Pueblos (CODESARROLLO).

**7. ¿Qué tipos de controles realizan a la operatividad de la entidad financiera?**

**¿Cada qué tiempo se realizan estos controles?**

Los controles más seguidos los realizan los comités de vigilancia, administración y crédito mensualmente revisando documentos transaccionales y con la presentación de estados financieros e informes en asambleas de directivos y asambleas generales de socios. A parte de ello nos ayudan el técnico financiero y en sistemas de la REFSE, cada seis meses o cuando se lo amerite.

**8. ¿Cuáles son los manuales con los que dispone y considera que favorecen a un mejor desempeño?**

En si el funcionamiento está sujeto en lo que dispone la Ley de Finanzas Populares y además se cuenta internamente con reglamentos, estatutos, manual de funciones, manual de crédito, manual de caja y manual de control interno.

**9. ¿Llevan a cabo un plan de capacitación para funcionarios y empleados?**

**¿Cada qué tiempo se realiza y a qué temáticas se orienta?**

No se lleva alguna planificación pero con la ayuda del FEPP y el MIES-IEPS se ha logrado dar algunos talleres para directivos, empleados y a los socios, en temas como empoderamiento, funciones de directorios, rol del socio, contabilidad básica.

**10. ¿Cómo miden el cumplimiento de los objetivos planteados?**

Revisando la planificación estratégica, ingreso de socios y resultados obtenidos tanto financieros como sociales.

**11. ¿Cómo conoce las necesidades y expectativas del cliente?**

En base a un estudio de factibilidad a su requerimiento haciendo encuestas.

**12. ¿En el aspecto financiero, considera positivos los resultados conseguidos durante los últimos tres años?**

La CAC Manú ha tenido un crecimiento considerable lo que le permite seguir fortaleciendo sus recursos podríamos decir que se ha alcanzado las metas propuestas.

**13. ¿El procedimiento para otorgar y recuperar el crédito es adecuado?, ¿Cómo califican al sujeto de crédito?**

En lo que respecta a este tema creo que tenemos falencias que hay que seguir trabajando en especial al seguimiento de los recursos para que sean bien invertidos.

Analizando la capacidad de endeudamiento y en especial viabilizando el crédito.

Mediante el análisis de sus ingresos y formas de realizar sus pagos.

**14. ¿Sus políticas son, liberales, racionales, o restrictivas para los clientes, especialmente frente a los deudores?**

Las políticas son racionales y en parte restrictivas por cuanto deben cumplir con los requisitos que manejamos dentro de la institución

**15. ¿Cuáles son las condiciones desfavorables que afectan el tener una cartera vencida elevada?**

Incrementa el porcentaje de morosidad y se pierde credibilidad financiera frente a otros organismos o quizá un desfinanciamiento.

**16. ¿Aplica técnicas y herramientas de análisis financiero?**

Si se las aplica con la finalidad de tener una idea clara en cuanto al crecimiento financiero de la entidad y poder estar seguros de lo que hacemos. Pero los indicadores financieros que aplicamos deben ser complementados por otros.

**17. ¿En que basa la toma de decisiones?**

Analizando las situaciones en que se encuentre la institución dentro de los diferentes campos. Eligiendo una alternativa disponible y adecuada para resolver cualquier problema dentro de la Institución.

## 18. ¿Qué cambios tiene planeado realizar para el futuro?

- Implementar nuevos servicios con tecnología moderna;
- Tener personal profesional capacitado para el desenvolvimiento de la institución;
- Construcción del local propio;
- Excelencia en atención personalizada;
- Tener una institución financiera cien por ciento solvente y acogedor al desarrollo local;
- Creación del comisariato;
- Dar valor agregado a la producción agrícola a través de emprendimientos productivos; y,
- Brindar atención médica a los socios por medio de una farmacia institucional.



**ANEXO 4.**

**TALLER SOBRE LA IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS FINANCIERO CON LA  
PARTICIPACIÓN DE LOS SOCIOS DE LA ENTIDAD FINANCIERA**

TALLER:

**“LA IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS FINANCIERO EN LA TOMA DE DECISIONES”**

**1. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**

<b>DATOS DEL LEVANTAMIENTO</b>	
Fecha de Levantamiento	05/05/2012
Lugar	Loja/Saraguro/Manú
Nombre	Roberto Ocampo Saraguro
Fuentes de Información	Personal Administrativo y Operativo
	Reglamento Interno
	Manuales
	Actas

<b>DATOS GENERALES</b>		
Razón social	Caja de Ahorro y Crédito “Manú”	
Tipo	Abierta	
Ruc / Registro Asignado	N.D.	
Fecha de Constitución	02/11/2002	
Acuerdo Ministerial	N.D.	
Ubicación	Región	7
	Provincia	Loja
	Cantón	Saraguro
	Parroquia	Manú
Teléfono	3015989	
Correo electrónico	joelguipol@live.com	
Dirección Matriz	Calle principal	Barrio Nuevo
	Calle secundaria	Sucre
	Referencia	Frente al Parque Central
Oficina Matriz	N.D.	
Horario de atención	Miércoles y jueves	08h00 a 17h00
	Sábados y domingos	09h00 a 17h00

<b>DIMENSIÓN ESTRATÉGICA</b>	
<b>MISIÓN</b>	Satisfacer oportunamente con calidad la demanda de servicios financieros, trabajando y actuando solidariamente, fomentando mayor participación de todos nuestros asociados e ir integrando a toda la comunidad a la actividad productiva, con una administración moderna, satisfaciendo sus necesidades prioritarias, con aportes económicos significativos, voluntarios para la construcción del local.
<b>VISIÓN</b>	En el 2013 lidera cambios económicos y sociales, ofreciendo productos y servicios de calidad, con tecnología e infraestructura propia adecuada, promoviendo el desarrollo social y económico, con personal capacitado en la administración y seguridad, de recursos financieros y atención personalizada a sus asociados.
<b>OBJETIVOS</b>	Disponer de infraestructura propia con personal capacitado, tecnología, seguridad para brindar productos y servicios financieros de calidad a la comunidad y mejorar las condiciones de vida de todos nuestros asociados y sus futuras generaciones.
<b>VALORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo;</li> <li>- Responsabilidad;</li> <li>- Puntualidad;</li> <li>- Eficiencia;</li> <li>- Respeto;</li> <li>- Solidaridad;</li> <li>- Calidez humana; y,</li> <li>- Optimismo.</li> </ul>

<b>DATOS ORGANIZACIONALES</b>		
Asamblea General	Realiza reuniones de acuerdo al reglamento	Si
	Cuenta con el orden del día	Si
	Se cumple con el orden del día	Si
	Elaboran actas	Si
	Realiza la lectura y aprobación de actas	Si
	Realiza la firma de actas	Si
	Frecuencia de reuniones	2 veces al año
Concejo de	Realiza reuniones de acuerdo al reglamento	Si

Administración	Cuenta con el orden del día	Si
	Se cumple con el orden del día	Si
	Elaboran actas	Si
	Realiza la lectura y aprobación de actas	Si
	Realiza la firma de actas	Si
	Frecuencia de reuniones	1 vez al mes
Concejo de Vigilancia	Realiza reuniones de acuerdo al reglamento	Si
	Cuenta con el orden del día	Si
	Se cumple con el orden del día	Si
	Elaboran actas	No
	Realiza la lectura y aprobación de actas	No
	Realiza la firma de actas	No
	Frecuencia de reuniones	1 vez del mes

<b>DATOS DE PROCESOS</b>		
Reglamentos	Interno	Si
	Crédito	Si
	Captaciones	No
	Caja chica	No
	Viáticos	No
	Cajas	No
	Activos fijos	Si
	Funciones	Si
Manuales	Ahorro	Si
	Crédito	Si
	Productos financieros	Si
	Caja	No
	Atención al cliente	No
	Dietas	No
	Caja chica	No
	Gestión y prevención de riesgos	No
	Plan de formación y capacitación*	Directivos
Concejos		No
Personal administrativo y operativo		No
Plan financiero	Indicadores financieros	No
	Proyecciones	No
	Presupuesto	No

\* No se cuenta con un plan definido de capacitación, pero se han llevado a cabo algunas capacitaciones a funcionarios y empleados.

<b>DATOS DEL TALENTO HUMANO</b>			
<b>Área</b>	<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formación</b>
Consejo de Administración	Presidencia	Sr. Luis Espinoza Vera	Secundaria
	Vocales titulares	Lic. Óscar Salinas Saraguro	Superior
		Ing. Sixto Guillén González	Superior
		Sra. Mariana Aguirre Vargas	Primaria
		Sr. Lino Salinas	Primaria
		Sr. Manuel Tapia	Primaria
Consejo de Vigilancia	Presidente	Sr. Ángel Olmedo Maldonado	Primaria
	Vocal titular	Prof. Jairo Mendoza	Superior
Comité de Crédito	Presidente	Sr. Carlos Torres Sigcho	Secundaria
	Vocales titulares	Sr. Jaime Espinoza	Secundaria
		Sra. Nieves Guillén	Secundaria
		Sra. Piedad Torres	Secundaria
Nivel Ejecutivo	Gerente	Sr. Joel Guillén González	Secundaria
Nivel Operativo	Caja 1	Srta. Martha Macas	Secundaria
	Promotor	Sr. Vite Mogrovejo	Secundaria
	Guardia	Sr. Rubén Mendoza	Primaria

<b>DATOS SOCIALES</b>		
Socios	Hombres	214
	Mujeres	100
Clientes	Niños	12
	Niñas	18

<b>DATOS TECNOLÓGICOS</b>		
Hardware y Software	No. de Desktop	3
	Año de fabricación	2010
	Sistema Operativo	Windows Vista
	Conocimiento de Office	Medio
Internet	Proveedor	Fastboy – CNT
	Velocidad	128 Kps/s
	Tipo de conexión	Dial up
	Satisfacción del servicio	Medio
Sistema informático contable	Nombre Software	Sistema Asistencial Contable (SAC)
	Proveedor	Luis Sampedro
	Conocimiento del SAC	Medio
	Satisfacción por el servicio	Medio
Seguridad Informática	Nombre del Antivirus	Nod 32 (Gratuito)

	Desempeño	Medio
Soporte y Mantenimiento	Modalidad	Ocasional
	Desempeño	Alto
Respaldos de Información	Periodicidad	Diario
	Tipo	Interno

DATOS DE SEGURIDAD INTERNA Y EXTERNA				
Interna	Cobertura del Seguro	Patrimonial	Contra robo	No
			Contra incendio	No
			Siniestros naturales	No
		Personal	Vehículo	No
			Salud	No
			Vida	No
Externa	Vigilancia armada		Guardia	Si
	Dispositivos electrónicos	Alarma		No
		Video		No

