



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y
ADMINISTRATIVA
CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

**ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA
CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL MANIZAL” DEL
CANTÓN PALTAS, PERIODOS 2016-2018.**

Tesis previa a optar el grado de
Ingeniera en Banca y Finanzas.

AUTORA:

YOSSELYN FERNANDA POMA MOLINA

DIRECTOR:

ING. JESÚS RAQUEL PADILLA ANDRADE MG. SC.

LOJA –ECUADOR

2019

CERTIFICACIÓN

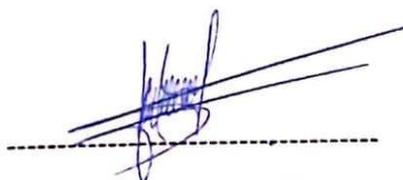
Ing. Jesus Raquel Padilla Andrade Mg. Sc.

DOCENTE DE LA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CERTIFICA:

Haber revisado el trabajo de tesis titulado, **“ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL MANIZAL” DEL CANTÓN PALTAS, PERIODOS 2016-2018”**, previo a optar el grado de Ingeniera en Banca y Finanzas, propuesto por la señorita Yosselyn Fernanda Poma Molina el mismo que ha sido realizado bajo mi orientación y revisión durante todo el proceso de trabajo de tesis, por lo que autorizo su presentación ante el respectivo Tribunal de Grado.

Loja, Junio del 2019



Ing. Jesús Raquel Padilla Andrade Mg. Sc.

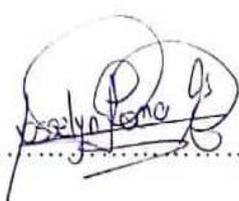
DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Yosselyn Fernanda Poma Molina, declaro ser autora del presente trabajo tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autora: Yosselyn Fernanda Poma Molina

Firma: 

Cédula: 1104710197

Fecha: Loja, Junio del 2019

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

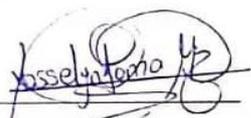
Yo Yosselyn Fernanda Poma Molina, declaro ser autor(a) de la tesis titulada “ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL MANIZAL” DEL CANTÓN PALTAS, PERIODOS 2016-2018”, como requisito previo para optar por el grado de Ingeniera en Banca y Finanzas; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero. Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 13 días del mes de Junio del año 2019.

Firma la Autora

FIRMA:



AUTORA: Yosselyn Fernanda Poma Molina

CÉDULA: 1104710197

DIRECCIÓN: Carigán

CORREO ELECTRÓNICO: yok03dinda@gmail.com

CELULAR: 0960603177

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Jesús Raquel Padilla Andrade Mg. Sc.

Tribunal de Grado:

Presidenta: Ing. Maritza Peña Vélez, Mg. Sc.

Vocal: Ing Silvana Hernández Ocampo, Mg. Sc.

Vocal: Lcdo. Franklin Malla Alvarado, Mg. Sc.

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se lo dedico primeramente a nuestro Padre Celestial y a la Virgen del Cisne, por haberme regalado fuerzas y sabiduría para alcanzar una meta más en mi vida, de igual forma a mis abuelitos María Mataílo y Luis Poma que con sus consejos y apoyo me ayudaron a ser una mujer luchadora y emprendedora, haciendo de mí una mejor persona.

Del mismo modo a mi esposo Diego e hija Valentina los cuales han sido un pilar fundamental en mi vida, mi esposo siempre me ha brindado su apoyo y motivación incondicional para poder superarme profesionalmente y a toda mi familia quienes de una u otra manera han contribuido de una manera positiva en mi formación universitaria.

Yosselyn Fernanda

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradezco a Dios por guiarme y bendecirme en este camino, permitiéndome cumplir el gran sueño anhelado.

Mi agradecimiento especial va dirigido a la Universidad Nacional de Loja por abrirme sus puertas y permitirme compartir nuevos conocimientos, a los directivos y personal docente de la Carrera de Banca y Finanzas que me abrió las puertas para poder culminar el nivel superior.

También quiero agradecer a la Ing. Jesús Raquel Padilla Andrade, en su calidad de directora de tesis, por brindarme sus valiosos conocimientos los que me permitieron culminar exitosamente con el presente trabajo de investigación.

Así mismo, de manera especial hago un extensivo agradecimiento a los directivos de la Caja de Ahorro y Crédito “El Maníza” por brindarme la información necesaria y fundamental para el desarrollo y culminación del presente proyecto.

La Autora

a. TÍTULO

ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA CAJA DE AHORRO Y
CRÉDITO “EL MANIZAL” DEL CANTÓN PALTAS, PERIODOS 2016-2018

b. RESUMEN

El trabajo de investigación titulado: **ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL MANIZAL” DEL CANTON PALTAS, PERIODOS 2016-2018**, se lo desarrollo con el propósito de conocer la estructura administrativa y financiera durante los periodos 2016-2018, para una adecuada toma de decisiones que contribuya al crecimiento de la organización y la comunidad.

Para el adecuado proceso fue necesario tomar en cuenta el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados, siendo el primer objetivo específico “Realizar un diagnóstico administrativo interno y externo para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización a través de la matriz FODA.” para dar cumplimiento al mismo fue necesario la aplicación de encuestas a los socios de la caja de ahorro y entrevistas al personal administrativo para conocer los aspectos internos y externos, donde se pudo constatar que las debilidades son mayores a las fortalezas, presentándose problemas que con una buena gestión por parte de su administradores pueden ser controlados y eliminados.

En la ejecución del segundo objetivo se efectuó un análisis vertical y horizontal a los estados financieros para conocer la estructura financiera, aumentos y disminuciones de las cuentas de la organización. Mediante el análisis vertical se evidenció que la caja en el año 2018 posee Activos por la cantidad de \$169.565,69 financiado por el Pasivo en un 54,51% con el monto de \$92.427,81 en donde mayormente se encuentran las captaciones por depósitos de ahorro y plazo fijo, en tanto que el Patrimonio tiene un valor de \$77.137,88 representando un 45,49% en relación a los Activos. Respecto al análisis horizontal los Activos aumentaron en un 21,06% en virtud del incremento en los Pasivos en un 29,67% por las obligaciones con el público, así como del Patrimonio en un 24,25% por las utilidades y capital social.

El tercer objetivo específico se lo desarrolló mediante la elaboración de un plan de mejoras enfocado en los problemas encontrados con la ejecución del análisis, el cual va orientado al crecimiento eficiente de la organización.

Para dar cumplimiento a todos los objetivos planteados se utilizó el método científico que permitió la recopilación de datos utilizando los conceptos, juicios y razonamientos lógicos

en lo referente al análisis administrativo-financiero, también se utilizaron otros métodos como deductivo, inductivo, analítico, sintético y estadístico, además se empleó diferentes técnicas como la observación directa, entrevista, encuesta y recopilación bibliográfica.

Finalmente se elaboró un informe dirigido a la administradora de la caja, en el cual se indica de manera resumida los resultados del Análisis administrativo y financiero de la caja de los años 2016, 2017, 2018, además de las conclusiones y recomendaciones que permitan tomar decisiones adecuadas para una mejor administración de los recursos disponibles, aspectos que le permitirán a la organización financiera implementar estrategias para lograr el cumplimiento de las metas.

Palabras Claves: Diagnostico Financiero, Estados Financieros, Matriz Foda, Toma de Decisiones.

ABSTRACT

The research work entitled: **ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL ANALYSIS OF THE SAVING AND CREDIT BOX “THE MANIZAL” OF THE CANTON PALTAS, PERIODS 2016-2018**, was developed with the purpose of knowing the administrative and financial structure during the periods 2016-2018, for an adequate decision making that contributes to the growth of the organization and the community.

For the adequate process it was necessary to take into account the fulfillment of each one of the proposed objectives, being the first specific objective "To carry out an internal and external administrative diagnosis to determine the strengths, opportunities, weaknesses and threats of the organization through the SWOT matrix", in order to comply with the same it was necessary to apply surveys to the members of the savings bank and interviews to the administrative staff to know the internal and external aspects, where it was possible to verify that the weaknesses are greater than the strengths, presenting problems that with a good management on the part of its administrators can be controlled and eliminated.

In the execution of the second objective, a vertical and horizontal analysis of the financial statements was carried out in order to know the financial structure, increases and decreases of the organization's accounts. By means of the vertical analysis it was evidenced that the cash in 2018 has Assets for the amount of \$169,565.69 financed by the Liabilities in 54.51% with the amount of \$92,427.81 where mostly are the captures by savings deposits and fixed term, while the Equity has a value of \$77,137.88 representing 45.49% in relation to the Assets. Regarding the horizontal analysis, Assets increased 21.06% by virtue of the 29.67% increase in Liabilities due to obligations with the public, as well as Equity by 24.25% due to profits and social capital.

The third specific objective was developed through the elaboration of an improvement plan focused on the problems encountered with the execution of the analysis, which is oriented to the efficient growth of the organization.

In order to comply with all the stated objectives, the scientific method was used, which allowed the collection of data using the concepts, judgments and logical reasoning regarding

the administrative-financial analysis. Other methods were also used, such as deductive, inductive, analytical, synthetic and statistical, in addition, different techniques were used, such as direct observation, interview, survey and bibliographic compilation.

Finally, a report was prepared for the cash manager, which summarizes the results of the administrative and financial analysis of the cash for 2016, 2017, 2018, in addition to conclusions and recommendations that allow for making appropriate decisions for better management of available resources, aspects that will allow the financial organization to implement strategies to achieve the fulfillment of goals.

Keywords: Financial Diagnosis, Financial Statements, Foda Matrix, Decision Making.

c. INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa y financiera son de vital importancia en toda entidad, porque permiten y ayudan al correcto funcionamiento y adecuado control de los recursos tanto humanos como financieros, asumiendo como objetivo principal detectar las causas y efectos de los problemas administrativos y financieros de la organización, para analizar y proponer alternativas factibles de solución que contrarresten dichos problemas.

El trabajo de investigación pretende ser una herramienta que permita mejorar la gestión administrativa-financiera con la finalidad de que los productos y servicios que ofrece la organización financiera sean eficientes, lo que conlleva a una acertada toma de decisiones por parte de los directivos, administradores y socios.

La presente tesis se encuentra estructurada de acuerdo al Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, de la siguiente manera: **Título** el cual es la esencia misma del estudio realizado; **Resumen** que consta de un detalle minucioso de todo el trabajo realizado presentado en castellano y traducido al inglés describiendo el cumplimiento de los objetivos; **Introducción** destaca la importancia del tema, el aporte y la estructura del trabajo; **Revisión de literatura** que contiene el fundamento teórico recopilado de fuentes bibliográficas primarias y secundarias; **Materiales y métodos** la aplicación de la metodología que sirvió para obtener la información necesaria, para aplicarla en cada procedimiento y así culminar con el desarrollo y ejecución de la investigación.

Los **Resultados** donde se encuentra el análisis administrativo en lo que respecta al análisis foda, así como el análisis financiero como las herramientas de análisis vertical, horizontal y aplicación de indicadores financieros según el Umbral Inclusivo de Gestión de la Economía Popular y Solidaria; **Discusión** que comprende el análisis y comparación de los resultados en base al trabajo realizado; para así llegar a la elaboración de las principales **Conclusiones** donde se destaca lo más importante de los resultados del trabajo y **Recomendaciones** que tienen el propósito de promover en los directivos la toma de decisiones correctivas. Finalmente se expone la **Bibliografía** en la que se detalla todas las fuentes de consulta que se utilizaron y los **Anexos** que corresponden a los documentos necesarios que sirvieron como base para respaldar el proceso de investigación.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

SISTEMA FINANCIERO

Chiriboga (2010), menciona que el sistema financiero es un conjunto de instituciones, instrumentos y mercados, donde intervienen los intermediarios financieros, cuya función principal es canalizar el ahorro hacia la inversión, tomando en cuenta las diversas necesidades y motivaciones de ahorristas e inversores. Así mismo cumple una función muy trascendental en la vida económica y productiva, ya que se convierte en el apoyo para la generación de la riqueza, razón por la cual los entes económicos se han apoyado en las diversas instituciones financieras para la obtención de capital de trabajo, expansión productiva e infraestructura.

Según la Constitución del Ecuador (2008), menciona que:

Art. 309.- El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de los micros, 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. (pág. 96)

Instituciones financieras

“Sirven como intermediarios para canalizar los ahorros de los individuos, empresas y los gobiernos hacia préstamos o inversiones. Muchas instituciones financieras pagan directa o

indirectamente intereses sobre fondos depositados por los ahorradores; otras ofrecen servicios a cambio de una comisión” (Lawrence J. & Chad J., 2012, pág. 29).

Cuadro 1

Clasificación del Sistema Financiero Nacional

Sector financiero público	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bancos 2. Corporaciones.
Sector financiero privado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bancos múltiples y bancos especializados 2. De servicios financieros 3. De servicios auxiliares del sistema financiero, calificadas la Superintendencia de Bancos en el ámbito de su competencia.
Sector financiero popular y solidario	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cooperativas de ahorro y crédito; 2. Cajas centrales; 3. Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro; 4. De servicios auxiliares del sistema financiero, calificadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el ámbito de su competencia. 5. Las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda.

Fuente: Código Orgánico Monetario y Financiero (2014)

ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA

Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios. (Constitución de la Republica del Ecuador, 2008)

Superintendencia de economía popular y solidaria

Es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, tiene personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, con la finalidad de buscar el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018)

Norma para la segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario

Según la Superintendencia de economía popular y solidaria (2014), manifiesta que las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos se ubican en los siguientes segmentos:

Cuadro 2

Segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario

SEGMENTO	ACTIVOS (USD)
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00 Cajas de ahorro, bancos comunales y cajas comunales.

Fuente: *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2014)*

Las entidades de los segmentos 3, 4 y 5 se segmentan adicionalmente de acuerdo al vínculo con sus territorios, se entiende que las entidades referidas tienen vínculo territorial cuando coloquen al menos el 50% de los recursos en los territorios donde éstos fueron captados.

Para efectos de esta resolución se define como territorio, a una sola provincia para el segmento 3, un solo cantón para el segmento 4 y una sola parroquia rural para segmento 5.

CAJAS DE AHORRO

Según el Ministerio de Inclusión Económica y Social (2011), sostiene que las cajas de ahorro son un peculiar sistema de organización de entidades de ahorro y crédito que tradicionalmente han sido creadas para la población de bajos ingresos, principalmente rural, que no tienen acceso a servicios financieros formales.

Su objetivo ha consistido en llevar servicios financieros de calidad a campesinos e indígenas y grupos de áreas urbanas del sector social, sobre todo a quienes subsisten en micro regiones de extrema marginalidad; constituyen uno de los sistemas de organización que realiza intermediación financiera, adaptando diversas modalidades de funcionamiento y de finalidades, que van en relación a las orientaciones recibidas desde la diversidad de objetivos y criterios, que nacen en organizaciones e instituciones públicas y privadas, que han apoyado a sus creación.

Así también Cardenas (2013) argumenta que las cajas de ahorro y crédito tienen su origen en la necesidad de financiamiento de las pequeñas microempresas en especial en sectores rurales, donde existe elevados niveles de pobreza y dificultad de acceso al crédito formal y público en términos de garantías y trámites complejos; son estructuras financieras locales con capacidad de realizar intermediación financiera y construir las finanzas populares y solidarias en una comunidad, están conformadas por las y los socios, que trabajan mancomunadamente bajo los principios y valores del cooperativismo, para mejorar las condiciones de vida y desarrollo local.

Las Cajas de Ahorros se consideran importantes porque son una forma financiera que contribuye al desarrollo económico popular, debido a que son las que mayor % de su presupuesto dedican a inversión para la comunidad en equipo, a eventos deportivos, a zonas desfavorecidas, a proyectos educativos, culturales, y proyectos medioambientales (Torres, 2016).

Orígenes de las Cajas de Ahorro y Crédito

Las instituciones de tipo benéfico son, históricamente, el vínculo único del origen de las Cajas de Ahorros, especialmente de los Montes de Piedad. Los Montes de Piedad surgen en

el siglo XV en Italia, por iniciativa de los franciscanos que, a través de limosnas y donativos que los monjes lograban de gente pudiente, podían otorgar préstamos con garantías prendarias y sin intereses para satisfacer las necesidades elementales de los menos pudientes (Ponz, 2012).

Más tarde se consideró que estos recursos eran insuficientes y que se debía empezar a cobrar ciertos intereses. El Quinto Concilio de Letrán de 1515 estableció que se podría cobrar un moderado interés por los préstamos prendarios. El concilio de Trenton, a mediados del siglo XVI, estableció su carácter benéfico. Ya en el siglo XVIII se obtiene el patrocinio por iniciativa real de los Montes de Piedad, siempre que mantengan su carácter religioso benéfico (Ponz, 2012).

Años más tarde, debido a las mejoras sociales y económicas del momento, se crean las Cajas de Ahorros, dentro de los Montes de Piedad para incentivar el ahorro de los más humildes. A mediados del siglo XVIII, gracias al pensamiento de Jeremy Bentham, (pensador inglés (1748-1932)), se introduce en Europa el concepto de Caja de Ahorros, a la que se describe como un instrumento que proporciona remuneración del ahorro a la clase trabajadora, lo que les otorga una seguridad económica mayor. A finales del siglo XVIII y principios del XIX comienza una expansión de estas Cajas de Ahorros por la Europa más desarrollada.

Alemania e Inglaterra, debido a su carácter protestante que rechazó la idea piadosa de los Montes de Piedad, y se fundan en Alemania las primeras Cajas de Ahorros, en Bruswick en el año 1765 y en Hamburgo en 1768. La introducción de sistemas de seguros sociales tarda más en llegar a España que en el resto de Europa. El Instituto Nacional de Previsión se creó en el año 1908 y el sistema de seguros sociales cubría solamente una pequeña parte de los ricos y las necesidades de los asalariados, fundamentalmente las pensiones para la vejez. Paralelamente en el año 1902 nace, en Barcelona, la Caja de Pensiones para la Vejez y de Ahorro, como intento privado de desarrollar los seguros obreros (Ponz, 2012).

El nacimiento de la Caja de Pensiones se produce después de los movimientos revolucionarios del mismo año, como un intento de integración social de los trabajadores y como fórmula que reste la posibilidad de acciones revolucionarias, al dar una base más estable y segura a los ingresos obreros promoviendo un sistema de seguro social.

La constitución formal de la Caja de Pensiones se produce el 11 de abril de 1904, y las oficinas se abren al público el mes de julio del año 1905. Si primera concepción es la libre afiliación y privatización del sistema de seguros de obreros. Se ha de destacar la absorción por parte de la Caja de Pensiones de un gran número de cajas locales y de mutuas en toda Cataluña y las Islas Baleares. La vinculación de la Caja de Pensiones al Instituto Nacional de Previsión explica, en gran parte, el crecimiento de esta caja y su acceso al primer lugar entre las cajas catalanas y españolas (Ponz, 2012).

Desde entonces hasta nuestros días el número de cajas ha ido en aumento, manteniéndose, más o menos, ceñidas al objetivo por el cual nacieron, dar un servicio público al cual tenga acceso toda la población (Ponz, 2012).

Las cajas de ahorro en el Ecuador

Las cajas de ahorro son instituciones financieras creadas en sus orígenes por los municipios o los gobiernos regionales, residiendo en éstos su ámbito de actuación. El principal objetivo de estas instituciones consistía en reunir los excedentes de pequeños ahorradores remunerándolos con tipos de interés reales positivos. En las cajas de ahorro no existió regulación hasta diciembre de 1991 cuando se aprobó la ley general de organizaciones y actividades auxiliares de crédito, la cual ha sufrido muchos cambios y modificaciones (Miño Grijalva, 2013, pág. 31).

La primera caja de ahorro y crédito que existió en el país fue fundada en la ciudad de Guayaquil, por obra de la sociedad de Artesanos Amantes del progreso organización gremial constituida en 1879, distintos grupos en años posteriores conformaron también sus cajas como: La asociación de empleados del comercio (1903), la sociedad de Sastres Luz y Progreso (1972) (Miño Grijalva, 2013).

La misma que en 1909, en el gobierno liberal-radical de Eloy Alfaro, sostuvo, en un Mensaje al Congreso Nacional a favor de los obreros de Guayaquil, que “la Institución de las Cajas de Ahorro, creadas para guardar las economías del pueblo trabajador y honrado, merece el más decidido apoyo de los Poderes Públicos.

En este mismo año, el presidente Eloy Alfaro, mediante un Mensaje al Congreso Nacional de apoyo a los obreros de Guayaquil, se hace eco de los problemas de la Caja de Ahorros de la Sociedad de Artesanos Amantes del Progreso, que se había destacado entre sus similares de la urbe pero que había cerrado sus puertas. El contenido de dicho Mensaje revela la importancia del ahorro popular en ese período, que trasciende la imagen de precarias iniciativas mutuales de gremios urbanos en organización, destaca el primer problema de malos manejos de una caja y la falta de control estatal (Miño Grijalva, 2013).

La Caja de Ahorros perteneciente a la Sociedad de Artesanos Amantes del Progreso, cuyo gerente general, era a la vez cajero del Banco de Crédito Hipotecario, funcionaba en el mismo edificio del Banco. Probablemente, sus cuentas estarían ubicadas en esta entidad. No obstante, según Alfaro, “en un hecho sin precedentes, y que reviste todos los caracteres de la más negra pérdida, vino a echar por tierra, con escándalo de propios y extraños, el crédito de una institución que debió estar al abrigo del fraude. Los ahorristas perjudicados elevan sus quejas al presidente Alfaro, el mismo que demanda al Congreso Nacional de 1909, que tome medidas financieras y legales al respecto (Miño Grijalva, 2013).

Ante este pedido, el Congreso dictó una Ley, en 1912, para que se indemnizase a los depositantes con los fondos que percibía el Comité del monumento de la Columna al Nueve de Octubre, tan pronto éste hubiese cumplido su cometido. El 31 de octubre de 1918 se decretó la suspensión de la Ley anterior y se asignó los fondos nuevamente al Comité del monumento.

Este pedido significaba que Alfaro consideraba, pese a la vigencia de las ideas económicas liberales, la necesidad de que el Estado intervenga en el funcionamiento de las cajas de ahorro a fin de que no se repita el hecho escandaloso sucedido con la Caja de Ahorro de la Sociedad de Artesanos Amantes del Progreso.

Las Cajas de Ahorro y Crédito aparecieron por las pocas facilidades de pago y requisitos innumerables para acceder a un crédito que piden las entidades financieras grandes. Por ello, muchas personas buscaron estas opciones de las cajas de ahorro y crédito para un préstamo, ya que los intereses eran menores y los plazos de pago eran más amplios (Miño Grijalva, 2013).

Características de las Cajas de Ahorro y Crédito

Según Figueroa & Cabrera (2010):

- ✓ Son organizaciones dirigidas y gestionadas por la propia comunidad de asociados.
- ✓ Los socios son residentes permanentes de las poblaciones o localidades en donde son creadas.
- ✓ Sus actividades son de crédito y financiamiento. Se insertan en los procesos de desarrollo de la localidad.
- ✓ Poseen organización adecuada, participativa y democrática.
- ✓ Promueven el organizarse y aprender a ser solidario

Ventajas de las Cajas de Ahorro

- ✓ Llegan a pequeñas comunidades que en general no interesan a los bancos.
- ✓ Son específicas en los préstamos de cantidades menores para el público que por su patrimonio e ingresos no es aceptado por los bancos.
- ✓ Ofrecen tasa de interés ligeramente más bajas que los bancos.
- ✓ Prestan parte de los ahorros a los socios que solicitan créditos e invierten el resto en los bancos obteniendo un buen rendimiento por el volumen del depósito. (Torres, 2016)

Desventajas de las Cajas de Ahorro

- ✓ Apoderamiento de las cajas s de ahorro y crédito comunitarias de solo un grupo de familias.
- ✓ Cajas de ahorro con acompañamiento técnico inadecuado.
- ✓ El capital inicial no cubre todas las solicitudes de crédito.
- ✓ Falta de infraestructura adecuada.
- ✓ Falta de instituciones especializadas en microcrédito.
- ✓ Peticiones de cedidos con plazos demasiados largos con respecto a las actividades planteadas en las solicitudes (Torres, 2016)

Servicios que prestan

Ahorro.- Sobre las cuales se paga una tasa de interés, acorde a las establecidas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Retiro.- Cantidad de dinero que emite el cajero previo a la presentación de una papeleta de retiro y sus respectivos documentos de identidad.

Crédito: El crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado.

Préstamo.- Un préstamo es un producto financiero en la que, mediante un contrato, la entidad de crédito entrega dinero al beneficiario, que puede ser persona física o jurídica, obligándolo a devolver en el plazo convenido el dinero recibido o principal y los intereses pactados que le correspondan, más los gastos derivados de la operación (Guayanay, 2016).

GESTION ADMINISTRATIVA

Según Munch (2014), la administración y gestión significan lo mismo sin embargo el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define gestión como “el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un fin determinado”. Por lo que se considera a la gestión administrativa como el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo.

La administración permite que las cosas se realicen de mejor manera, al menor costo y con la mayor coordinación y productividad de sus recursos garantizándole a la empresa el éxito en el mercado.

Realizar una adecuada administración trae consigo algunas ventajas:

- ✓ Los principios administrativos sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa.

- ✓ La administración permite la mejor supervisión técnica posible, con la especialización en todos los niveles, pues cada órgano o cargo se reporta a expertos en su campo de especialización.
- ✓ Claridad en la toma de decisiones respecto al futuro de una empresa. (Medina, 2012, pág. 91)

Según Munch (2014) las características de administración son:

- Universalidad.- Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada o en cualquier tipo de institución.
- Especificidad.- Aunque la administración se auxilie de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.
- Multidisciplinar.- Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.
- Flexibilidad.- Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican. (pág. 22)

PROCESO ADMINISTRATIVO

Para Munch (2014), la administración incluye una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios, las técnicas y los enfoques de gestión.

Las funciones que constituyen el proceso de la administración son:

- ✓ Planeación
- ✓ Organización
- ✓ Dirección
- ✓ Control



Figura 1 : Proceso administrativo

Fuente: Munch Lourdes, *Administración gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*.

Planeación

Mediante la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, se eliminan riesgos y se garantizan condiciones de éxito, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se necesitan para lograr los objetivos de la empresa (Galindo, 2008).

Las razones para que una empresa planee según Hellriegel, Jackson, & Slocum (2009) son:

- ✓ Para establecer el curso general que seguirá la organización en el futuro para incrementar las utilidades, expandir la participación de mercado y hacer frente a su responsabilidad social
- ✓ Para identificar y comprometer los recursos que la organización necesita para alcanzar sus metas y decidir cuáles tareas se deben desempeñar para llegar a esas metas. (pág. 9)

Para Munch (2014), la planeación puede ser:

- **Estratégica.-** La planificación estratégica generalmente se realiza a mediano y largo plazo, a partir de esta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa.
- **Táctica o funcional.-** Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico.
- **Operativa.-** Se diseña de acuerdo con los planes tácticos; y, como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos

Según Amaru, A. (2009) este proceso comprende tres etapas principales:

- **Adquisición de datos de entrada.-** Es la información sobre el presente, pasado o futuro del ambiente externo y de los sistemas internos de la organización. Exponen las necesidades, amenazas, oportunidades o una situación con la que el gerente debe lidiar.
- **Procesamiento de los datos de entrada.-** En esta etapa se transforma la información para producir una nueva información y decisiones, en resumidas palabras es el núcleo del proceso de planeación.
- **Preparación de un plan.-** El objetivo del proceso de planeación es la preparación de planes, los cuales deben incluir una previsión de los medios de control de acción y del consumo de recursos, para asegurar la realización de los objetivos.

Organización

Según Munch (2014), esta fase consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos destinados a la simplificación del trabajo y optimización de funciones y recursos para de esta manera cumplir con los objetivos de la empresa. Entre los puntos sobresalientes de la organización están los siguientes:

- División y especialización del trabajo.- Por la diversidad de actividades que se ejecutan en una organización para su desarrollo, es necesario, agrupar el trabajo por áreas específicas, con el propósito de garantizar una mayor eficiencia de los empleados al momento de ejecutar las actividades y una mayor competitividad de la empresa (Bernal T. & Sierra A., 2008).
- Jerarquización.- Es una práctica común que se lleva a cabo en varios campos, áreas, materias, etc. Es decir la jerarquización consiste en definir la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad y comunicación que se relacionan entre sí con precisión (Munch, 2014).

Principales técnicas de organización

➤ **Organigramas**

Louffat (2015) afirma que son representaciones gráficas que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

Los organigramas pueden clasificarse en:

Por su objeto

- ✓ Estructurales: Aquellos que muestran la estructura administrativa.
- ✓ Funcionales: Indican las áreas y funciones de los departamentos.

Por su área

- ✓ Generales: Representan toda la organización, denominados también cartas maestras.
- ✓ Departamentales: Representan a la organización de un departamento o sección.

Por su contenido

- ✓ Esquemáticos: Contienen solo las áreas principales, se elaboran para el público y no contienen detalles.
- ✓ Analíticos: Estos son más detallados y técnicos. (Munch, 2014, pág. 67)

➤ **Manuales**

Los manuales son una guía de instrucciones que establecen los procedimientos de trabajo con el fin de transmitir información que sirva a las personas a desenvolverse en una situación determinada. De acuerdo con su contenido pueden ser de políticas, departamentales, organizacionales, procedimientos, específicos, técnicas y de puestos (Munch, 2014)

Dirección

La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la motivación, la toma de decisiones, la comunicación y el ejercicio del liderazgo (Munch, 2014). Para que una empresa tenga éxito depende de una acertada dirección.

Dentro de la dirección se destacan los siguientes puntos:

- Toma de decisiones.- “Es el proceso sistemático y racional a través de la cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo” (Munch, 2014, pág. 102). De la correcta elección de alternativas depende en su mayoría el éxito de la organización.
- Motivación.- Según Stephen P. & DeCenzo (2009), es la voluntad que tiene un trabajador para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, así mismo, es parte donde los empleados se sienten incentivados para desarrollar sus actividades con responsabilidad y agrado.
- Comunicación.- Es el medio de interacción de las personas entre sí, entre los directivos y sus colaboradores, Bernal T. & Sierra A. (2008) afirman que “la comunicación es un factor clave en el contexto de la organización; con una buena comunicación asertiva se logra mantener buenas relaciones interpersonales y obtener resultados positivos para el conjunto de la organización” (pág. 185).
- Liderazgo.- Es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos planteados por la organización por medio del cambio influyentes en la

conducta del seguidor. (Lussier & Achua, 2016). Dentro de la gerencia es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo del gerente seria irrelevantes.

Control

Bernal T. & Sierra A. (2008), afirman que es el proceso mediante el cual se definen indicadores de gestión para evaluar y retroalimentar el desarrollo de las actividades en la empresa, en otras palabras, provee a éstas información que les indique como está siendo su desempeño y cuál es la dinámica con el entorno en que se desempeña, con el propósito de realizar ajustes que sean necesarias para lograr los objetivos.

Importancia

- ✓ “Sirva para comprobar la efectividad y la gestión
- ✓ Promueve el aseguramiento de la calidad
- ✓ Protege los activos de la empresa
- ✓ Garantiza el cumplimiento de los planes
- ✓ Establece medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempo
- ✓ Es fundamental para el proceso de planeación” (Munch, 2014, pág. 129).

Según Stephen P. & DeCenzo (2009) se puede implementar controles para cada actividad, estos pueden ser:

- Control preventivo.- Evita los problemas que se esperan porque ocurre antes de la actividad, es decir, ayuda a tomar medidas administrativas antes que se presente el problema.
- Control concurrente.- Se lo aplica al mismo tiempo que transcurre la actividad o se está llevando a cabo el trabajo, permite corregir a los gerentes los problemas antes que resulten muy costosos.
- Control de retroalimentación.- Se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones. Ocurre una vez después que concluya la actividad, es otras palabras, corrigen problemas que ya ocurrieron.

Evaluación interna

Según Fred R. (2013), la evaluación interna también conocida como auditoría interna permite detectar las fortalezas y debilidades que tiene una organización, para realizar esta auditoría es necesario recopilar, asimilar y evaluar información acerca de las operaciones de la empresa, lo cual es necesario que participen los gerentes y empleados representativos de toda la entidad.

“Las principales áreas funcionales auditadas en todo negocio que deben ser identificadas a través de la valuación interna son:

- ✓ Administración/Gerencia
- ✓ Marketing y Ventas
- ✓ Operaciones y Logística
- ✓ Finanzas y Contabilidad
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Sistema de información y comunicación
- ✓ Tecnología/Investigación y desarrollo” (D’Alessio, 2008, pág. 169).

- **Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

Fred R. (2013) argumenta, “La matriz de evaluación de factores internos sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa” (pág. 122).

Para el desarrollo de la matriz EFI se debe seguir los siguientes pasos:

1. Haga una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna.
2. Asigne a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). La ponderación a un factor indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria.
3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 según corresponda:

- ✓ Fortaleza importante (4)
- ✓ Fortaleza menor (3)
- ✓ Debilidad menor (2)
- ✓ Debilidad importante (1)

4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.