DATOS DE SERVICIOS			
Comunicaciones	Venta planes de celular		No
	Recarga de saldo telefónico		No
	Internet		Si
	Otros		No
Servicios básicos	Pago de agua		Si
	Pago de luz		Si
	Pago de teléfono		Si
Sociales	Pago del Bono de Desarrollo Humano		Si
	Transferencias		Si
	Recibo de remesas		Si
	SOAT		No
	Otros		No

**MATRIZ DE INFORMACIÓN**  
**CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO MANÚ**

<b>Eje temático</b>	<b>Contenidos/Comentarios</b>
<b>GOBERNABILIDAD</b>	<p>La Caja de Ahorro y Crédito “Manú” presenta la siguiente estructura organizacional de acuerdo a su jerarquía: Asamblea General de Socios, Consejo Administrativo, Consejo de Vigilancia, Gerencia, Comité de Crédito, Caja y Guardianía.</p> <p>La Asamblea General es el organismo encargado de tomar las decisiones más importantes, de acuerdo al criterio de todos los socios, para lo cual se convoca a reuniones en forma semestral, o cuando la situación lo amerite.</p> <p>El funcionamiento de caja se cumple en base a lo estipulado en el reglamento interno, ya que no existe un manual enfocado a esta función. Además presenta un Plan Estratégico elaborado en el 2008, pero que anualmente se revisa para realizar los ajustes necesarios.</p> <p>Uno de los inconvenientes que se puede evidenciar, es la carga de la mayoría de las responsabilidades sobre el gerente, especialmente sobre el otorgamiento de los</p>

	<p>créditos, aunque para ello existe también la participación del comité de crédito, que se reúne semanalmente con el gerente para analizar las solicitudes de crédito. A pesar de la existencia de un manual de crédito, es notorio que se deben realizar algunas variaciones, ya que la alta morosidad que presenta, determina un procedimiento crediticio poco adecuado.</p> <p>El horario de atención de la EFL, se establece los días miércoles, jueves, sábados y domingos, de manera que el gerente, los cajeros y el guardia perciben una remuneración mensual, los demás miembros de la institución no perciben ningún tipo de remuneración o dieta y se reúnen de acuerdo a lo estipulado en el reglamento interno.</p> <p>La supervisión y control de la institución está a cargo del Consejo de Vigilancia, el cual mensualmente verifica los datos contables y todas las actividades realizadas durante el mes. Adicionalmente la REFSE realiza actividades de supervisión, control y asistencia a favor de la EFL, ya sea mediante visitas de los técnicos o con el envío de los estados financieros de parte de la EFL.</p> <p>No ha realizado ninguna auditoría externa e interna.</p>
--	--



<p><b>PRINCIPIOS Y VALORES</b></p>	<p>La actividad institucional se basa en los siguientes valores: trabajo, responsabilidad, puntualidad, eficiencia, respeto, solidaridad, calidez humana y optimismo, de manera que la institución y su gerente, tienen el respaldo total del sector.</p> <p>Los socios de la EFL están muy comprometidos con la caja, aunque existen serios inconvenientes en el pago de las obligaciones contraídas.</p>
<p><b>ASOCIATIVIDAD</b></p>	<p>La toma decisiones más importantes se realiza en un ambiente democrático, con la participación de todos los socios mediante una asamblea general, en la cual se analizan, discuten y se aprueba de acuerdo a la voluntad de la mayoría todas las disposiciones presentadas.</p> <p>La Caja de Ahorro y Crédito Manú está asociada a la REFSE siendo una de las instituciones fundadoras, por lo cual está comprometida en todas sus actividades y al ser socio de la red, la caja realiza un aporte mensual con lo cual recibe el respaldo institucional y la asistencia técnica permanente.</p>

<p><b>RELACIONES CON LA COMUNIDAD</b></p>	<p>La Caja ha mantenido una relación con la comunidad, a través de eventos como la participación en mingas, desfiles cívicos, actividades religiosas, con la organización de ferias artesanales o la adecuación de la iglesia y colegio, por lo cual la institución mantiene vínculos con la junta parroquial y con los dirigentes religiosos, constituyéndose en una entidad de confianza.</p>
---	---

**Observaciones generales:**

La Caja de Ahorro y Crédito Manú, se constituye en una institución financiera de confianza, de manera sus administradores cuentan con el apoyo total de los socios, aunque debería existir una participación más dinámica de todas las instancias de la institución, para evitar una sobrecarga de trabajo sobre el gerente.

Adicionalmente, es importante establecer la aplicación de una nueva metodología crediticia, para evitar problemas financieros e incluso entre las relaciones de los mismos socios, de manera que la caja se convierta en una fuente de financiamiento segura y genere rentas adecuadas para canalizarlos en nuevos créditos.

**2. DEFINIENDO NUESTRO COOPERATIVISMO**

En esta primera parte del taller se explicó el origen del cooperativismo y su importancia en el desarrollo de la población, posibilitando mejoras sustanciales no

solo en lo económico, sino en lo social y facilitando el acceso a fuentes de financiamiento para emprender en iniciativas individuales o grupales, promoviendo la equidad de género y una mejor distribución de la riqueza.

Luego se pidió la opinión de cada participante sobre la labor que desarrolla la Caja de Ahorro y Crédito para cumplir los objetivos cooperativistas, obteniendo las siguientes respuestas:

- La entidad financiera es un motor en la población de Manú, pero ese motor requiere de un combustible, que constituye el esfuerzo que cada habitante o cada socio destine a sus actividades. De esta forma de cooperativismo recibimos algunos beneficios, especialmente respecto a productos financieros y no financieros que en otras entidades no se recibe con facilidad, pero en la caja, se recibe el total apoyo, y por eso cada socio debe ser consciente en el cumplimiento de las obligaciones contraídas, referente al pago de los créditos especialmente.
- La caja de ahorro y crédito es como una forjadora de sueños, porque a través de los créditos, se puede crecer, no solo en lo económico, sino en lo social, ya que al tener mayores ingresos se puede brindar una mejor educación y alimentación a los hijos. Por supuesto, no siempre todos tienen la misma fortuna de crecer, porque a veces depende de factores que no se pueden controlar, pero es decisión de cada quien sobrellevar esos infortunios.

- Los servicios que ofrecen, son de mucha importancia, porque la población es netamente productiva, ya sea que realicen actividades agrícolas o pecuarias, o al comercio de estos productos. Para ello, es necesario contar con recursos previstos con anterioridad, para multiplicarlos en el tiempo con el desarrollo de actividades económicas.
  
- El crecimiento que ha experimentado la caja ha sido muy relevante, sobre todo con la ayuda de instituciones externas, especialmente de la REFSE y del MIES, quienes contribuyen, no solo en esta caja, sino en muchas otras a fortalecer las finanzas populares, un sector que ha sido excluido por mucho tiempo, hasta que se descubrió en ello una verdadera mina de oro, y por ello muchas entidades sean públicas o privadas, con o sin fines de lucro, cada vez colocan más recursos a este sector y a tasas de interés muy elevadas, que en todo caso, resultan mejores que acudir a usureros. Pero es de considerar que para evitar que la población acceda a fuentes informales es necesario saber llegar a ella con tasas de interés bajas (en lo posible), y plazo largos con mejores condiciones de pago. Es importante seguir apoyando la creación de pequeñas empresas y tratar de vincularlas al beneficio colectivo, para crear nuevas fuentes de trabajo y que la asociatividad sirva para dar valor agregado al producto.
  
- Algunos consideran que los beneficios de pertenecer a la caja son muy pocos, porque igualmente de los créditos se pagan intereses, y al retraso del pago inmediatamente se aplica el castigo por mora. Entonces no es mucha la ventaja, al igual que en otras entidades financieras, donde la situación es

incluso más difícil, por los requerimientos como garantes. En todo caso, es justo reconocer que los créditos son necesarios, sin esos recursos no se puede crecer en las actividades planeadas, pero sería muy importante realizar las gestiones para obtener mayores beneficios.

### **3. ANALIZANDO NUESTRA SITUACIÓN**

Durante este espacio se analizó con los socios los aspectos que influyen en las actividades de la Caja de Ahorro y Crédito, sean éstos internos y externos.

#### **ASPECTOS INTERNOS**

- La administración de la entidad financiera influye directamente, ya que su función es velar por los intereses de los socios. Si su gestión es buena, así mismo será la respuesta de los socios.
- El desenvolvimiento de los empleados es buena, conocen bien sus obligaciones y demuestran condiciones de superación. Aunque no conocen perfectamente sobre la existencia de los manuales y su contenido, bajo los cuales puedan desarrollar mejor su trabajo.
- Los empleados no tienen título superior, algo que dificulta mucho en la aplicación de herramientas actualizadas en los procesos administrativos y operativos. Todos han recibido una inducción previa a ejercer un cargo, y posterior a ello se han desarrollado algunas capacitaciones.

- Los empleados demuestran responsabilidad y mejoran con el tiempo, realizan su trabajo aunque sin conocer perfectamente las normas establecidas, pero solucionan en forma oportuna situaciones difíciles. Excepto aquellas referidas a la recuperación de cartera.
- Los empleados y los socios en general demuestran interés para socializarse y mantener buenas relaciones tanto dentro como fuera de la entidad financiera, en actividades personales y grupales, para mantener sólidas bases de cooperativismo. Sin embargo, han existido problemas relacionados a aspectos políticos y económicos, que han incidido a conservar un ambiente totalmente cordial, sobre los cuales ni directivos, ni empleados han tenido la capacidad para resolver dichos problemas.
- Existe un espíritu de cooperación de la mayoría de socios, para desarrollar actividades comunales como mingas, ferias, desfiles, etc.
- En el aspecto financiero, la morosidad ha afectado directamente en la rentabilidad, e incluso en las relaciones personales con los socios que adeudan a la caja.

## **FACTORES EXTERNOS**

- La nueva ley de Economía Popular y Solidaria benefició a la entidad financiera, ya que se formaliza la actividad; y con esto se desechó la idea de

convertirla en cooperativa de ahorro y crédito, hasta que la entidad de regulación lo exija. Esta nueva ley protege y potencia la pequeña y mediana empresa, y los sectores que merecen mayores oportunidades para superarse.

- Las actividades de usureros también afectan, porque algunas personas prefieren acceder a estos servicios ilícitos que pertenecer a la caja. Por lo que es necesario conocer su situación, aunque son pocos, se espera que la entidad se convierta en la principal fuente de progreso. Algunos otros mantienen sus recursos en otras entidades financieras.

Estos resultados sirvieron como una base que combinado con el análisis financiero, permitieron diseñar las propuestas de mejoramiento.