5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

Siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Evaluación externa

Debe ser objeto de constante preocupación las amenazas y oportunidades del ambiente en el que se encuentra la organización: cuanto más complejo sea el ambiente o más rápido su cambio, más atento se debe estar. Existen diversas formas de dividir el ambiente en componentes para facilitar su análisis (Amaru A. C., 2009).

Los factores que deben considerarse son los siguientes:

- Fuerzas económicas.- Son variables económicas que suelen representar oportunidades y amenazas para las organizaciones tienen influencia en el desarrollo de sus actividades (Fred R., 2013).
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.- Son aquellas tendencias que existen en el entorno que influyen en las decisiones (gustos y preferencias) de los clientes de la empresa D´Alessio (2008).
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.- D´Alessio (2008), argumenta que son aquellas leyes y disposiciones que rigen a la empresa y que tienen influencia en las actividades de negocio, de sus proveedores y de sus consumidores.

- Fuerzas tecnológicas.- Son todas las fuerzas relacionadas con el uso de la tecnología, se caracterizan por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, aceleración del proceso tecnológico y la amplia difusión del conocimiento que originan una imperiosa necesidad de adaptación a la evolución (D´Alessio, 2008).
- Fuerzas competitivas.- Son elementos que deben ser cuidadosamente analizados ya que de esto dependerá mucho el éxito de una empresa, D´Alessio (2008) afirma que intervienen las fuerzas de Porter “estos fuerzas son: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, intensidad de la rivalidad de los actuales competidores amenaza de productos sustitutos y amenaza de los entrantes” (pág. 123).
- **Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

Esta Matriz permite que los estrategas resuman y evalúen información de carácter económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Para construir una matriz EFE se deben seguir los siguientes pasos:

1. Elaborar una lista de los factores externos clave teniendo en consideración tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y a la industria donde ésta operando.
2. Asignar a cada valor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene este factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la organización. La suma de las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 según corresponda:
 - ✓ Oportunidad importante (4)
 - ✓ Oportunidad menor (3)
 - ✓ Amenaza menor (2)
 - ✓ Amenaza importante (1)

4. Asigne a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

La puntuación ponderada total promedio es de 2.5 si se obtiene una puntuación de 4.0 indica que la organización está usando las estrategias de manera eficaz las oportunidades existentes, y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas (Fred R., 2013).

Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Castellanos (2015) argumenta, que es una herramienta empleada para la planificación estratégica, también se conoce con el nombre de Matriz DAFO. Previa a su elaboración, se deben establecer los factores internos y externos de éxito y agruparlas en categorías; la misma nos permitirá hacer un análisis para conocer la situación actual de la empresa y la manera que debe afrontar los cambios presentes en el entorno con el fin de ser competitivo ante el nicho de mercado al cual pertenece, así teniendo mayores oportunidades y creando estrategias para una eficaz competencia.

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS (Impulsar)	DEBILIDADES (Eliminar)
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES (Aprovechar)	FO	DO
AMENAZAS (Evitar)	FA	DA

Figura 2 : Matriz FODA

Fuente: Modelo adquirido de Fred, 2013, pág. 177

La matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias que son:

- Estrategia FO.- Según Fred R. (2013), manejan las fortalezas internas con el fin de aprovechar las oportunidades externas, es decir, permite a la organización ocupar una posición que le permita usar sus fortalezas internas para tomar ventaja de las tendencias o acontecimientos externos.
- Estrategia DO.- “Buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas” (Fred R., 2013, pág. 176). En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotarlas.
- Estrategia FA.- Utiliza sus fortalezas internas con el propósito de minimizar el impacto de las amenazas del entorno (Fred R., 2013). En este grupo se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas generalmente externas que de una u otra manera ponen en riesgo el éxito de la empresa.
- Estrategia DA.- Tiene como propósito minimizar tanto las debilidades como las amenazas del entorno, mediante tácticas que ayuden a la supervivencia de la empresa (Fred R., 2013). A estas estrategias se las conoce como defensivas porque ayudan a cuidarse de las debilidades y amenazas que pueden afectar al crecimiento de la organización.

GESTIÓN FINANCIERA

La gestión financiera según Perez & Veiga (2015), cumple la función de prever, procesar, informar y verificar los recursos de una organización permitiendo efectuar un control adecuado y ordenado de los egresos e ingresos de la empresa, con el fin de tomar decisiones adecuadas minimizando el riesgo de errores y permitiendo obtener una estabilidad financiera eficaz. Para mantener una correcta información financiera se hace uso de estados financieros.

ESTADOS FINANCIEROS

“Son los documentos que proporcionan informes periódicos a fechas determinadas, sobre el estado o desarrollo de la administración de una compañía, es decir, la información necesaria para la toma de decisiones en una empresa” (Farias, 2014, pág. 7). Se consideran básicos, dentro de los estados financieros, el balance general y el estado de pérdidas y ganancias.

Balance de resultados

Este balance refleja los ingresos y los gastos, así como la utilidad o pérdida resultante de las operaciones de una empresa durante un período de tiempo determinado, generalmente un año. Es un estado dinámico y acumulativo, es decir, resume las operaciones de una compañía desde el primero hasta el último día del período analizado

También se le conoce con los nombres:

- ✓ Estado de rentas y gastos
- ✓ Estado de ingresos y egresos
- ✓ Estado de resultados
- ✓ Estado de utilidades (Ortíz, 2011).

Balance general

Es un informe contable que refleja la situación económica y financiera de una empresa en un momento determinado. Rodríguez (2012) afirma que proporciona información acerca de los recursos que tiene la organización para operar (activos), las deudas y compromisos que tiene y debe que cumplir (pasivos) y finalmente la inversión que tienen los accionistas (capital contable); con esta información se puede realizar un análisis de la posición financiera.

Algunos lo denominan como:

- ✓ Estado de situación financiera
- ✓ Estado de inversiones
- ✓ Estado de recursos y obligaciones
- ✓ Estado de activo, pasivo y capital.

ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis o diagnóstico financiero constituye el instrumento más efectivo para valorar el desempeño económico y financiero de una organización. Según Ortiz (2011), es un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y las actividades operacionales de un empresa. Para ello comprende el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y balances financieros, lo que ayuda de manera decisiva a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones.

Nava Rosillón (2009) afirma que la importancia del análisis financiero radica en que permite identificar los aspectos económicos y financieros que muestran las condiciones en que opera la empresa con respecto al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y rentabilidad, facilitando la toma de decisiones gerenciales, económicas y financieras en la actividad empresarial.

Los objetivos del análisis financiero están encaminados a:

1. Analizar las tendencias de las variables financieras involucradas en las operaciones de la empresa
2. Evaluar su situación económica y financiera para determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos preestablecidos
3. Verificar la coherencia de la información contable con la realidad de la empresa;
4. Identificar los problemas existentes, aplicar los correctivos pertinentes y orientar a la gerencia hacia una planificación financiera eficiente y efectiva (Nava Rosillón, 2009).

Herramientas para realizar un análisis financiero:

Baena (2014) argumenta que para realizar un efectivo analisis financiero se debe tener en cuenta los siguientes aspectos dentro de los estados financieros:

- ✓ Conocimiento de las estructura de los estados financieros de propósito general y específico.

- ✓ Lectura horizontal y vertical
- ✓ Lectura e interpretación de los estados financieros
- ✓ Indicadores Financieros
- ✓ Análisis por medios de razones e indicadores financieros
- ✓ Movimientos de efectivo
- ✓ Análisis de fuentes y aplicación de fondos, flujo de caja

Métodos para realizar un análisis financiero

Existen dos clases de comparaciones de los datos que se obtiene en los estados financieros; los mismos pueden ser verticales y horizontales. Las primeras son las que se realizan entre las distintas cuentas de los estados financieros pertenecientes a un mismo período y las segundas se refieren a las realizadas entre los estados financieros pertenecientes a varios períodos (Rodríguez & Acanda, Calameo, 2008).

Análisis vertical

Para Diaz (2011), es esta una de las técnica más sencillas dentro del análisis financiero y consiste en tomar un solo estado financiero (balance general o estado de pérdidas y ganancias) y relacionar cada una de sus partes con un total determinado dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. Así mismo es un análisis estático, pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo. El aspecto más importante del análisis vertical es la interpretación de los porcentajes.

Para el cálculo del análisis vertical se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{VALOR INTEGRAL} = \text{Valor Parcial} / \text{Valor Base} * 100$$

Análisis horizontal

Según Charles T., Harrison, & M. Suzanne (2010), es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para

determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

El cálculo de un cambio porcentual en los estados comparativos requiere de dos pasos:

1. Calcular la cantidad monetaria del cambio que resulta entre el periodo anterior y el periodo posterior (Variación Absoluta).

$$\text{Variación Absoluta} = \text{Año 2} - \text{Año 1}$$

2. Dividir la cantidad monetaria que resulte del cambio observado entre la cantidad del periodo anterior. Denominamos al periodo anterior como periodo base (Variación Relativa).

$$\text{Variación Relativa} = ((P2/P1)-1)*100$$

Razones Financieras

Para evaluar la condición financiera y el desempeño de una empresa, el analista financiero necesita hacer una “revisión” completa de varios aspectos de la salud financiera. Una herramienta que se emplea con frecuencia en esta revisión es una razón financiera, o índice o cociente financiero, que relaciona dos piezas de datos financieros dividiendo una cantidad entre otra. (Van Horne & Wachowicz, 2010, pág. 135)

Metodología de Evaluación Integral a Organizaciones del Sector Financiero Popular Y Solidario “Umbral Inclusivo De Gestión” de la Economía Popular y Solidaria

La Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS) ha desarrollado un modelo de evaluación integral que se aplica a las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario integrado por una evaluación cuantitativa y cualitativa de las OSFPS de manera personalizada de acuerdo a la realidad de cada una de ellas.

Uno de los principales instrumentos de este “modelo” de evaluación integral, adecuado a las características particulares del sector, se basa en el establecimiento de “umbrales inclusivos de gestión” que no son sino indicadores cuantitativos de prudencia financiera, y de inclusión, que responden a la necesidad de garantizar el adecuado manejo de las instituciones como retribución a la confianza de sus respectivos socios, ahorristas y clientes. (Programa Nacional de Finanzas Populares, 2015)

La CONAFIPS ha establecido para cada categoría de las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario una evaluación correspondiente a la aplicación de los límites establecidos como Umbral Inclusivo de Gestión.

Cuadro 3

Evaluación cuantitativa – Umbral Inclusivo de Gestión (UIG)

Criterio	Indicador	Referent	Entidades Asociativas de Ahorro y Crédito	ONG especializadas en crédito	COAC otros segmentos	COAC segmento 4
Solvencia	Patrimonio/Activos	No menos de	50%	9%	9%	9%
Estructura de la Cartera de Crédito	Participación de la cartera de créditos para emprendimientos de la EPS	No menos de	50%	30%	30%	25%
Morosidad	Cartera vencida > 30 días	No más de	5%	5%	5%	5%
	Cartera contaminada > 30 días	No más de	10%	10%	10%	10%
	Provisiones/cartera vencida > 30 días	No menos de	25%	50%	50%	100%
Liquidez	Fondos Disponibles / Pasivos < a 90 días	No menos de	3%	5%	8%	10%
Sostenibilidad	ROE Utilidades/patrimonio	No menos de	Inflación anual acumulada del año anterior	Inflación anual acumulada del año anterior	Inflación anual acumulada del año anterior	Inflación anual acumulada del año anterior

Fuente: CONAFIPS (citado por Eco. Diana Julieta Arias Urbina en su tesis de postgrado con tema “análisis financiero de las organizaciones del sector financiero popular y solidario que han perdido su calificación con la corporación nacional de finanzas populares y solidarias en base al umbral inclusivo de gestión durante el período 2012-2013.”)

Las Entidades Asociativas de Ahorro y Crédito comprenden: Cajas y bancos comunales, cajas de ahorro y otras formas de intermediación financiera.

Indicadores Financieros del Umbral Inclusivo de Gestión Financiera

De acuerdo a un análisis técnico, se han establecido umbrales inclusivos dentro de los siguientes grupos de indicadores:

- **Solvencia**

Es la capacidad financiera de cubrir obligaciones con sus clientes o socios, no solo en efectivo sino también de todos los bienes y recursos disponibles. Representa la relación entre el patrimonio de la organización y el total de activos que podrían deteriorar su valor.

Fórmula

$$\text{Solvencia Patrimonial} = \left(\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Total Activos}} \right) \times 100$$

- **Estructura de la Cartera de crédito**

Permite tener una clara orientación y experiencia en el manejo de operaciones de microcrédito, segmento que requiere un nivel de conocimiento específico mayor que otros.

Fórmula

Estructura de Cartera

$$= \left(\frac{\text{Cart. Microcred. Vencer} + \text{Cart. Microcred no devenga intereses} + \text{Cart. Microcred. vencidos}}{\text{Total de Cartera de Credito}} \right) \times 100$$

- **Morosidad**

Este indicador representa los siguientes parámetros:

Cartera vencida > 30 días: Proporción de la cartera que se encuentra vencida por un plazo mayor a 30 días. Referente Cartera Vencida para CAC's no más del 5%.

Fórmula

$$\text{Cartera Vencida} = \left(\frac{\text{Cartera Vencida 30 días}}{\text{Total de Cartera}} \right) \times 100$$

Cartera contaminada > 30 días: Evalúa la calidad de la cartera a nivel general, es decir, la cartera vencida más la cartera que debido al pago impuntual de cuotas corre el riesgo de no ser pagada.

Fórmula

$$\begin{aligned} &\text{Cartera Contaminada} \\ &= \left(\frac{\text{Cart. Vencida 30 días} + \text{Cart. no devenga intereses 30 días}}{\text{Total de Cartera}} \right) \times 100 \end{aligned}$$

Provisiones / Cartera vencida > 30 días: Las provisiones permiten cubrir a las organizaciones de potenciales pérdidas derivadas de la morosidad, son evidencia de una gestión orientada a la reducción del riesgo de la pérdida por impago.

Fórmula

$$\text{Provisiones} = \left(\frac{\text{Total de Provisiones}}{\text{Total de Cartera Vencida 30 días}} \right) \times 100$$

- **Liquidez**

Muestra la capacidad de la organización que tienen para responder a las obligaciones a corto plazo con sus socios y clientes. Su correcta administración evita pérdidas por el manejo ineficiente de los recursos y cubre a la organización del riesgo de liquidez.

Se optimiza el nivel de liquidez para el retiro imprevisto de depósitos, se minimiza la liquidez ociosa y se optimiza la oportuna cancelación de deudas

Fórmula

Liquidez

$$= \left(\frac{\text{Fondos Disponibles}}{\text{Dep. Ahorro} + \text{Dep. Plazo Fijo 30 d} + \text{Dep. Plazo Fijo 90d} + \text{Ctas. por Pagar}} \right) \times 100$$

- **Sostenibilidad: Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)**

En cuanto a sostenibilidad se refiere que al generar rentabilidad la misma debe asegurar la sostenibilidad a lo largo del tiempo, por tanto debe generar rendimientos sobre su patrimonio que representen como mínimo el mantenimiento del valor del capital invertido por los socios a lo largo del tiempo. Dentro de la sostenibilidad se encuentra el ROE que así mismo mide el nivel de retorno generado por el patrimonio invertido por los accionistas de la entidad financiera. (Aguirre P, 2015)

Fórmula

$$ROE = \left(\frac{\text{Ingresos} - \text{Egresos}}{\text{Patrimonio Actual} + \text{Patrimonio Periodo Anterior}/2} \right) \times 100$$

- **Rentabilidad sobre Activos (ROA)**

Mide el nivel de retorno generado por el activo. Es una medida de eficacia en el manejo de los recursos de la entidad. Además la suficiencia del excedente neto y también, la capacidad de aumentar el capital institucional a los niveles óptimos.

Fórmula

$$ROA = \left(\frac{\text{Ingresos} - \text{Egresos}}{\text{Activo Actual} + \text{Activo Periodo Anterior}/2} \right) \times 100$$

PLAN DE MEJORAS

El plan de mejoras se refiere al conjunto de acciones planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas que implementa la organización para producir cambios en los resultados de su gestión. Para garantizar que estas acciones sean efectivas deben tener las siguientes cualidades:

- *Consensuadas*: Las acciones a ejecutar deben ser debatidas y consensuadas entre todos los involucrados.

- *Coherentes:* Las acciones a ejecutar deben ser coherentes con las mejoras identificadas en el proceso de evaluación y los objetivos que se pretenden lograr.
- *Realistas:* Las acciones deben ser viables para poder realizarlas.
- *Flexibles:* Las acciones deben ser susceptibles de ser modificadas por imprevistos internos y del entorno, sin que se pierda el objetivo original (Ministerio de Administración Pública, 2014).

Componentes del Plan de Mejora

- Los Problemas Priorizados.
- Las Metas.- Contienen las nuevas situaciones de cambio que se espera alcanzar.
- Las Acciones Concretas.- Para caminar hacia cada una de esas metas con plazos de tiempo claramente definidos. Lo importante es que al momento de definir las tengamos claro el cómo, por qué y para qué los ejecutaremos.
- Los Recursos: humanos, físicos, financieros y tecnológicos.- Se recomienda buscar aliados a fin de obtener algunos de estos recursos para ejecutar el plan.
- Responsables.- Es el actor que toma iniciativa, decide y rinde cuentas. Además se define quiénes participarán y cuáles serán sus responsabilidades.
- El Seguimiento Permanente.- Permite realizar los ajustes necesarios.
- Los Resultados.- Evidencian las situaciones de cambio en los actores educativos en función de las metas planteadas.

MARCO LEGAL

En los siguientes apartados, se detallan las bases sobre las cuales la Caja de Ahorro y Crédito se constituye y determina el alcance y naturaleza de la participación política y regularmente se encuentran en un buen número de provisiones regulatorias y leyes interrelacionadas.

Constitución de la República del Ecuador. Asamblea Nacional (2008) hace referencia la constitución de la caja, para ello se determinan los siguientes artículos:

Art. 283. El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones

materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

Art. 309.- El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y del 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.

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentaré la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Código Orgánico Monetario y Financiero. Asamblea Nacional (2014) determina los siguientes artículos:

Art. 163.- Sector financiero popular y solidario. El sector financiero popular y solidario está compuesto por:

1. Cooperativas de ahorro y crédito;
2. Cajas centrales;
3. Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro; y,
4. De servicios auxiliares del sistema financiero, tales como: software bancario, , de transporte de especies monetarias y de valores, pagos, cobranzas, redes y cajeros automáticos, contables y de computación y otras calificadas como tales por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el ámbito de su competencia.

También son parte del sector financiero popular y solidario las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda.

Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro se registrarán por las disposiciones de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y las regulaciones que dicte la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Art. 458.- Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro. Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro son organizaciones que podrán optar por la personalidad jurídica, que se forman por voluntad de sus socios dentro del límite y en la forma determinada por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, tendrán su propia estructura de gobierno, administración, representación, auto control social y rendición de cuentas y tendrán la obligación de remitir la información que les sea solicitada por la superintendencia.

Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro se forman con aportes económicos de sus socios, en calidad de ahorros, sin que puedan captar fondos de terceros, para el otorgamiento de créditos a sus miembros bajo las regulaciones que expida la Junta, y se inscribirán en el registro correspondiente.

Quienes opten por la personería jurídica, observarán para su funcionamiento los requerimientos determinados por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y podrán recibir financiamiento para su desarrollo y fortalecimiento concedidos por entidades públicas, organizaciones de la economía popular y solidaria, entidades de apoyo, cooperación nacional e internacional y en general ser favorecidos con donaciones y subvenciones.

Art. 459.- Legislación aplicable. Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro se registrarán por este Código, por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y las normas que expida la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Las entidades mencionadas en este artículo son sujetos de acompañamiento, no de control, salvo que realicen operaciones fuera de su ámbito, en cuyo caso serán sancionados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011), se ha tomado en cuenta algunos apartados, de los cuales se menciona a continuación:

Art. 2.- Formas de organización de la economía popular y solidaria: en el literal b) Las organizaciones constituidas por familias, grupos humanos o pequeñas comunidades fundadas en identidades étnicas, culturales y territoriales, urbanas o rurales, dedicadas a la producción de bienes o de servicios, orientados a satisfacer sus necesidades de consumo y reproducir las condiciones de su entorno próximo, tales como, los comedores populares, las organizaciones de turismo comunitario, las comunidades campesinas, los bancos comunales, las cajas de ahorro, las cajas solidarias, entre otras, que constituyen el Sector Comunitario.

Art.- 101.- Constitución: Las cajas solidarias, cajas de ahorro y bancos comunales, se forman por voluntad y aportes de sus socios, personas naturales, que destinan una parte del producto de su trabajo a un patrimonio colectivo, en calidad de ahorros y que sirve para la concesión de préstamos a sus miembros, que son residentes y realizan sus actividades productivas o de servicios, en el territorio de operación de esas organizaciones. Para fines estadísticos y ejercicio de operaciones, bastará su registro en el Instituto.

Art.- 102.- Acompañamiento y organización: Las cajas solidarias, cajas de ahorro y bancos comunales, no son sujetos de supervisión, sino de acompañamiento. Tendrán su propia estructura de gobierno, administración, representación, control social y rendición de cuentas. Remitirán, anualmente, al Instituto, la información sobre sus operaciones, no obstante lo cual, éste podrá verificar su funcionamiento y efectuar sugerencias para superar las deficiencias funcionales que detectare.

Art.- 103.- Autorresponsabilidad: Las cajas solidarias, cajas de ahorro y bancos comunales fijarán sus propios mecanismos de auto control social, incluyendo la solución de conflictos, mediante la aplicación de los métodos alternativos, previstos en la Ley de Arbitraje y Mediación.

Art. 104.- Actividades financieras: Las cajas solidarias, cajas de ahorro y bancos comunales, además del ahorro y crédito, promoverán el uso de metodologías participativas, como Grupos Solidarios, Ruedas, Fondos Productivos, Fondos Mortuorios y otros que dinamicen las actividades económicas de sus miembros.

Art.- 105.- Actividades socioeconómicas en el territorio: Las cajas solidarias, cajas de ahorro y bancos comunales, funcionarán como espacios de promoción y difusión de experiencias y conocimientos de educación, salud y otros aspectos relacionados con el desarrollo socioeconómico de su territorio, actividad que estará vinculada con políticas de fomento estatal y transferencia de recursos públicos para el desarrollo de esas capacidades. Servirán también como medios de canalización de recursos públicos para proyectos sociales, bajo el acompañamiento del Instituto.

Art.- 106.- Transformación obligatoria: Las cajas solidarias, cajas de ahorro y bancos comunales, que excedieren los montos de activos, número de socios y operaciones que constarán en el Reglamento General de la presente Ley, se constituirán, obligatoriamente, como cooperativas de ahorro y crédito, para continuar recibiendo los beneficios en ella contemplados.

Reglamento Ley de Economía Popular y Solidaria (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012), menciona:

Art. 90.- Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales.- Son organizaciones que pertenecen al Sector Financiero Popular y Solidario, que realizan sus actividades, exclusivamente, en los recintos, comunidades, barrios o localidades en donde se constituyen y se pueden financiar, con sus propios recursos o con fondos provenientes de programas o proyectos ligados al desarrollo de sus integrantes. Ejercerán su actividad exclusivamente en un área de influencia que no afecte a otras entidades financieras con estos fines o propósitos.

Art. 91.- Cajas de ahorro.- Son las organizaciones integradas por miembros de un mismo gremio o institución; por grupos de trabajadores con un empleador común, grupos familiares, barriales; o, por socios de cooperativas distintas a las de ahorro y crédito.

Art. 92.- Constitución, organización y funcionamiento.- La constitución y organización de las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, se regirá por lo dispuesto para las organizaciones comunitarias. El funcionamiento y actividades de estas organizaciones serán determinados por la Junta de Regulación.

Junta de política y regulación monetaria y financiera

Resolución No. 436-20f 8-F Norma para la constitución y catastro de cajas y bancos comunales y cajas de ahorro

Art. 1.- Objeto: La presente norma tiene como objeto establecer los requisitos para la constitución y catastro de las cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, en adelante "entidades".

Art. 2.- Definiciones: Para efectos de la aplicación de esta norma, entiéndase por:

Acompañamiento: Son las acciones que deben realizar las entidades e instituciones públicas encargadas del fomento, promoción e incentivos de las cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, a fin de impulsar su desarrollo y el cumplimiento de sus objetivos en el marco del sistema económico social y solidario y efectuarán el seguimiento y control que les corresponda. La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria efectuará el registro y constitución de las entidades.

Asamblea constitutiva: Es la reunión en la cual las personas interesadas manifiestan de forma expresa su voluntad de conformar la entidad, eligen su Órgano directivo y a su representante legal.

Catastro: Es el repertorio a cargo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que contiene la información de las entidades pertenecientes al sector financiero popular y solidario, que es de acceso público y se encuentra disponible en la página web de la Institución.

Órgano de Gobierno o Directivo: Conjunto de personas encargadas de dirigir a la entidad, de acuerdo con la organización interna que esta haya adoptado.

Representante Legal: Es la persona natural elegida por el órgano de gobierno o directivo establecido en el estatuto y que, como tal, es responsable de la gestión y administración de la entidad y la representará legal, judicial y extra judicialmente.

Organización Interna: Es la estructura adoptada por la entidad en la que constan las funciones y responsabilidades internas para cumplir con su objeto social.

Solución de Controversias: Es el medio que adoptará la entidad para solucionar los desacuerdos que se generen a su interior.

Superintendencia: Es la Superintendencia de Economía popular y Solidaria.

Vínculo Común: Constituye el nexo que une a los socios en la entidad para las cajas, bancos comunales, este vínculo se establecerá en función de la localidad, ya sea recintos, barrios o comunidades. Para las cajas de ahorro, el vínculo común será el gremio o la institución, los grupos de trabajadores con un empleador común, grupos familiares, barriales o por socios de cooperativas distintas de las de ahorro y crédito.

Art. 3.- Requisitos para la constitución: para su constitución las entidades realizarán una asamblea constitutiva con personas naturales, quienes deberán expresar su deseo de conformar la entidad, elegirán a su órgano directivo y a su representante legal de entre sus socios.

Art. 4.- Del estatuto social: Para su constitución las entidades deberán contar con un estatuto social que contendrá, al menos: nombre y domicilio, objeto social, vínculo común, derechos y obligaciones de los socios, organización interna, aspectos económicos y disciplinarios, solución de controversias y liquidación.

Art. 5.- Otorgamiento de la personalidad jurídica: Para la constitución de entidades sujetas a esta norma, el representante legal deberá presentar a la Superintendencia la solicitud para la obtención de la personalidad jurídica, en la forma y contenido que dicho Organismo de Control determine.

Art. 6.- Actividades: Las entidades se forman con aportes económicos de sus socios, en calidad de ahorros, para el otorgamiento de créditos a sus miembros.

Las entidades que opten por la obtención de personería jurídica podrán recibir financiamiento para su desarrollo y fortalecimiento concedidos por entidades públicas, organizaciones de la economía popular y solidaria, entidades de apoyo, cooperación nacional e internacional, y en general ser favorecidos con donaciones y subvenciones que coadyuven al cumplimiento de su objeto social.

De existir excedentes de liquidez, podrán realizar depósitos e inversiones en entidades del sistema financiero nacional.

Art. 7.- Liquidación: Las entidades se liquidarán por resolución de su órgano de gobierno, por constar con estado de inactivo en el Registro Único de Contribuyentes o por disposición de juez competente. La situación de liquidación deberá ser comunicada por la entidad a la Superintendencia, para la modificación de su estado en el catastro.

Art.8.- Catastro: La Superintendencia, una vez concedida la personalidad jurídica a la entidad, la incluirá en su catastro, así como a su representante legal y secretario.

Art. 9.- Actualización de datos: Las entidades deberán comunicar a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria el cambio de su representante legal y/o secretario, en la forma en la que ésta lo determine. La información que conste en el catastro de la Superintendencia será la única válida para representación y trámites de la entidad frente a instituciones públicas y privadas.

Art.10.- Limitaciones: Las entidades:

1. No podrán tener sucursales, agencias, puntos móviles ni corresponsales solidarios. En el caso de las cajas y bancos comunales, tampoco podrán tener ventanillas de extensión.
2. No podrán captar o recibir depósitos de terceros.
3. No podrán realizar ninguna otra operación distinta a la de otorgar crédito a sus miembros.
4. No podrán realizar operaciones contingentes ni emitir avales ni garantías.

Art.11.- Prohibición: El representante legal de una entidad no podrá ser representante legal de ninguna otra entidad de la misma especie.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

Para el desarrollo del presente trabajo fue necesaria la utilización de los siguientes materiales: libros, revistas, laptop, impresora, papel, esferos, lápiz, internet, calculadora y flash.

MÉTODOS

A continuación, se detalla la metodología utilizada para alcanzar cada uno de los objetivos propuestos.

Para realizar el primer objetivo que consistió en la realización de un diagnóstico administrativo interno y externo para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización a través de la matriz FODA, se utilizó el **método deductivo** el cual permitió realizar un análisis externo del entorno en que se desenvuelve la organización y conocer las leyes y organismos que rigen a este tipo organizaciones financieras; así también el **método inductivo** se lo aplicó para conocer los aspectos internos tanto positivos como negativos en la administración de la caja, mediante la aplicación de entrevistas y encuestas se pudo conocer sus fortalezas y debilidades.

Para dar cumplimiento al segundo objetivo se aplicó el **método analítico**, los cuales permitieron la elaboración de los análisis vertical, horizontal y aplicación de indicadores financieros (Umbral inclusivo de gestión) al balance general y estado de resultados periodo 2016-2018, con la finalidad de evaluar y determinar las causas de los cambios producidos en la estructura financiera, el **método estadístico** permitió elaborar los cuadros y gráficos de los resultados obtenidos, con la finalidad de brindarle al lector un mejor entendimiento.

Finalmente para desarrollar el tercer objetivo se utilizó el **método sintético**, el cual ayudó a través de los resultados obtenidos a elaborar un informe consolidado, el mismo contendrá observaciones en las falencias encontradas en el proceso y una propuesta de mejoramiento

con las respectivas estrategias para contribuir al ámbito administración- financiero, colaborando con la labor de sus directivos y administradores.

Las técnicas utilizadas fueron: **la encuesta, entrevista y observación directa**; la primera se aplicó a los socios y empleadas de la entidad con la finalidad de conocer aspectos relevantes de la organización. La entrevista fue dirigida hacia la administradora con el propósito de adquirir información sobre el desempeño y funcionamiento de la organización permitiendo conocer sus fortalezas y debilidades. Finalmente la observación directa permitió visualizar los problemas principalmente orientada hacia el ámbito administrativo.

Población y muestra

$$n = \frac{Z^2(P)(Q)(N)}{e^2(N - 1) + Z^2(P)(Q)}$$

En donde:

- n = Muestra
- Z= Nivel de confianza (1,96)
- P=Probabilidad de éxito (50%)
- Q= Probabilidad de fracaso (50%)
- e = Margen de error (0,05)
- N= 600 socios

Determinación de la muestra

$$n = \frac{(1,96)^2(0,50)(0,50)(600)}{(0,05)^2(600 - 1) + (1,96)^2(0,50)(0,50)}$$

$$n = \frac{576,24}{2,46}$$

$$n = \mathbf{234 Encuestas}$$

Luego de haber obtenido la muestra se tiene 234 encuestas que fueron aplicadas con el objeto de conocer y dar cumplimiento a los objetivos del trabajo de titulación

f. RESULTADOS

Nombre de la Organización

Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”

Ubicación

- **Barrio:** Las Huertas
- **Parroquia:** Guachanamá
- **Cantón:** Paltas
- **Provincia:** Loja

Teléfono: 3031948 **Celular:** 099159389

Correo electrónico: cacmanizalhuertas@hotmail.com

Horario de Atención:

Martes, jueves y sábados de 14H00 a 18H00

Ventanillas de la Caja “El Manizal”

Los socios pueden hacer uso de los servicios en las diferentes ventanillas con que cuenta la organización, entre ellas:

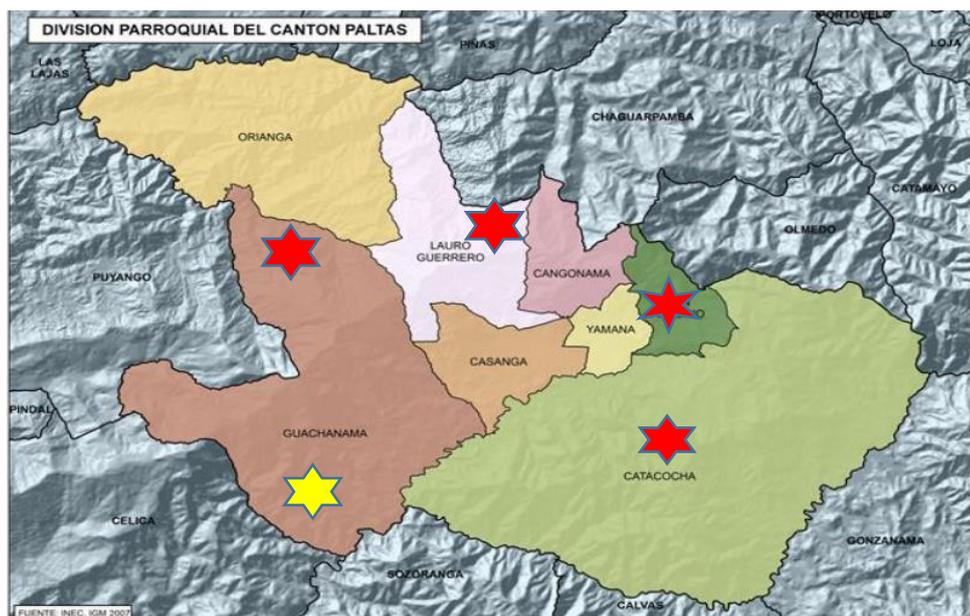


Figura 3: Ubicación de las Ventanillas en el Cantón Paltas
Fuente: CAC. “El Manizal”

- Caja de Ahorro y Crédito El Manizal - Huertas (Matriz)
- Caja de Ahorro y Crédito El Manizal – Yamana
- Caja de Ahorro y Crédito El Manizal – Guachanamá
- Caja de Ahorro y Crédito El Manizal – Catacocha
- Caja de Ahorro y Crédito El Manizal – Lauro Guerrero

Reseña Histórica



En 1997 los habitantes de Las Huertas deciden conformar una Asociación con el nombre de Asociación Campesina Siempre Unidos Huertas ACSUH. En 1998 el Fondo Ágil aprobó un proyecto elaborado por la FUPCPS para la organización ACSUH, que consistía en la conformación de una Caja de Ahorro y Crédito de apoyo a la producción agrícola (incluyendo la conservación de suelos). Para cumplir con los objetivos del proyecto, la ACSUH toma la iniciativa de que en la localidad Las Huertas se cree la Caja de Ahorro y Crédito con un capital semilla de 450 dólares el mismo que es aceptado.

La iniciativa de operar financieramente fue el 2 de Julio del 2001 con 16 socios de la ACSUH donde se logra recolectar 75 dólares por certificados de aportación. El 14 de Noviembre de este mismo año se nombra al directorio para que rija la vida de esta naciente organización financiera como Caja de ahorro y crédito “El Manizal”, al mismo tiempo se obtuvo la asesoría técnica del FEPP.

Y es así que desde su creación hasta la fecha lleva 17 años posesionada en el mercado, las principales leyes que dirigen a la entidad son la Ley Orgánica Popular y Solidaria del Sector Financiero Popular y Solidario, se encuentra conformada por una Asamblea General, Comité

de Administración, Comité de Vigilancia y Fiscalización, Comité de Crédito, Administración y Secretaria.

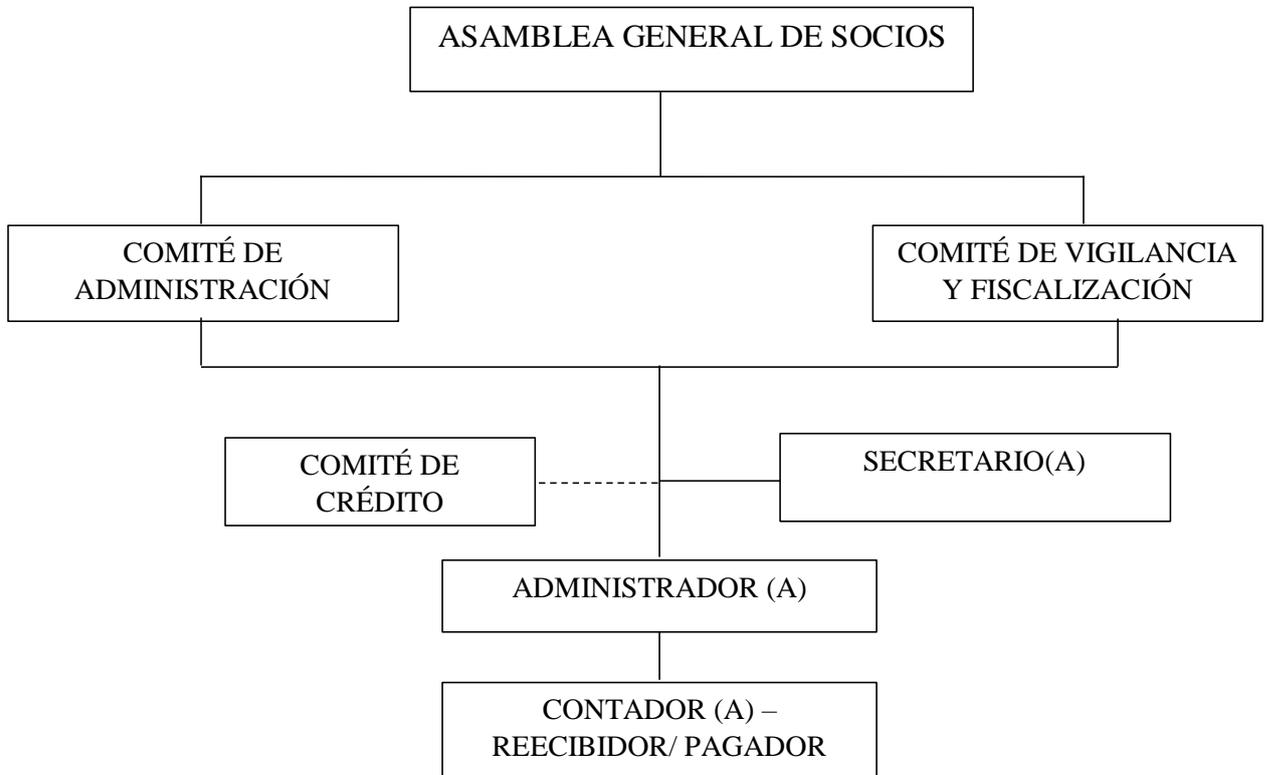


Figura 4: Organigrama Estructural de la CAC "El Manizal".

Fuente: Caja de Ahorro y Crédito "El Manizal"

Administradora: Es la representante legal de la entidad la cual se encarga de la sección créditos, de la parte contable y también de los procesos administrativos de la misma.

Comité de administración: Está integrado por socios designados en Asamblea General, los cuales tienen bajo su responsabilidad la dirección de la entidad, de este consejo se elige internamente al Presidente, Vicepresidente, Secretario, un vocal principal y un suplente.

Comité de vigilancia: Sus miembros son elegidos democráticamente en Asamblea General de socios, los cuales están encargados del control de las actividades administrativas y financieras de la entidad, estos integrantes también forman su directiva interna.

Comité de crédito: Lo integran 3 miembros del consejo de administración que son el Presidente, Secretario y un vocal, y del consejo de vigilancia un vocal principal, la otra

persona que integra este comité es la administradora de la entidad, su principal función es calificar y aprobar créditos.

Cajeras: Son las personas encargadas de la atención al socio en las ventanillas, al momento de realizar depósitos y retiros de dinero, como también desempeña labores de secretariado cuando sea necesario realizarlo.

Cuadro 4

Directorio actual periodo 2017-2019

Cargo	Nombre
Administradora	Sra. Bernarda Berrú
Consejo de Administración	
Presidente	Sr. Jhonny Balcarzar Campoverde
Vicepresidente	Sr. Diego Patiño Ramos
Secretaria	Sra. Lady Correa Correa
Consejo de Vigilancia	
Presidente	Sr. Julio Celi Campoverde
Vocal 1	Sra. Jahaira Elizalde Robles
Vocal 2	Sr. Alberto Gálvez Armijos
Comité de Crédito	
Presidente	Sr. Jhonny Balcarzar Campoverde
Vocal 1	Sr. Marco Torres Balzacar
Vocal 2	Sra. Lady Correa Correa

Fuente: Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”

Misión

La Caja de ahorro y crédito El Manizal es una institución encaminada a otorgar productos y servicios financieros oportunos, transparentes y de excelente calidad, con tecnología de punta; contribuyendo al engrandecimiento socio-económico de nuestros socios, de la parroquia Guachanamá y las comunidades aledañas al sector”.

Visión

La Caja de ahorro y crédito El Manizal para el año 2016 será una institución financiera jurídica, con infraestructura amplia y tecnología sofisticada, líder en la parroquia de Guachanamá, por la eficiencia y transparencia en la gestión administrativa, ampliando y mejorando la calidad de sus productos y servicios, siendo la pionera del desarrollo socio-económico de la parroquia y de todo el cantón Paltas.

Productos

Los principales productos financieros que ofrece la CAC “El Manizal” son:

 **AHORROS.-** De total disponibilidad de los socios que garantizan intereses atractivos, con cero costos de mantenimiento.

- ✓ Ahorro a la vista
- ✓ Depósitos a plazo fijo con tasas preferenciales

 **CRÉDITOS.-** apoyo al emprendimiento mediante la ampliación de montos y plazos en créditos con las tasas de interés bajas y cuotas de pago según la capacidad del socio.

- ✓ Consumo (16%)
- ✓ Microcrédito (16%)
- ✓ Emergente (18%)

Servicios Financieros y no Financieros

- Transferencias Interbancarias: a Bancos Cooperativas.
- Fondo Mortuario
- Pago de Bono de Desarrollo Humano.
- Cobro de Planillas de CNT.
- Cobro de Planillas de EERSSA.
- Entre otros

DIAGNÓSTICO INTERNO

ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS SOCIOS

Cuadro 5

Preferencia de los socios de la CAC “El Manizal”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Facilidad y cercanía	90	32
Variedad de servicios	80	28
Confianza en la entidad	76	27
Tasas de Interés	35	13
TOTAL	281	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios

Interpretación:

Los socios de la CAC “El Manizal” prefieren a esta organización especialmente por la facilidad en sus procesos al momento de usar un producto y servicio financiero y la cercanía que les resulta a todos, porque se ubica en el mismo sector donde habitan, representando un valor de 32%; esto significa una fortaleza para la entidad.

Cuadro 6

Productos y servicios de mayor demanda en la CAC “El Manizal”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Crédito	131	48
Ahorro	23	9
Pólizas	2	1
Pago de servicios básicos	76	29
Pago del Bono de Desarrollo Humano	34	13
TOTAL	266	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios

Interpretación:

En el cuadro 6 se determina los productos y servicios más usados por los miembros de la caja, entre los productos financieros están: los créditos representado con el 48%, son los más

requeridos por los socios para financiar sus emprendimientos y necesidades, por otro lado el de menor demanda son las pólizas con un porcentaje bajo del 1%, la mayoría de personas se unen a la caja por solicitar créditos más no por ahorrar el dinero; dentro de los servicios no financieros están el pago de servicios básicos y el bono de desarrollo humano representados con el 29% y 13% respectivamente, para los socios es de gran ayuda realizar el pago de planillas en la organización.

Cuadro 7

Atención en el otorgamiento de créditos en la CAC “El Manizal”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Excelente	10	4
Muy buena	19	8
Buena	97	42
Regular	108	46
Mala	0	0
TOTAL	234	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios

Interpretación:

Un factor muy importante para calificar a una organización financiera es la calidad del producto y servicio prestado, en esta caja el principal producto demandado es el crédito, sin embargo la satisfacción de los socios en este aspecto da resultados negativos a favor de la entidad, convirtiéndose en una debilidad, ya que el 46% de los socios revelaron que el otorgamiento de créditos es “regular” argumentando que toma varios días en ser aprobados.

Cuadro 8

Tiempo de aprobación del crédito en la CAC “El Manizal”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
En 3 días	16	7
En una semana	47	20
En 15 días	84	36
En un mes	87	37
TOTAL	234	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios

Interpretación:

Los socios mencionaron que los créditos que solicitaron fueron aprobados en 15 días y un mes, con porcentajes del 36% y 37% respectivamente, este lapso de tiempo genera molestias en los miembros de la caja; reflejando que existe una debilidad en la organización al momento de otorgar créditos, sus trámites son sencillos y fáciles de cumplir, pero el tiempo de espera es extenso.

Cuadro 9

Satisfacción del socio en función de los montos acreditados por la CAC “El Manizal”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	82	35
No	152	65
TOTAL	234	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios

Interpretación:

En el cuadro anterior el 65% de los socios no están satisfechos con los montos aprobados por el comité de crédito, mientras que la diferencia, la cual corresponde al 35% sí están de acuerdo con los montos de los créditos asignados, el mismo porcentaje indica que si les aprueban el monto requerido. Se considera una debilidad para la organización la insatisfacción de los socios, ya que son el pilar fundamental de la entidad.

Cuadro 10

Servicio ágil y oportuno en las ventanillas de la CAC “El Manizal”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	132	56
No	102	44
TOTAL	234	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios

Interpretación:

Que una institución financiera preste servicios ágiles y oportunos es una ventaja competitiva que tiene que ser aprovechada, el 56% de los socios afirmaron que los servicios que ofrece la entidad son ágiles y oportunos al momento que visitan las ventanillas de la organización se sienten satisfechos con el servicio brindado por parte del personal, por ende se considera a esta variable como una fortaleza.

Cuadro 11

Instalaciones adecuadas en la CAC “El Manizal”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	89	38
No	145	62
TOTAL	234	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios

Interpretación:

El 62% de los socios determinaron que las instalaciones físicas que posee la organización no son adecuadas y cómodas para los servicios que presta justificando que falta ventilación y su espacio físico es reducido para el número de clientes que visitan las ventanillas, convirtiéndose este factor en una debilidad para la caja.

Cuadro 12

Asistencia de los socios a sesiones ordinarias y extraordinarias de la CAC “El Manizal”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	220	94
A veces	14	6
Nunca	0	0
TOTAL	234	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios

Interpretación

Asistir a las reuniones ordinarias y extraordinarias es un deber y compromiso que adquieren los socios al momento de ingresar a formar parte de la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”, el 94% del total de los socios aseguraron que asisten a las reuniones convocadas y participan con voz y voto, esto ayuda a que la organización crezca en beneficio de todos.

Cuadro 13

Personal de ventanilla capacitado en la CAC “El Manizal”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	148	63
No	86	37
TOTAL	234	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios

Interpretación:

Contar con personal capacitado es un factor muy importante para la prestación de servicios eficientes, en la organización existe una fortaleza en el personal que labora, porque el 63% de los socios afirmaron que dicho personal sí está capacitado para atenderlos y ayudar de manera correcta en los servicios que requieren cada uno.

Cuadro 14

Desarrollo de planes para incentivar el ahorro en CAC “El Manizal”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	56	24
No	178	76
TOTAL	234	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios

Interpretación:

La educación financiera es muy importante en una familia, para tener un manejo adecuado del dinero. El 76% de los socios señalaron que la organización no ejecuta planes para

incentivar el ahorro, convirtiéndose en una debilidad de la entidad, porque es un deber de los directivos motivar e impulsar la cultura del ahorro.

Cuadro 15

Relación entre empleado y socio de la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Excelente	88	38
Buena	87	37
Regular	57	24
Mala	2	1
TOTAL	234	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios

Interpretación:

La comunicación con el cliente es un factor clave para conseguir el éxito de una organización, el 38% y 37% de los socios comentó que existe una excelente y buena comunicación con el personal que colabora en la organización, esto beneficia a los socios al momento de resolver algún inconveniente y ayuda a dar buenas recomendaciones de la misma.

Cuadro 16

Cumplimiento de las funciones asignadas al personal administrativo de la CAC “El Manizal”.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	228	97
No	6	3
TOTAL	234	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios

Interpretación:

El 97% de los socios de la Caja de Ahorro y Crédito, considera que el personal administrativo está desarrollando correctamente las funciones que les fueron asignadas,

confían en el trabajo que están realizando, el 3% consideran que no cumplen a cabalidad sus funciones.

Cuadro 17

Confiabilidad en la prestación de servicios de la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	216	92
No	18	8
TOTAL	234	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socio

Interpretación:

En el cuadro 17, el 92% de los socios señalaron que poseen gran confianza al usar los servicios que presta la entidad, esto representa una fortaleza para la organización, ya que por los años de trayectoria que tiene a logrado ganarse la confianza de cada socio al momento de invertir su dinero.

Cuadro 18

Demanda de productos y servicios en otra entidad financiera por parte de los socios de la CAC “El Manizal”.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	136	58
No	98	42
TOTAL	234	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios

Interpretación:

El 58% de los socios determinaron que si existen otras instituciones financieras de las que hacen uso de sus servicios, cabe indicar que estas instituciones están ubicadas en Catacocha, entre ellas están: BanEcuador, Banco de Loja, Faces y Coopmego; sin embargo el 42% argumentó que ellos solo hacen uso de servicios financieros en la CAC “El Manizal” por la cercanía y confianza.

Cuadro 19

Sugerencias de los socios a la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Incrementar montos y líneas de créditos	156	31
Disminución de la tasas de interés en los créditos otorgados	130	27
Mayor puntualidad	80	16
Más compromiso	76	15
Mejorar la atención	29	6
Capacitar al personal	15	3
Mayor comunicación	9	2
Cambio de personal	0	0
Mejorar los procesos administrativos	0	0
Otros	1	0
TOTAL	496	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios

Interpretación:

Para lograr un desarrollo constante y sostenible de la organización, es necesario aceptar cualquier sugerencia en bienestar de la entidad, por ello cada socio aportó con al menos una sugerencia de cambio para la organización entre ellas las más significativas son: con el 31% incrementar los montos y líneas de crédito, consideran que el monto máximo de \$4.000 no llega a cubrir las necesidades y expectativas del cliente; con un porcentaje del 27% disminuir las tasa de intereses en los créditos otorgados; otros valores significativos con el 16% y 15% respectivamente recomiendan que deberían poseer mayor puntualidad y compromiso el personal de ventanilla, porque en ocasiones no atienden en los horarios establecidos.

Resumen de la encuesta aplicada a los socios

Una vez realizado el análisis de las encuestas aplicadas a los socios de la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal” se llegó a determinar lo siguiente:

- Los socios prefieren la organización por la facilidad y cercanía que les brinda al momento de usar un producto y servicio financiero.

- Los productos y servicios principales son el crédito y el pago de servicios básicos.
- El proceso de otorgamiento de los crédito es regular, su tiempo de espera es de 15 días a un mes para ser aprobada una solicitud, así también los montos otorgados no cubren las necesidades, dejando al socio insatisfecho.
- Cuenta con instalación físicas no adecuadas para la prestación de los servicios.
- Posee personal capacitado para atender correctamente a los socios, lo que ha permitido establecer buenas relaciones entre ellos.
- La Caja no desarrolla planes para incentivar el ahorro de sus socios.
- Los socios tienen gran confianza en la entidad, además prestan servicios ágiles y oportunos.
- La entidad no presenta competidores directos solo indirectos en la ciudad de Catacocha.

Cuadro 20

Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad y cercanía. • La organización no presenta competidores directos. • Personal capacitado. • Servicios ágiles y oportunos. • Gran confianza en la entidad 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de otorgamiento de los créditos es regular. • Insatisfacción en montos otorgados de créditos. • Instalaciones físicas no adecuadas. • Falta de planes para incentivar el ahorro de sus socios

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios

ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LAS COLABORADORAS

Cuadro 21

Selección del personal que labora en la CAC “El Manizal”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Por recomendaciones	2	40
Por afinidad	2	40
Por méritos	1	20
TOTAL	5	100

Fuente: Encuestas aplicadas a las colaboradoras

Interpretación:

La caja contrata a su personal mediante recomendaciones y afinidad, esta variable puede afectar de forma negativa a la organización, ya que lo ideal para contratar personal capacitado e idóneo es realizarlo por concurso de méritos (tomando en consideración la hoja de vida, experiencia, nivel de escolaridad, etc.).

Cuadro 22

Tiempo de experiencia del personal de la CAC “El Manizal”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
De 1 a 12 meses	1	20
Más de 12 meses	4	80
TOTAL	5	100

Fuente: Encuestas aplicadas a las colaboradoras

Interpretación:

El 80% del personal que labora en la entidad lleva más de 12 meses en su puesto de trabajo, dicha experiencia permite que conozcan los procedimientos internos que tiene la entidad y brindar una atención oportuna.

Cuadro 23

Formación académica de las trabajadoras, acorde a las actividades que desarrollan en la CAC “El Manizal”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	4	80
No	1	20
TOTAL	5	100

Fuente: Encuestas aplicadas a las colaboradoras

Interpretación:

En la actualidad se conforma parte de una sociedad, en la que el nivel de formación de las personas cada vez es más alto e indispensable para obtener un puesto de trabajo, el 80% de

las colaboradoras posee formación académica acorde a las actividades que realizan dentro de la entidad, facilitándoles un correcto desenvolvimiento en el cargo asignado.

Cuadro 24

Conocimiento de la filosofía institucional de la CAC “El Manizal”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	5	100
No	0	0
TOTAL	5	100

Fuente: Encuestas aplicadas a las colaboradoras

Interpretación:

El 100% del personal que labora en la presente caja conoce la misión, visión y objetivos que tiene planteados la organización, siendo una fortaleza que su personal conozca la filosofía institucional para el logro y cumplimiento de los mismos.

Cuadro 25

Trabajo realizado por la administradora de la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Excelente	2	40
Muy buena	2	40
Buena	1	20
Regular	0	0
Mala	0	0
TOTAL	5	100

Fuente: Encuestas aplicadas a las colaboradoras

Interpretación:

La administradora cumple un papel muy importante, es la persona que está frente a la organización y dirige el trabajo de sus colaboradoras, que ella desarrolle su trabajo eficientemente es una ventaja para la entidad, con porcentajes iguales del 40% las trabajadoras aseguran que la labor que desempeña la administradora es excelente y muy bueno respectivamente.

Cuadro 26

Actividades distintas al puesto de trabajo en la CAC “El Manizal”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	5	100
No	0	0
TOTAL	5	100

Fuente: Encuestas aplicadas a las colaboradoras

Interpretación:

El 100% de las trabajadoras revelan que realizan actividades distintas a su puesto de trabajo que es caja, desarrollan actividades complementarias de secretaría, crédito y cobranza que están dentro de su manual de funciones.

Cuadro 27

Existencia de manual de funciones para los trabajadores de la CAC “El Manizal”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	5	100
No	0	0
TOTAL	5	100

Fuente: Encuestas aplicadas a las colaboradoras

Interpretación:

El manual de funciones permite un control de las obligaciones que tiene el personal que conforma la organización y ayuda al desarrollo de las estrategia, ya que determina y delimita los campos de cada puesto de trabajo.

El 100% de las trabajadoras indicaron que al momento de ingresar a laborar en la caja la administradora les facilita el manual de funciones con el propósito que conozcan las actividades que deben cumplir dentro de la organización.

Cuadro 28

Control en el desempeño laboral de las colaboradoras de la CAC “El Manizal”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	100
No	0	0
TOTAL	5	100

Fuente: Encuestas aplicadas a las colaboradoras

Interpretación:

El control del desempeño es un procedimiento para medir y evaluar los comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado.

Dentro de la organización el 100% de las trabajadoras señalan que cada fin de mes la administradora realiza un control de su desempeño laboral con el fin de conocer el cumplimiento de las actividades asignadas.

Cuadro 29

Oportunidad de aprender y crecer en la CAC “El Manizal”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	100
No	0	0
TOTAL	5	100

Fuente: Encuestas aplicadas a las colaboradoras

Interpretación:

El total de sus empleadas mencionaron que sí les brindan la oportunidad de aprender y crecer, mediante las capacitaciones realizadas por la Red de Entidades Financieras Equitativas (REFSE) pueden profundizar sus conocimientos y aportar al crecimiento de la organización.

Cuadro 30

Ambiente laboral satisfactorio en la CAC “El Manizal”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	5	100
No	0	0
TOTAL	5	100

Fuente: Encuestas aplicadas a las colaboradoras

Interpretación:

Un ambiente de trabajo positivo contribuye a una mejor productividad de los trabajadores y un mayor compromiso con su puesto de trabajo, en la entidad el 100% de sus colaboradoras revelan que el entorno de trabajo es satisfactorio, indicando algunos aspectos que lo hacen positivo como: la excelente comunicación con los directivos y administradores, el respeto mutuo, la confianza, y la oportunidad de crecer profesionalmente.

Cuadro 31

Incentivos para las colaboradoras de la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	0	0
No	5	100
TOTAL	5	100

Fuente: Encuestas aplicadas a las colaboradoras

Interpretación:

Los incentivos motivan a los trabajadores de una organización para que su desempeño sea mayor en las actividades realizadas, sin embargo el 100% del personal expresaron que no reciben incentivos ni bonificaciones adicionales por desarrollar las actividades de forma correcta, esto puede afectar en un futuro a la organización al cumplimiento de las estrategias.

Cuadro 32

Herramientas y equipos necesarios para desarrollar las actividades laborales en la CAC “El Manizal”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	5	100
No	0	0
TOTAL	5	100

Fuente: Encuestas aplicadas a las colaboradoras

Interpretación:

Contar con equipos y herramientas necesarias ayuda a optimizar el trabajo, el 100% de las empleadas aseguran que cuentan con todos los equipos y herramientas informáticas necesarias para desarrollar su trabajo y atender al socio de forma ágil y oportuna.

Cuadro 33

Instalaciones adecuadas en la CAC “El Manizal”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	0	0
No	5	100
TOTAL	5	100

Fuente: Encuestas aplicadas a las colaboradoras

Interpretación:

El 100% de las colaboradoras determinaron que las instalaciones físicas de la caja no son las más adecuadas para desempeñar sus funciones, sin embargo se adaptan a lo que tienen y hacen que el socio se sienta cómodo cuando visitan las ventanillas.

Cuadro 34

Capacitación al personal de la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	4	80
No	1	20
TOTAL	5	100

Fuente: Encuestas aplicadas a las colaboradoras

Interpretación:

La capacitación permite mejorar los conocimientos, habilidades o conductas y actitudes del personal de una entidad; el 80% de las trabajadoras revelaron que sí recibe capacitación mientras que el 20% manifestó que no les brindan formación, cabe indicar que estas capacitaciones son únicamente cuando las realiza la REFSE, más no por parte de la administración de la caja.

Cuadro 35

Área de capacitaciones brindadas en CAC “El Manizal”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Caja	5	100
Cartera	5	100
Manejo del sistema	5	100
Asesor de crédito	3	60
Atención al cliente	3	60
Relaciones personales	3	60

Fuente: Encuestas aplicadas a las colaboradoras

Interpretación:

La capacitación al personal de la CAC “El Manizal” se las desarrolla en los siguientes aspectos: con porcentajes iguales del 100% en caja, cartera, y manejo del sistema, con 60% en asesoría de créditos, atención al cliente y relaciones personales, dichas capacitaciones les han permitido ofrecer una atención oportuna a los socios.

Cuadro 36

Comunicación y coordinación dentro de la CAC “El Manizal”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	5	100
No	0	0
TOTAL	5	100

Fuente: Encuestas aplicadas a las colaboradoras

Interpretación:

El 100% de las colaboradoras de la caja afirman que la comunicación y coordinación interna funciona correctamente, las relaciones entre los directivos, administradores y trabajadores son excelentes permitiendo un mayor apoyo en la gestión, así mismo la correcta coordinación entre las ventanillas facilita brindar un servicio de calidad al socio.

Cuadro 37

Satisfacción en la remuneración de las colaboradoras de la CAC “El Manizal”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a las colaboradoras

Interpretación:

Un empleado bien remunerado tiende hacer las cosas bien ya que se siente satisfecho con la labor que está desempeñando y con el salario, sin embargo en la CAC “El Manizal” el 100% de las trabajadoras mencionaron que las remuneraciones que perciben no están acorde a la ley, son calculados en base a los ingresos que tiene la organización, así mismo hacen énfasis que el trabajo que realizan es voluntario más no por recibir un ingreso mensual fijo.

Cuadro 38

Mejorar los procesos operativos que realiza la CAC “El Manizal”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	5	100
No	0	0
TOTAL	5	100

Fuente: Encuestas aplicadas a las colaboradoras

Interpretación:

Las trabajadoras está de acuerdo que sí se debe mejorar los procesos operativos, pero primeramente se tienen que comprometer los administradores, directivos y socios a cumplir las obligaciones, de tal manera que encamine a mejorar dichos procesos.

Cuadro 39

Factores positivos y negativos de la CAC “El Manizal”

	FRECUENCIA	%
Factores Positivos		
Ubicación	3	60
Tasas de interés	2	40
Facilidad para obtener créditos	2	40
Factores Negativos		
Alta morosidad	4	40
Falta de la legalización	2	20

Fuente: Encuestas aplicadas a las colaboradoras

Interpretación:

Los factores positivos que tiene la organización según los criterios de las trabajadoras son: con el 60% la ubicación que es muy buena ya que cerca a sus domicilios, con porcentajes iguales del 40% las tasas de interés en los créditos son bajas y en los ahorros se le paga muy bien, y la facilidad para obtener un crédito, sin mucho papeleo.

Por otro lado en los factores negativos hacen énfasis con el 40% a la alta morosidad que tiene la caja, por falta de una persona en cobranza y el 20% la negación de los socios para que la caja opte por la personería jurídica, esto impide el crecimiento de la misma.

Resumen de la encuesta aplicada a las colaboradoras

Una vez realizado el análisis de las encuestas aplicadas a las colaboradoras de la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”, se llegó a determinar lo siguiente:

- Al personal se lo contrata mediante recomendaciones y afinidad, considerando que su formación académica este acorde para el trabajo que va a realizar.
- Las trabajadoras conocen la misión y visión de la organización, así también poseen un manual de funciones.
- Las remuneraciones no están acorde a lo que establece la ley, ni reciben incentivos por su trabajo.
- Reciben capacitaciones en las principales áreas como: caja, crédito y manejo del sistema.
- Excelente comunicación y coordinación en toda la organización.
- Buen ambiente del trabajo.
- Poseen los equipos y herramientas necesarias para desarrollar las actividades.
- Existe deficiencia en los procesos administrativos.

Cuadro 40

Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la filosofía institucional. • Buen ambiente del trabajo. • Reciben capacitaciones en áreas principales. • Excelente comunicación y coordinación. • Poseen los equipos y herramientas necesarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Selección del personal mediante recomendaciones y afinidad. • Instalaciones inadecuadas. • Deficiencia en los procesos operativos.

Fuente: Encuesta aplicada a las colaboradoras

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA APLICADA A LA ADMINISTRADORA DE LA CAJA DE AHORRO Y CREDITO “EL MANIZAL”

A continuación se sintetiza los puntos que se trataron en la entrevista realizada a la señora administradora de la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”.

Al aplicar la entrevista se conoció que la administradora lleva 9 años de experiencia en su puesto de trabajo, indicando que los principales servicios que presta esta entidad son: el

ahorro, el crédito, las pólizas con beneficiosas tasas de interés, así también se realiza el pago del Bono de Desarrollo Humano, es una organización que vela por el beneficio de sus socios.

Se pudo conocer que la entidad tiene determinada su estructura organizativa, por lo que cuenta con un manual de funciones, además tiene definida su misión y visión pero no está difundida entre los socios y carece de valores institucionales.

Respecto al personal su selección se realiza por afinidad y recomendaciones, que por su ubicación rural se prefiere contratar a personas del mismo sector para facilitar su movilización, así también a cada cajera se le entrega el manual de funciones para que conozcan las actividades que deben desarrollar dentro de caja y lo realicen de forma correcta. La principal motivación que les brindan es la confianza para que desarrollen las actividades de manera eficiente a pesar que sus remuneraciones no están acorde a lo establecido por la ley.

Dentro de las capacitaciones no existe un cronograma definido, pero se las realiza cuando se coordina con la REFSE y están dirigidas para los empleados, directivos y para los socios interesados.

La entidad no se plantea metas anualmente, sin embargo trabaja cada día pensando en el *beneficio* del socio y en el crecimiento de la organización. Además no posee buró de crédito, siendo una gran debilidad, por eso mantiene una morosidad alta de su cartera acompañado de que no realizan seguimiento al crédito.

Su infraestructura es incómoda por el reducido espacio físico con el que cuenta, haciendo que algunos socios no tengan espacio y se queden esperando fuera de la oficina, en ocasiones provoca molestias en los mismos.

La organización no cuenta con competidores directos, sus principales competidores indirectos son: BanEcuador, Faces, Banco de Loja y Coopmego que se encuentran en la ciudad de Catacocha. Para concluir no realiza ningún tipo de publicidad por los medios de comunicación que existen en el Cantón Paltas.

Cuadro 41

Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Estructura organizativa bien definida.• La organización no cuenta con competidores directos.	<ul style="list-style-type: none">• La selección del personal se realiza por afinidad y recomendaciones.• Falta de planificación anual.• Infraestructura inadecuada.• No posee buró de crédito, ni seguimiento del crédito.• Falta de publicidad.