**ANEXO 5.**

**MANUAL PARA LA APLICACIÓN DEL ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL**



# MANUAL PARA LA APLICACIÓN DEL ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las finanzas constituyen un área trascendental en el desempeño de las instituciones financieras, y en el afrontamiento de un entorno competitivo y hasta incluso saturado, en el cual unas cuantas decisiones pueden hacer la diferencia para llegar a posicionar productos y servicios en el mercado. Considerando que esto no es nada fácil y que implica mucho trabajo, se debe llevar a cabo un buen control de todas las operaciones financieras y administrativas, mediante la aplicación de métodos de análisis financiero, en los cuales se sustente la toma de decisiones.

Cada decisión, debe vincularse con el crecimiento económico de la institución y con los impactos sociales que podría generar en la población, debe cuidar aspectos como fraudes, problemas laborales, negligencias, etc., y para tomar una buena decisión los estados financieros son una herramienta muy importante. A partir de ellos se puede realizar un mejor análisis de la institución, y descubrir algunas medidas que se deben considerar en la toma de decisiones y en el establecimiento de alternativas de solución a los distintos problemas que afecten a la entidad.

La información financiera es importante para diferentes departamentos y personas que les interesa saber sobre la institución. Por ejemplo: la administración para la toma de decisiones después de conocer el rendimiento; los socios para conocer el progreso financiero, la rentabilidad, liquidez; y la población en general para saber en dónde va a confiar sus ahorros.

El estudio y análisis de los estados financieros para toda empresa en general es de gran importancia, puesto que su aplicación permitirá verificar la composición de la empresa, para saber cómo canalizar mejor los recursos y que tipo de riesgos se asumen con su uso. Pero, para tomar las mejores decisiones se requiere de un trabajo coordinado y en equipo, y del apoyo en los métodos de análisis.

En primera instancia se aplicará los métodos de análisis vertical y horizontal. Cabe recalcar que la aplicación de estos dos métodos no constituye una base suficiente para tomar decisiones, más bien son un peldaño necesario, pero que tienen que ser complementados con otros métodos de análisis financiero y sistemas de monitoreo.

## **ANÁLISIS FINANCIERO**

Dentro del análisis financiero es muy importante considerar los índices financieros, que implican la relación entre dos o más elementos, de cuyo resultado se hará una interpretación.

Los estados financieros que son la principal información de las empresas se analizan en tres pasos:

- Se realiza el análisis vertical y horizontal para obtener resultados relevantes y que muestren una tendencia.
- La acumulación de índices que revelen la situación de la empresa.
- La comparación de los índices de la empresa con los índices de la competencia.

## **ANÁLISIS VERTICAL**

Es una técnica de análisis financiero que consiste en determinar la participación relativa, es decir, en porcentajes de cada rubro o cuenta sobre una categoría común que los agrupa. Por ejemplo: la cuenta *activos fijos* representa un porcentaje del total de *activo*.

El análisis vertical es estático, por cuanto se examina la información de la empresa en un momento determinado y sin considerar los cambios ocurridos en periodos anteriores. Lo más importante de este análisis es la implicación de porcentajes y no de cifras, lo que permite una mayor facilidad en el estudio de la organización, para determinar su situación en un tiempo determinado. Cabe recalcar que el análisis de porcentajes significa el primer paso en todo el proceso de análisis financiero, que sirve para obtener conclusiones muy generales, y no para determinar la liquidez o rentabilidad de una empresa.

El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.

### **¿CÓMO HACER EL ANÁLISIS VERTICAL?**

Como el objetivo del análisis vertical es determinar que tanto representa cada cuenta del activo, pasivo y patrimonio, se debe dividir la cuenta que se quiere determinar, por el total del activo, pasivo o patrimonio y luego se procede a multiplicar por 100.

Supongamos el siguiente balance general de la COAC “22 de Junio” correspondiente al mes de julio del 2010:

<b>ANÁLISIS VERTICAL COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “22 DE JUNIO” AI 31 DE JULIO DEL 2010 BALANCE GENERAL</b>			
<b>COD.</b>	<b>CUENTA</b>	<b>JULIO 2010</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>6.411,76</b>	<b>100,00</b>
11	FONDOS DISPONIBLES	2.728,82	42,56
1101	Caja	1.675,99	26,14
1103	Bancos	1.052,83	16,42
13	INVERSIONES	0,00	0,00
14	CARTERA DE CRÉDITO	392,47	6,12
	Cartera vencida	-	-
1499	(-)Provisiones para créditos	-	-
16	CUENTAS POR COBRAR	1.387,75	21,64
18	ACTIVO FIJO	1.892,72	29,52
19	OTROS ACTIVOS	10,00	0,02
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>	<b>3.276,89</b>	<b>51,10</b>
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	1.276,89	38,97
2101	Depósitos a la vista	1.276,89	100,00
2103	Depósitos a plazo	0,00	0,00
25	CUENTAS POR PAGAR	0,00	0,00
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	0,00	0,00
29	OTROS PASIVOS	2.000,00	61,03
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>3.134,87</b>	<b>48,90</b>
31	CAPITAL SOCIAL	548,10	17,48
33	RESERVAS	0,00	0,00
36	RESULTADOS	674,72	21,52
39	OTRAS CUENTAS DE PATRIM.	1.892,72	60,38
	UTILIDAD O PÉRDIDA	19,33	0,62
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>6.411,76</b>	<b>100,00</b>

Para que las cifras sean más exactas se puede utilizar más de 2 decimales. Pero, las cifras calculadas con 2 decimales son suficientes para realizar un análisis, sin alejarse de la realidad de la institución.

Ahora, calculemos el porcentaje que representa la cuenta “Fondos Disponibles” sobre el total de activo:

$$\frac{\text{Fondos disponibles}}{\text{Activo}} = \frac{2\,728,82}{6\,411,76} = 0,4256 * 100 = 42,56\%$$

Como se puede observar, el análisis vertical de un estado financiero permite identificar con claridad cómo está compuesto. Una vez determinada la estructura y composición del estado financiero, se procede a interpretar dicha información. Para esto, cada institución es un caso particular que se debe evaluar individualmente, puesto que no existen reglas que se puedan generalizar, aunque si existen pautas que permiten apreciar si una determinada situación puede ser negativa o positiva.

En el caso de las instituciones financieras, estas pautas son las siguientes:

- Generalmente en las empresas comerciales e industriales el disponible en caja y bancos no debe ser muy representativo, puesto que no es rentable tener una gran cantidad de dinero en efectivo en caja o en el banco donde no genera rentabilidad alguna. Toda empresa debe procurar no tener más efectivo de lo estrictamente necesario. Sin embargo, en las entidades financieras por su objeto social deben necesariamente conservar importantes recursos en efectivo, para poder asumir sus obligaciones con los socios o clientes cuando estos dispongan, o bien retirar sus ahorros o acceder a créditos. La liquidez debe alcanzar un valor entre el 15% y 20%.
- Las inversiones, siempre y cuando sean rentables, no presentan mayores inconvenientes en que representen una proporción importante de los activos. Para las entidades financieras del Sistema Popular y Solidario, según una

publicación del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU por sus siglas en inglés), recomienda que las inversiones líquidas representen hasta el 20% del total de activo, las inversiones financieras hasta el 10% y se debe tratar de anular las inversiones no financieras.

- Una de las cuentas más importantes, y a la que se le debe prestar especial atención es la *cartera de créditos*, puesto que este rubro es el más grande entre los activos de la entidad y por lo tanto el que mayor riesgo representa en caso de morosidad, pero que mayores ingresos genera por los intereses. Por lo tanto debe existir un equilibrio entre lo que la empresa recibe por concepto de intereses y otros ingresos, y lo que canaliza vía créditos, de lo contrario se presenta un problema de liquidez el cual tendrá que ser financiado con endeudamiento interno o externo, lo que representa un costo financiero que bien podría ser evitado si se sigue una política de cartera adecuada. Es recomendable que la cartera de créditos constituya entre el 70% a 80% del total de activo, y sea financiado preferiblemente por recursos captados del público.
- Las *cuentas por cobrar* representan los intereses que se deben cobrar por depósitos realizados en otras instituciones financieras y pagos por cuenta de clientes. Por lo tanto su porcentaje dependerá del nivel de crédito e inversiones, pero normalmente será un rubro representativo.
- Los *activos fijos*, representan los bienes que la empresa necesita para poder operar (maquinaria, terrenos, edificios, equipos, etc.), y en empresas

industriales y comerciales, suelen ser representativos, más no en las empresas de servicios. Esto se explica por cuanto una institución financiera puede desarrollar sus actividades en un local arrendado, sin afectar significativamente las utilidades.

- La cuenta *otros activos*, agrupa las cuentas que representan cargos y gastos diferidos, pagos anticipados, inversiones de tipo permanente en acciones y participaciones, así como valores acumulados por cobrar por concepto de intereses y comisiones de crédito y otras operaciones internas, amortizaciones y provisiones para activos registrados en este grupo. Por lo tanto son de tipo transitorio y deben ser regularizados permanentemente.

Algunos analistas para interpretar el pasivo y patrimonio lo hacen separadamente. Otros toman el total del pasivo y patrimonio (que naturalmente será igual al total de activo), y con referencia a éste valor, se calculará la participación de cada cuenta. Esta interpretación se basa en que el pasivo son obligaciones que la empresa tiene con terceros, las cuales pueden ser exigidas judicialmente, en tanto que el patrimonio es un pasivo con los socios o dueños de la empresa, y no tienen el nivel de exigibilidad que tiene un pasivo. Veamos ahora la composición del pasivo y patrimonio:

- Las *obligaciones con el público* son los ahorros captados ya sea en depósitos a la vista o a plazo, y por lo tanto constituye la principal fuente de financiamiento para la empresa. Por ello es importante que su porcentaje sea elevado. Generalmente los depósitos a la vista son menores que los de plazo, por cuanto se pagan menores intereses.

- Las *cuentas por pagar* registran las obligaciones de pago inmediato a personal, proveedores y al fisco, así que su porcentaje varía de acuerdo a la dinámica de la empresa. Generalmente no es representativo.
- Las *obligaciones financieras*, se refieren al endeudamiento externo, resultado de una mala política de recuperación de cartera y otros factores que debilitan la liquidez de la empresa. El endeudamiento no es bueno, ni malo, en tanto la institución tenga la capacidad de cumplir con su deuda y haber generado una rentabilidad adecuada. Es preferible que no sea muy significativo.
- *Otros pasivos* registra las cuentas pasivas que por sus características especiales no han encontrado ubicación en alguno de los grupos anteriores, por tanto no representan mayor porcentaje.
- En general el *patrimonio* representa las obligaciones con los socios de la institución. Registra el *capital social* y las *reservas* de capital social. Lo importante a destacar es la utilidad neta (después de impuestos y pago de obligaciones), bajo la cual se establecerá el cumplimiento o no de los objetivos financieros de la institución.