Fuente: Entrevista aplicada a la administradora

Determinación de fortalezas y debilidades

La realización del análisis de los factores internos de la CAC “El Manizal”, permitió determinar las fortalezas y debilidades, que se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro 42

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Personal capacitado.	D1. Proceso de otorgamiento de créditos regular.
F2. Servicios ágiles y oportunos.	D2. Insatisfacción en montos otorgados de créditos.
F3. Facilidad y cercanía.	D3. Instalaciones físicas no adecuadas.
F4. Buen ambiente de trabajo.	D4. Falta de planes para incentivar el ahorro de los socios.
F5. Filosofía institucional y estructura organizativa bien definida.	D5. Falta de publicidad.
F6. Posee los equipos y herramientas necesarias.	D6. No posee buro de crédito, ni seguimiento de los créditos.
	D7. Selección del personal se realiza por recomendaciones y afinidad.
	D8. Falta de planificación anual.
	D9. Deficiencia en los procesos operativos.

Fuente: Diagnóstico Interno

Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI

En la siguiente matriz se evalúa las fortalezas y debilidades de la organización, haciendo un estudio interno de la misma, en donde se investiga la situación que tiene la entidad frente a su actual gestión.

Cuadro 43

FORTALEZAS Y DEBILIDADES			
Valores de calificación			
4=Fortalezas Importantes			
3= Fortalezas Menores			
2= Debilidad Menor			
1= Debilidad Importantes			
FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
F1. Personal capacitado.	0,09	4	0,36
F2. Servicios ágiles y oportunos.	0,07	4	0,28
F3. Facilidad y cercanía.	0,07	3	0,21
F4. Buen ambiente de trabajo.	0,05	3	0,15
F5. Filosofía institucional y estructura organizativa bien definida.	0,06	3	0,18
F6. Posee los equipos y herramientas necesarias.	0,07	4	0,28
DEBILIDADES			
D1. Proceso de otorgamiento de créditos regular	0,09	1	0,09
D2. Insatisfacción en montos otorgados de créditos.	0,08	1	0,08
D3. Instalaciones físicas no adecuadas.	0,05	2	0,10
D4. Falta de planes para incentivar el ahorro de los socios.	0,07	1	0,07
D6. Falta de publicidad.	0,07	1	0,07
D5. No posee buro de crédito, ni seguimiento de los créditos	0,06	1	0,06
D6. Selección del personal se realiza por recomendaciones y afinidad.	0,05	2	0,10
D7. Falta de planificación anual.	0,06	1	0,06
D9. Deficiencia en los procesos operativos.	0,06	1	0,06
TOTAL	1		2,15

Fuente: Cuadro N° 42 - Factores Internos

Interpretación:

Se obtuvo un promedio ponderado de 2,15 que está por debajo del valor equilibrado de 2,50; este resultado demuestra que la organización tiene una posición interna débil, puesto que sus debilidades son mayores a sus fortalezas.

La entidad mantiene problemas internos que deben ser considerados para su solución o eliminación inmediata, ya que las debilidades que posee la CAC son limitaciones que entorpecen e impiden el desarrollo de la misma, así también señala que no están aprovechando las fortalezas que mantiene la organización para eliminar sus debilidades, permitiendo así un crecimiento de la misma.

DIAGNÓSTICO EXTERNO

El análisis externo es el proceso donde se determina los factores y/o fuerzas del entorno de la organización, que de una u otra manera pueden beneficiar o afectar al desarrollo y crecimiento de este tipo de entidades, que están inmersas en el sector financiero nacional.

Este análisis permitirá estudiar las fuerzas externas que puedan tener una influencia directa o indirecta en la organización, por lo que no son controlables y afectan a sus decisiones.

Fuerzas económicas

Este factor indica las diferentes variables macroeconómicas, que puede tener un impacto directo sobre las operaciones financieras que ofrece la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”.

- **Producto Interno Bruto (PIB)**

La economía ecuatoriana creció 0,9% entre julio y septiembre del 2018 en comparación con el segundo trimestre de ese mismo año. En tanto, el crecimiento fue de 1,4% frente al tercer trimestre del 2017, según el Banco Central del Ecuador (BCE).

Uno de los principales factores que sostienen el crecimiento se encuentra en el consumo final del gobierno central. Las cifras muestran que el año pasado, en este mismo tiempo, el rubro registró 1,7%, mientras que para 2018 escaló al 3,9%. La variación trimestral pasó de -1,1% (entre enero y marzo) a 2,7% (de abril a julio).

Con los datos antes expuestos, se puede manifestar que un aumento del PIB beneficia al flujo de efectivo y al crecimiento de la economía ecuatoriana; esta variable representa una **OPORTUNIDAD** para la CAC “El Manizal”, ya que esta situación genera mayor liquidez, aumento en el ahorro e incremento de créditos.

- **Tasa Activa y Tasa Pasiva**

Tasa activa

FECHA	VALOR
Abril-30-2018	7.63 %
Marzo-31-2018	7.26 %
Febrero-28-2018	7.41 %
Enero-31-2018	7.72 %
Diciembre-31-2017	7.83 %
Noviembre-30-2017	7.79 %
Octubre-31-2017	7.86 %
Septiembre-30-2017	8.19 %
Agosto-31-2017	7.58 %
Julio-31-2017	8.15 %
Junio-30-2017	7.72 %
Mayo-31-2017	7.37 %
Abril-30-2017	8.13 %
Marzo-31-2017	8.14 %
Febrero-28-2017	8.25 %
Enero-31-2017	8.02 %
Diciembre-31-2016	8.10 %
Noviembre-30-2016	8.38 %
Octubre-31-2016	8.71 %
Septiembre-30-2016	8.78 %

Tasa pasiva

FECHA	VALOR
Abril-30-2018	4.99 %
Marzo-31-2018	4.96 %
Febrero-28-2018	5.06 %
Enero-31-2018	4.98 %
Diciembre-31-2017	4.95 %
Noviembre-30-2017	4.91 %
Octubre-31-2017	4.80 %
Septiembre-30-2017	4.97 %
Agosto-31-2017	4.96 %
Julio-31-2017	4.84 %
Junio-30-2017	4.80 %
Mayo-31-2017	4.82 %
Abril-30-2017	4.81 %
Marzo-31-2017	4.89 %
Febrero-28-2017	5.07 %
Enero-31-2017	5.08 %
Diciembre-31-2016	5.12 %
Noviembre-30-2016	5.51 %
Octubre-31-2016	5.75 %
Septiembre-30-2016	5.78 %

Figura 5: Tasas activas y pasivas año 2018

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE).

La tasa activa es el valor que cobran las entidades financieras por los créditos otorgados a sus socios, mientras que la tasa pasiva es el valor que recibe el ahorrador por depositar su dinero en las instituciones financieras.

La tasa activa referencial de abril del 2018 llegó al 7,63%; la cual es 0,50 puntos porcentuales menores a la registrada en junio del 2017, las elevadas tasas de interés son un riesgo para las operaciones de las instituciones financieras.

Esta situación es tomada como una **AMENAZA** para la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”, por el riesgo que corre al prestar el dinero a una tasa de interés elevada, es de que exista la posibilidad de que el socio no cancele el crédito y no se recupere el dinero, así también la competencia entre las entidades financieras comienza con el juego de tasas de interés, ya que la más solvente cobra las tasas activas más bajas, dejando en desventaja a otras entidades que quizás estén ganando más en la tasa de créditos.

- **Inflación**

El IPC (Índice al Precio del Consumidor) es un indicador económico que mide la evolución del nivel general de precios correspondiente a un conjunto de productos representativos del consumo (bienes y servicios) de los hogares en un periodo determinado de tiempo.

En septiembre de 2018, el Índice de Precios al Consumidor se ubicó en 105,50. Con esto, la inflación mensual es de 0,39%, comparado con el mes anterior que fue de 0,27%, mientras que en septiembre de 2017 se ubicó en -0,15%. Por su parte, la inflación anual en septiembre de 2018 fue de 0,23%, en el mes anterior fue de -0,32% y la de septiembre de 2017 se ubicó en -0,03%.

Adicional el INEC señala que Loja es la ciudad más cara del país, con una canasta básica de \$ 742,13, le siguen Cuenca y Quito en segundo y tercer lugar; esto afecta a la economía local por ser una de las ciudades más caras a nivel nacional disminuyendo el poder adquisitivo de los ciudadanos.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Los factores socio-culturales son aquellos cambios que suceden en la sociedad con el paso de los años y afecta el funcionamiento de las entidades y el nivel de vida de sus habitantes; dentro de este contexto se expone lo siguiente:

- **Desempleo**

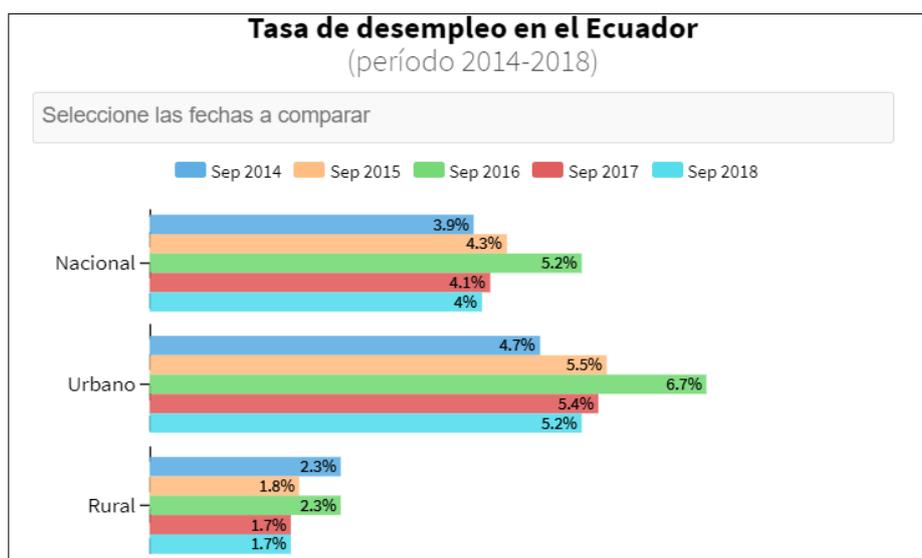


Figura 6: Tasas de desempleo en Ecuador.

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC).

El desempleo afecta al sistema financiero nacional, es decir que si las personas no tienen una fuente de ingresos, no podrán ahorrar peor aún acceder a un crédito. Según los datos del INEC la tasa de desempleo en el país en septiembre del 2018 fue de 4%, mientras que en septiembre del año anterior 2017 el desempleo tuvo una tasa del 4,1% a nivel nacional, su variación es relativamente menor; mientras que para el sector rural en septiembre de los dos últimos años 2017-2018 la tasa de desempleo se mantiene igual en 1,7%.

Una persona que no posee una fuente de ingreso, se le dificulta el acceso para obtener un crédito o algún otro servicio financiero, el acceder a un crédito ayuda a las personas a emprender o generar alguna actividad económica, productiva, lo que conlleva a disminuir la tasa de desempleo. Con este breve análisis se considera una **AMENAZA** para el sector financiero, porque las personas que no trabajan o que no poseen un ingreso estable, afecta su capacidad de ahorro y el pago de créditos.

- **Migración del campo a la ciudad**

En los últimos años el Ecuador presenta una importante disminución poblacional en las zonas rurales. La migración de los habitantes del campo es la principal causa para este despoblamiento. Los estudios realizados por Rimisp – Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural han analizado esta realidad, que afecta a 5.3 millones de habitantes del agro ecuatoriano.

De acuerdo con el investigador de Rimisp, en el año 2001, el 39% de la población ecuatoriana vivía en el campo, mientras que para 2017 ese porcentaje bajó al 32%, la migración rural en el Ecuador es mayoritariamente interna; un documento elaborado por Alejandra Estévez, señala que el 93% de los desplazados desde el campo lo hacen dentro del propio territorio nacional, mientras que un 7% viaja al extranjero.

Este factor genera improductividad de los campos, se considera como una **AMENAZA** para la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”, ubicada en el sector rural que sus socios migren de sus domicilios porque genera la disminución de las operaciones en la entidad.

- **Cultura consumista**

La sociedad se caracteriza por tener una cultura consumista; las ofertas que se encuentran en el mercado ecuatoriano y los plazos fijados para comprar bienes, en distintos segmentos, permite que el consumo de una persona no se detenga; a nivel nacional los índices de consumo se han incrementado significativamente, según el Banco Central del Ecuador (BCE) el consumo de los hogares presentó un desempeño positivo, con un aumento del 2,3%, gracias a un aumento de las operaciones de crédito destinadas al consumo ordinario para la adquisición o comercialización de vehículos livianos y, en general, para la compra de bienes y servicios.

A esta variable se la considera como una **OPORTUNIDAD** para la entidad, debido que el alto nivel de consumo, trae como resultado un aumento en el requerimiento de créditos para poder satisfacer esta necesidad.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

✓ Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria

La Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal” se ampara a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, específicamente en los artículos 104 al 108, donde se mencionada lo siguiente:

De las Entidades Asociativas o Solidarias, Cajas y Bancos Comunales y Cajas de Ahorro

Art. 104.- Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro.- Son organizaciones que se forman por voluntad de sus socios y con aportes económicos que, en calidad de ahorros, sirven para el otorgamiento de créditos a sus miembros, dentro de los límites señalados por la Superintendencia de conformidad con lo dispuesto en la presente Ley.

También se consideran como parte de estas entidades, aquellas organizaciones de similar naturaleza y actividad económica, cuya existencia haya sido reconocida por otras instituciones del Estado.

Art. 105.- Estructura interna.- Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, tendrán su propia estructura de gobierno, administración, representación, control interno y rendición de cuentas, de acuerdo a sus necesidades y prácticas organizativas.

Art. 106.- Transformación.- La Superintendencia, dispondrá la transformación de las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, en cooperativas de ahorro y crédito, cuando por su crecimiento en monto de activos, socios, volumen de operaciones y cobertura geográfica, superen los límites fijados por la Superintendencia para esas organizaciones.

Art. 107.- Canalización de recursos.- Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro podrán servir como medios de canalización de recursos

públicos para el desarrollo e implementación de proyectos sociales y productivos, en sus respectivos territorios.

Art. 108.- Metodologías financieras.- Las organizaciones además del ahorro y crédito, promoverán el uso de metodologías financieras participativas como grupos solidarios, ruedas, fondos productivos, fondos mortuorios, seguros productivos o cualquier otra forma financiera destinados a dinamizar fondos y capital de trabajo.

Por ello se la considera a esta variable como una **OPORTUNIDAD** para la organización, ya que está regida por lo que dicta la Ley Organiza de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), así mismo está bajo el acompañamiento del Instituto de Economía Popular y Solidaria (IESPS), estos dos organismos afines hacen que la CAC “El Manizal” brinde mayor seguridad y confianza a sus socios, incrementando así la capacidad financiera de la misma, además ayudará al desarrollo económico del sector donde se ubica.

✓ **Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera**

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, mediante la Resolución No. 436-20f 8-F publicada el 19 de Enero del 2018 considera:

Que el artículo 458 del Código Orgánico Monetario y Financiero, prevé que "Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro son organizaciones que podrán optar por la personalidad jurídica, que se forman por voluntad de sus socios dentro del límite y en la forma determinada por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, tendrán su propia estructura de gobierno, administración, representación, auto control social y rendición de cuentas y tendrán la obligación de remitir la información que sea solicitada por la Superintendencia.

Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro se forman con aportes económicos de sus socios, en calidad de ahorros, sin que puedan captar fondos de terceros, para el otorgamiento de créditos a sus miembros bajo las regulaciones que expida la Junta, y se inscribirán en el registro correspondiente.

Quienes opten por la personería jurídica, observarán para su funcionamiento los requerimientos determinados por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y podrán recibir financiamiento para su desarrollo y fortalecimiento concedidos por entidades públicas, organizaciones de la economía popular y solidaria, entidades de apoyo, cooperación nacional e internacional y en general ser favorecidos con donaciones y subvenciones”,

Que el artículo 459 *ibídem* señala: 'Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro se registrarán por este Código, por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y las normas que expida la Junta de política y Regulación Monetaria y Financiera.

Las entidades mencionadas en este artículo son sujetos de acompañamiento, no de control, salvo que realicen operaciones fuera de su ámbito, en cuyo caso serán sancionados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria."

Que la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, en sesión extraordinaria por medios tecnológicos, conoció y aprobó el texto de la presente resolución; y, en ejercicio de sus funciones, resuelve expedir la siguiente: *NORMA PARA LA CONSTITUCIÓN Y CATASTRO DE CAJAS Y BANCOS COMUNALES Y CAJAS DE AHORRO.*

La Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal” no cuenta con personería jurídica, solamente está constituida legalmente bajo los requisitos para la conformación de una caja de ahorro solicitado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Si la actual Caja decide obtener personería jurídica alcanzaría múltiples beneficios entre ellos: podrán recibir financiamiento para su desarrollo y fortalecimiento concedidos por entidades públicas, organizaciones de la economía popular y solidaria, entidades de apoyo, cooperación nacional e internacional y en general ser favorecidos con donaciones y subvenciones; en caso de no hacerlo no pueden obtener financiamientos de terceros para otorgar créditos ni financiarse externamente.

En la junta ordinaria de socios realizada el mes de Junio del 2018 mediante mayoría de votos se acordó que la presente caja no optará por la personería jurídica, justificando que la decisión tomada es porque la mayoría de los socios son personas que se dedican a la

agricultura, por ende poseen el Seguro Social Campesino y algunos cobran el Bono de Desarrollo Humano, estos beneficios reciben del estado y al formar parte de una entidad financiera privada temen que les suspendan dichas ayudas.

Por lo antes mencionado se considera como una **AMENAZA** que la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal” no obtenga personería jurídica porque no podrá acceder a financiamientos externos, afectando al incremento de su patrimonio y por ende no apoyaría al emprendimiento de los socios y la comunidad.

✓ **Acompañamiento de la REFSE**

La REFSE (Red de Entidades Financieras Equitativas) es un organismo privado que fortalece las Finanzas Populares de las provincias de Loja, El Oro y Zamora Chinchipe, constituyéndose en el ente de integración y representación económico, político y social, brindando como servicios: la capacitación y asistencia técnica para Cajas y Cooperativas de Ahorro y Crédito o emprendimientos financieros populares, de esta manera contribuye al desarrollo local de las comunidades. (Refse, 2011)

Por consiguiente, la REFSE es una entidad que ofrece asesoramiento a las cajas y cooperativas asociadas a esta red, dicho asesoramiento radica en la creación de servicios financieros, el buen uso de los recursos disponibles de la organización, además les proporciona un Software denominado “Sistema de administración contable SAC”, diseñado por la entidad, así mismo se ocupa de asesorar el manejo del sistema y los procesos contables para la elaboración de la información financiera (balance general y estado de resultados).

Este factor se convierte en una **OPORTUNIDAD** para la CAC “El Manizal” porque le brinda ayuda y asesoramiento para desarrollar sus actividades y un control correcto de sus operaciones.

Fuerzas tecnológicas

La implementación de la tecnología en las entidades financieras se la considera como una oportunidad, ya que al aprovecharla está mejorando su ventaja competitiva, logrando tener una estabilidad en el mercado y obtener rentabilidad. Para un correcto aprovechamiento de

la tecnología se debe contar con personal capacitado, infraestructura adecuada y realizar la adquisición de equipos computarizados y paquetes informáticos, que permitan ofrecer un servicio rápido y oportuno a los socios; sin embargo adquirir dichos equipos genera altos costos económicos, por lo tanto es necesario desarrollar una adecuada interpretación del costo-beneficio que se puede generar.

Se considera una **OPORTUNIDAD** que la CAC “El Manizal” este inmersa en los avances tecnológicos, actualmente cuenta con el servicio de internet, que por su ubicación rural en años anteriores no era posible contar con dicha conectividad. Así mismo cuenta con equipos informáticos necesarios y adecuados para prestar los servicios de manera rápida y segura, así también posee un software contable que le permite realizar y controlar las operaciones financieras.

Fuerzas competitivas

Actualmente, el mercado financiero de la parroquia Guachanamá no presenta competidores directos como cajas y bancos comunales ya que es una parroquia rural y pequeña. Sin embargo, si existen competidores indirectos o de servicios sustitutos que se encuentran ubicados en la cabecera cantonal Catacocha entre los más visitados están: La Cacpe Loja, Coopmego, BanEcuador y Banco de Loja dichas entidades financieras generando credibilidad y ofrecen mejores productos y servicios financieros. Estas entidades por su gran tamaño cuentan con amplia cobertura en la provincia de Loja, la diferencia entre estas instituciones y la CAC “El Manizal” en cifras no es cuantificable, pues se trata de competidores grandes.

Desde la perspectiva de la competencia, es una **AMENAZA** la existencia de estas instituciones financieras que están mejor ubicadas en el mercado, tienen gran cobertura a nivel provincial, con publicidad y ofertas atractivas, logra la visita de nuevos socios y clientes que buscan realizar operaciones financieras.

Además esta organización tiene una **OPORTUNIDAD** dentro del mercado local al ser la única entidad en el sector que presta servicios financieros, posee las tasas más convenientes, en comparación con la competencia y al encontrarse más cerca de su comunidad logran atraer a nuevos socios y clientes.

Determinación de oportunidades y amenazas

La realización del análisis de los factores externos de la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”, permitió determinar las oportunidades y amenazas, que se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro 44

Determinación de Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Crecimiento de la economía nacional: genera mayor liquidez, incremento en el ahorro y créditos.	A1. Existencia de elevadas tasas de interés activa en el año 2018.
O2. Cultura consumista: aumenta el requerimiento de créditos para poder satisfacer esta necesidad.	A2. Incremento del desempleo: afecta la capacidad de ahorro y pago de créditos.
O3. Se ampara a lo que dicta la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), lo que brinda confianza a los socios.	A3. Incremento de la migración del campo a la ciudad.
O4. Acompañamiento de la REFSE: brinda ayuda y asesoramiento para desarrollar las actividades y control de las mismas.	A4. No optar por la personería jurídica: le afecta en el crecimiento de la organización.
O5. Inmersa en los avances tecnológicos	A5. Fuerte competencia, con instituciones con mejor posicionamiento en mercado.
O6. Ubicación Geográfica: única en el sector que presta servicios financieros.	

Fuente: Diagnóstico externo

Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE

En esta matriz se evalúan las oportunidades y amenazas que tiene la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal” frente al entorno.

Cuadro 45

Matriz de Factores Externos

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Valores de calificación

4=Oportunidades Importantes

3= Oportunidades Menores

2= Amenazas Menor

1= Amenazas Importantes

FACTORES EXTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDER.
OPORTUNIDADES			
O1. Crecimiento de la economía nacional: genera mayor liquidez, incremento en el ahorro y créditos.	0,07	4	0,28
O2. Cultura consumista: aumenta el requerimiento de créditos para poder satisfacer esta necesidad.	0,09	4	0,36
O3. Se ampara a lo que dicta la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), lo que brinda confianza a los socios.	0,08	3	0,24
O4. Acompañamiento de la REFSE: brinda ayuda y asesoramiento para desarrollar las actividades y control de las mismas.	0,11	3	0,33
O5. Inmersa en los avances tecnológicos.	0,09	3	0,27
O6. Ubicación Geográfica: única en el sector que presta servicios financieros.	0,10	4	0,40
AMENAZAS			
A1. Existencia de elevadas tasas de interés activa en el año 2018.	0,09	1	0,09
A2. Incremento del desempleo: afecta la capacidad de ahorro y pago de créditos.	0,08	1	0,08
A3. Incremento de la migración del campo a la ciudad.	0,08	1	0,08
A4. No optar por la personería jurídica: le afecta en el crecimiento de la organización.	0,11	2	0,22
A5. Fuerte competencia, con instituciones con mejor posicionamiento en mercado.	0,10	1	0,10
TOTAL	1		2,45

Fuente: Cuadro N° 44 - Factores Externos

Interpretación:

El resultado que obtuvo la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal” en la matriz EFE es de 2,45; lo que indica que la organización está por debajo de la media en esfuerzo por conseguir estrategias que incrementen sus oportunidades externas que hagan frente a las amenazas.

También se demuestra que la organización no ha realizado un respectivo análisis del entorno para la estructuración de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades, minimizando así los efectos de las amenazas.

MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)

Después de haber realizado un análisis al nivel interno y externo se determinó algunas variables positivas y negativas de y para la organización en estudio, tal como se señala a continuación:

Cuadro 46

Matriz FODA

	FORTALEZAS – F	DEBILIDADES – D
FACTORES INTERNOS	F1. Personal capacitado. F2. Servicios ágiles y oportunos. F3. Los socios la prefieren por la facilidad y cercanía. F4. Buen ambiente de trabajo. F5. Filosofía institucional y estructura organizativa bien definida. F6. Posee los equipos y herramientas necesarias.	D1. Proceso de otorgamiento de créditos regular. D2. Insatisfacción en montos otorgados de créditos. D3. Instalaciones físicas no adecuadas. D4. Falta de planes para incentivar el ahorro de los socios. D5. Falta de publicidad. D6. No posee buró de crédito, ni seguimiento de los créditos. D7. Selección del personal se realiza por recomendación y afinidad. D8. Falta de planificación anual. D9. Deficiencia en los procesos operativos.
FACTORES EXTERNO		

OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIAS – FO	ESTRATEGIAS – DO
<p>O1. Crecimiento de la economía nacional: genera mayor liquidez, incremento en el ahorro y créditos.</p> <p>O2. Cultura consumista: aumenta el requerimiento de créditos para poder satisfacer esta necesidad.</p> <p>O3. Se ampara a lo que dicta la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), lo que brinda confianza a los socios.</p> <p>O4. Acompañamiento de la REFSE: brinda ayuda y asesoramiento para desarrollar las actividades y control de las mismas.</p> <p>O5. Inmersa en los avances tecnológicos.</p> <p>O6. Ubicación Geográfica: única en el sector que presta servicios financieros.</p>	<p>(F1.04) Fortalecer los programas de capacitación que brinda la REFSE en temas relacionados con la responsabilidad social y gestión empresarial.</p> <p>(F2.06) Aprovechar la ubicación geográfica para instaurar nuevos productos y servicios financieros que se dan en el ambiente regional y nacional.</p>	<p>(D1.02) Agilitar los procesos de los créditos en cuanto a los tiempos y requisitos mínimos, relacionándola con la cultura y necesidad consumista que se observa en el sector.</p> <p>(D3.01) Realizar un estudio de la capacidad líquida que tiene la organización para mejorar la infraestructura y brindar un mejor servicio a los socios, repercutiendo en un crecimiento de los créditos y por ende de la economía.</p> <p>(D8.04) Diseñar planes operativos que sean de fácil evaluación de la gestión de la administradora, con el asesoramiento oportuno de la REFSE.</p>
AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS – DA
<p>A1. Existencia de elevadas tasas de interés activa en los años 2018</p> <p>A2. Incremento del desempleo: afecta la capacidad de ahorro y pago de créditos.</p> <p>A3. Incremento de la migración del campo a la ciudad</p> <p>A4. No optar por la personería jurídica: le afecta en el crecimiento de la organización</p> <p>A5. Fuerte competencia, con instituciones con mejor posicionamiento en mercado</p>	<p>(F1.A3.A2) Capacitar a la población en nuevos emprendimientos con financiamiento de la entidad, que minimicen la emigración de la gente joven que trabaja en el campo.</p> <p>(F6.A4) Realizar la tramitación legal para obtener la personería jurídica aprovechando los equipos y herramientas con los que dispone la organización.</p>	<p>(D7.A5) Diseñar un manual de contratación de personal calificado que permita hacer frente a la competencia local y regional.</p> <p>(D5.A5) Gestionar el presupuesto necesario para realizar la publicidad de los servicios y productos de la entidad, fortaleciendo la imagen frente a la competencia.</p> <p>(D4.A5) Acoplar productos y servicios financieros que sirvan para incentivar el ahorro de los socios, minimizando el riesgo de la inserción de la competencia</p> <p>(D2.A2) Analizar los montos aprobados para los créditos y que guarden relación con nuevos emprendimientos, que permitan disminuir las tasas de desempleo, por consiguiente aumentar los flujos de efectivo y ahorro.</p>

Fuente: Diagnóstico Interno y Externo

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL MANIZAL”

Análisis Vertical al Balance General año 2018

Cuadro 47

Análisis Vertical Balance General 2018

COD.	CUENTAS	\$	Rubro	Grupo
1	ACTIVOS			
	ACTIVOS CORRIENTES			
1.1.	FONDOS DISPONIBLES	32.557,28	100%	19,20%
1.1.01.	Caja	1.929,85	5,93%	1,14%
1.1.03.	Bancos y otras instituciones financieras	30.627,43	94,07%	18,06%
1.4.	CARTERA DE CRÉDITO	115.675,23	100%	68,22%
1.4.04	Microempresa por vencer	115.957,25	100,24%	68,38%
1.4.99	(Provisiones para créditos incobrables)	(282,02)	(0,24)	(0,17%)
1.6	CUENTAS POR COBRAR	5.623,80	100%	3,32%
1.6.90	Cuentas por cobrar varias	5.623,80	100%	3,32%
	TOTAL ACTIVO CORRIENTE	153.856,31		90,74%
	ACTIVO NO CORRIENTE			
1.8.	PROPIEDADES Y EQUIPOS	7.536,82	100%	4,44%
1.8.01.	Terrenos	1.586,62	21,05%	0,94%
1.8.05.	Muebles y enseres y equipos de oficina	2.025,54	26,88%	1,19%
1.8.06.	Equipos de Computación	2.069,00	27,45%	1,22%
1.8.08.	Software	1.856,00	24,63%	1,09%
	TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	7.536,82		4,44%
	ACTIVO NO CORRIENTE			
1.9.	OTROS ACTIVOS	8.172,56	100%	4,82%
1.9.01.	Inversiones en acciones y participaciones	4.552,56	55,71%	2,68%
1.9.90	Otros	3.620,00	44,29%	2,13%
	TOTAL OTROS ACTIVOS	8.172,56		4,82%
	TOTAL ACTIVOS	169.565,69		100%
2	PASIVOS			
	PASIVO CORRIENTE			
2.1.	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	72.510,54	100%	42,76%
2.1.01	Depósitos a la vista	33.367,41	46,02%	19,68%
2.1.03.	Depósitos a plazo	39.143,13	53,98%	23,08%
2.5	CUENTAS POR PAGAR	19.917,27	100%	11,75%
2.5.03	Obligaciones patrimoniales	8,75	0,04%	0,01%
2.5.90	Cuentas por pagar varias	19.908,52	99,96%	11,74%
	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	92.427,81		54,51%

COD.	CUENTAS	\$	Rubro	Grupo
3	PATRIMONIO			
3.1.	CAPITAL SOCIAL	12.731,97	100%	7,51%
3.1.03	Aportes de los socios	12.731,97	100,00%	7,51%
3.4	OTROS APORTES PATRIMONIALES	15.292,47	100%	9,02%
3.4.02	Donación Fondo Ágil	450,00	2,94%	0,27%
3.4.06	Donación PROLOCAL	4.627,72	30,26%	2,73%
3.4.08	Donación FEPP	7.579,11	49,56%	4,47%
3.4.09	Otras Donaciones	1.057,80	6,92%	0,62%
3.4.10	Donación Refse	274,00	1,79%	0,16%
3.4.90	Otros	830,79	5,43%	0,49%
3.4.91	Aporte de Socios	473,05	3,09%	0,28%
3.6.	RESULTADOS	49.113,44	100,00%	28,96%
3.6.01	Utilidad o excedente acumulada	40.260,01	81,97%	23,74%
	Superavit	8.853,43	18,03%	5,22%
	PATRIMONIO	77.137,88		45,49%
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	169.565,69		100%

Fuente: Balance General 2018, Caja de Ahorro y Crédito "El Manizal"

Representación Gráfica del Análisis Vertical Balance General al 31 de Diciembre del 2018

Cuadro 48

Representación Gráfica del Análisis Vertical

INVERSION	FINANCIAMIENTO
ACTIVO	PASIVO + PATRIMONIO
Activo Corriente \$ 153.856,31 = 90,74%	Pasivos Corrientes \$ 92.427,81 = 54,51%
Activo no Corriente \$ 7.536,82 = 4,44%	
Otros Activos \$ 8.172,56 = 4,82%	Patrimonio \$77.137,88 = 45,49%
Total \$ 169.565,69 = 100%	Total \$ 169.565,69 = 100%

Fuente: Balance General 2018, Caja de Ahorro y Crédito "El Manizal"

Interpretación:

EL Balance General presenta un estado resumido de la estructura financiera de la organización en un tiempo determinado en este caso el año 2018, es por ello que al realizar el análisis vertical se puede obtener del porcentaje que representa la inversión y el financiamiento que posee la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”.

El 54,51% está dado por el financiamiento del aporte de los socios diferenciado entre depósitos a la vista y depósitos a plazo, el 45,49% por aporte de los socios y donaciones, esta composición no es adecuada para la organización, según el sistema de monitoreo Perlas para que una institución financiera tenga una correcta estructura su financiamiento tiene que ser de 70-80% conformado por los fondos de terceros mientras que el 20-30% por capital de los socios, es así que la caja muestra una estructura no acorde a lo emitido por Perlas.