Así como se puede analizar el *balance general*, se puede también analizar el *estado de resultados*. Este documento mide la gestión, puesto que las decisiones que se tomen en cuanto al manejo económico de los activos, al control de gastos y deudas influirán para que la institución gane o pierda, entonces uno de los medios



apropiados para evaluar los aciertos y desaciertos de la administración es este estado.

## **ANÁLISIS HORIZONTAL**

Es una técnica de análisis financiero que consiste en comparar los estados financieros de la empresa de uno o más períodos con relación a un periodo determinado, para establecer las tendencias de aumento o disminución de los diferentes rubros o cuentas, lo que permite establecer el grado de éxito de las acciones correctivas que se hayan tomado.

Este análisis es dinámico porque relaciona los cambios y variaciones que se presentan en los estados financieros de diferentes periodos. Con respecto a las variaciones que se puedan encontrar es muy importante determinar cuáles de ellas son verdaderamente significativas y requieren de un trato especial.

Todos los cambios evaluados en diferentes estados financieros tienen varias causas, por lo que debemos tomar muy en cuenta los fenómenos económicos, políticos, sociales, etc., en que se desenvuelve la empresa. Por ejemplo: Si el valor de *obligaciones con el público* aumentó, puede ser porque la población ha encontrado o generado un trabajo estable, o porque los que tenían trabajo aumentaron sus ingresos, o porque la falta de trabajo obligó a emigrar a otros países y a raíz de ello se empezó a recibir mayor flujo de dinero, etc.

En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.

### **¿CÓMO HACER EL ANÁLISIS HORIZONTAL?**

Para determinar la variación absoluta (VA) de una cuenta del estado financiero de un periodo 2 con respecto a un periodo 1, simplemente determinamos su diferencia.

Por ejemplo: La VA de la cuenta de activo de julio con respecto a junio es:

$$VA = 6\,411,76 - 6\,275,88 = 135,88$$

Luego para encontrar la variación relativa, que nos indica el porcentaje de crecimiento o disminución de una cuenta, dividimos el resultado anterior (VA=135,88) para el valor de la cuenta del periodo 1 (en este caso junio) y multiplicamos por 100, así:

$$VR = \frac{135,88}{6\,275,88} = 0,0217 * 100 = 2,17\%$$

**ANÁLISIS HORIZONTAL  
COAC "22 DE JUNIO"  
BALANCE GENERAL (USD)  
PERÍODO: JUNIO 2010 – JULIO 2010**

<b>CÓD.</b>	<b>CUENTA</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>V A</b>	<b>V R</b>
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>6275,88</b>	<b>6411,76</b>	<b>135,88</b>	<b>2,17%</b>
11	FONDOS DISPONIBLES	2321,01	2728,82	407,81	17,57%
1101	Caja	1268,18	1675,99	407,81	32,16%
1103	Bancos	1052,83	1052,83	0,00	0,00%
13	INVERSIONES	0,00	0,00	0,00	0,00%
14	CARTERA DE CRÉDITO	664,40	392,47	-271,93	-40,93%
	Cartera vencida			0,00	0,00%
1499	(-)Provisiones para créditos inc			0,00	0,00%
16	CUENTAS POR COBRAR	1387,75	1387,75	0,00	0,00%
18	ACTIVO FIJO	1892,72	1892,72	0,00	0,00%
19	OTROS ACTIVOS	10,00	10,00	0,00	0,00%
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>	<b>3191,98</b>	<b>3276,89</b>	<b>84,91</b>	<b>2,66%</b>
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	1191,98	1276,89	84,91	7,12%
2101	Depósitos a la vista	1191,98	1276,89	84,91	7,12%
2103	Depósitos a plazo	0,00	0,00	0,00	0,00%
25	CUENTAS POR PAGAR	0,00	0,00	0,00	0,00%
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	0,00	0,00	0,00	0,00%
29	OTROS PASIVOS	2000,00	2000,00	0,00	0,00%
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>3083,90</b>	<b>3134,87</b>	<b>50,97</b>	<b>1,65%</b>
31	CAPITAL SOCIAL	518,10	548,10	30,00	5,79%
33	RESERVAS	0,00	0,00	0,00	0,00%
36	RESULTADOS	674,72	674,72	0,00	0,00%
39	OTRAS CUENTAS DE PATRIMON	1892,72	1892,72	0,00	0,00%
	UTILIDAD O PÉRDIDA	-1,64	19,33	20,97	1278,66%
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>6275,88</b>	<b>6411,76</b>	<b>135,88</b>	<b>2,17%</b>

Los datos anteriores nos permiten identificar claramente cuáles han sido las variaciones de cada una de las partidas del balance.

Una vez determinadas las variaciones, se debe proceder a determinar las causas de esas variaciones y las posibles consecuencias derivadas de las mismas.

Algunas variaciones pueden ser beneficiosas para la empresa, otras no tanto, y posiblemente haya otras con un efecto neutro.

Los valores obtenidos en el análisis horizontal, pueden ser comparados con las metas de crecimiento y desempeño fijadas por la empresa, para evaluar la eficiencia y eficacia de la administración en la gestión de los recursos, puesto que los resultados económicos de una empresa son el resultado de las decisiones administrativas que se hayan tomado.

La información aquí obtenida es de gran utilidad para realizar proyecciones y fijar nuevas metas, puesto que una vez identificadas las causas y las consecuencias del comportamiento financiero de la empresa, se debe proceder a mejorar los puntos o aspectos considerados débiles, se deben diseñar estrategias para aprovechar los puntos o aspectos fuertes, y se deben tomar medidas para prevenir las consecuencias negativas que se puedan anticipar como producto del análisis realizado a los Estados financieros.

Los anteriores conceptos no son una camisa de fuerza, pues el análisis depende de las circunstancias, situación y objetivos de cada organización, y para lo que una institución es positiva, puede que no lo sea para la otra, aunque en principio así lo pareciera.

**ANEXO 6.**

**MANUAL PARA EL DISEÑO DE PRODUCTOS FINANCIEROS**

## INTRODUCCIÓN

El diseño de nuevos productos y la innovación de los ya existentes es crucial para la supervivencia de toda empresa, especialmente en el sector industrial, donde la introducción de nuevos productos es una forma de vida y por ello se han desarrollado enfoques muy sofisticados para presentar nuevos productos. Un ejemplo de ellos fue la introducción al mercado del Shampoo Ego, creado por una empresa colombiana que además produce el Shampoo Savital, aplicó una campaña publicitaria agresiva destinada únicamente para el consumidor masculino, aprovechando la conducta machista que caracteriza a la mayoría de latinos, adicionalmente ofreciendo beneficios ante la caída del cabello y prevención de la caspa, preocupaciones muy comunes en los hombres, que hacen del producto, novedoso y aceptable en el mercado por diferenciarse de los demás.

Sin embargo, existen algunas empresas que no experimentan grandes cambios en sus productos, pero que deben constantemente revisarlas. Por ejemplo, la transnacional The Coca-Cola Company, ofrece la misma bebida de siempre, pero aplica cambios en el diseño de la botella, en el logotipo, en los espacios publicitarios y realiza promociones. Estos ajustes permiten que la empresa siga liderando el mercado a pesar de la alta competencia. En el sector financiero ecuatoriano, el Banco Pichincha ofrece los mismos productos que cualquier banco del país, pero poco a poco incluye nuevos servicios a sus clientes con la implementación de nueva tecnología y manteniendo constantemente vínculos publicitarios con otras instituciones como el Barcelona Sporting Club.

Así, las entidades financieras, mantienen constantemente un cambio en su imagen, de manera que los clientes se sientan más atraídos. Este cambio implica el mejoramiento, actualización, perfeccionamiento o creación de nuevos productos financieros y no financieros, para satisfacer las necesidades y deseos de la población, y generar los suficientes ingresos para que la institución se establezca y se expanda.

### **IMPORTANCIA DEL DESARROLLO Y ACTUALIZACIÓN DE PRODUCTOS**

El desarrollo de productos es importante para el consumidor, indispensable para la empresa y estratégico para la nación. Por ejemplo: Un microcrédito, permite al socio tener dinero para desarrollar su negocio, la EFL obtiene ingresos con los intereses que genera el crédito, para nuevamente utilizarlos en nuevos préstamos y el país refleja mayores índices de emprendimiento y empleo.

De hecho, la implementación de nuevos productos e incluso de nuevas entidades financieras en el mercado tiende a incrementar las utilidades hasta cierto tiempo, de allí la entidad tiene que consolidar el producto para que no desaparezca. El desarrollo de productos tiene que aprovechar el mercado, las oportunidades generadas por los cambios en el comportamiento de la población en la detección de necesidades insatisfechas, las condiciones demográficas, etc.

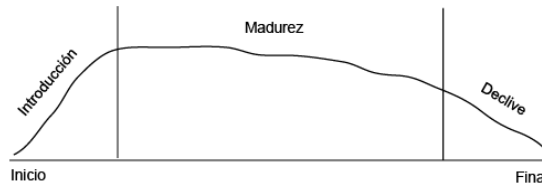
En definitiva el mejoramiento, actualización, perfeccionamiento y creación de nuevos productos ofrece los siguientes beneficios:

- Lograr los objetivos financieros de la organización en lo relativo a ingresos y utilidades, así como estabilidad y crecimiento institucional.
- Incrementar la participación y posicionamiento en el mercado.
- Incrementar la capacidad competitiva.
- Reemplazar o revitalizar productos.
- Actualizar tecnológicamente todas las actividades y equipos de la empresa.
- Defender y aprovechar mercados.
- Observar las normas y regulaciones a las que deban ajustarse los productos y aprovechar nuevas regulaciones.
- Adaptarse a los cambios en la demanda cuando a causa de la dinámica demográfica, moda, estilos de vida, etc., se haga necesario adaptar el producto, a riesgo de quedar fuera de mercado.
- Reducir costos cuando por diversas causas estas se incrementan, lo cual resta competitividad y demanda.
- Detección de necesidades y deseos insatisfechos.
- Promover la imagen de la empresa, entre otros.

### **¿POR QUÉ FRACASA UN PRODUCTO?**

Todo producto tiende a cumplir un ciclo, es decir tiene un principio y un final. Al inicio el producto registra ventas bajas que constantemente empiezan a incrementarse, conforme el consumidor transmite su satisfacción a otros consumidores hasta llegar a un punto máximo. De allí, las ventas se estabilizan (madurez del producto) y luego declinan.