De igual manera al ser esta una organización financiera y cuya columna vertebral son los créditos el porcentaje en cartera es 68,22% lo que se contrasta que el dinero obtenido por parte de los socios se está canalizando mediante los créditos, sin embargo este porcentaje tampoco cumple lo requerido que es del 70-80%, su diferencia es mínima lo cual se debe enfocar en colocar más dinero. Lo que respecta a fondos disponibles cuenta con un porcentaje del 19,20% significando que la organización mantiene liquidez para hacer frente a sus obligaciones. Finalmente la cuenta del patrimonio representa el 45,49% que en su mayoría corresponde a las utilidades acumuladas de años anteriores.

Cuadro 49

Activo corriente 2018

Cód.	Cuenta	Valor	Relación
1.1.	Fondos disponibles	\$ 32.557,28	21,16%
1.4.	Cartera de crédito	\$ 115.675,23	75,18%
1.6	Cuentas por cobrar	\$ 5.623,80	3,66%
	TOTAL	\$ 153.856,31	100,00%

Fuente: Cuadro 48 Análisis Vertical Balance General 2018

Interpretación:

Del total de Activos Corrientes la cuenta de mayor representación es **Cartera de crédito** con un valor de \$ 115.675,23 esto refuerza la idea de que la Caja tiene concentrada la mayor parte de su inversión en esta cuenta ya que los créditos son la columna vertebral de la institución financiera y la línea de mayor demanda son los microcréditos; otro porcentaje significativo es la cuenta **Fondos disponibles** conformada por Caja, Bancos y otras instituciones financieras donde se encuentran los recursos que la organización puede utilizar para cubrir sus obligaciones de menor cuantía o emergentes de forma inmediata.

Finalmente **Cuentas por cobrar** con una participación bastante baja, representa los rubros por cobrar a las ventanillas de la organización por motivo de faltantes de dinero o cuando un socio cobra un crédito en la matriz, este desembolso de dinero queda pendiente de cobro a la respectiva ventanilla donde el socio solicitó el crédito. Con el presente análisis se concluye que la estructura de los activos corrientes es la adecuada para las actividades que realiza la organización.

Cuadro 50

Activo no corriente 2018

Cód.	Cuenta	Valor	Relación
1.8.01.	Terrenos	\$ 1.586,62	21,05%
1.8.05.	Muebles y enseres y equipos de oficina	\$ 2.025,54	26,88%
1.8.06.	Equipos de Computación	\$ 2.069,00	27,45%
1.8.08.	Software	\$ 1.856,00	24,63%
	TOTAL	\$ 7.536,82	100,00%

Fuente: Cuadro 48 Análisis Vertical Balance General 2018

Interpretación:

El grupo de Activos no corrientes corresponden en su totalidad al subgrupo de Propiedades y equipo, en el cual según su participación de mayor a menor valor se ubican **Muebles, enseres y equipos de oficina, Equipos de computación** que tienen un elevado valor frente a los otros activos fijos por el motivo que son los instrumentos que se usan para brindar los

servicios financieros y según criterio de los administradores se han enfocado en proveer todas las herramientas necesarias para lograr la satisfacción del socio; por otro lado **Terrenos** refleja una cantidad menor debido a que el área donde se encuentra las instalaciones físicas de la caja es pequeña y se encuentra en una sector rural por ello su avalúo catastral es una cantidad baja. Se concluye que la organización dispone de equipos y mobiliarios necesarios para ejecutar sus actividades.

Cuadro 51

Otros activos 2018

Cód.	Cuenta	Valor	Relación
1.9.01	Inversiones en acciones y participaciones	\$ 4.552,56	55,71%
1.9.90	Otros	\$ 3.620,00	44,29%
	TOTAL	\$ 8.172,56	100,00%

Fuente: Cuadro 48 Análisis Vertical Balance General 2018

Interpretación:

Otros Activos está integrado por las cuentas: **Inversiones en acciones y participaciones** con un valor de \$ 4.552,56 que son acciones que mantiene la organización en otras instituciones del sector popular y solidario como el BancoCodesarrollo cabe indicar que estas acciones generan intereses bajos; para concluir la cuenta **Otros** refleja rubros por depósitos en garantías que tiene la caja en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Gonzanama”, Banco de Loja y BancoCodesarrollo

Cuadro 52

Pasivos corrientes 2018

Cód.	Cuenta	Valor	Relación
2.1.	Obligaciones con el público	\$ 72.510,54	78,45%
2.5.	Cuentas por pagar	\$ 19.917,27	21,55%
	TOTAL	\$ 92.427,81	100,00%

Fuente: Cuadro 48 Análisis Vertical Balance General 2018

Interpretación:

La Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal” en el año 2018 presenta pasivos del 54,51%, los mismos que están conformados por **Obligaciones con el público** que es la cuenta más representativa, por tal motivo la mayor parte de sus compromisos contraídos son derivados de las captaciones de los socios, de los cuales el 53,94% son depósitos a plazo fijo y la diferencia son depósitos a la vista, se entiende con esto que la caja genera más gastos por el pago de intereses de los depósitos a plazo.

Así también **Cuentas por pagar** son rubros que mantiene la entidad por deudas a corto plazo como asistencia técnica, cuenta por pagar a la ventanilla de Catacocha, Lauro Guerrero y el Fondo Mortuorio, las cuentas pendientes de pago a las ventanillas son por motivo de transferencias internas que se realizan desde las ventanillas a la matriz, teniendo la ventanilla saldo a favor, por ellos a estos saldos pendientes se los denominada cuentas por pagar a ventanilla.

Cuadro 53

Patrimonio 2018

Cód.	Cuenta	Valor	Relación
3.1.	Capital social	\$ 12.731,97	16,51%
3.4	Otros aportes patrimoniales	\$ 15.292,47	19,82%
3.6.	Resultados	\$ 49.113,44	63,67%
	TOTAL	\$ 77.137,88	100,00%

Fuente: Cuadro 48 Análisis Vertical Balance General 2018

Interpretación:

Dentro del Patrimonio de la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal” durante el año 2018, la cuenta **Resultados** es la más representativa, aquí se encuentran los excedentes del ejercicio desde el año de constitución (2001) hasta el actual (2018), dicha cuenta ha llegado a conformar más del 50% del patrimonio. Así mismo la cuenta **Otros aportes patrimoniales** conformada mayoritariamente por las donaciones que ha recibido la entidad por parte de Organismos no Gubernamentales (ONG) como: Fondo Ágil, PROLOCAL, FEPP, REFSE y otras instituciones de ayuda social, y por aportes de los socios fundadores por un monto

de \$ 473,05. Por último en la cuenta **Capital social** se registra los certificados de aportación que realizan los socios al momento de aperturar una cuenta, cabe indicar que el valor por certificados de aportación es de \$ 20,00.

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL MANIZAL”
Análisis Vertical al Estado de Resultados año 2018

Cuadro 54

Análisis Vertical Estado de Resultados 2018

COD.	CUENTAS	\$	Rubro	Grupo
5	INGRESOS			
5.1.	INTERESES Y DESCUENTOS	18.585,47	100%	90,08%
5.1.01	Depósitos	431,78	2,32%	2,09%
5.1.04	Intereses de cartera de crédito	18.153,69	97,68%	87,99%
5.4	INGRESOS POR SERVICIOS	171,00	100%	0,83%
5.4.01.	Apertura de libreta	6,00	3,51%	0,03%
5.4.04.	Manejo y cobranza	165,00	96,49%	0,80%
5.6	OTROS INGRESOS	1.875,80	100%	9,09%
5.6.90	Otros	1.875,80	100%	9,09%
	TOTAL DE INGRESO	20.632,27		100%
4.	GASTOS			
4.1.	INTERESES CAUSADOS	2.269,85	100%	19,27%
4.1.01	Obligaciones con el público	2.269,85	100%	19,27%
4.5	GASTOS DE OPERACIÓN	9.457,67	100%	80,29%
4.5.01.	Gasto de personal	5.176,90	54,74%	43,95%
4.5.02	Honorarios	345,80	3,66%	2,94%
4.5.03	Servicios varios	1.204,79	12,74%	10,23%
4.5.04	Impuestos contribuyentes y	2.216,00	23,43%	18,81%
4.5.06	Amortizaciones	514,18	5,44%	4,37%
4.7.	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	51,32	100%	0,44%
4.7.15	Gastos Bancarios	51,32	100%	0,44%
	TOTAL DE GASTOS	11.778,84		100%
	RESULTADO	8.853,43		42,91%

Fuente: Estado de Resultados 2018, Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”

Representación Gráfica del Análisis Vertical
Balance de Resultados
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del año 2018

Cuadro 55

Representación Gráfica del Análisis Vertical 2018

GASTOS + UTILIDAD	INGRESOS
Intereses causados \$ 2.269,85 = 11,00%	Intereses y descuentos \$ 18.585,47= 90,08%
Gastos de operación \$ 9.457,67 = 45,84%	Ingresos por servicios \$ 171,00 = 0,83%
Otros gastos y perdidas \$ 51,32 = 0,25%	Otros ingresos \$ 1.875,80 = 9,09%
Utilidad \$ 8.853,84 = 42,91%	
Total \$ 20.632,27 = 100%	Total \$ 20.632,27 = 100%

Fuente: Estado de Resultados 2018, Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”

Interpretación:

Los Ingresos de la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal” alcanzaron un total de \$ 20.632,27 generados por la actividad financiera, operativa y no operativa; de los cuales están Intereses y descuentos ganados, Ingresos por servicios y Otros ingresos, mostrando que la institución genera buenas entradas.

En cuanto a los Gastos equivalente al 57,09% de la estructura, incurrido por el desenvolvimiento de la actividad financiera y se encuentran compuestos por los Intereses causados, Gastos de operación y Otros gastos y pérdidas. Finalmente se refleja un valor significativo por concepto del excedente del ejercicio que a pesar de los egresos mantenidos, la caja realizó buenas gestiones en su operatividad lo que permite obtener buenos resultados.

Cuadro 56

Ingresos 2018

Cód.	Cuenta	Valor	Relación
5.1	Intereses y descuentos	\$ 18.585,47	90,08%
5.4	Ingresos por servicios	\$ 171,00	0,83%
5.6	Otros ingresos	\$ 1.875,80	9,09%
	TOTAL	\$ 153.856,31	100,00%

Fuente: Cuadro 54 Análisis Vertical Estado de Resultados 2018

Interpretación:

Los ingresos están representados mayoritariamente por **Intereses y descuentos ganados**, por concepto de intereses y descuentos por cartera de crédito, así también están los intereses ganados en los depósitos que mantiene en otras instituciones financieras como en la Cooperativa Gonzanamá y Banco Codesarrollo; seguido se encuentra la cuenta, **Ingresos por servicios** cuyo rubro mayor es Manejo y cobranza con un valor de \$ 165,00 esta cantidad se refleja por las notificaciones de cobranzas a los socios, especialmente en las notificaciones por mora.

Finalmente la cuenta **Otros ingresos** constituidos por ingresos no operaciones, donde se denota la cuenta: Otros que son ingresos de la entidad por concepto de multas por asambleas, servicios adicionales que consisten los ingresos por inasistencia a algún evento de cooperación y por el pago del bono de desarrollo humano.

Cuadro 57

Gastos 2018

Cód.	Cuenta	Valor	Relación
4.1	Intereses causados	\$ 2.269,85	19,27%
4.5	Gastos de operación	\$ 9.457,67	80,29%
4.7	Otros gastos y perdidas	\$ 51,32	0,44%
	TOTAL	\$ 11.778,84	100,00%

Fuente: Cuadro 54 Análisis Vertical Estado de Resultados 2018

Interpretación:

Dentro de los Gastos la cuenta con mayor relevancia es **Gastos de operación** en donde se detallan rubros por concepto de Gastos de personal, Honorarios, Servicios varios, Impuestos, Contribuciones, multas y Amortizaciones, los mismos que son necesario para el buen desenvolvimiento de la organización; así también están los **Intereses causados** constituidos por las obligaciones con el público bajo la modalidad de depósitos de ahorro cuya tasa de interés es del 3% y depósitos a plazo con una tasa de interés promedio del 7%, estos gastos son valores que la caja incurre por el uso de los recursos recibidos por los socios para el financiamiento de sus actividades operacionales.

En lo que se refiere a **Otros gastos y pérdidas** se encuentra con un menor porcentaje los Gastos bancarios que son valores por mantenimientos de cuentas de ahorro y transferencias a otras instituciones financieras.

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL MANIZAL”
Análisis Horizontal al Balance General Período 2016-2018

Cuadro 58

Análisis Horizontal Balance General 2016-2018

CODIGO	CUENTA	AÑO 2016	VAR. ABS.	VAR. REL.	AÑO 2017	VAR.ABS.	VAR. REL.	AÑO 2018
1.	ACTIVOS	127.413,80	12.653,29	9,93%	140.067,09	29.498,60	21,06%	169.565,69
1.1	FONDOS DISPONIBLES	11.344,77	11.699,84	103,13%	23.044,61	9.512,67	41,28%	32.557,28
1.1.01	Caja	697,71	1.950,23	279,52%	2.647,94	(718,09)	-27,12%	1.929,85
1.1.03	Bancos y otras instituciones financieras	10.647,06	9.749,61	91,57%	20.396,67	10.230,76	50,16%	30.627,43
1.4	CARTERA DE CREDITOS	93.415,55	(746,31)	-0,80%	92.669,24	23.005,99	24,83%	115.675,23
1.4.04	Microempresa por vencer	93.697,57	(746,31)	-0,80%	92.951,26	23.005,99	24,75%	115.957,25
1.4.99	(Provisiones para créditos incobrables)	(282,02)	-	0,00%	(282,02)	-	0,00%	(282,02)
1.6	CUENTAS POR COBRAR	7.065,65	1.699,76	24,06%	8.765,41	(3.141,61)	-35,84%	5.623,80
1.6.90	Cuentas por cobrar varias	7.065,65	1.699,76	24,06%	8.765,41	(3.141,61)	-35,84%	5.623,80
1.8	PROPIEDADES Y EQUIPOS	7.536,82	-	0,00%	7.536,82	-	0,00%	7.536,82
1.8.01	Terreno	1.586,62	-	0,00%	1.586,62	-	0,00%	1.586,62
1.8.05	Muebles y enseres y equipos oficina	2.025,54	-	0,00%	2.025,54	-	0,00%	2.025,54
1.8.06	Equipos de computación	2.068,66	-	0,00%	2.068,66	-	0,00%	2.068,66
1.8.08	Software	1.856,00	-	0,00%	1.856,00	-	0,00%	1.856,00
1.9	OTROS ACTIVOS	8.051,01	-	0,00%	8.051,01	121,55	1,51%	8.172,56
1.9.01	Inversiones en acciones y participaciones	2.431,01	-	0,00%	2.431,01	2.121,55	87,27%	4.552,56
1.9.90	Otros	5.620,00	-	0,00%	5.620,00	(2.000,00)	-35,59%	3.620,00

CODIGO	CUENTA	AÑO 2016	VAR. ABS.	VAR. REL.	AÑO 2017	VAR.ABS.	VAR. REL.	AÑO 2018
2.	PASIVOS	60.307,76	10.974,16	18,20%	71.281,92	21.145,89	29,67%	92.427,16
2.1	OBLIGAC. CON EL PUBLICO	48.039,24	1.730,39	3,60%	49.769,63	22.740,91	45,69%	72.510,54
2.1.01	Depósitos a la vista	32.979,92	2.501,91	7,59%	35.481,83	(2.114,42)	-5,96%	33.367,41
2.1.03	Depósitos a plazo	15.059,32	(771,52)	-5,12%	14.287,80	24.855,33	173,96%	39.143,13
2.2	OPERACIONES BANCARIAS	4.999,92	(4.999,92)	-100%	-	-	-	-
2.2.01	Créditos FEPP	4.999,92	(4.999,92)	-100%	-	-	-	-
2.5	CUENTAS POR PAGAR	7.268,60	344,25	4,74%	7.612,85	(12.304,42)	161,63%	19.917,27
2.5.03	Obligaciones patronales	8,75	-	0,00%	8,75	-	0,00%	8,75
2.5.90	Cuentas por pagar varias	7.259,85	344,25	4,74%	7.612,85	12.304,42	161,81%	19.917,27
2.9	OTROS PASIVOS	-	13.899,44	100%	13.899,44	(13.899,44)	100,00%	-
2.9.08	Transferencias internas	-	13.899,44	100%	13.899,44	(13.899,44)	-100,00%	-
3.	PATRIMONIO							
3.1	CAPITAL SOCIAL	8.421,53	1.825,16	21,67%	10.246,69	2.485,28	24,25%	12.731,97
3.1.03	Aportes de los socios	8.421,53	1.825,16	21,67%	10.246,69	2.485,28	24,25%	12.731,97
3.4	OTROS APORTES PATRIMONIALES	15.142,04	136,43	0,90%	15.278,47	14,00	0,09%	15.292,47
3.4.02	Donación Fondo Ágil	450,00	-	0,00%	450,00	-	0,00%	450,00
3.4.06	Donación PROLOCAL	4.627,72	-	0,00%	4.627,72	-	0,00%	4.627,72
3.4.08	Donación FEPP	7.579,11	-	0,00%	7.579,11	-	0,00%	7.579,11
3.4.09	Otras Donaciones	1.057,80	-	0,00%	1.057,80	-	0,00%	1.057,80
3.4.10	Donación REFSE	274,00	-	0,00%	274,00	-	0,00%	274,00
3.4.90	Otros	680,36	136,43	20,05%	816,79	14,00	1,71%	830,79
3.4.91	Aporte de Socios	473,05	-	0,00%	473,05	-	0,00%	473,05
3.6	RESULTADOS	43.542,47	(282,46)	-0,65%	43.260,01	5.853,43	13,53%	49.113,44
3.6.01	Utilidad o excedente acumulado	39.682,02	(3.860,45)	-11,22%	35.228,65	5.031,36	14,28%	40.260,01
3.6.03	Utilidad del ejercicio	2.000,00	1.860,45	93,02%	3.860,45	(3.860,45)	-100,00%	-
	SUPERAVIT	1.860,45	2.310,46	124,19%	4.170,91	4.682,52	112,27%	8.853,43
	PATRIMONIO + SUPERAVIT	67.106,04	1.679,13	2,50%	68.785,17	8.352,71	12,14%	77.137,88
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	127.413,80	12.653,29	9,93%	140.067,09	29.498,60	21,06%	169.565,69

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL MANIZAL”
ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL AÑOS 2016 - 2018

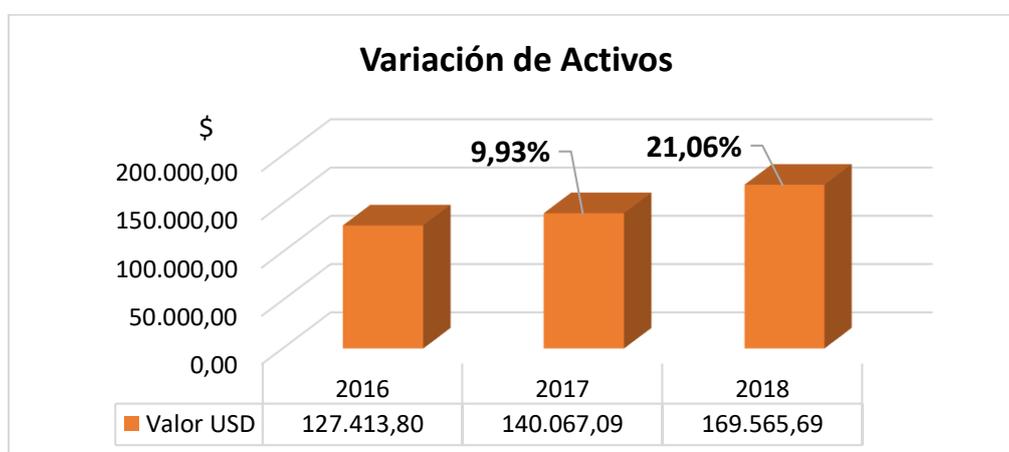


Figura 7: Variación de los activos

Fuente: Cuadro 58 Análisis Horizontal Balance General 2016-2018

Los activos de la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal” han tenido un crecimiento sostenible a través de los tres años de análisis, esto se ve reflejado que en el año 2017 incrementó \$ 12.653,29 variación dada especialmente por el aumento de captaciones en depósitos a la vista; mientras que para el año 2018, ha existido igualmente una evolución significativa, dicho cambio se produce por el incremento en las captaciones en depósito a plazo fijo, situación que debe analizarse con mayor profundidad, considerando que esto representa mayores costos, así también por el ingreso de nuevos socios; el crecimiento del activo refleja una correcta gestión por parte de los directivos y administradores de la caja.

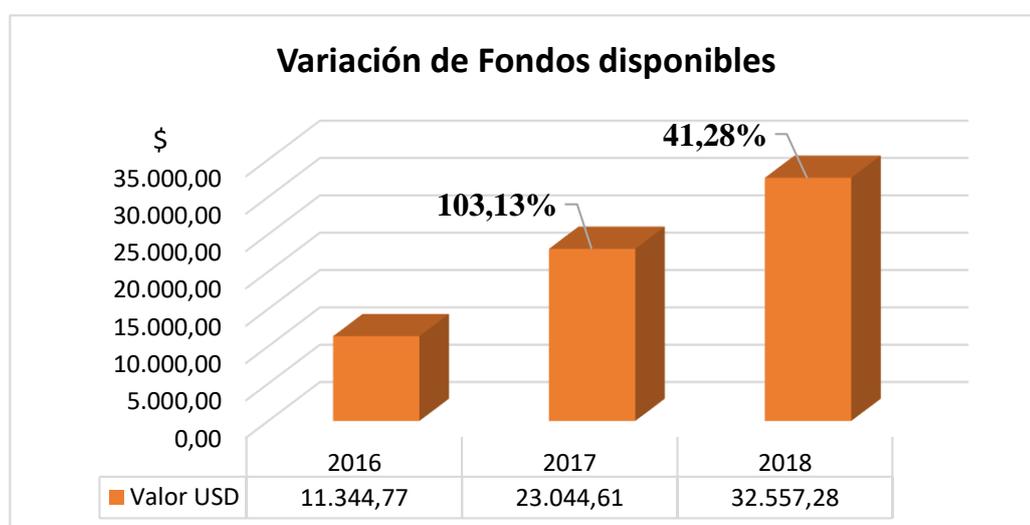


Figura 8: Variación Fondos disponibles

Fuente: Cuadro 58 Análisis Horizontal Balance General 2016-2018

Interpretación:

La cuenta fondos disponibles hace referencia al dinero líquido que posee la organización en caja y en otras instituciones financieras, se puede observar un crecimiento significativo de esta cuenta en relación al año 2017, se ha incrementado \$ 11.699,84 mostrando una amplia gestión en la Caja de Ahorro y Crédito para mantener esta liquidez, este cambio se debe a que la cuenta de ahorros mantenida en la Cooperativa Gonzanama incrementó considerablemente; y para el año 2018 se ha experimentado un cambio del 41,28% dicho dinero se mantiene en la cuenta de la COAC Gonzanama; este incremento de fondos disponibles es favorable para la entidad ya que cuenta con suficiente liquidez para hacer frente a las obligaciones con terceros, sin embargo se debe tener en cuenta que demasiada liquidez es perjudicial, porque aumentaría el activo improductivo, y se pierde de generar más excedente.

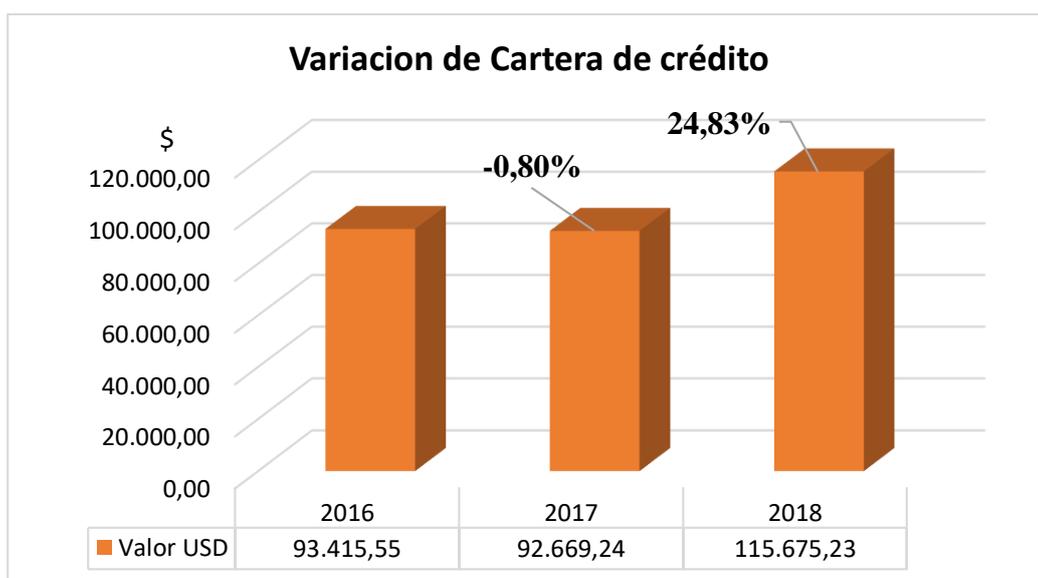


Figura 9: Variación de Cartera de crédito

Fuente: Cuadro 58 Análisis Horizontal Balance General 2016-2018

Interpretación:

La cuenta más representativa del Activo es la Cartera de crédito, observándose un decrecimiento mínimo para el año 2017 esta disminución se refleja debido a que en ese año hubo poca demanda de créditos por el motivo que otra institución financiera más grande

promocionó líneas de crédito con tramites de fácil acceso, mientras que para el año 2018 se realizó más colocación gracias a la gestión de sus directivos.

Así mismo las captaciones de plazo fijo permitió contar con más dinero para canalizarlo y cubrir con la demanda de créditos especialmente los microcréditos , siendo un factor positivo por cuanto es la razón de ser de la entidad, que a su vez genera mayores rendimientos y contribuye al emprendimiento del sector.

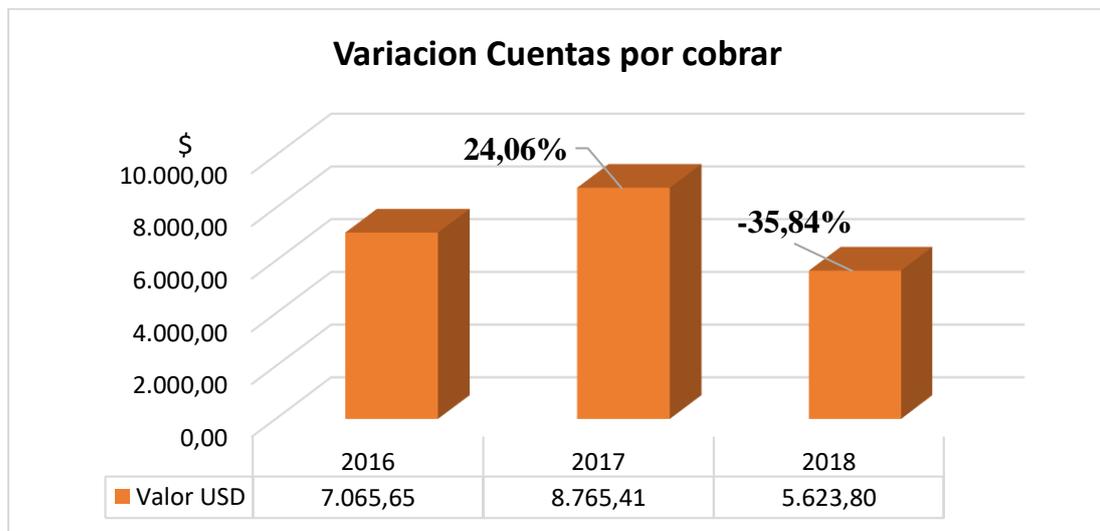


Figura 10: Variación de Cuentas por cobrar

Fuente: Cuadro 58 Análisis Horizontal Balance General 2016-2018

Interpretación:

Al analizar Cuentas por Cobrar se encuentran los valores pendientes de recaudación a las diferente ventanillas de la entidad, estos rubros son deudas internas; se puede observar que ha incrementado del 2016 al 2017 \$ 1.699,76, teniendo como deudoras a 2 ventanillas (Guachanama y Catacocha) que para este periodo estaban presentando problemas de liquidez.

Para el periodo 2018 existió una disminución de dicha cuenta en un 35,84% lo que es positivo para la organización ya que pudo recuperar su dinero con las medidas aplicadas por parte de los administradores, así ayudando a las ventanillas a ser solventes y trabajar con el capital que se les asigna a cada una.

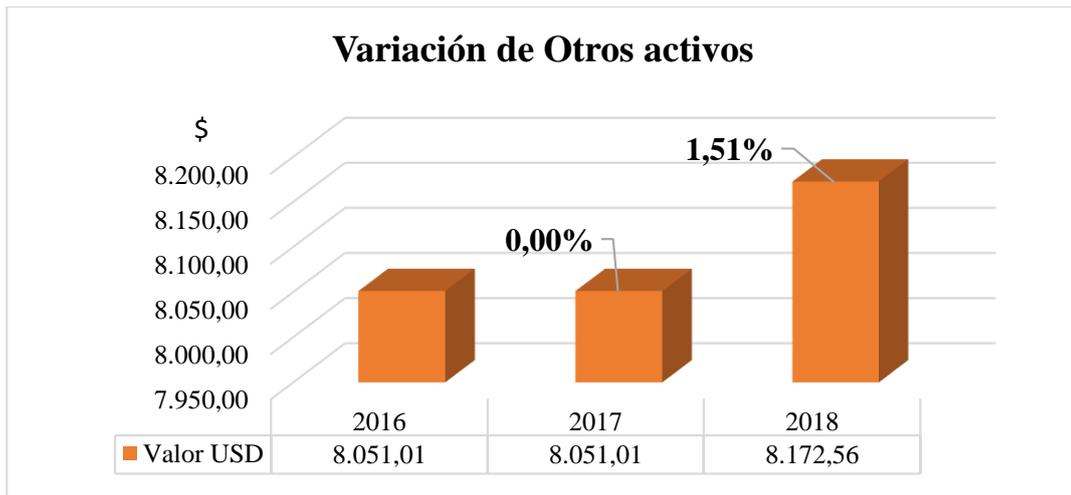


Figura 11: Variación Otros activos

Fuente: Cuadro 58 Análisis Horizontal Balance General 2016-2018

Interpretación:

Finalmente la cuenta Otros activos hace mención a inversiones y participaciones en otras instituciones financieras y los depósitos en garantía a favor de la organización; al analizar se conoce que no tiene variación en los años 2016 y 2017 manteniéndose con un valor de \$ 8.051,01; en el año 2018 el incremento es mínimo debido a que la cuenta Inversiones en acciones y participaciones aumentó porque se reinvirtieron los intereses ganados. Se puede concluir que la Caja de Ahorro y Crédito no está realizando inversiones que le permitan crecer en el mercado e incrementar sus ingresos.

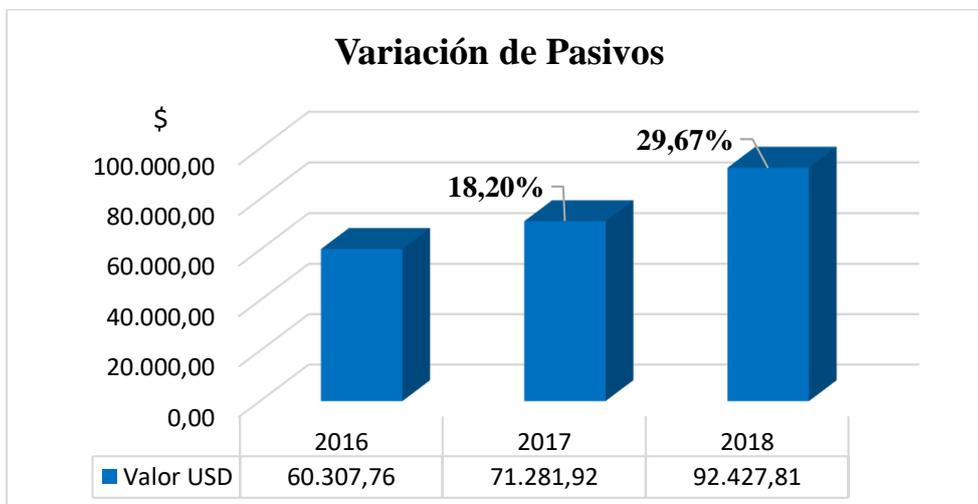


Figura 12: Variación de Pasivos

Fuente: Cuadro 58 Análisis Horizontal Balance General 2016-2018

Interpretación:

Después de haber realizado el análisis horizontal se evidencia que el Pasivo de la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal” para los años 2016 y 2017 tuvo un incremento del 18,20%, lo que significa que las obligaciones a corto plazo que tiene la caja han aumentado considerablemente principalmente por concepto de captaciones de dinero por depósitos a la vista, depósitos a plazos y cuentas por pagar.

Del mismo modo, el año 2018 aumentó considerablemente lo que demuestra un crecimiento sostenible y una gestión financiera eficiente al momento de captar fondos de los socios, cabe indicar que para los dos últimos años de análisis la entidad no mantiene ningún crédito con terceros o con otras instituciones financieras.