La curva resultante es consecuencia de la mala administración del producto más que del mercado. El producto tiene que ser lo suficientemente interesante para las necesidades de la población, ya que ninguna campaña publicitaria garantiza su éxito, pero siempre, sin generar expectativas excesivamente altas.

La diferencia entre las empresas, es su capacidad para sobrevivir y de mantenerse en el mercado durante el período de madurez del producto, aplicando nuevas estrategias de marketing que incluye el rediseño de los productos.

Es tan importante que el producto posea ventajas competitivas con respecto a la competencia como: mejor tecnología, diseño, calidad, presentación, menor precio, novedoso, diferenciado, diseño gráfico impactante, etc.

## **ESTRATEGIAS PARA LA INTRODUCCION DE NUEVOS PRODUCTOS**

- **IMPULSO DEL MERCADO**

De acuerdo con este enfoque, se debe fabricar lo que se puede vender. En este caso los nuevos productos quedan determinados por el mercado, dando muy poca consideración a la tecnología existente. Las necesidades del cliente son la base primordial para la introducción de nuevos productos. Se puede determinar el tipo de nuevos productos que se necesitan a través de la investigación de mercados o la

retroalimentación de los consumidores. Por ejemplo: el Banco Pichincha, determinó el deseo de los migrantes ecuatorianos en España, de contar con una *oficina de representación* que satisfaga sus necesidades de créditos hipotecarios, apertura de cuentas de ahorro, fondos de inversión, seguros, etc.

- **IMPULSO DE LA TECNOLOGIA**

Este enfoque sugiere que se debe vender lo que se puede hacer. Entonces los nuevos productos deben derivarse de la tecnología de producción, con poca consideración al mercado. La tarea primordial es la de crear un mercado y vender los productos que se fabrican. Por ejemplo: la mayoría de instituciones financieras han aprovechado la tecnología para realizar el pago de salarios, servicios básicos, matrícula vehicular, etc., a través de la página web de la institución, los clientes que estén dispuestos a pagar una comisión, acceden al servicio y se evitan hacer largas filas.

- **INTERFUNCIONAL**

Con este enfoque, la introducción de nuevos productos tiene una naturaleza interfuncional y requiere de la cooperación entre mercadotecnia, operaciones, ingeniería y otras funciones. El proceso de desarrollo de nuevos productos no recibe ni el impulso del mercado ni el de la tecnología, sino que queda determinado por un esfuerzo coordinado entre funciones. El resultado debe ser los productos que satisfacen las necesidades del consumidor mientras que se utilizan las mayores ventajas posibles en la tecnología. Por ejemplo: La implementación de cajeros

automáticos permiten a los bancos ofrecer un servicio más ágil en el retiro de ahorros de sus clientes, a la vez que estos pueden verificar su saldo; y, adicionalmente para el banco significa menor necesidad para contratar personal.

## **ESTRATEGIA APLICABLE EN LAS DIVERSAS FASES DE VIDA DEL PRODUCTO**

- **LAS TRES Íes**

Esta estrategia tiene relación a la competitividad (imitar o inventar, ser seguidor o líder) y se caracteriza por la aplicación secuencial de las tres "íes": Imitación, Innovación e Invención.

La imitación no es tan fácil como parece, pues implica sus riesgos. Primeramente se debe diferenciar el producto a imitar o en que imitarlo, de manera que el producto tenga acogida. Generalmente se imita a empresas exitosas, con lo que, en cierto grado se garantiza el buen desempeño del producto a su sombra. El imitador suele competir a través de precios inferiores, ya que sus costos de investigación y desarrollo son escasos o nulos.

Imitar resulta algo desleal, ya que la empresa imitada realiza muchos esfuerzos. La diferencia está en que las empresas tomen productos ya elaborados y lo ajusten a las necesidades de la población, es decir, innovar para hacer del producto algo atractivo y diferente a los demás y conforme se vaya operando se adquiere la capacidad para inventar nuevos productos.

## **FUNCIONES RELACIONADAS CON EL DESARROLLO DE PRODUCTOS FINANCIEROS**

- **INVESTIGACIÓN**

- **Monitoreo de productos y tendencias**

Para comenzar el proceso de desarrollo de un producto, la entidad debe identificar todos los otros productos que ofrece la competencia, de esta manera, un producto de mercado saturado ya no se debe producir, al menos que la tendencia del consumidor indique lo contrario.

- **Identificación de necesidades y oportunidades**

En esta fase se obtiene información sobre las necesidades y exigencias del mercado, identificando las oportunidades existentes, los posibles movimientos y reacciones de la competencia, las posibilidades técnicas y los requerimientos de fabricación.

- **Análisis de la información**

La información obtenida en las fases anteriores se combina para establecer el diseño del nuevo producto. Durante esta fase se fija el diseño del concepto, se seleccionan los mercados objetivos, el nivel de rendimiento, los recursos necesarios y el previsible impacto financiero del nuevo producto.

- **CREACIÓN**

- **Generación de ideas**

Las ideas se generan a partir del mercado (necesidad del consumidor) o a partir de la tecnología (productos derivados). La identificación de las necesidades del mercado puede llevar entonces al desarrollo de nuevas tecnologías y productos para satisfacer estas necesidades. La explotación de la tecnología es una fuente muy rica de ideas para nuevos productos.

Es necesario generar y definir elementos y características deseables del producto (esencial, ampliado y plus), parámetros de calidad y eficiencia, estética, ecología, ergonomía y técnica, envase, empaque, marca, presentaciones, etc.

No todas las ideas nuevas deben desarrollarse para convertirlas en nuevos productos. Se seleccionan aquellas ideas que presentan mayores posibilidades de éxito. Este proceso de evaluación implica un análisis de la viabilidad del producto desde diferentes puntos de vista:

- ~ **Viabilidad comercial:** Existe mercado para ese producto.
- ~ **Viabilidad económica:** Se realiza un análisis coste-beneficio que nos permita estimar si ese producto proporcionará un margen adecuado, entre costo de producción e ingresos que genere.
- ~ **Viabilidad técnica:** La empresa cuenta con la capacidad técnica y tecnológica adecuada para la fabricación en serie del producto.

- ~ **Valoración de las reacciones de la competencia:** Capacidad para hacer frente a una “guerra abierta” con los competidores. A veces la estrategia más adecuada es no continuar con el proceso de diseño.
- ~ **Ajuste a los objetivos de la organización:** Los nuevos productos deben respetar la estrategia de la organización, contribuyendo a alcanzar los objetivos establecidos.

#### - **Diseño de productos**

Esta etapa se relaciona con el desarrollo del mejor diseño para la idea del nuevo producto. Cuando se aprueba un diseño preliminar, se puede construir un prototipo o prototipos para someterlos a pruebas adicionales y análisis. En el diseño preliminar se toma en cuenta un gran número de compensaciones entre costo, calidad y rendimiento del producto. El resultado debe ser un diseño de producto que resulte competitivo en el mercado.

Durante la fase de diseño definitivo, se desarrollan dibujos y especificaciones para este producto. Como resultado de las pruebas en los prototipos se pueden incorporar ciertos cambios al diseño definitivo. Cuando se hacen cambios, el producto puede someterse a pruebas adicionales para asegurar el desempeño del producto final. La atención se enfoca entonces en la terminación de las especificaciones de diseño para que se pueda proceder con la producción.

- **Formulación del plan de mercadotecnia**

Implica el programa de difusión del producto, aplicando todas las herramientas publicitarias posibles (radio, prensa, televisión, folletos, propagandas, etc.), que garanticen un adecuado nivel de expectativas de la población.

- **ACCIÓN**

- **Elaboración de prototipo y simulaciones**

La construcción del prototipo puede tener varias formas diferentes. Primero, se pueden fabricar a mano varios prototipos que se parezcan al producto final. En el caso de las instituciones financieras se tienen que realizar simulaciones, en donde se pueda probar el concepto de servicio en su uso real.

Las pruebas en los prototipos buscan verificar el desempeño técnico y comercial. Una manera de apreciar el desempeño comercial es realizar suficientes simulaciones en las condiciones reales del mercado, como para apoyar una prueba de mercado para el nuevo producto.

- **Fabricación**

Por último, si la evaluación realizada anteriormente es favorable, el producto pasa a la fase en la que se inicia la fabricación a gran escala; se produce el lanzamiento al

mercado del nuevo producto, su distribución inicial y las operaciones de apoyo al mismo.

- **REVISIÓN**

Esta función se la realiza antes de la fabricación y lanzamiento del producto, último fase de la función de Acción.

- **Tamizado de ideas**

El tamizado o filtrado de ideas consiste en el proceso de evaluación y análisis de las ideas generadas sobre nuevos productos, para señalar cuales son congruentes con las metas de la empresa y apropiadas para los mercados meta, de tal forma que se eliminen las alternativas riesgosas o poco promisorias.

- **Evaluación del comercial**

Determinar si luego de las fases anteriores, el producto tuvo la acogida esperada.

- **Evaluación del diseño**

Verificar si el diseño del producto ha sufrido los cambios necesarios para ajustarse a las necesidades de la población, luego de haber realizado un simulacro y el prototipo del producto, verificando su viabilidad comercial, económica y técnica.



- **Evaluación de la cantidad**

Implica determinar la cantidad de material que necesito para ofertar el producto.

En este manual se ha pretendido establecer varios puntos necesarios e indispensables en el desarrollo de productos financieros. Por supuesto, que las instituciones pueden realizar modificaciones o incluso adoptar su propio modelo, dependiendo de las factores externos e internos bajo los cuales se desarrolle la entidad.

## EJEMPLO DE DISEÑO DE UN PRODUCTO FINANCIERO

---

### DEPÓSITO A PLAZO FIJO “AHORRA Y GOLEA”

**Clasificación:** Producto activo.

**Tipo de Moneda:** Moneda de circulación nacional (Dólar Estadounidense).

**Denominación:** Ahorra y Golea

**Definición:** Depósito a plazo fijo “Ahorra y Golea”, es un producto financiero en el cual el socio deposita su dinero durante un período determinado y a una tasa de interés pactada que se calcula de acuerdo al resultado del Campeonato Nacional de Fútbol (CNF), durante dicho período el ahorrista no podrá retirar su dinero, al menos que exista un acuerdo de mutua parte.

#### **Características:**

- Ahorra y Golea, será aperturado con un capital mínimo de USD 500,00.
- La tasa de interés variará entre el 4 y 7%.
- El plazo del depósito será estándar, y se calculará de acuerdo a la fecha de apertura y la fecha de calusura del campeonato nacional, en la que se conocerá al equipo campeón.

La dinámica del producto es la siguiente: el cliente apertura su depósito hasta después del primer mes de haber iniciado el CNF, el cual tendrá una fecha de vencimiento correspondiente al día en que se juegue el último partido, de acuerdo al calendario establecido por la Federación Ecuatoriana de Fútbol.