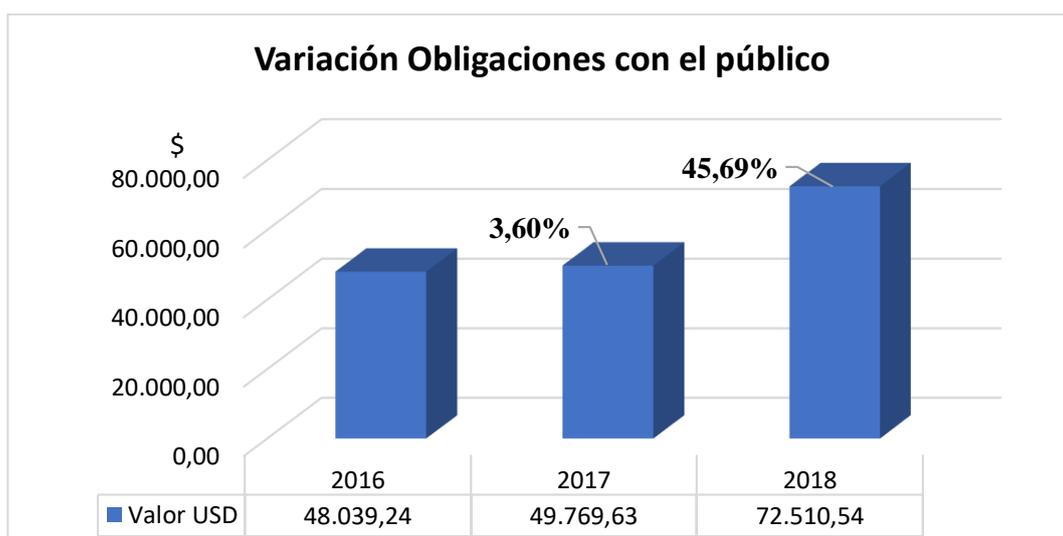


Figura 13: Variación de Obligaciones con el público

Fuente: Cuadro 58 Análisis Horizontal Balance General 2016-2018

Interpretación:

Obligaciones con el público es una de las cuentas más importantes dentro del pasivo, las mismas que demuestran para el 2017 un crecimiento de 3,60% este porcentaje se lo considera bajo debido a que los depósitos a plazo disminuyeron porque cumplido el plazo los socios no volvieron a invertir y retiraron su dinero, mientras que los depósitos a la vista aumentaron; en el periodo 2018 se han incrementado \$ 22.740,91 un valor bastante considerable respecto al año anterior.

En ambos años ha presentado un incremento por lo que se podría mencionar que han existido mayores captaciones de dinero de los socios en la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”, que es de gran beneficio para la organización, permitiéndole colocar dicho dinero y generar excedentes.

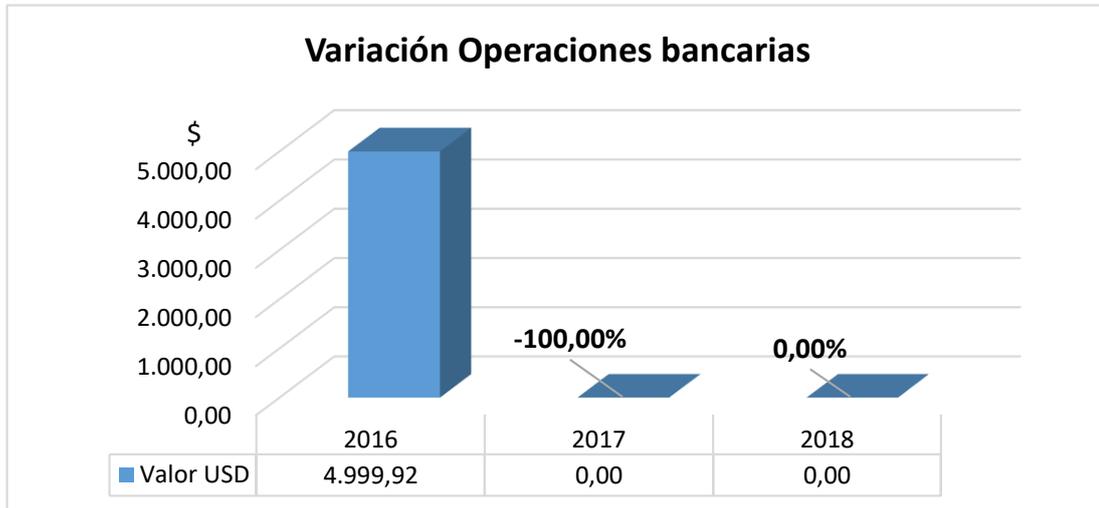


Figura 14: Variación de Operaciones bancarias
Fuente: Cuadro 58 Análisis Horizontal Balance General 2016-2018

Interpretación:

Las Operaciones bancarias son obligaciones financieras contraídas con instituciones del sistema financiero nacional con un plazo menor a un año; en el periodo 2016 mantuvo un crédito con el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) por un monto de \$ 4.999,92 mismo que fue cancelado en el mismo periodo, para los años 2017 y 2018 no han realizado créditos con terceros, lo que representa una desventaja, ya que no le permite crecer su capital de trabajo el cual sería colocado en cartera de crédito.

Un motivo por el cual la caja no realiza créditos es porque no tiene personería jurídica, este factor le impide obtener financiamiento de otras instituciones especialmente de la Corporación nacional de finanzas populares y solidarias (Conafips) que es una entidad publica que brinda créditos a este tipo de organización comunitarias a bajas tasas de interés y facilidad de pago.

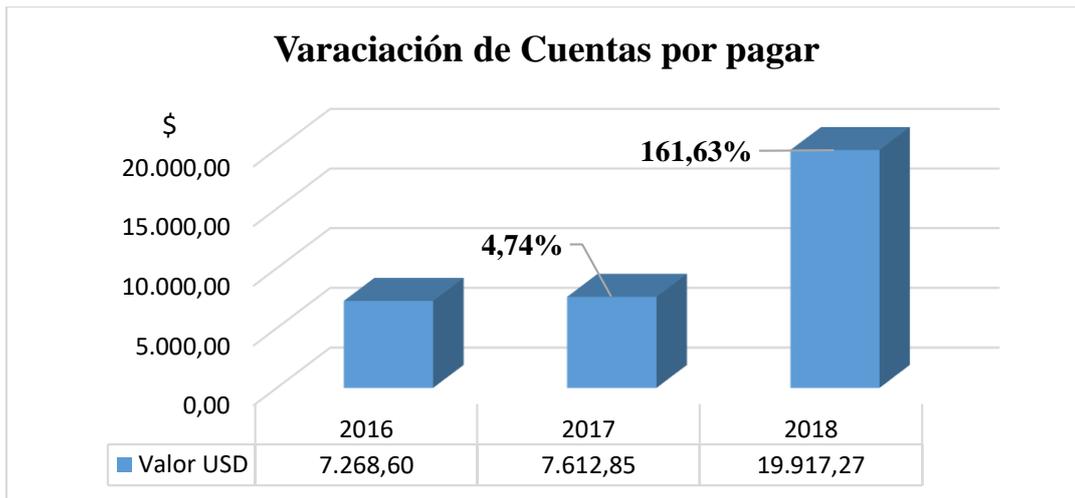


Figura 15: Variación de Cuentas por pagar

Fuente: Cuadro 58 Análisis Horizontal Balance General 2016-2018

Interpretación:

Las Cuentas por pagar tienen una variación entre los años 2016 y 2017 del 4,74% dicho porcentaje se ve reflejado por el incremento del fondo mortorio que para este periodo tuvo más acogida por parte de los socios mientras que para el año 2018 estas cuentas tuvieron un crecimiento bastante representativo con valor de \$ 12.304,42 que equivale al 162% con referencia al año anterior, debido a que la entidad financiera mantiene deudas por pago de asistencia técnica, cuenta por pagar a la ventanilla de Catacocha y Lauro Guerrero por motivo de transferencia internas y el incremento del fondo mortuario nuevamente.

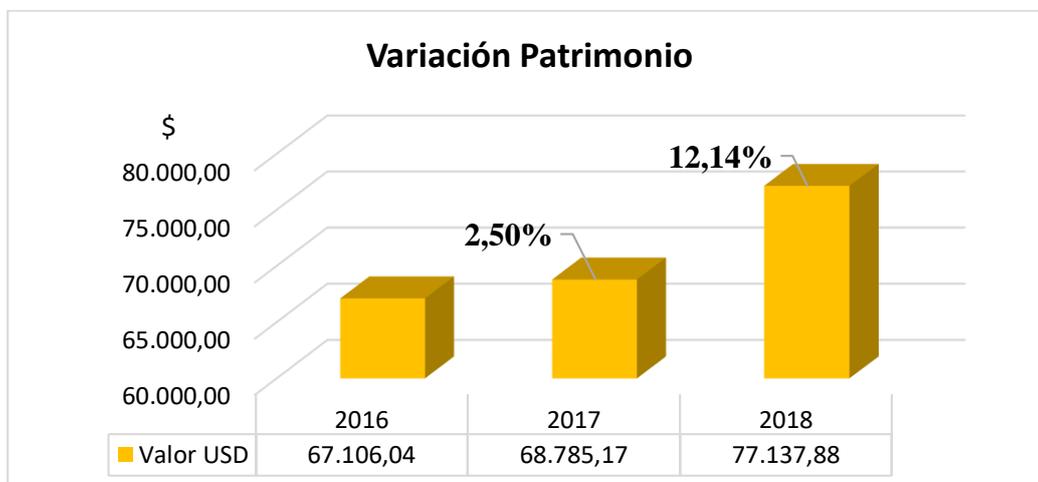


Figura 16: Variación del Patrimonio

Fuente: Cuadro 58 Análisis Horizontal Balance General 2016-2018

Interpretación:

En cuanto al Patrimonio con el que cuenta la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal” se puede observar que en los años de análisis creció en un porcentaje menor el primer año, mientras que para el año 2018 la variación fue del 12,14% debido al incremento de las cuentas Capital social, Otros aportes patrimoniales y Resultados.

Es importante recalcar que dentro de este grupo se encuentran valores que por decisión de la Asamblea General de Socios se toman en consideración para incrementar el patrimonio o capital social.

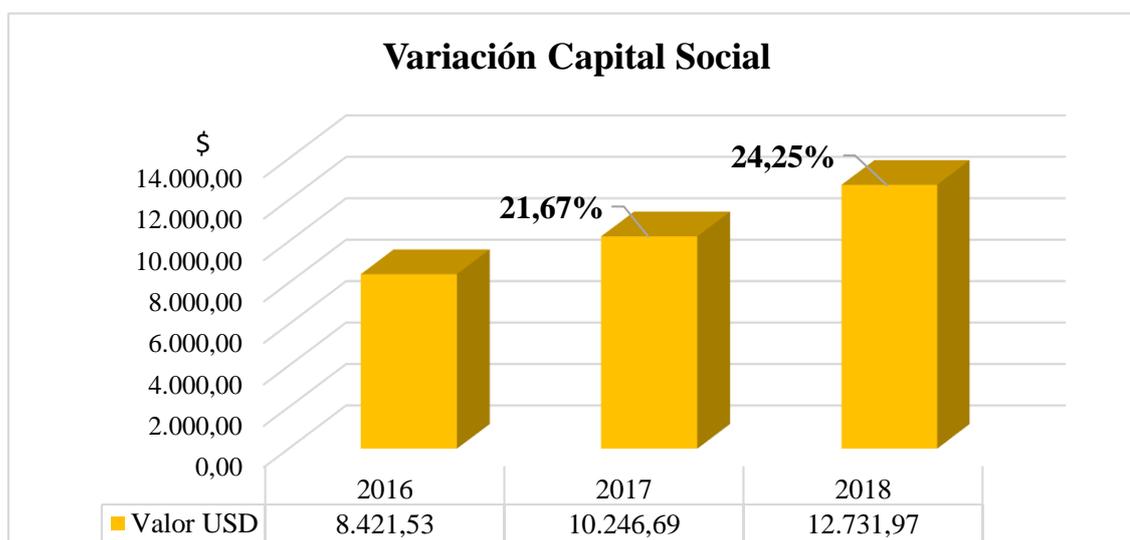


Figura 17: Variación del Capital social

Fuente: Cuadro 58 Análisis Horizontal Balance General 2016-2018

Interpretación

El Capital Social que posee la Caja en los periodos de análisis ha presentado variaciones positivas, es así que para el año 2017 y 2018 se han incrementado dicho valor por motivo de ingreso de nuevos socios, mismos que pagan la cantidad de \$ 20,00 por concepto de certificados de aportación el momento de aperturar una cuenta de ahorros, este valor le permite incrementar su capital social.

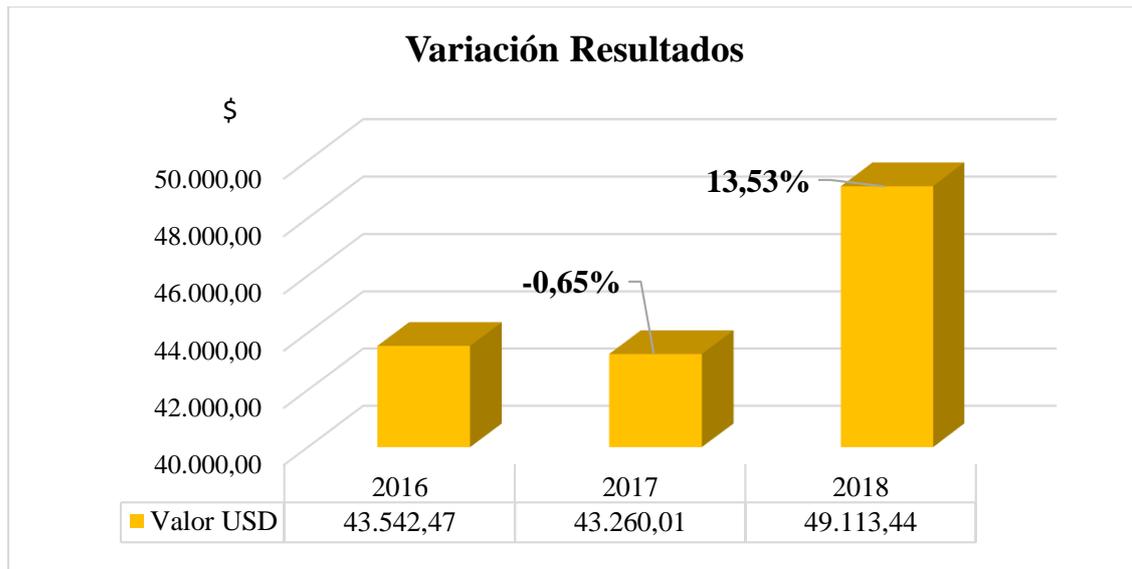


Figura 18: Variación de Resultados

Fuente: Cuadro 58 Análisis Horizontal Balance General 2016-2018

Interpretación:

Finalmente la cuenta Resultados dentro de los cual se registran las utilidades acumuladas de ejercicios anteriores, o pérdidas no compensadas, además de las pérdidas o excedentes del presente ejercicio.

En los periodos de análisis, se puede observar que han disminuido para el año 2017 en un 0,65% esto no significa que ha existido pérdida sino que su utilidad acumulada disminuyo por el motivo que mediante la Resolución N° 78 de la Asamblea General de Socios acordaron en pagar el valor de la fiesta del sector que se celebró en el mes de agosto y que según las facturas presentadas por los organizadores el valor fue de \$ 3.860,45 dicho valor fue tomado de las utilidades acumuladas, dando así la disminución de esta subcuenta.

Para el 2018 esta cuenta se incrementa principalmente por el excedente obtenido en el ejercicio del periodo, que gracias a su gestión administrativa obtuvo buenos resultados.

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL MANIZAL”
Análisis Horizontal al Estado de Resultados Período 2016-2018

Cuadro 59

COD.	CUENTAS	2016	VARIAC. ABSOLUT.	VARIAC RELATIV	2017	VARIAC ABSOLUT.	VARIAC. RELATIV	2018
5	INGRESOS							
5.1.	INTERESES Y DESCUENTOS	17.355,67	2.612,33	15,05%	19.968,00	(1.382,53)	-6,92%	18.585,47
5.1.01	Depósitos	679,65	(421,83)	-62,07%	257,82	173,96	67,47%	431,78
5.1.04	Intereses de cartera de crédito	16.676,02	3.034,16	18,19%	19.710,18	(1.556,49)	-7,90%	18.153,69
5.4	INGRESOS POR SERVICIOS	147,00	(2,00)	-1,36%	145,00	26,00	17,93%	171,00
5.4.01.	Apertura de libreta	0,00	-	-	0,00	6,00	100%	6,00
5.4.04.	Manejo y cobranza	147,00	(2,00)	-1,36%	145,00	20,00	13,79%	165,00
5.6	OTROS INGRESOS	569,63	919,72	161,46%	1.489,35	386,45	25,95%	1.875,80
5.6.90	OTROS	569,63	919,72	161,46%	1.489,35	386,45	25,95%	1.875,80
	TOTAL DE INGRESO	18.072,30	3.530,05	19,53%	21.602,35	-970,08	-4,49%	20.632,27
4.	GASTOS							
4.1.	INTERESES CAUSADOS	4.205,85	3.813,98	90,68%	8.019,83	(5.749,98)	-71,70%	2.269,85
4.1.01	Obligaciones con el publico	4.205,85	3.813,98	90,68%	8.019,83	(5.749,98)	-71,70%	2.269,85
4.5	GASTOS DE OPERACIÓN	11.966,13	(2.584,13)	-21,60%	9.382,00	75,67	0,81%	9.457,67
4.5.01.	Gastos del personal	5.252,95	188,75	3,59%	5.441,70	(264,80)	-4,87%	5176,9
4.5.02	Honorarios	1.720,00	(982,00)	-57,09%	738,00	(392,20)	-53,14%	345,8
4.5.03	Servicios varios	1.252,05	(119,75)	-9,56%	1.132,30	72,49	6,40%	1.204,79
4.5.04	Impuestos contribuyentes y	1.200,00	120,00	10,00%	1.320,00	896,00	67,88%	2.216,00
4.5.06	Amortizaciones	2.541,13	(1.791,13)	-70,49%	750,00	(235,82)	-31,44%	514,18
4.7.	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	39,87	(10,26)	-25,73%	29,61	21,71	73,32%	51,32
4.7.15	Gastos Bancarios	39,87	(10,26)	-25,73%	29,61	21,71	73,32%	51,32
	TOTAL DE GASTOS	16.211,85	1.219,59	7,52%	17.431,44	(5.652,60)	-32,43%	11.778,84
	RESULTADO	1.860,45	2.310,46	124,19%	4.170,91	4.682,52	112,27%	8.853,43

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL MANIZAL”
ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS
AÑOS 2016 -2018

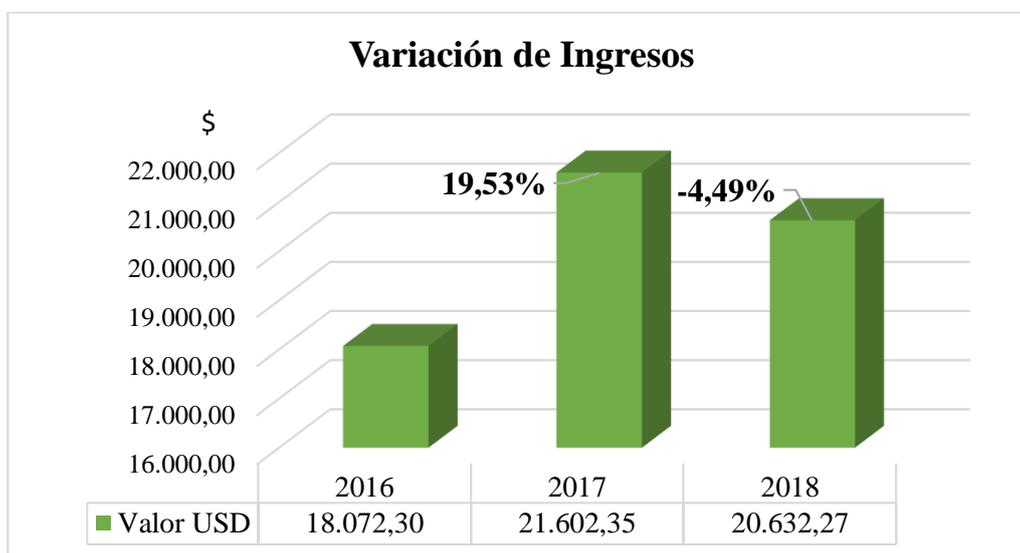


Figura 19: Variación de Ingresos

Fuente: Cuadro 59 Análisis Horizontal Estado de Resultados 2016-2018

Interpretación:

Al efectuar el Análisis horizontal al Estado de Resultados de los periodos 2016 – 2018, se pudo evidenciar que existió un incremento en los ingresos de 19,53% gracias a las colocaciones y para el año 2018 ha disminuido en \$ 970,08 este decremento se da principalmente por la cuenta Interés y descuentos ganados, aunque la cartera de crédito creció, los intereses ganados disminuyeron a razón que la tasa de interés de los microcréditos bajo del 18% al 16% desde enero del año 2018.

Por otro lado la cuenta Otros ingresos operacionales creció considerablemente por el ingreso del pago del Bono de Desarrollo Humano, este rubro aporta significativamente a los ingresos ya que la mayoría de los socios cobra el bono en la entidad; por otro lado las multas impuestas a los socios que no asisten a las asambleas están dentro de estos ingresos; dichos rubros recompensaron la baja de ingresos por los intereses ganados, logrando así generar ingresos en beneficio de la organización.

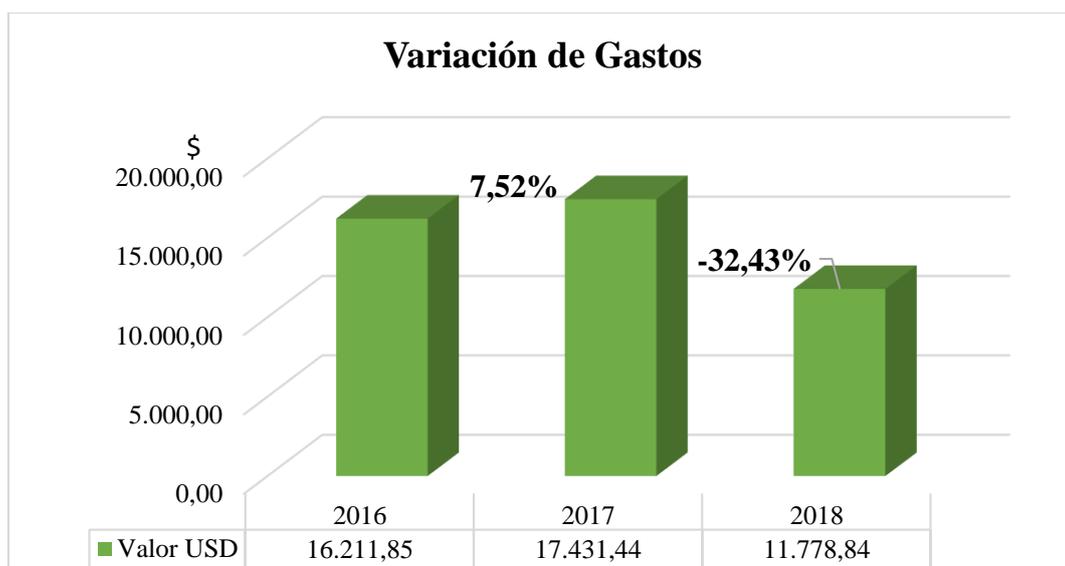


Figura 20: Variación de Gastos

Fuente: Cuadro 59 Análisis Horizontal Estado de Resultados 2016-2018

Interpretación:

En el grupo de Gastos se observa que para el periodo 2017, ha tenido un incremento del 7,52% dado por la actividad que realiza la organización de captar fondos de sus socios y pagar intereses atractivos, mientras que para el año 2018 éstos gastos disminuyeron en \$5.652,60 por el motivo que la cuenta Interés causados decreció en el 71,70% debido a la disminución de la tasa de interés para los depósitos a plazo fijo, se llegó a un acuerdo entre los administradores de la caja y los socios que si cobran menos intereses en los créditos también pagaran una tasa menor en las pólizas, por ello los gastos disminuyeron considerablemente.

Así mismo los Gastos de operación dentro de los cuales se encuentran los pagos al personal, honorarios, impuestos, contribuciones y multas, depreciaciones, amortizaciones, servicios financieros y entre otros, los mismos, que en la organización disminuyeron para el año 2017 en un 21,60% debido a que en el año 2016 se realizaron gastos de adecuación en una de sus ventanillas (Yamana) que representaron un monto significativo, para los siguientes años no se presentaron dichos gastos, sin embargo en el año 2018 aumentaron en 0,81%, situación dada especialmente por el cumplimiento de sus obligaciones, de acuerdo con lo establecido en la organización.

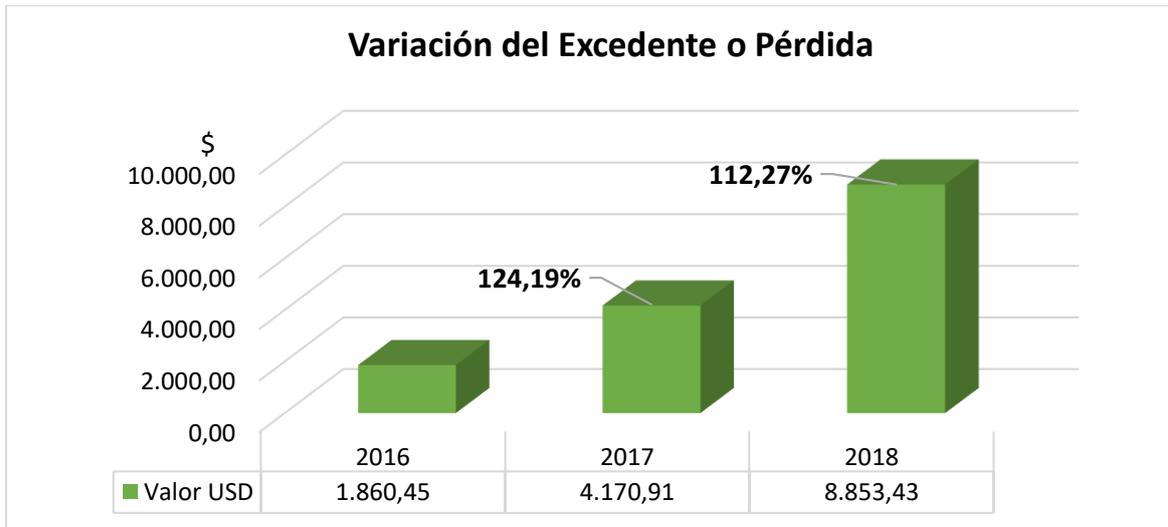


Figura 21: Variación de Excedente o Pérdida

Fuente: Cuadro 59 Análisis Horizontal Estado de Resultados 2016-2018

Interpretación:

Se observa que la gestión de los administradores ha sido muy buena porque el excedente ha presentado un crecimiento sostenible dado principalmente por la mayor colocación de cartera de crédito que ha permitido generar ingresos significativos, así también se ha realizado un correcto control de gastos para los dos últimos años de estudio, estos han disminuido, permitiendo general un buen margen financiero.

RAZONES FINANCIERAS SEGÚN EL UMBRAL INCLUSIVO DE GESTIÓN FINANCIERA

La aplicación de los indicadores del “Umbral Inclusivo de Gestión Financiera” están elaborados en base a los Estados Financieros de la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”, de los periodos 2016, 2017 y 2018.

- **Solvencia**

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Total Activos}} \right) \times 100$$

Meta: No menos del 50%

Cuadro 60

Solvencia

Detalle	2016	2017	2018
Patrimonio	67.106,04	68.785,17	77.137,88
Activos	127.413,80	140.067,09	169.565,69
Patrimonio / Activo	<u>67.106,04</u>	<u>68.785,17</u>	<u>77.137,88</u>
	127.413,80	140.067,09	169.565,69
TOTAL	52,67%	49,11%	45,49%

Fuente: Estado Financieros "El Manizal" 2016-2018

Interpretación:

Si bien es cierto la solvencia se refiere al porcentaje del patrimonio que está respaldada por los activos, se observa que en el último año 2018 está por debajo de la meta siendo un riesgo menor ya que su diferencia es mínima, esto refleja que más del 50% son pasivos, debido a que en ese año se captó más dinero a plazo fijo, así también cabe indicar que la estructura del patrimonio está formada en su mayoría por los resultados acumulados desde el año 2001 por lo que el indicador puede disminuir su porcentaje si la administración y los socios deciden repartir los excedentes.

▪ Estructura de la Cartera de crédito

La estructura de la cartera de crédito consiste en que porcentaje del total de la cartera está destinada a los emprendimientos de la Economía Popular y Solidaria.

Fórmula

Estructura de Cartera

$$= \left(\frac{\text{Microcred. por Vencer} + \text{Microcred. no devenga intereses} + \text{Microcred. vencidos}}{\text{Total de Cartera de Credito}} \right) \times 100$$

Meta: No menos del 50%

Cuadro 61

Estructura de Cartera de Crédito

CUENTAS	2016	2017	2018
Cartera de Microcred. por vencer	46.615,22	49.431,32	78.686,92
Cart. de Microcred. no devenga intereses	4.383,11	15.815,46	12.359,86
Cartera de Microcred. Vencida	9.409,61	10.143,95	12.865,67
Cartera de crédito	93.415,55	92.669,24	115.675,23
(Cart. por vencer + Cart. no devenga inter. + Cart. Vencida) / Total Cartera de crédito	60.407,94	75.390,73	103.912,45
	93.415,55	92.669,24	115.675,23
TOTAL	64,67%	81,35%	89,83%

Fuente: Estado Financieros "El Manizal" 2016-2018

Interpretación:

Si bien es cierto la cartera de crédito constituye la razón de ser de las entidades financieras y según lo determina el umbral inclusivo de gestión financiera los microcréditos deben representar no menos del 50% del total de la cartera, los resultados demuestran que en los 3 años de análisis los porcentajes son superiores a la meta; demostrando que la administración se ha preocupado por fomentar los emprendimientos de la parroquia Guachanamá que contribuyen al crecimiento económico de las familias.

Mediante la colocación de créditos la caja fomenta los emprendimientos del sector donde se encuentra ubicada y de sus barrios aledaños, reduciendo así los índices de desempleo y pobreza.

- **Morosidad**

Fórmula

$$\text{Cartera Vencida} = \left(\frac{\text{Cartera Vencida} > 30 \text{ días}}{\text{Total de Cartera}} \right) \times 100$$

Meta: No más del 5%

Cuadro 62

Cartera Vencida

CUENTAS	2016	2017	2018
Cartera Vencida > 30 días	13.678,26	14.062,85	12.017,87
Cartera de Crédito	93.415,55	92.669,24	115.675,23
Cartera Vencida > 30 días / Cartera de Crédito	<u>13.678,26</u>	<u>14.062,85</u>	<u>12.017,87</u>
	93.415,55	92.669,24	115.675,23
TOTAL	14,64%	15,18%	10,39%

Fuente: Estado Financieros "El Manizal" 2016-2018

Fórmula

Cartera Contaminada.

$$= \left(\frac{\text{Cart. Vencida 30 días} + \text{Cart. no devenga intereses 30 días}}{\text{Total de Cartera}} \right) \times 100$$

Meta: No más del 10%

Cuadro 63

Cartera Contaminada

CUENTAS	2016	2017	2018
Cartera Vencida > 30 días	13.678,26	14.062,85	12.017,87
Cartera q no devenga intereses > 30 d.	16.916,47	21.499,33	12.198,37
Total Cartera de Crédito	93.415,55	92.669,24	115.675,23
(Cart. Vencida > 30 d. + Cart. No genera inter. > 30 d.) / Total Cartera de Crédito	<u>30.594,73</u>	<u>35.562,18</u>	<u>24.216,24</u>
	93.415,55	92.669,24	115.675,23
TOTAL	32,75%	38,38%	20,93%

Fuente: Estado Financieros "El Manizal" 2016-2018

Interpretación:

La morosidad en los créditos que oferta la caja supera la meta del 5% establecido por la Conafips; estos resultados denotan que la administración tiene cierto grado de responsabilidad en que existan créditos de difícil retorno de la inversión debiendo implementar estrategias pertinentes para minimizar el riesgo de créditos que no se recuperan en los plazos establecidos afectando a la liquidez para reinvertirla en nuevas colocaciones y generar ingresos.

Así también en cuanto al indicador de cartera contaminada, que debido al pago impuntual de los créditos corre el riesgo de no ser pagada, se obtiene resultados bastantes elevados, esta tasa de cartera contaminada refleja la alta morosidad existente en la organización que es un gran problema por el cual se debe trabajar en la recuperación de su cartera vencida, tomando en consideración que esto afecta directamente a los resultados.