Para ello se crearán 12 cuentas diferentes (uno por cada equipo de fútbol), y el cliente elegirá su equipo preferido. Todos los depositantes reciben un interés del 4% al 7% por cualquiera de su depósito (tasa que aumenta de acuerdo al monto) y los depositantes cuyo equipo haya quedado campeón recibirán un interés adicional del 3% (y otros beneficios adicionales).

**Segmento de Mercado:** Todos los socios o clientes, y personas externas (si es que la Ley lo permite).

**Objetivos:** Captar recursos del público, estimulando el ahorro y canalizarlos a créditos productivos.

-----

A continuación se realizará un análisis del producto para verificar si es factible su introducción en el mercado:

## **INVESTIGACIÓN**

**Monitoreo de productos y tendencias:** Las entidades financieras del sector, bancos, cooperativas, cajas, mutualistas ofrecen los productos y servicios tradicionales tales como:

cuentas de ahorro, corrientes, depósitos a plazo fijo, créditos (consumo, vivienda, comercial y microempresa), tarjetas de crédito y débito en algunas instituciones, entre otros.

**Identificar necesidades y oportunidades:** Las necesidades de la mayoría de la población, es contar con una entidad que asegure el resguardo de su dinero al mayor interés posible, a la vez de obtener préstamos sin mayores trámites.

**Analizar información:** El sector está saturado de entidades financieras, las cuales ofrecen similares productos, y los intereses que ofrecen varían muy poco, por lo que la población se deja llevar por los servicios extras que ofrecen, como los cajeros automáticos, tarjetas de crédito, pago de salarios y servicios básicos, etc.

## **CREACIÓN**

**Generación de ideas:** La idea es tomar uno de los productos tradicionales y darle un sentido diferente. El posible nuevo producto debe tener características distintas a la competencia, especialmente en el interés que se oferta.

La propuesta es un depósito a plazo fijo denominado “Ahorra y Golea”, que se base en los resultados del Campeonato Nacional de Fútbol (CNF).

**Diseño de Producto:** Para el producto se usará un formato diferente en la imagen, utilizando elementos acorde al deporte alusivo.

**Plan de mercadotecnia:** Se contratarán espacios publicitarios antes del inicio del campeonato y durante los primeros partidos de fútbol, además de volantes en las oficinas de la institución.

## ACCIÓN

**Elaborar prototipos y simulaciones:** Se realizarán simulaciones ofertando el nuevo producto y observando la reacción de la gente y luego se simulará el proceso de apertura del depósito a plazo fijo, a una cantidad considerable de personas.

**Fabricación:** Luego de realizada la función de REVISIÓN, y de haber aplicado los cambios necesarios, el producto comienza a formar parte de la institución financiera y a libre disposición de los clientes o socios.

## REVISIÓN

**Tamizado de ideas:** En este caso, sólo se ha presentado una idea por lo que no existe filtrado. Sin embargo para llegar a esta idea, se pudieron haber expuesto otras, en base a las cuales se arma una sola.

**Evaluación del comercial:** La población se muestra favorable, a la expectativa que podría generar este producto, a través del cual se estimula el ahorro aprovechando una de las mayores pasiones de la población.

**Evaluación del diseño:** El diseño de la publicidad y de los elementos necesarios para ofertar el producto se ajusta a los gustos del público.

**Evaluación de la cantidad:** Se calcula llegar al 8% del total de clientes o socios, adicionalmente 100 personas externas.

**ANEXO 7.**

**MANUAL PARA LA APLICACIÓN DE LAS 5 C'S DEL CRÉDITO**

# **MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO**

Es un conjunto de normas que regulan la actividad financiera, para medir la capacidad de endeudamiento y los niveles de liquidez del socio, de modo que la decisión de crédito sea la adecuada.

## **OBJETIVO DEL MANUAL**

El presente manual basado en las Cinco C's del Crédito tiene como objetivo guiar el proceso de otorgación de créditos, de manera que se logre mantener una cartera sana y productiva, que se enmarque en los parámetros de prudencia financiera.

La aplicación correcta del presente manual permitirá:

- Guiar y capacitar al personal que interviene en el proceso de otorgación de créditos.
- Calificar a los diferentes socios, sujetos de crédito (capacidad de pago).
- Obtener la información necesaria, que permita la correcta canalización del crédito.
- Establecer un sistema de ahorro que permita a la población obtener un mayor rendimiento y seguridad; capacidad financiera para cubrir mayor demanda de crédito.
- Facilitar el acceso de los pequeños productores y microempresarios a los servicios de crédito en condiciones adecuadas.

- Promover la generación de excedentes.
- Mejorar los ingresos económicos de los socios a través del servicio de ahorro y crédito.
- Brindar servicios no financieros en apoyo a la comunidad como gestión, inversión, artesanía, educación, salud, etc.

#### **DIRIGIDO A:**

El presente manual debe ser aplicado por el comité de crédito, jefes de crédito, jefes de cartera, analistas de crédito, y en general a todo el personal que está vinculado con el proceso de otorgamiento de créditos.

#### **POLÍTICAS DE CRÉDITO (JUSTIFICACIÓN)**

Uno de los principales problemas de las finanzas de una institución financiera, es sin duda asegurar el retorno del dinero prestado y uno de los canales por los que se dan más pérdidas es por el exceso de cuentas incobrables o de lenta recuperación. Sin embargo, el crédito es el motor de estas instituciones, por lo que la solución no está en limitar o reducir los créditos, sino en otorgarlos bajo una planificación adecuada.

Lo anteriormente expuesto, supone una selección del socio a quien va dirigido el préstamo lo que se origina un problema. Por una parte el socio con una situación económica estable será el principal beneficiario por cuanto ofrece garantías de pago, mientras que el socio con problemas económicos presentará dificultades; con esto, es necesario establecer que el análisis crediticio, también debe enfocarse al



requerimiento de capital de las personas para emprender y determinar que la actividad a desarrollar ofrecerá los resultados esperados, así la necesidad del socio será cubierta y la recuperación del crédito será más probable.

El análisis para el otorgamiento de un crédito es todo un campo de la administración y planeación financiera; por ello, es necesario que en todas las EFL's se nombre un comité de crédito o personas especializadas en la materia, cuya función se encaminará a realizar un seguimiento al socio antes, durante y después de otorgado el crédito y uno de los principales factores que deben tomarse en cuenta, para cumplir con esta función, son nombrados como las Cinco C's del crédito y son las siguientes:

## **CINCO C's DEL CRÉDITO**

### **CARÁCTER**

El Carácter es uno de los elementos más importantes en la evaluación del crédito, a pesar de que se trata de elementos intangibles, estos nos dicen todo acerca de la honorabilidad y solvencia moral del socio.

Así, con este elemento intentamos de cierta manera predecir el futuro comportamiento del socio frente al cumplimiento de su deuda, y para ello se toma como referencia la cultura de pago en operaciones crediticias actuales y pasadas, en base a estos conocimientos empezaremos a marcar una idea acerca de la futura conducta.

Para realizar una evaluación del carácter, el comité de crédito deberá aplicar elementos contundentes y fácilmente verificables como:

- Pedir referencias a vecinos y personas cercanas al socio sujeto de crédito.
- Pedir referencias en instituciones comerciales y financieras con quienes tenga o haya accedido a un crédito.
- Realizar una entrevista al solicitante del crédito, en la que se tratará de obtener toda la información necesaria y determinar el nivel de confianza que presenta.
- Obtener un reporte del Buró de Crédito o de la Central de Riesgos: Es necesario que el socio goce de una calificación A o B tanto en la EFL como en el sistema financiero o en la cámara de comercio.
- Verificar si el prestatario está sujeto a demandas judiciales.

Estos elementos son suficientes para determinar las cualidades y atributos personales del socio tales como: gozar de una buena reputación y ser cumplido en sus tratos, pagar a tiempo sus tarjetas de crédito y sus préstamos, cumplir la palabra empeñada en cualquier trato, de tal manera que el riesgo por mora se reduce significativamente.

## **CAPACIDAD**

Este factor se considera como el más crítico y consiste en la posibilidad de pagar el préstamo. Precisamente, uno de los principales problemas es la morosidad, debido a la falta de habilidad y experiencia para conducir una actividad productiva con éxito.

Para su evaluación la comisión de crédito debe tomar en cuenta los siguientes factores:

- La antigüedad del negocio o de la actividad a emprender. Es necesario conocer el tiempo que el socio viene desarrollando su actividad, para tener una idea de la experiencia que ha ido adquiriendo en el manejo de su negocio. A través de esto la confianza aumenta, ya que ha venido desarrollando su actividad por un determinado tiempo.
- El crecimiento del negocio. En este aspecto se debe analizar, si el socio ha ido ampliando su negocio, implementando nueva tecnología y ofreciendo nuevos productos y servicios.
- Sus canales de distribución. Se refiere a la demanda que tiene el producto o servicio, y los posibles nuevos mercados.
- Actividades y operaciones. Con esto se quiere conocer cómo trabaja el socio y determinar si está aplicando los métodos y técnicas adecuadas o si requiere capacitación.
- Zona de influencia. Se refiere a los sectores en los que la actividad del socio genera un impacto económico.
- Número de empleados, sucursales, etc.
- El flujo de efectivo. Comparar los ingresos y egresos generados.

En general, se desea saber que tanta experiencia y estructura tiene el socio para manejar y desarrollar de la mejor forma su actividad. Y por ello es importante que la

EFL ofrezca programas de capacitación, que posibiliten un mayor grado de éxito en las actividades.

Sin embargo, para evitar una deficiente recuperación de cartera, el comité de crédito debe fijar un reglamento en el que se establezca las sanciones y procedimientos en caso de retraso del pago de la deuda. A medida que el periodo de mora sea cada vez mayor, la gestión de cobro será más personal y estricta. A continuación se presenta un procedimiento que el encargado de la recuperación de cartera puede aplicar:

No. días	Procedimiento
1 - 7	Envío de cartas: Estas deben tener un contenido cordial y que recuerde al socio su obligación de pago. De ser necesario se puede enviar una segunda carta más terminante.
8 -14	Llamada telefónica: De no resultar eficaces las cartas, la persona encargada realizará una llamada al socio para que asuma su pago, y en caso de que éste, presente excusas razonables es apropiado realizar una renegociación del crédito.
15 - 21	Visita de oficial de crédito: La visita se realizará para determinar las razones por las que el socio retrasó sus pagos.
22 - 30	Primera notificación: Este documento se elaborará de una manera más estricta y determinante, para advertir al deudor de decisiones más drásticas. El documento será firmado por el gerente.
31 - 60	Visita por: oficial de crédito, consejo de administración y gerente
61 - 90	Cobranza extrajudicial: Es el trámite que realiza el acreedor a fin de perseguir el cumplimiento de la obligación cuando el socio se ha retardado en el pago de las cuotas o dividendos del crédito antes de iniciar el cobro judicial de las mismas.
> 91	Trámite judicial: Es la última medida que se puede adoptar para recuperar el dinero prestado, aquí dejamos bajo responsabilidad de la justicia ordinaria la sanción al deudor.