▪ Provisiones

Fórmula

$$\text{Provisiones} = \left(\frac{\text{Total de Provisiones}}{\text{Total de Cartera Vencida 30 días}} \right) \times 100$$

Meta: No menos del 25%

Cuadro 64

Provisiones

CUENTAS	2016	2017	2018
Provisiones	282,02	282,02	282,02
Total de Cartera Vencida > 30 días	13.678,26	14.062,85	12.017,87
Provisiones/ Total Cartera Vencida > 30 días	<u>282,02</u>	<u>282,02</u>	<u>282,02</u>
	13.678,26	14.062,85	12.017,87
TOTAL	2,06%	2,01%	2,35%

Fuente: Estado Financieros "El Manizal" 2016-2018

Interpretación

Las provisiones indican la cantidad de cartera de crédito respaldada, en este sentido la caja de ahorro mantiene sus provisiones en un promedio del 2% para los tres años de estudio, siendo la meta el 25%; es decir que existe irresponsabilidad de la administración al no exigir al contador externo se provisionen los créditos actuales y con ello minimizar contingencias futuras.

▪ Liquidez

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{Fondos Disponibles}}{\text{Dep. Ahorro} + \text{Dep. Plazo Fijo 30 d} + \text{Dep. Plazo Fijo 90d} + \text{Ctas. por Pagar}} \right) \times 100$$

Meta: No menos del 3%

Cuadro 65

Liquidez

Detalle	2016	2017	2018
Fondos Disponibles	11.344,77	23.044,61	32.557,28
Depósitos a la vista	32.979,92	35.481,83	33.367,41
Depósitos a plazo < 90 días	6.089,17	5.583,17	20.926,76
Cuentas por pagar	7.268,60	7.612,85	19.917,27
Fondos Disponibles / (Depósitos a la vista + Depósitos a plazo < 90 días + Cuentas por pagar)	<u>11.344,77</u> 46.337,69	<u>23.044,61</u> 48.677,85	<u>32.557,28</u> 74.211,44
TOTAL	24,48%	47,34%	43,87%

Fuente: Estado Financieros "El Manizal" 2016-2018

Interpretación:

Al aplicar el indicador de liquidez se obtiene el siguiente resultado para el año 2016 es del 24,48%, para el 2017 47,34% y en el 2018 es del 43,87% si bien para cajas de ahorro la

liquidez no debe ser menor del 3% con estos resultados se refleja que la organización cuenta con una liquidez demasiado elevada para responder a las obligaciones a corto plazo con sus socios y cliente; si se toma en consideración el nivel de liquidez de otros sistemas de indicadores que es el 20% los resultados obtenidos siguen siendo elevados, se considera que la entidad está perdiendo la oportunidad de colocar este dinero y obtener mayores ingresos.

▪ **Sostenibilidad: Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)**

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{Ingresos} - \text{Egresos}}{\text{Patrimonio Actual} + \text{Patrimonio Periodo Anterior}/2} \right) \times 100$$

Meta: No menor a la inflación acumulada del año anterior

Inflación acumulada 2015 = 3,38%

Inflación acumulada 2016 = 1,12%

Inflación acumulada 2017 = -0,20%

Cuadro 66

Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)

Detalle	2016	2017	2018
Ingresos	18.072,30	21.602,35	20.632,27
Gastos	16.211,85	17.431,44	11.778,84
Patrimonio Actual	67.106,04	68.785,17	77.137,88
Patrimonio cierre periodo anterior	64.235,89	67.106,04	68.785,17
(Ingresos - Gastos) / (Patrimonio actual + Patrimonio Año anterior)/2	<u>1.860,45</u> 65.670,97	<u>4.170,91</u> 67.945,61	<u>8.853,43</u> 72.961,53
TOTAL	2,83%	6,14%	12,13%

Fuente: Estado Financieros "El Manizal" 2016-2018

Interpretación:

El porcentaje de Rentabilidad sobre el patrimonio de la Caja durante el periodo 2016 es de 2,83%, mientras que para el año 2017 fue de 6,14%; y para el 2018 aumenta a 12,13%, resultando favorable para los tres años de estudio ya que supera la meta establecida de la

tasa de inflación, indicando la rentabilidad del patrimonio sobre las utilidades percibidas en el ejercicio económico.

- **Rentabilidad sobre los Activos (ROA)**

Fórmula

$$ROA = \left(\frac{\text{Ingresos} - \text{Egresos}}{\text{Activo Actual} + \text{Activo Periodo Anterior}/2} \right) \times 100$$

Meta: > 1%

Cuadro 67

Rentabilidad sobre el Activo (ROA)

Detalle	2016	2017	2018
Ingresos	18.072,30	21.602,35	20.632,27
Gastos	16.211,85	17.431,44	11.778,84
Activo Actual	127.413,80	140.067,09	169.565,69
Activo cierre periodo anterior	123.587,56	127.413,80	140.067,09
(Ingresos - Gastos) / (Activo actual + Activo Año anterior)/2	<u>1.860,45</u>	<u>4.170,91</u>	<u>8.853,43</u>
	125.500,68	133.740,45	154.816,39
TOTAL	1,48%	3,12%	5,72%

Fuente: Estado Financieros "El Manizal" 2016-2018

Interpretación:

Con la aplicación de este indicador se pretende medir la suficiencia del excedente de la organización financiera la cual alcanzó un 1,48% en el 2016, 3,12% en el 2017 y un 5,72% para el 2018. Estos resultados se encuentran sobre la meta establecida de >1. Situación positiva para la organización ya que demuestra que los activos están generando rendimientos, permitiéndole aumentar su patrimonio a niveles óptimos para desarrollarse eficientemente en sus actividades y crecimiento.

PROPUESTA DE MEJORA PARA LA CAC “EL MANIZAL”

Introducción

Al haber aplicado el análisis administrativo y financiero en la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal” en los períodos 2016-2018, se obtiene resultados tanto positivos como negativos, para los cuales se establece una propuesta de mejora, la misma que presenta alternativas de solución a los problemas identificados en la investigación, permitiendo así contrarrestar los aspectos que perjudican el desarrollo de las actividades en la organización.

Objetivo

Mejorar la situación administrativa-financiera para alcanzar la máxima efectividad y eficiencia en las actividades que realiza la caja y así contribuir al desarrollo de la comunidad.

Justificación

El desarrollo de la presente propuesta se justifica por la necesidad de eliminar los aspectos administrativos y financieros con deficiencia, por los que atraviesa actualmente la CAC “El Manizal”, la misma que presenta resultados financieros favorables que le permite desarrollar eficientemente sus actividades y crecer en el mercado. A través del presente trabajo de investigación se plantea posibles estrategias con el fin de mejorar las falencias encontradas con la aplicación de la matriz foda, análisis e indicadores financieros, logrando cumplir con los requerimientos exigidos, para que de esta forma satisfacer las expectativas de los administradores, directivos y socios.

Desarrollo

Mediante la utilización de la Matriz Foda se pudo conocer las debilidades administrativas que mantiene la organización, del mismo modo se aplicó el análisis vertical, horizontal e indicadores para determinar los problemas en el aspecto financiero. Una vez conocidas las falencias, se determinó las que requieren una mayor atención, plasmando un árbol de problemas con sus respectivas causas y efectos, cristalizando para dichos problemas una propuesta de mejora a consideración de los directivos y administradores de la caja.

CUADRO DE PROBLEMAS, CAUSAS Y EFECTOS

Cuadro 68

Problemas, causas y efectos

Problema	Causas	Efectos
<p>Problema 1: Indeterminación por optar la personería jurídica y catastro de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Criterios diferentes por parte de los socios, afectando tomar la decisión. ✓ Falta de información acerca de los beneficios que obtendrán socios. ✓ Temor de perder beneficios sociales por parte del estado como el cobro del Bono de Desarrollo Humano y Seguro Social Campesino. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No pueden beneficiarse de créditos por parte de las instituciones financieras de la EPS y donaciones por ONG. ✓ Lento crecimiento del patrimonio. ✓ No contar con la supervisión y vigilancia de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
<p>Problema 2: Inexistencia de planificación anual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No establecer metas para cada año, midiendo así la eficiencia y eficacia de la entidad. ✓ No existe presupuesto asignado para las actividades. ✓ No realizar análisis administrativos y financieros frecuentemente. ✓ Falta de información estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Deficiencia organizacional, administrativa y financiera. ✓ Lento crecimiento de la organización. ✓ Asignación inadecuada de los recursos disponibles.

Problema	Causas	Efectos
Problema 3: Instalaciones físicas no adecuadas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reducido o pequeño espacio físico. ✓ No asignar recursos disponibles para la remodelación y adecuación de las instalaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Insatisfacción de los socios y trabajadoras. ✓ Mala imagen de organización. ✓ Desventaja Competiva.
Problema 4: Elevada tasa de morosidad en la cartera de crédito.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Deficiencia en el análisis del socio. ✓ No dar seguimiento a los créditos ✓ Inadecuadas políticas de cobranzas. ✓ Factores externos: la inestabilidad económica y falta de empleo, afecta al pago puntual de las cuotas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alto riesgo de no recuperar el dinero colocado. ✓ Disminución del excedente. ✓ Inestabilidad de la gestión financiera. ✓ Incertidumbre de seguir en el mercado.
Problema 5: Bajo nivel de provisiones en cartera de crédito.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contadora externa deficiente. ✓ Desconocimiento de normas contables por parte de la administradora. ✓ Ausencia de control y supervisión por organismos reguladores de la Economía Popular y Solidaria. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Excedente no real. ✓ Rentabilidad ficticia. ✓ Monto de gastos irreal. ✓ Cartera de crédito no respaldada.
Problema 6: Exceso de liquidez.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poca demanda de créditos por parte de los socios. ✓ Falta de inversiones en otras instituciones financieras locales y nacionales. ✓ Deficiencia en la gestión administrativa de la caja. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disminución de ingresos. ✓ Baja Rentabilidad. ✓ Incremento de activos improductivos. ✓ Crecimiento de la cuenta caja y otras instituciones financieras

Cuadro 69

Propuesta de Mejora N° 1

PROBLEMA 1: Indeterminación por optar la personería jurídica y catastro de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Objetivo: Incentivar a la directiva para realizar los trámites permitentes para optar por la personería jurídica.

PROPUESTA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Optar por la personería jurídica, con el fin de brindar estabilidad y seguridad a los socios.	- Reunir los documentos requeridos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.	Comité de Administración	1 mes		Documentación actualizada y pertinente.
	- Presentar la documentación pertinente ante la SEPS en la Ciudad de Cuenca.	Comité de Administración	1 mes	\$ 500,00 *	Notificación por la SEPS.
	- Cumplir con todos documentos adicionales y esperar la respuesta emitida por la SEPS.	Comité de Administración	1 mes		Obtención del RUC y registro del catastro en la página de la SEPS.

* Presupuesto estimado por la Administradora de la Caja y REPSE.

Cuadro 70

Propuesta de Mejora N° 2

PROBLEMA 2: Inexistencia de planificación anual.

Objetivo: Mejorar la gestión administrativa de la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal” para lograr una mejor competitividad y crecimiento en el mercado.

PROPUESTA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	MEDIO DE VERIFICACION
Elaborar un plan estratégico que le permita plantearse y lograr metas organizacionales orientadas a la Economía popular y Solidaria.	- Contratar a un asesor o dar la oportunidad a un(a) tesista con conocimientos necesarios para elaborar un plan estratégico que se encuentre vigente por lo menos 5 años.	Comité de Administración	Inmediato	\$ 400,00	Contrato con el asesor o documento de solicitud de tema para la tesista.
	- Socializar a los administradores, directivos y socios el plan estratégico propuesto, con el fin que mejore la eficiencia y eficacia en cada uno de ellos.	Comité de Administración y Vigilancia.	Inmediato	\$ 80,00	- Recepción del documento de planificación estratégica. - Acuerdos y compromisos por parte de cada integrante. - Fotografías.
	- Implementar las estrategias y objetivos propuestos, para mejorar el nivel de competencia en el mercado y una adecuada administraión.	Comité de Administración	Inmediato	\$ 300,00	Crecimiento de la entidad y satisfacción de los socios

Cuadro 71

Propuesta de Mejora N° 3

PROBLEMA 3: Instalaciones físicas no adecuadas

Objetivo: Adecuar la infraestructura física del local para dar un buen servicio a los socios y a las trabajadoras un espacio adecuado para sus actividades.

PROPUESTA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	MEDIO DE VERIFICACION
Remodelar y adecuar las instalaciones físicas para mejorar la atención al cliente.	- Ubicar en el presupuesto contratar a personas especializadas para que remodelen y adecuen correctamente el local para brindar una buena presentación del servicio a los clientes y socios.	Comité de Administración y directivos.	2020	\$ 1.200,00	- Proyecto de la remodelación del local. - Comprobantes de compra del material necesario.
	- Adecuar la estructura física interna, dividiendo cada oficina para la cajera y administradora, así también permitir espacios de ventilación e iluminación natural.	Comité de Administración, Vigilancia y personas contratadas.	2020	\$ 800,00	- Satisfacción del lugar del trabajo por parte de las colaboradoras de la caja. - Comprobantes de compra de material necesario.

Cuadro 72

Propuesta de Mejora N° 4

PROBLEMA 4: Elevada tasa de morosidad en la cartera de crédito.

Objetivo: Mejorar la gestión de otorgación de crédito, recuperación de cartera y disminuir los índices de morosidad

PROPUESTA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	MEDIO DE VERIFICACION
Establecer políticas de otorgación, seguimiento y recaudación de cartera, a través de la actualización del reglamento de crédito.	- Actualizar del reglamento donde se rediseñen los flujogramas del proceso de crédito, nuevos montos de aprobación, y seguimiento de los mismo con el fin de disminuir la morosidad.	Comité de Administración y Vigilancia.	Inmediato	\$ 50,00	- Recepción del reglamento de crédito. - Disminución de la tasa de morosidad, reflejada en el resumen de saldos.
	- Contratar a un asesor especializado en créditos, para la elaboración del reglamento y ayudar en la recuperación de cartera vencida.	Comité de Administración	Inmediato	\$ 400,00 mensual	Contrato con el asesor de crédito.
	- Implementar un plan de incentivos y/o premios para los socios que realizan el pago puntual de los créditos; así también gestionar la renovación del crédito inmediato.	Comité de Administración y Comité de Crédito.	Inmediato	\$ 300,00	Registro de socios del pago de cuotas puntuales, disminución de la tasa de morosidad e incremento en las colocaciones.

Cuadro 73

Propuesta de Mejora N° 5

PROBLEMA 5: Bajo nivel de provisiones en cartera de crédito.

Objetivo: Provisionar correctamente los créditos colocados para evitar contingencias futuras.

PROPUESTA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	MEDIO DE VERIFICACION
Elaborar un plan contingente para el adecuado provisionamiento de cartera.	-Capacitar al personal administrativo y socios acerca de las disposiciones legales para las provisiones de cartera de crédito, así también los beneficios y ventajas de provisionar correctamente.	Directivos con apoyo de la REFSE.	Inmediato	\$ 200,00	- Documentos de la capacitación. - Lista de asistentes. - Fotografías
	-Implementar un plan para provisionar periódicamente según la capacidad de la organización, hasta llegar a la cantidad requerida según la cartera de crédito vigente.	Comité de Administración Contadora Externa	Inmediato	\$ 50,00	- Recepción del plan de provisiones. - Incremento del indicador de las provisiones.

Cuadro 74

Propuesta de Mejora N° 6

PROBLEMA 6: Exceso de liquidez.

Objetivo: Disminuir el dinero improductivo e invertirlo para generar ingresos.

PROPUESTA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	MEDIO DE VERIFICACION
Promocionar los tipos de créditos y montos máximos con el fin de incrementar las colocaciones; y realizar inversiones financieras.	- Incentivar a los socios a solicitar créditos para sus emprendimientos garantizando la aprobación del 100% del monto solicitado.	Comité de Administración	Inmediato	50,00	- Incremento de la cartera de crédito. - Incremento de las solicitudes de credito.
	- Analizar el incremento del monto máximo de créditos de \$4.000 a \$5.000 con garantías personales.	Comité de Administración Comité de Crédito	Inmediato		- Publicación de la Resolución tomada. - Letras de cambio firmadas por los socios por el monto de \$ 5.000.
	- Cotizar entre las diferentes institucionales financieras locales, la más oportuna para realizar inversiones a plazo fijo.	Comité de Administración	Inmediato	20,00	- Lista de instituciones financieras con las tasas de interés. - Contrato de póliza a favor de la organización.

**CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO
"EL MANIZAL"
ASOCIACIÓN CAMPESINA SIEMPRE UNIDOS HUERTAS**



INFORME GENERAL

ANÁLISIS ADMINISTRATIVO – FINANCIERO

FUENTES DE INFORMACIÓN:

BALANCE GENERAL (AÑOS 2016, 2017,2018)

BALANCE DE RESULTADOS (AÑOS 2016, 2017,2018)

ANALISTA:

YOSSELYN POMA MOLINA

PERIODOS:

2016 - 2018

Loja, Abril del 2019

Sra. Bernarda Berrú

ADMINISTRADORA DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL MANIZAL”

De mis consideraciones:

Por medio de la presente me permito saludarle y desearle el mejor de los éxitos en sus funciones diarias en beneficio de la caja.

En el proceso de análisis de administrativo-financiero de los Estados Financieros de la CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO "EL MANIZAL", en los periodos 2016-2018 se ha revisado la estructura y composición de sus diferentes cuentas con el propósito de determinar el desarrollo de la organización a través de los años.

Así como también se hace mención a la aplicación de Indicadores Financieros determinados en el Umbral Inclusivo de Gestión Financiera como una metodología de evaluación integral a Organizaciones del Sistema Financiero Popular y Solidario que determinan la operatividad de la misma.

Por lo expuesto anteriormente me permito poner en consideración los resultados.

Atentamente

Yosselyn Poma Molina

Analista

INFORME ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL MANIZAL”

Introducción

El presente informe tiene como finalidad dar a conocer la situación administrativa-financiera de la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”, como tal esta entidad empieza sus actividades financieras en el año 2001 con el propósito de brindar productos y servicios financieros para los agricultores y ganaderos del barrio Las Huertas parroquia de Guachanamá y los sectores aledaños.

Objetivo

Dar a conocer a los directivos de la caja los resultados obtenidos del análisis administrativo y financiero aplicado con responsabilidad por parte de la analista, el mismo que contiene los principales elementos que servirán para tomar decisiones adecuadas que permita un crecimiento sostenible de la organización.

Desarrollo

ANALISIS ADMINISTRATIVO UTILIZANDO LA MATRIZ FODA

En la actualidad el sector financiero se ha convertido en uno de los sectores de mayor influencia del desarrollo socio-económico del país, razón por la cual la caja de ahorro y crédito no está exenta de este sector y de manera directa coopera al desarrollo de la parroquia de Guachanamá. Sin embargo hay varios factores que inciden de manera positiva y negativa al desarrollo del mismo.

Una vez aplicado el análisis FODA se pudo detectar las siguientes fortalezas y debilidades:

Análisis Interno

Dentro de las Fortalezas que destacan a la entidad son: el personal capacitado que posee, los servicios ágiles y oportunos que brinda, la preferencia de los socios por la facilidad y

cercanía, buen ambiente laboral, filosofía institucional bien definida y finalmente posee equipos y herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades, por otro lado entre las Debilidades detectadas se encuentran: el proceso de otorgamiento de créditos regular, insatisfacción en montos otorgados de créditos, instalaciones físicas no adecuadas, falta de planes para incentivar el ahorro de los socios, falta de publicidad, no posee buró de crédito ni da seguimiento a los mismos, la selección del personal se realiza mediante recomendaciones y afinidad, falta de planificación anual y para terminar la deficiencia en los procesos operativos, dichos problemas limitan el crecimiento de la entidad.

Análisis Externo

En los factores externos las Oportunidades con las que cuenta la Caja están: el crecimiento de la economía nacional que genera mayor liquidez, incremento en el ahorro y créditos; la cultura consumista: aumenta el requerimiento de créditos para poder satisfacer dicha necesidad; se ampara a lo que dicta la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), lo que brinda confianza a los socios; el acompañamiento de la REFSE que brinda ayuda y asesoramiento para desarrollar las actividades y control de las mismas; inmersa en los avances tecnológicos y por último la ubicación geográfica, entre las Amenazas que afectan a la organización se encuentran: la existencia de elevadas tasas de interés en los años 2018; incremento del desempleo que afecta la capacidad de ahorro y pago de créditos; el incremento de la migración del campo a la ciudad; no optar por la personería jurídica le afecta en el crecimiento de la organización y fuerte competencia con instituciones de mejor posicionamiento en el mercado.

La ponderación de los elementos internos dio como resultado 2,15 que significa que la entidad se encuentra por debajo del nivel promedio, es decir, que la institución mantiene problemas internos que deben ser considerados para su solución o eliminación inmediata, dichas debilidades impiden el desarrollo de la misma; y los elementos externos cuyo resultado fue de 2,45 que se encuentra por debajo de la media en esfuerzo por conseguir estrategias que incrementen sus oportunidades en el entorno y hagan frente a las amenazas; en resumen se indica que la Caja en ambos aspectos puede contrarrestar sus debilidades y amenazas para convertirse en una institución eficiente que contribuya al desarrollo económico de la entidad y su comunidad.

ANÁLISIS FINANCIERO

Estado de Situación Financiera

Del análisis vertical aplicado al año 2018 se obtiene que en la Caja el total de activos es de \$169.565,69 siendo financiados el 54,15% por obligaciones financieras tanto a sus socios, como terceras personas, mientras que el 45,49% corresponde a lo aportado por los socios; la estructura del financiamiento no es lo establecido por el Sistema de Monitoreo Perlas donde establece que el pasivo conforme el 70% y el capital social o patrimonio el 30%.

La composición de sus Activos es muy buena, es así que el 68,22% del total de activos corresponde a Cartera de Crédito enfocados a los microcréditos, seguido de Fondos disponibles con el 19,20%, y con porcentajes no muy representativos las Cuentas por cobrar, Propiedad, planta y equipo, así como Otros activos. Dentro del Pasivo sus cuenta más representativa son Obligaciones con el público con el 42,76% su mayor captación son los depósitos a plazo, así también Cuentas por pagar con el 11,75%; finalmente Patrimonio tiene la cuenta más denotativa que es resultados con el 23,74%, otros aportes patrimoniales y capital social con valores no muy representativos.

Al desarrollar el análisis horizontal la estructura financiera de la caja ha tenido algunas variaciones en el transcurso de los años examinados, es así, que los Activos entre el año 2016-2017 han tenido una variación de 9,93 % y que para el año 2018 la variación se vio reflejada en un 21,06%, puede ser esta situación explicada por el aumento de la captación de ahorros y de depósitos a plazo fijo, que la entidad logró captar, lo que permitió a su vez otorgar un mayor número de créditos; Cartera de crédito que es la cuenta más importante dentro de los activos tuvo un decrecimiento en el año 2017 de \$746,31 y para el año 2018 un crecimiento de \$23.005,99, este aumento en la colocación de créditos es beneficio para la organización ya que le permite obtener mayor rentabilidad.

Dentro de los pasivos, se hace referencia la variación entre los años 2016 y 2017 es del 18,20% y para el año 2018 esta variación es del 29,67%, la cuenta de mayor denotación es Obligaciones con el público que en el año 2017 muestran un incremento en los depósitos de ahorros y los de plazo de \$ 1.730,39 y para el año 2018 su incremento fue mayor con el valor de \$ 22.740,9, que en valores relativos equivale al 3,60% y 45,69% respectivamente, dichos

recursos sirven para atender las demandas de crédito de los socios. Para concluir el patrimonio en los periodos de estudio 2016-2017 tuvo un incremento del 2,50% y para el año 2018 del 12,14%, esto se debe a que capital social y resultados tuvieron un aumento significativo para la entidad.

Estado de Resultados

En cuanto al Estado de Resultados del 2018 la Caja tuvo ingresos de \$ 20.632,27 de los cuales el 57,09% representaba los gastos de la organización mientras el 42,91% representa el resultado favorable obtenido en este periodo.

Los Gastos Operacionales en el año 2017 presentan una disminución del 21,60% con respecto al año 2016; y, en el año 2018 un aumento del 0,81%, la principal causa de la disminución de estos gastos es que el año 2016 se realizaron adecuaciones a las ventanillas y su rubro fue significativo, para los 2017 y 2018 no se presentaron estos gastos. Por otro lado dentro de los ingresos la cuenta intereses y descuentos ganados, en el año 2017 presento una variación de incremento en un 15,05% con respecto al año 2016, y en el año 2018 disminuyó un 6,92%. Esto se debe básicamente a la disminución de la tasa de interés que en años anteriores era del 18% y en la actualidad es del 16%.

Finalmente en Excedentes del Ejercicio, se observa que en el año 2017, presento un crecimiento significativo del 124,19% en relación al año 2016; y, en el año 2018 un incremento del 112,37% con ello se puede considerar que la caja cumple con su objeto social que es el de satisfacer las necesidades de intermediación financiera de sus socios mediante la prestación de servicios competitivos y oportunos.

Aplicación de indicadores financieros del Umbral Inclusivo de Gestión (UIG)

▪ Solvencia

El referente para mantener una solvencia adecuada es mayor al 50%, en el caso del año 2016 supera dicho porcentaje determinando la capacidad de la institución para cumplir con sus obligaciones de atender la demanda de retiros y seguir adelante con sus operaciones, sin embargo en el año 2017 tiene el 49,11% y el 2018 el 45,49% lo que nos demuestra que el

valor es inferior al emitido por la Conafips siendo un riesgo menor ya que es lo tres periodos se aproxima a la meta establecida.

- **Estructura de Cartera**

La cartera de crédito constituye la razón de ser de las entidades financieras, el interés de la Conafips es que el 50% o más del total de dicha cartera este destinada a los microcréditos, la CAC “El Manizal” para los años 2016, 2017 y 2018 refleja porcentajes superiores a lo establecido; notando que la mayoría de su cartera de crédito está destinada a los microcréditos.

- **Morosidad**

En el año 2016 la cartera vencida es del 14,64%, al 2017 15,18% y al 2018 de 10,39% dicho indicador no debe ser mayor 5% y en los resultados que se obtiene de los tres años la organización presenta alta morosidad; y en lo referente a cartera contaminada esta no debe superar el 10% los años en estudio reflejan porcentajes bastante elevados, convirtiéndose en un gran problema por el cual se debe trabajar en la recuperación de la cartera vencida, tomando en consideración que esto afecta directamente a los resultados.

- **Provisiones**

La caja de ahorro mantiene sus provisiones para el año 2016 el 2.06%, al 2017 2,01% y para el 2018 están en 2,35%, siendo el promedio del 25%. Cabe indicar que en los estados financieros se observa la misma cantidad de provisiones (\$282.02) en los tres periodos analizado, lo que indica que existe responsabilidad de la administración al no exigir al contador externo se provisiones los créditos actuales.

- **Liquidez**

La liquidez para el año 2016 es del 24,48%, para el 2017 47,34% y para el 2018 es 43,87% si bien para cajas de ahorro la liquidez no debe ser menor del 3% con estos resultados se refleja que la entidad cuenta con una liquidez aceptable para responder a las obligaciones de corto plazo con sus socios y clientes, pero por otro lado afecta a los ingresos ya que mantiene dinero ocioso.

▪ **Sostenibilidad**

El porcentaje de Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) de la Caja durante el periodo 2016 es de 2,83%, mientras que para el año 2017 fue de 6,14%; y para el 2018 aumenta a 12,13%, determinando así la sostenibilidad que tiene la organización ya que el referente mínimo que para las cajas de ahorro, no debe ser menor a la inflación del año anterior; ha existido un buen rendimiento sobre los fondos propios de la organización, en virtud al mayor volumen de captaciones y por consiguiente colocaciones que generan interés en beneficio de la entidad.

Conclusiones del Informe

- ✓ En el diagnóstico administrativo mediante la matriz Foda se determinó fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, elementos que influyen en el desarrollo económico financiero de la entidad cuyos resultados de la ponderación de los factores internos dio como resultado 2,15 y de los factores externos de 2,45.
- ✓ En lo referente al análisis financiero la Caja en el año 2018 mantiene de Activos \$ 169.565,69 donde el 54,51% corresponde a los Pasivos por concepto de captaciones del público; y un 45,49% es Patrimonio, demostrando una estructura no adecuada frente a los emitido por el sistema de monitoreo perlas.
- ✓ La entidad financiera mantiene una buena colocación de créditos pero una recuperación de la cartera inadecuada lo que le refleja una alta tasa de morosidad superior al 5% considerándose un problema de mayor interés por parte de los directivos, así también sus provisiones para la cartera incobrable son rubros que ponen en mayor riesgo a la organización.
- ✓ Finalmente la solvencia y liquidez son adecuadas, así también la rentabilidad sobre los activos y patrimonio esto le permite hacer frente a sus obligaciones con el público, logrando ganar la confianza y aceptación de los socios. En lo referente a la rentabilidad la caja ha tenido una buena administración pero sus resultados no son reales porque no se cubre con todos los gastos como es provisiones.

Recomendaciones del Informe

- ✓ Aplicar herramientas técnicas administrativas (FODA), que ayuden a determinar aspectos positivos y negativos de la entidad como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y así tomar medidas correctivas a tiempo, estableciendo la forma de eliminarlas y controlarlas, para mejorar el desempeño de la institución.

- ✓ Se recomienda a los directivos de la entidad realizar un análisis financiero frecuente a los estados, de forma que les permita conocer la situación económica y financiera de la organización en un momento determinado, para tomar decisiones acertadas con el fin de fortalecer y mejorar la administración de la misma para un óptimo crecimiento a futuro.

- ✓ Emplear todo el dinero que capta la organización por concepto de depósitos a la vista y a plazo a través de la intermediación financiera incrementando los montos de crédito o invirtiéndolo en otras instituciones financieras con el propósito de generar más ingresos y por ende su excedente sea mayor en relación al año anterior.

- ✓ Finalmente se espera que las propuestas antes mencionadas sean consideradas por el Consejo de Administración para su respectiva aprobación, con la finalidad de ayudar al desarrollo económico-financiero de la cooperativa.

g. DISCUSIÓN

El análisis administrativo-financiero es de vital importancia dentro de las organizaciones financieras públicas o privadas, considerándolo como una herramienta que ayuda al control eficiente y eficaz de los recursos, del mismo modo permite conocer la situación económica real de las instituciones para una correcta toma de decisiones.

Según Briceño y Martínez (2013) en su tesis titulada: Análisis administrativo financiero de la Caja de Ahorro y crédito Sociedad Ecológica San Pedro de Vilcabamba CACSE, periodos 2010-2011 han concluido: que el diagnóstico situacional de la caja, donde se realizó un análisis interno y externo analizando cada uno de los factores más importantes que afecta de una u otra manera al desarrollo y crecimiento de la caja se pudo conocer los resultados representativos de 2,29 y 2,72 respectivamente; la Caja no está aprovechando sus fortalezas para minimizar sus debilidades, sin embargo la Matriz EFE si están por encima de los parámetros.

En comparación con la investigación Análisis administrativo y financiero de la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal” del Cantón Paltas, periodos 2016-2018, se pudo determinar que en el diagnóstico administrativo se determinó fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades elementos que influyen en el desarrollo económico financiero de la entidad, en la ponderación de los factores internos se obtuvo como resultado 2,15 y de los factores externos de 2,45; lo que indica que la organización en los dos casos está por debajo del promedio y tienen que emplear estrategias para superar sus debilidades y controlar las amenazas a través de un adecuado plan de trabajo por parte de sus directivos.

Para el desarrollo del segundo objetivo según Rosillo & Alejandra (2009), el diagnóstico o análisis financiero se convierte en un instrumento más práctico para lograr una evaluación económica y financiera razonable de una institución durante el desarrollo de un ejercicio económico en un determinado tiempo.

De acuerdo a Sánchez C. (2008) en su investigación de tesis: “Diagnostico administrativo financiero de la caja de ahorro y crédito del centro de Producción Asociativo Macará, Cantón Macará, periodo: 2008- 2009” se puede evidenciar lo siguiente: para el año 2008 posee un

nivel de activos de \$ 220.554,11 que representa el 100%, los pasivos representan el 54,95% y el patrimonio 45,05% en relación al activo, denotando que más del 50% está financiado por terceras personas. Otro factor que destaca es la aplicación de indicadores bajo el Sistema de Monitoreo Perlas determinando lo siguiente resultados la liquidez en 34,86%, tasa de morosidad del 29,17%, con un margen de rentabilidad del 13,69%.

En base al estudio anterior se argumenta que la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal” en el año 2018 mantiene una cantidad de activos aproximados a los de la Caja de Macará en el año 2008, así también más del 50% de los activos están financiados por las captaciones del público; por otro lado la Cartera de Crédito tienen un crecimiento positivo, esto permite que genere más ingresos para la organización. Dentro de la aplicación de indicadores se tomó en consideración los emitidos por la Conafips para la medir la gestión financiera, en donde reflejan los siguientes resultados en el año 2018: la tasa de morosidad es del 10,39%, la liquidez es bastante elevada con 43,87% esto afecta al incremento de activos improductivos, la rentabilidad es del 12,13%, se considera una rentabilidad ficticia ya que no se provisiona lo necesario para cartera por ello altera el resultado del ejercicio.