Cada EFL debe establecer cada que cierto tiempo aplicará las sanciones y los valores a cobrar por mora, dependiendo de los factores que hayan obligado el retraso en los pagos del socio.

## **CONDICIONES**

Son los factores externos que pueden afectar la marcha del negocio o actividad productiva a la que se dedique un socio independientemente de su trabajo.

Los negocios en general y las condiciones económicas, sobre las que los individuos no tienen control, pueden alterar el cumplimiento del pago, así como su deseo de cumplir con sus obligaciones.

Algunos elementos a considerar son:

- Ubicación geográfica. El comité de crédito debe verificar que la zona en donde el socio destinará su inversión, presenta condiciones favorables. Aquí podemos considerar: el clima, calidad de los suelos, fuentes hidrográficas, plagas, etc.
- Situación política y económica de la región. Es importante analizar las decisiones del gobierno y cómo afectan al desarrollo de la economía. Por ejemplo, un incremento en los impuestos generaría menor capacidad de ahorro y adquisitiva de la población; así como también elevados impuestos en los pesticidas e insecticidas afectarían negativamente al inversionista.

- Sector hacia dónde va destinado la inversión. (comercial, industrial o servicios). Verificar que la actividad a desarrollar tendrá la demanda necesaria.

Si bien estos factores no pueden evitarse, una correcta evaluación permite prever en algún grado sus posibles efectos e incluirlos en el análisis como riesgos contingentes.

## **COLATERAL**

Son todos aquellos elementos de que dispone el socio, para garantizar el cumplimiento de pago del crédito, es decir, las garantías o apoyos colaterales.

Precisamente, uno de los fundamentos del análisis de crédito establece que no debe otorgarse un crédito que no tenga prevista una segunda fuente de pago, a menos que el margen de la utilidad sea muy alto, lo que permitiría correr un mayor riesgo.

Las principales garantías son las siguientes:

**Hipotecaria:** Corresponde a bienes inmuebles de fácil convertibilidad en efectivo como casas o terrenos que estén ubicados en la zona de influencia. Por lo general el bien hipotecado debe cubrir el 140% de la deuda.

**Prendaria:** Constituida sobre un bien mueble para asegurar el cumplimiento de una obligación por parte del deudor. En caso de que éste no cumpliera, el acreedor tiene derecho a enajenar el bien y recuperar así los fondos que le había prestado.

En caso de que el socio tenga como respaldo una garantía hipotecaria o prendaria, el comité de crédito tendrá que asesorarse a través de un especialista, para valorar dichos bienes.

**Quirografaria:** Corresponde a garantías personales, estos deben ser socios de la caja o cooperativa.

Particularmente en el tema de las garantías hay que ser muy cuidadoso, pues no se debe determinar el monto del crédito basado en el valor que tiene la garantía que respalda el crédito, pues es una práctica poco sana ya que lo que se pretende es que el monto del financiamiento se calcule en base a lo que el cliente puede pagar y no a lo que le puedo embargar si no me paga.

Sin embargo es importante que la comisión de crédito, determine la calidad del garante, el cual debe reunir determinadas características:

- Cumplir continuamente sus obligaciones con la EFL.
- Mantener un ingreso líquido adecuado.
- Gozar de calificación A o B en la Central de Riesgos, etc.

## **CAPITAL**

El capital se refiere a los valores que el socio va a invertir en su actividad.

Un análisis financiero nos permitirá conocer las posibilidades de pago, el flujo de ingresos y egresos, así como la capacidad de endeudamiento. Es este aspecto el oficial de crédito se encargará de verificar los gastos del socio y su fuente de ingresos, de manera que se determine, hasta que punto debe endeudarse.

Además, el comité de crédito, debe comprobar que el capital se destine por completo a la actividad, razón del crédito y evitar un desvío de fondos. Para ello el comité establecerá cuáles son los elementos necesarios (materia prima, equipo, herramientas, etc.) para desarrollar el trabajo. En base a ello se elabora una proforma para que los valores a prestar no sean mayores a los necesarios.

El análisis de crédito implica el conocimiento detallado de una amplia gama de elementos, todos ellos pueden tener un mayor o menor valor dependiendo del tipo de crédito a otorgar, el mercado en el que se desarrolla el cliente, el monto del crédito y otros elementos. Lo cierto es que cada uno de los 5 elementos mencionados tiene una gran importancia, por lo que no podemos solo centrar nuestra decisión en uno de ellos.



## CINCO C`S DEL CRÉDITO

### CALIFICACIÓN DEL SOCIO

Escala	Significado
4	Muy confiable
3	Confiable
2	Poco confiable
1	Nada confiable

Calificación	Escala de puntos
A	De 18 a 20 puntos (muy confiable)
B	De 15 a 17 puntos (confiable)
C	De 8 a 14 puntos (poco confiable)
D	De 1 a 7 puntos (nada confiable)

### EJEMPLO DE CALIFICACIÓN INTERNA

<b>EFL: Caja de Ahorro y Crédito Manú</b>					
<b>Nombre socio/a: Salvador Damián Gutiérrez Jiménez</b>					
C de Crédito	Escala de calificación				Puntaje
<b>Carácter</b>	1	2	3	4	<b>3</b>
<b>Capacidad</b>	1	2	3	4	<b>4</b>
<b>Condiciones</b>	1	2	3	4	<b>3</b>
<b>Colateral</b>	1	2	3	4	<b>2</b>
<b>Capital</b>	1	2	3	4	<b>4</b>
<b>TOTAL</b>					<b>16</b>
<b>CALIFICACIÓN</b>					<b>B</b>
<b>CONFIABLE</b>					

- La EFL considerará sujetos de créditos a los socios/as que obtengan una calificación de A (18 a 20 puntos) o B (15 a 17 puntos), o como lo crea conveniente la administración.
- Las EFL establecerán una escala de calificación de acuerdo a su punto de vista.

# ÍNDICE

a. TÍTULO.....	6
b. RESUMEN.....	8
c. INTRODUCCIÓN.....	14
d. REVISIÓN LITERARIA.....	18
1. Sistema Financiero.....	19
1.1. Funciones del Sistema Financiero.....	19
2. Sistema Financiero Ecuatoriano.....	19
2.1. Instituciones que Integran el Sistema Financiero.....	20
2.1.1. Sector Financiero Público.....	21
2.1.2. Sector Financiero Privado.....	22
2.1.3. Instituciones de Servicios Financieros.....	22
2.1.4. Instituciones de Servicios Auxiliares.....	23
2.1.5. Sector Financiero Popular y Solidario.....	23
2.2. Régimen Legal.....	24
2.3. Finanzas Populares.....	25
3. Análisis Situacional.....	25
3.1. Indicadores Macroeconómicos y Microeconómicos.....	26
3.1.1. Matriz de Factores Externos.....	27
3.1.2. Matriz de Factores Internos.....	28
3.1.3. Análisis FODA.....	29
4. El Estudio Financiero.....	29
4.1. Estados Financieros.....	30
4.1.1. Balance General.....	30

4.1.2. Estado de Resultados.....	31
4.2. Análisis Vertical.....	32
4.2.1. Análisis Vertical al Balance General o Estado de Resultados...	33
4.3. Análisis Horizontal.....	36
4.4. Indicadores Financieros de Desempeño.....	37
4.4.1. Indicadores de Liquidez.....	38
4.4.2. Calidad de la Cartera de Créditos.....	38
4.4.3. Eficiencia y Productividad.....	41
4.4.4. Gestión Financiera.....	43
4.4.5. Rentabilidad.....	44
4.5. Sistema de Monitoreo PERLAS.....	45
4.5.1. Protección de Activos.....	49
4.5.2. Estructura Financiera.....	50
4.5.3. Rendimientos y Costos Financieros.....	54
4.5.4. Liquidez.....	58
4.5.5. Activos Improductivos.....	59
4.5.6. Señales de Crecimiento.....	60
e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	63
f. RESULTADOS.....	67
1. Análisis Situacional.....	68
1.1. Contexto Macroeconómico.....	68
a. Contexto Macroeconómico a Nivel Nacional.....	68
• Generalidades.....	68
• Población y Vivienda.....	69
• Analfabetismo.....	70

• Emprendimiento.....	70
• Mercado Laboral.....	73
• Tecnología.....	75
• Exportaciones e Importaciones.....	79
• Producción Agropecuaria.....	81
• Petróleo.....	86
• Producto Interno Bruto.....	87
• Inflación.....	87
• Remesas.....	89
• Sistema Financiero.....	91
• Panorama Financiero.....	94
b. Contexto Provincial.....	95
c. Contexto Local.....	97
• Fuerzas Políticas y Leyes.....	99
• Fuerzas Financieras.....	102
• Sector Productivo.....	106
d. Determinación de Factores Externos, Identificación de Amenazas y Oportunidades.....	110
1.2. Análisis Interno de la Caja de Ahorro y Crédito “Manú”.....	129
1.2.1. Misión.....	129
1.2.2. Visión.....	129
1.2.3. Objetivos.....	130
1.2.4. Principios y Valores.....	130
1.2.5. Gobernabilidad.....	130
1.2.6. Asociatividad.....	134

1.2.7. Relaciones con la Comunidad.....	135
1.2.8. Posicionamiento en el Mercado.....	135
1.2.9. Talento Humano.....	136
1.2.10. Productos y Servicios.....	138
1.2.11. Infraestructura y Tecnología.....	144
1.2.12. Aspecto Financiero.....	146
1.2.12.1. Análisis Vertical.....	147
1.2.12.2. Análisis Horizontal.....	176
1.2.12.3. Indicadores de Desempeño.....	212
• Indicadores de Liquidez.....	212
• Calidad de la Cartera.....	214
• Eficiencia y Productividad.....	218
• Gestión Financiera.....	222
• Rentabilidad.....	226
1.2.12.4. Sistema de Monitoreo PERLAS.....	229
• Protección de Activos.....	229
• Estructura Financiera.....	233
• Rendimientos y Costos.....	240
• Liquidez.....	243
• Calidad de Activos.....	245
• Señales de Crecimiento.....	246
1.2.13. Determinación de Factores Internos.....	250
1.2.14. Matriz FODA.....	260
1.2.15. Programación de Estrategias.....	263

g. DISCUSIÓN.....	280
h. CONCLUSIONES.....	287
i. RECOMENDACIONES.....	291
j. BIBLIOGRAFÍA.....	294
k. ANEXOS.....	297

## ÍNDICE DE CUADROS

No.	DENOMINACIÓN	PÁGINA
01	Estructura del Estado de Pérdidas y Ganancias	32
02	Indicadores del Sistema de Monitoreo Perlas	47
03	Autoidentificación de la población Censos 2001 y 2011	69
04	Índice de Actividad Emprendedora Temprana de países de la Región y de Socios Comerciales del año 2010	71
05	Estructura de las Exportaciones Año 2011	80
06	Estructura General de las Importaciones Año 2011	81
07	Uso del suelo y tasa de crecimiento agropecuario periodo 2009 - 2011	83
08	Actividad Ganadera por Regiones, periodo 2009 - 2011	85
09	Bancos con mayores volúmenes de crédito durante el año 2011	94
10	Actividades económicas de la Provincia de Loja	96
11	Montos de Cartera de Créditos Bruta de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Grandes	106
12	Montos de financiamiento por tipo de fuente en el 2009	107
13	Necesidad de financiamiento por sector económico	108
14	Inversión por sectores económicos 2011	109
15	Determinación de Factores Externos	127
16	Gastos por remuneraciones y honorarios año 2011	133
17	Talento Humano de la Caja de Ahorro y Crédito Manú año 2011	136
18	Proceso de apertura de Cuenta de Ahorros	139
19	Proceso para realizar un Depósito a Plazo Fijo	140
20	Procedimiento para acceder a un microcrédito	142
21	Proceso de recuperación de cartera	143
22	Estructura del balance general de la Caja de Ahorro y Crédito "Manú" año 2011	147
23	Composición del activo en la Caja de Ahorro y Crédito "Manú" año 2011	148
24	Composición de los fondos disponibles en la Caja de Ahorro y	150

	Crédito “Manú” año 2011	
25	Composición de las inversiones en la Caja de Ahorro y Crédito “Manú” año 2011	151
26	Estructura de la cartera de crédito en la Caja de Ahorro y Crédito “Manú” año 2011	153
27	Estructura de la cuenta propiedades y equipos de la Caja de Ahorro y Crédito “Manú” año 2011	155
28	Estructura del Pasivo de la Caja de Ahorro y Crédito “Manú” Año 2011	156
29	Estructura de las Obligaciones con el Público de la Caja de Ahorro y Crédito “Manú” Año 2011	157
30	Estructura de las Cuentas por Pagar de la Caja de Ahorro y Crédito “Manú” Año 2011	158
31	Estructura del Patrimonio de la Caja de Ahorro y Crédito “Manú” Año 2011	160
32	Estructura del Capital Social de la Caja de Ahorro y Crédito “Manú” Año 2011	161
33	Estructura de las Reservas de la Caja de Ahorro y Crédito “Manú” Año 2011	161
34	Estructura de Otros Aportes de la Caja de Ahorro y Crédito “Manú” Año 2011	163
35	Estructura de los Resultados de la Caja de Ahorro y Crédito “Manú” Año 2011	164
36	Estructura del Estado de Resultados de la Caja de Ahorro y Crédito “Manú” Año 2011	165
37	Estructura de los Gastos de la Caja de Ahorro y Crédito “Manú” Año 2011	165
38	Estructura de los Intereses Causados de la Caja de Ahorro y Crédito “Manú” Año 2011	166
39	Estructura de los Gastos de Operación de la Caja de Ahorro y Crédito “Manú” Año 2011	168
40	Estructura de los Gastos de Operación de la Caja de Ahorro y Crédito “Manú” Año 2011	169



41	Estructura de los Ingresos de la Caja de Ahorro y Crédito "Manú" Año 2011	172
42	Estructura de los Intereses y Descuentos Ganados de la Caja de Ahorro y Crédito "Manú" Año 2011	173
43	Estructura de Ingresos por Servicios de la Caja de Ahorro y Crédito "Manú" Año 2011	174
44	Estructura de Otros Ingresos de la Caja de Ahorro y Crédito "Manú" Año 2011	175
45	Análisis Horizontal a la Estructura del Balance General, periodo 2009 - 2011	177
46	Análisis Horizontal Estructura del Activo, periodo 2009 - 2011	178
47	Análisis Horizontal a la Estructura de los Fondos Disponibles, periodo 2009 - 2011	180
48	Análisis Horizontal Estructura de Inversiones, periodo 2009 - 2011	182
49	Análisis Horizontal a la Estructura de la Cartera de Créditos, periodo 2009 - 2011	183
50	Análisis Horizontal a la Estructura de las Propiedades y Equipos, periodo 2009 - 2011	185
51	Análisis Horizontal a la Estructura de Otros Activos, periodo 2009 - 2011	186
52	Análisis Horizontal Estructura del Pasivo, periodo 2009 - 2011	187
53	Análisis Horizontal a la Estructura de las Obligaciones con el Público, periodo 2009 - 2011	188
54	Análisis Horizontal a la Estructura de las Cuentas por Pagar, periodo 2009 - 2011	190
55	Análisis Horizontal a la Estructura del Patrimonio, periodo 2009 - 2011	191
56	Análisis Horizontal a la Estructura del Capital Social, periodo 2009 - 2011	192
57	Análisis Horizontal a la Estructura de las Reservas, periodo 2009 - 2011	193
58	Análisis Horizontal a la Estructura de Otros Aportes, periodo 2009 - 2011	194

59	Análisis Horizontal a la Estructura de los Resultados, periodo 2009 - 2011	195
60	Análisis Horizontal a la Estructura del Estado de Pérdidas y Ganancias, periodo 2009 - 2011	197
61	Análisis Horizontal Estructura del Gasto, periodo 2009 - 2011	198
62	Análisis Horizontal a la Estructura de los Intereses Causados, periodo 2009 - 2011	200
63	Análisis Horizontal a la Estructura de los Gastos de Operación, periodo 2009 - 2011	201
64	Análisis Horizontal a la Estructura de los Gastos de Operación, periodo 2009 - 2011	202
65	Análisis Horizontal a la Estructura de los Impuestos y Participaciones, periodo 2009 - 2011	206
86	Análisis Horizontal a la Estructura de los Ingresos, periodo 2009 - 2011	207
87	Análisis Horizontal a la Estructura de los Intereses Ganados, periodo 2009 – 2011	208
88	Análisis Horizontal a la Estructura de los Ingresos por Servicios, periodo 2009 - 2011	209
89	Análisis Horizontal a la Estructura de Otros Ingresos, periodo 2009 - 2011	210
90	Determinación de Factores Internos	258
91	MATRIZ FODA	260
92	Determinación de Estrategias	262
93	Estrategia 01, Planteamiento de Nuevos Productos y Servicios Financieros.	264
94	Presupuesto de Costos para desarrollar la estrategia 01	266
95	Estrategia 02, Diseño de una Estrategia de Captación de Ahorros	267
96	Presupuesto de Costos para desarrollar la estrategia 02	268
97	Estrategia 03, Proceso Crediticio basado en las 5 C's del Crédito	269
98	Presupuesto de Costos para desarrollar la estrategia 03	270
99	Estrategia 04, Programación para aplicar Técnicas y Herramientas de Análisis Financiero	271

100	Presupuesto de Costos para desarrollar la estrategia 05	272
101	Estrategia 05, Mejorar la Protección de Activos en Riesgo	273
102	Presupuesto de Costos para desarrollar la estrategia 06	274
103	Estrategia 06, Programación para Desarrollar Procesos de Inducción	275
104	Presupuesto de Costos para desarrollar la estrategia 08	276
105	Estrategia 07, Promoción de Ferias Comunitarias	277
106	Presupuesto de Costos para desarrollar la estrategia 07	279

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

<b>No.</b>	<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>PÁGINA</b>
01	Estructura de la PEA 2008-2011	74
02	Estructura PEA 2011	74
03	Acceso a internet ámbito nacional 2009-2011	77
04	Tenencia de computadoras, 2006-2011	78
05	Tenencia de televisores, 2006-2011	78
06	Uso del Suelo Total Nacional 2011	84
07	Uso del suelo por regiones 2011	84
08	Estructura del Activo Caja de Ahorro y Crédito Manú 2011	148
09	Estructura de los Fondos Disponibles Caja de Ahorro y Crédito Manú 2011	150
10	Estructura de las inversiones 2011	152
11	Estructura de la cartera de créditos 2011	154
12	Estructura de las propiedades y equipos 2011	155
13	Estructura del Pasivo Caja de Ahorro y Crédito Manú 2011	157
14	Estructura de Captaciones Caja de Ahorro y Crédito Manú 2011	158
15	Estructura de las cuentas por cobrar 2011	159
16	Estructura del Patrimonio Caja de Ahorro y Crédito Manú 2011	160
17	Estructura de las reservas 2011	162
18	Estructura de otros aportes 2011	163
19	Estructura de los gastos 2011	165

20	Estructura de las obligaciones con el público 2011	167
21	Estructura de los gastos operativos 201	168
22	Estructura de los ingresos 2011	172
23	Estructura de los intereses y descuento	174
24	Estructura de los ingresos por servicio	175
25	Estructura de otros ingresos	176
26	Variación de la estructura del balance general 2009-2011	177
27	Variación de la estructura del activo 2009-2011	178
28	Variación de la estructura de los fondos disponibles 2009-2011	181
29	Variación de las inversiones 2009-2011	182
30	Variación de la Cartera de Crédito Bruta	184
31	Variación de las propiedades y equipos 2009-2011	186
32	Variación de otros activos 2009-2011	187
33	Variación de la estructura del pasivo 2009-2011	187
34	Variación de la estructura de captaciones 2009-2011	189
35	Variación de las cuentas por pagar 2009-2011	190
36	Variación de la estructura del patrimonio 2009-2011	191
37	Variación del capital social 2009-2011	192
38	Variación de la estructura de las reservas 2009-2011	194
39	Variación de otros aportes 2009-2011	195
40	Variación de la cuenta resultados 2009-201	196
41	Variación de las utilidades 2009-2011	196
42	Variación de la estructura del estado de resultados 2009-2011	197
43	Variación de la estructura de gastos 2009-2011	198
44	Variación de los intereses causados 2009-2011	200
45	Variación de los gastos operativos 2009-2011	201
46	Variación de la estructura de gastos operativos 2009-2011	205
47	Variación de los impuestos y participaciones 2009-2011	206
48	Variación de la estructura de ingresos 2009-2011	207
49	Variación de la estructura de intereses y descuentos ganados	208
50	Variación de los ingresos por servicios 2009-2011	209
51	Variación de otros ingresos 2009-2011	210