El desarrollo de los dos objetivos anteriores, permitió detectar los puntos débiles que afectan al normal funcionamiento de la entidad financiera, los mismos que pueden ser solucionados con la aplicación de medidas correctivas. Con lo antes mencionado se propone alternativas de solución a los directivos y administradores de la Caja, que contribuyan al mejoramiento administrativo y financiero, entre una de las propuestas es actualizar el reglamento de crédito, rediseñar los flujo gramas de créditos y contratar un oficial de crédito, donde se acepta el criterio del autor Ponce J. (2017), que en su investigación de tesis titulada: “Análisis de los préstamos otorgados por la Caja de Ahorro y Crédito El Manizal, periodo 2014-2015” en el cual también plantea contratar un oficial de crédito y crear un manual de crédito, con el fin de disminuir la alta tasa de morosidad.

Para concluir se recomienda a la administradora de la caja tome en consideración el estudio realizado puesto que la información ayudará a la correcta toma de decisiones; así mismo tener en cuenta la propuesta como un instrumento de apoyo para el progreso de las debilidades encontradas y con ello se desarrolle un eficiente funcionamiento, alcanzando resultados positivos y previniendo contingencias futuras.

h. CONCLUSIONES

Luego de haber culminado el Análisis administrativo y financiero de la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal” se concluye lo siguiente:

- ✓ En el análisis interno con la aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) refleja una ponderación de 2,15; indicando que la caja mantiene una disminución al promedio establecido, en donde una de sus principales fortalezas es que cuenta con filosofía institucional claramente definida al igual que su estructura organizativa, así mismo entre sus debilidades están que no mantiene una planificación anual, se debe considerar los problemas internos para su eliminación o solución, con la finalidad de lograr eficiencia y crecimiento en el mercado.

- ✓ En lo que respecta al diagnóstico externo se analizaron los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos y competitivos del entorno, los cuales a través de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) se obtuvo una ponderación de 2,45; cuyo valor es inferior de la media, es decir que la organización no estructura estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar los efectos de las amenazas, contrarrestando así posibles riesgos; la amenaza de mayor cuidado es no optar por la personería jurídica y catastro de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y la oportunidad que debe aprovecharse es el crecimiento de la economía nacional.

- ✓ Dentro del análisis vertical la Caja en el año 2018 mantiene de Activos \$ 169.565,69 correspondiente al 100%, donde el 54,51% corresponde a los Pasivos por concepto de captaciones del público y cuentas por pagar; y un 45,49% en Patrimonio conformado por el capital social, donaciones y el excedente del ejercicio económico, demostrando una estructura estable para el desarrollo de sus operaciones. En lo que respecta al análisis horizontal de los años 2016-2018 los Activos tienen una variación del 9,93% y 21,06% reflejando un crecimiento sostenible dado por el incremento de los pasivos en su mayoría por las captaciones con el público especialmente a plazo fijo; así mismo el patrimonio presento un crecimiento del 12,14% por la utilidad del ejercicio y los certificados de aportación.

- ✓ La entidad financiera mantiene una cartera de crédito que representa el 68,22% del total de activos, la mayoría de estas colocaciones son los microcréditos que impulsan el emprendimiento en el sector. Sin embargo estas colocaciones se ven afectadas por una recuperación inadecuada debido al incumplimiento de la selección correcta del socio y seguimiento del crédito, lo que le refleja una alta tasa de cartera vencida del 10% considerándose un problema de mayor interés por parte de los directivos.

- ✓ La contadora presta su servicio a la caja de forma esporádica, es decir 3 veces al año, lo que ocasiona que los balances reflejen debilidades como por ejemplo la no provisión de cartera de crédito, que es un problema que afecta directamente a la rentabilidad del ejercicio, ya que al no provisionar correctamente se está evadiendo gastos y por ende no refleja un excedente real.

- ✓ Al analizar la rentabilidad se observa un rendimiento sobre activos (ROA) del 5,72% y de rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) del 12% lo que significa una buena gestión por parte de la administradora, sin embargo de lo que se conocer sus resultados no son confiables porque no reflejan el valor de gastos real (evaden las provisiones), por ende se puede concluir que la rentabilidad no es real y la organización puede presentar pérdidas. Finalmente los indicadores de solvencia y liquidez cumplen con lo requerido, sin embargo cabe indicar que el exceso de liquidez trae disminución de ingresos lo que no es beneficioso para la organización.

i. RECOMENDACIONES

Una vez presentadas las conclusiones se plantea alternativas de solución, las cuales servirán para el mejor desempeño de la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”.

- ✓ Después de haber analizado el ámbito externo e interno de la Caja se recomienda a los administradores que realicen los trámites pertinentes para optar por la personería jurídica y catastro de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria con el fin de brindar a sus socios seguridad y sostenibilidad en sus actividades, así también mantener un correcto control de los recursos económicos; adicionalmente implementar un plan estratégico que ayude a la operatividad diaria de la caja y plantearse metas organizacionales que lleve al crecimiento de la entidad.
- ✓ Adicionar estrategias enmarcadas en el reglamento de crédito, para la recuperación de cartera con el propósito de disminuir la morosidad, evitar contingencias en el futuro y recuperar a tiempo las colocaciones; además solicitar a la contadora externa la provisión adecuada a la cartera y correcta presentación de los estados financieros.
- ✓ Emplear todo el dinero que capta la organización por concepto de depósitos a la vista y a plazo, a través de la intermediación financiera incrementando los montos de crédito y aprobación del monto total solicitado por el socio, con el propósito de generar más ingresos y por ende su excedente sea mayor en relación al año anterior.
- ✓ Se recomienda a los directivos de la entidad realizar un análisis financiero semestral a los estados, de forma que les permita conocer la situación económica-financiera de la organización en un momento determinado, para tomar decisiones acertadas con el fin de fortalecer y mejorar la administración.
- ✓ Finalmente se espera que las propuestas de mejoras sean consideradas por el comité de Administración y Vigilancia para su respectiva aprobación, con la finalidad de ayudar al desarrollo económico-financiero de la organización y la comunidad.

j. BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, N. (2015). *Aplicación de herramientas de análisis financiero a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Sebastian" de la Ciudad de Loja, periodos 2011 al 2013; tesis de pregrado*. Loja: Universidad Nacional de Loja.
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Asamblea Nacional de Ecuador. (20 de Octubre de 2008). *Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial 499*. Montecristi. Obtenido de http://www.hlrn.org/img/documents/Constitucion_del_Ecuador_2008.pdf
- Baena, D. (2014). *Análisis Financiero, Enfoque y proyecciones. 2da Edición*. Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Bernal T., C. A., & Sierra A., H. D. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Castellanos, L. (2015). *Estrategia y Planeación Estrategia*. Maracaibo: Editoriales Venezuela.
- Charles, H., Harrison, W., & M. Suzanne, O. (2010). *Contabilidad. 8va Edición*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Chiriboga, L. A. (2010). *Sistema Financiero. 2da Edición*. Quito: Publigráficas JOKAMA.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Díaz Moreno, H. (2011). *Contabilidad General. 3ra Edición*. Bogotá: PEARSON EDUCACIÓN.
- Farias, M. d. (2014). *Manual de Contabilidad Basica*. Estado de Hidalgo.
- Fred R., D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Galindo, L. M. (2008). *Planeación Estrategica: el rumbo hacia el éxito. 2da Edición*. Mexico: Trillas S.A.

- Guayanay, T. J. (2016). *Proyecto de Factibilidad para la creación de una caja de Ahorro en la parroquia Bellavista, del cantón Espindola*. Loja: Universidad Nacional de Loja.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias. 11va Edición*. Mexico: Cengage Learning.
- Lawrence J., G., & Chad J., Z. (2012). *Principios de Administracion Financiera. 12a Edición*. Mexico: PEARSON EDUCACION.
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. (28 de Abril de 2011). Recuperado el 15 de Julio de 2018, de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Ley%20Orga%CC%81nica%20de%20Economi%CC%81a%20Popular%20y%20Solidaria.pdf/0836bc47-bf63-4aa0-b945-b94479a84ca1>
- Louffat, E. (2015). *Adminstración: Fundamentos del proceso administrativo. 4ta Edición*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Lussier, R., & Achua, C. (2016). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. 6ta Edición*. Mexico: Cengage Learning Editores.
- Medina, J. (2012). *Modelo de gestión administrativa para el gobierno de la parroquia de Yaruqui, cantón Quito, provincia de Pichincha (Tesis de pregrado)*. Universidad Central del Ecuador.
- Ministerio de Administración Publica. (2014). *Guía para la elaboración e implementación del plan de meroja institucional. Santo Domingo, República Dominicana*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2018, de <https://map.gob.do/wp-content/uploads/2012/04/GUIA-para-la-Elaboracion-e-Implementacion-del-Plan-de-Mejora-Institucional.pdf>
- Munch, L. (2014). *Administración Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo. Segunda Edición*. Mexico: PEARSON EDUCACION.
- Nava Rosillón, M. A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 606-628.
- Ortíz, H. (2011). *Analisis Financiero Aplicado. 14a Edición*. Bogotá: Curcio Penen.

- Perez, J., & Veiga, C. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. Madrid: Gráficas Dehon.
- Programa Nacional de Finanzas Populares, E. y.-P. (2015). *Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2018, de <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/catalog/resGet.php?resId=55272&fbclid=IwAR1vuDWFfLuZqmRQnltzmg8nEEfs1WXVymEMeZLU-KIUqX2ydO55xngwjY>
- Refse, C. C. (18 de Enero de 2011). *Blogger*. Obtenido de <http://corporacionrefse.blogspot.com/>
- Rodríguez, L. (2012). *Ánalisis de los Estados financieros: Un enfoque en la toma de decisiones*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Rodríguez, M., & Acanda, Y. (30 de Marzo de 2008). *Calameo*. (B. Díaz, Ed.) Recuperado el 20 de Julio de 2018, de <https://es.calameo.com/books/000327026efa54d6ba807>
- Rodríguez, M., & Acanda, Y. (2008). *Calameo*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2018, de <https://es.calameo.com/books/000327026efa54d6ba807>
- Solidaria, S. d. (s.f.). *Nueva Segmentación Sector Financiero Popular y Solidario*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2018, de <http://www.seps.gob.ec/noticia?nueva-segmentacion-sector-financiero-popular-y-solidario>
- Stephen P., R., & DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de la Administración*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2012). *Reglamento Ley de Economía Popular y Solidaria*. Quito.
- Torres, P. E. (2016). *Estudio de Factibilidad para la Creación de una Caja de Ahorro a los Socios del Sistema de Riego Chiriyacu – Lucero del Cantón Calvas*. Loja: Universidad Nacional de Loja.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera. Decimotercera edición*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

k. ANEXOS

ANEXO N° 1

FOTOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTA REALIZADA EN LA CAJA EL MANIZAL



ANEXO N° 2

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA CAJA DE AHORRO Y CREDITO “EL MANIZAL”

Objetivo: Analizar la estructura administrativa y financiera de la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal” Cantón Paltas, períodos 2016-2018, para una adecuada toma de decisiones que contribuya al crecimiento de la organización y la comunidad.

Indicaciones: Le solicito de la manera más cordial leer y contestar las siguientes preguntas, con la finalidad de recopilar y conocer aspectos relevantes para la realización del trabajo de tesis.

1. ¿Por qué razón prefiere a la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”?

- Tasas de Interés ()
- Confianza en la entidad ()
- Facilidad y cercanía ()
- Variedad de servicios ()

2. ¿Cuál(es) de los siguientes productos y servicios que presta la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”, utiliza usted con mayor frecuencia?

- Crédito ()
- Ahorro ()
- Pólizas ()
- Bono Desarrollo Humano ()
- Pago servicios básicos ()

3. ¿Cómo califica la atención en el otorgamiento de los créditos?

- Excelente ()
- Muy buena ()
- Buena ()
- Regular ()
- Mala ()

4. ¿En cuántos días le aprueban los créditos?

- En 3 días ()
- En una semana ()
- En 15 días ()
- En un mes ()

5. ¿Cubre sus expectativas los montos de crédito que le ofrece la Caja de Ahorro y Crédito El Manizal?

- Si ()
- No ()
- ¿Por qué?

6. ¿Brinda servicios financieros ágiles y oportunos la Caja de Ahorro y Crédito?

- Si ()
- No ()
- ¿Por qué?.....

- 7. ¿Son adecuadas las instalaciones de la Caja de Ahorro y Crédito para la prestación de servicios?**
 Si ()
 No () ¿Por qué?
- 8. Cuándo se convoca a sesiones ordinarias y extraordinarias, ¿Con qué frecuencia acude usted?**
 Siempre ()
 A veces ()
 Nunca ()
- 9. ¿Considera que el personal de ventanilla se encuentra capacitado para atenderlo adecuadamente?**
 Si ()
 No () ¿Por qué?.....
- 10. ¿Desarrolla planes para incentivar su ahorro la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”?**
 Si () No ()
- 11. ¿Cómo califica su relación con el personal de la caja de ahorro y crédito “El Manizal”?**
 Excelente ()
 Buena ()
 Regular ()
 Mala ()
- 12. ¿Considera que el personal administrativo está cumpliendo bien sus funciones para lo que fueron designados?**
 Si ()
 No () ¿Por qué?.....
- 13. ¿La Caja de Ahorro y Crédito le brinda confiabilidad en lo que respecta a la prestación de servicios?**
 Si ()
 No () ¿Por qué?.....
- 14. ¿Existe otra entidad financiera que le brinda servicios similares?**
 Si () ¿Cuál(es)?.....
 No ()
- 15. ¿Seleccione sugerencia/s para esta entidad financiera?**
 Disminución de la tasas de interés en los créditos otorgados ()
 Incrementar montos y líneas de créditos ()
 Mejorar la atención ()
 Mayor comunicación ()
 Capacitar al personal ()
 Mayor puntualidad ()
 Más compromiso ()
 Cambio de personal ()
 Mejorar los procesos administrativos ()
 Otros.....

ANEXO N° 3

ENCUESTA PARA LOS COLABORADORES DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL MANIZAL”

Objetivo: Analizar la estructura administrativa y financiera de la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal” Cantón Paltas, períodos 2016-2018, para una adecuada toma de decisiones que contribuya al crecimiento de la organización y la comunidad.

Indicación: Le solicito de la manera más cordial leer y contestar las siguientes preguntas, con la finalidad de recopilar y conocer aspectos relevantes para la realización del trabajo de tesis.

INFORMACION GENERAL:

Cargo que ocupa.....

Formación Académica.....

INFORMACIÓN PRINCIPAL:

1. ¿Cómo ingresó a trabajar en la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”?

Por Méritos ()

Por Recomendaciones ()

Por Afinidad ()

2. ¿Qué tiempo labora en la CAC “El Manizal”?

De 1 a 12 meses ()

De 12 meses a 24 meses ()

Más de 24 meses ()

3. Su formación académica, ¿Está acorde a las actividades que ejerce en la entidad?

Si () No ()

4. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”?

Si () No ()

5. ¿Cómo considera usted las actividades que viene realizando la administradora de la caja?

Excelente ()

Muy Buena ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

6. ¿Realiza actividades distintas a su puesto de trabajo?

Si () ¿Cuál(es)?.....

No ()

7. La CAC “El Manizal” ¿Cuenta con un manual de funciones en donde se describa las actividades y responsabilidades de los trabajadores?

Si () No ()

8. **¿La entidad efectúa algún tipo de control a su desempeño laboral?**
 Si () No ()
 ¿Con qué frecuencia?.....
9. **¿La caja le brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?**
 Si () ¿De qué manera?
 No ()
10. **¿El ambiente de trabajo es satisfactorio?**
 Si ()
 No () ¿Por qué?
11. **¿Ha recibido algún tipo de incentivos?**

12. **¿Cuenta con los equipos y herramientas informáticas necesarias para desarrollar eficientemente su trabajo?**
 Si ()
 No () ¿Por qué?
13. **¿Es adecuada la distribución de las instalaciones de la CAC “El Manizal” para las funciones que usted realiza?**

14. **¿Le brindan capacitación en la Caja de Ahorro y Crédito El Manizal para realizar correctamente su trabajo?**
 Si () No ()
15. **¿En qué área le capacitan?**
 Caja ()
 Asesor de crédito ()
 Cartera ()
 Atención al cliente ()
 Relaciones personales ()
 Manejo del sistema ()
 Otros.....
16. **¿Cómo es la comunicación entre usted y la administradora de la entidad?**
 Excelente ()
 Muy buena ()
 Buena ()
 Regular ()
 Mala ()
17. **Las condiciones salariales ¿Son buenas y está acorde con lo que establece la ley?**
 Si () No ()
18. **¿Cree usted que se deben mejorar los procesos que se realizan en la CAC “El Manizal”?**
 Si ()
 No () ¿Por qué?

19. ¿Qué factores considera positivos y negativos en la CAC “El Manizal”?

Factores positivos	Factores Negativos

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 4

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA ADMINISTRADORA DE LA DE CAJA DE AHORRO Y CREDITO AHORRO Y CREDITO “EL MANIZAL”

Objetivo: Analizar la estructura administrativa y financiera de la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal” Cantón Paltas, períodos 2016-2018, para una adecuada toma de decisiones que contribuya al crecimiento de la organización y la comunidad.

INFORMACIÓN GENERAL:

Nombre.....
Formación Académica.....
Años de experiencia.....

INFORMACIÓN PRINCIPAL:

1. ¿Está acorde su formación académica a las actividades que ejerce en la entidad?
2. ¿Qué servicios ofrece la caja de ahorro y crédito?
3. ¿Qué tiempo tiene la caja de ahorro y crédito al servicio de los socios?
4. ¿Tiene definido misión, visión y valores institucionales la CAC?
5. ¿Tiene bien definida la estructura organizativa?
6. Para la toma de decisiones en la CAC ¿Toma en cuenta el criterio de los socios?
7. Al personal que ingresa a laborar en la organización ¿Se entrega manual que mencione las funciones que debe cumplir?
8. ¿Cómo se realiza la contratación del personal que labora en la organización?
9. ¿Capacita a los empleados de la CAC? ¿Cada que tiempo?
10. ¿Considera adecuada la infraestructura de la organización?
11. ¿Cuenta con un buró de créditos la CAC “El Manizal”?
12. ¿Cuáles son los principales competidores directos e indirectos de la CAC El Manizal?
13. ¿Realiza publicidad a nivel local o provincial la CAC El Manizal? ¿En qué medios?
14. ¿La entidad trabaja de acuerdo a metas?
15. ¿La CAC El Manizal cuenta con personal eficiente?
16. ¿Se remunera a los empleados de acuerdo a la legislación vigente?
17. ¿Existen reuniones constantes con todo el personal para tratar asuntos referentes a la entidad?
18. ¿Cómo soluciona algunas molestias presentados por los socios?
19. ¿Qué aspectos considera positivos y negativos en la CAC “El Manizal”?

ANEXO N° 5

ESTADOS FINANCIEROS 2016 - 2018



CAJA DE AHORRO Y CREDITO EL MANIZAL

BALANCE GENERAL

CACEM

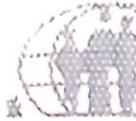
OFICINA: LAS HUERTAS

PAGINA: 1

PERIODO: DICIEMBRE 2016

EMISION: 21Dic2016

1	ACTIVOS		127,413.80
1.1.	FONDOS DISPONIBLES	11,344.77	
1.1.01.	CAJA	697.71	
1.1.01.05	Efectivo Matriz	697.71	
1.1.03.	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES F	10,647.06	
1.1.03.10.	BANCOS E INSTITUCIONES FINANCI	10,647.06	
1.1.03.10.03	CODESARROLLO	21.23	
1.1.03.10.04	BANCO DE LOJA	1,431.24	
1.1.03.10.05	COOPERATIVA GONZANAMA	9,194.59	
1.4.	CARTERA DE CREDITOS	93,415.55	
1.4.04.	MICROEMPRESA POR VENCER	93,697.57	
1.4.04.05	De 1 a 30 dias	4,100.00	
1.4.04.10	De 31 a 90 dias	2,098.27	
1.4.04.15	De 91 a 180 dias	3,060.58	
1.4.04.20	De 181 a 360 dias	11,144.45	
1.4.04.25	De 360 a mas	73,294.27	
1.4.99	(PROVISIONES PARA CREDITOS INC	-282.02	
1.4.99.30	(Provision general de Cartera)	-282.02	
1.6.	CUENTAS POR COBRAR	7,065.65	
1.6.90.	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	7,065.65	
1.6.90.03	Transitoria por verificar	375.69	
1.6.90.92	ventanilla guachanama	5,189.96	
1.6.90.94	Ventanilla catacocha	1,500.00	
1.8.	PROPIEDADES Y EQUIPOS	7,536.82	
1.8.01	Terrenos	1,586.62	
1.8.05.	MUEBLES Y ENSERES Y EQUIPOS OF	2,025.54	
1.8.05.01	Muebles y Enseres	1,013.62	
1.8.05.02	Equipos de Oficina	1,011.72	
1.8.06	Equipos de Computación	2,068.66	
1.8.08	Software	1,856.00	
1.9.	OTROS ACTIVOS	8,051.01	
1.9.01.	INVERSIONES EN ACCIONES Y PART	2,431.01	
1.9.01.05.	EN OTRAS INST. FIN. DEL PAIS	2,431.01	
1.9.01.05.20	De 181 a 360 días	2,431.01	
1.9.90.	OTROS	5,620.00	
1.9.90.15	Depósitos en Garantía	5,620.00	
2.	PASIVOS		-60,307.76
2.1.	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	-48,039.24	
2.1.01.	DEPOSITOS A LA VISTA	-32,979.92	
2.1.01.35	Depositos de Ahorro Matriz	-32,860.43	
2.1.01.40	Ahorro Clientes	-119.49	



CAJA DE AHORRO Y CREDITO EL MANIZAL

BALANCE GENERAL

CACEM

PAGINA: 2

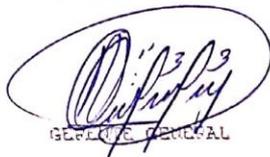
OFICINA: LAS HUERTAS

PERIODO: DICIEMBRE 2016

EMISION: 21 Dic 2016

2.1.03	DEPOSITOS A PLAZO	-15,059.32	
2.1.03.05	De 1 a 90 días	-951.66	
2.1.03.06	De 91 a 180 días	-5,137.51	
2.1.03.07	De 181 a 360 días	-758.83	
2.1.03.08	De 181 a 360 días	-8,211.32	
2.2.	OPERACIONES BANCARIAS		-4,999.92
2.2.01	Créditos FEPP	-4,999.92	
2.5.	CUENTAS POR PAGAR		-7,266.60
2.5.03.	OBLIGACIONES PATRONALES	-8.75	
2.5.03.35	Aporte Asistencia Técnica	-8.75	
2.5.90.	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	-7,259.85	
2.5.90.90.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	-7,259.85	
2.5.90.90.05	Beneficiarios BOH	-150.00	
2.5.90.90.40	Fondo Mortuario	-7,109.85	
3.	PATRIMONIO		-65,245.59
3.1.	CAPITAL SOCIAL		-8,421.53
3.1.03.	APORTES DE LOS SOCIOS	-8,421.53	
3.1.03.01	Certificados de Aportación Mat	-8,421.53	
3.4.	OTROS APORTES PATRIMONIALES		-15,142.04
3.4.02	Donacion Fondo Agil	-450.00	
3.4.06	Donación PROLOCAL	-4,627.72	
3.4.08	Donaciones FEPP	-7,579.11	
3.4.09	Otras Donaciones	-1,057.80	
3.4.10	Donacion Refse	-274.00	
3.4.90	Otros	-680.36	
3.4.91	Aporte de Socios	-473.05	
3.6.	RESULTADOS		-41,682.02
3.6.01	Utilidad o Excedentes acumulad	-39,682.02	
3.6.03	Utilidad del Ejercicio	-2,000.00	
	SUPERAVIT	-1,860.45	
	PATRIMONIO + SUPERAVIT		-67,106.04
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		-127,413.80

PRESIDENTE C.A.


 GEORGE G. GONZALEZ
 PRESIDENTE C.A.



PRESIDENTE C.V.


 CONTADOR GENERAL
 Matricula



CAJA DE AHORRO Y CREDITO EL MANIZAL
BALANCE DE RESULTADOS

CACEM

PERIODO: DICIEMBRE 2016

Pag. 1

OFICINA: LAS HUERTAS

FECHA PROCESO: 31Dic2016

CODIGO	CUENTA	ESTE MES	TOTAL
4.	GASTOS	1,905.16	16,211.85
4.1.	INTERESES CAUSADOS	385.53	4,205.85
4.1.01.	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	385.53	4,205.85
4.1.01.15	Depósitos de ahorros	80.68	1,579.75
4.1.01.20	Depósitos de Clientes	0.25	6.42
4.1.01.30	Depósitos a Plazo	241.41	1,521.12
4.1.01.90.	OTROS	62.19	1,098.56
4.1.01.90.01	Certificados de Aportación	0.00	0.06
4.1.01.90.02	Pago de Intereses	62.19	1,098.50
4.5.	GASTOS DE OPERACION	1,515.96	11,966.13
4.5.01.	GASTOS DE PERSONAL	421.00	5,252.95
4.5.01.05.	REMUNERACIONES MENSUALES	410.00	4,546.00
4.5.01.05.03	Remuneraciones mensuales	410.00	4,546.00
4.5.01.10.	BENEFICIOS SOCIALES	21.00	706.95
4.5.01.10.05	Viáticos y Movilización	21.00	601.20
4.5.01.10.08	Servicios Ocasionales	0.00	50.00
4.5.01.10.09	Alimentación	0.00	55.75
4.5.02.	HONORARIOS	18.00	1,720.00
4.5.02.05.	Directores	18.00	124.00
4.5.02.05.04	Capacitación Directivos	0.00	50.00
4.5.02.05.05	Diets a Directivos	18.00	74.00
4.5.02.10	Honorarios profesionales	0.00	1,596.00
4.5.03.	SERVICIOS VARIOS	79.96	1,252.05
4.5.03.15	Publicidad y Propaganda	0.00	20.00
4.5.03.20.	SERVICIOS BASICOS	79.96	1,073.85
4.5.03.20.02	Luz	6.73	37.16
4.5.03.20.03	Teléfono	28.35	311.43
4.5.03.20.04	Suministros y Materiales de	0.00	448.75
4.5.03.20.05	Pago de Servicio de internet	44.88	276.51
4.5.03.90	Otros Servicios	0.00	158.20
4.5.04.	IMPUESTOS CONTRIBUYENTES Y	330.00	1,200.00
4.5.04.20	Aportes a la REPS	330.00	1,200.00
4.5.06.	AMORTIZACIONES	657.00	2,541.13
4.5.06.25	Programas de computación	0.00	150.00
4.5.06.30	Gastos de adecuación	657.00	2,391.13
4.7.	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	3.67	39.87
4.7.15	Gastos Bancarios	3.67	39.87
5.	INGRESOS	-2,170.23	-18,072.30
5.1.	INTERESES Y DESCUENTOS	-2,140.23	-17,355.67
5.1.01	Depósitos	-14.75	-679.65
5.1.04.	INTERESES DE CARTERA DE	-2,125.48	-16,676.02
5.1.04.25	Cartera de crédito	-1,968.03	-15,411.01
5.1.04.30	De mora	-157.45	-1,265.01
5.4.	INGRESOS POR SERVICIOS	-30.00	-147.00



CAJA DE AHORRO Y CREDITO EL MANIZAL
BALANCE DE RESULTADOS

CACEM

PERIODO: DICIEMBRE 2016

Pag. 2

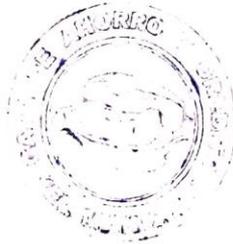
OFICINA: LAS HUERTAS

FECHA PROCESO: 31Dic2016

CODIGO	CUENTA	ESTE MES	TOTAL
5.4.04.	MANEJO Y COBRANZAS	-30.00	-147.00
5.4.04.01	Notificaciones	-30.00	-147.00
5.6.	OTROS INGRESOS	0.00	-569.63
5.6.90.	OTROS	0.00	-569.63
5.6.90.15	Ingresos por pago de B.D.H.	0.00	-569.63
RESULTADO ==>		-265.07	-1,860.45

PRESIDENTE C.A.

GERENTE GENERAL



PRESIDENTE C.V.

CONTADOR GENERAL

Matricula



CAJA DE AHOR. Y CRED. EL MANIZAL

RESUMEN GENERAL DE SALDOS

PAGINA 1 DE 2
FECHA: 31/12/2016
HORA: 15:26:13

Oficina: MATRIZ
Procesado por: BERNARDA BERRU

AHORROS		CERTIFICADOS		SOCIOS	
Efectivo:	20,870.54	Saldo Contable:	8,421.53	INGRESOS:	0
Cheques:	0.00	Edificios:	0.00	RETIROS:	0
Encaje:	11,989.89	Provisión Interés:	0.02	ACTIVOS:	215
Otras garantías:	0.00	DEPOSITOS A PLAZO FIJO		CLIENTES	
Saldo Contable:	32,860.43	De 1 a 30 días:	9,130.45	INGRESOS:	0
Provisión Interés:	0.00	De 31 a 90 días:	3,510.00	RETIROS:	0
CUENTA AHORRISTAS		De 91 a 180 días:	1,300.00	ACTIVOS:	0
Efectivo:	119.49	De 181 a 360 días:	1,118.87		
Cheques:	0.00	Mas de 360 días:	0.00		
Saldo Contable:	119.49	Saldo Contable:	15,059.32		
Provisión Interés:	0.00	Provisión Interés:	545.36		

Informe datos madurados ver: nov-2010

CARTERA		SALDO X TIPO				Interés	I.Mora	%V	N. C
Código	Tipo	VIGENTE	VENCIDO	NO DEVENGA					
003	CORRIENTE	11,649.16							
	1 A 30 DIAS	0.00	340.11	0.00	717.41	278.06		11	
	31 A 90 DIAS	2,050.00	107.69	0.00					
	91 A 180 DIAS	2,150.00	0.00	0.00					
	181 A 360 DIAS	2,875.00	92.13	0.00					
	> 360 DIAS	2,850.00	1,184.24	0.00					
		9,925.00	1,724.16	0.00	717.41	278.06		11	
000	EMERGENTE	1,400.44							
	1 A 30 DIAS	640.00	150.00	0.00	52.05	20.44		10	
	31 A 90 DIAS	80.00	350.00	0.00					
	91 A 180 DIAS	80.00	0.00	0.00					
	A 360 DIAS	0.00	100.44	0.00					
	> 360 DIAS	0.00	0.00	0.00					
		800.00	600.44	0.00	52.05	20.44		10	
001	REINVERSADO	60,407.94							
	1 A 30 DIAS	2,224.85	1,882.90	419.47	3,865.81	1,423.93		66	
	31 A 90 DIAS	7,523.51	1,095.55	1,276.24					
	91 A 180 DIAS	9,014.29	1,436.35	978.42					
	181 A 360 DIAS	13,523.08	2,257.40	1,302.20					
	> 360 DIAS	14,159.49	2,237.41	406.78					
		46,615.22	9,409.61	4,383.11	3,865.81	1,423.93		66	
002	VIVIENDA	20,240.03							
	1 A 30 DIAS	151.89	646.26	97.22	1,074.86	274.83		8	
	31 A 90 DIAS	430.56	937.50	1,281.94					
	91 A 180 DIAS	645.84	1,110.44	1,479.16					
	181 A 360 DIAS	1,291.68	1,225.00	2,958.32					
	> 360 DIAS	1,040.58	919.70	5,916.22					
		3,560.55	4,839.12	11,893.26	1,074.86	274.83		8	

Saldo :	60,908.77	16,572.33	16,216.47	5,710.13	1,997.26	95
SALDO TOTAL MADURADO:	93,697.57	SALDO TOTAL GENERAL:		93,697.57		
	% DE CARTERA VENCIDA			17.68	Rep:rep_resumen_saldo	



CAJA DE AHORRO Y CREDITO EL MANIZAL

BALANCE GENERAL

CAC MANIZAL

PAGINA: 1

OFICINA:

PERIODO: **DICIEMBRE 2017**

EMISION: 21Dic2017

1	ACTIVOS		140,067.09
1.1	FONDOS DISPONIBLES		23,044.61
1.1.01	CAJA	2,647.94	
1.1.01.05	Electivo Matnz	2,647.94	
1.1.03	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES F	20,396.67	
1.1.03.10.	BANCOS E INSTITUCIONES FINANCI	20,396.67	
1.1.03.10.03	CODESARROLLO	21.23	
1.1.03.10.04	BANCO DE LOJA	948.34	
1.1.03.10.05	COOPERATIVA GONZANAMA	19,427.10	
1.4.	CARTERA DE CREDITOS		92,669.24
1.4.04	MIORDEMPRESA POR VENCER	92,951.26	
1.4.04.05	De 1 a 30 días	4,692.56	
1.4.04.10	De 31 a 90 días	2,281.85	
1.4.04.15	De 91 a 180 días	1,708.73	
1.4.04.20	De 181 a 360 días	11,638.05	
1.4.04.25	De 360 a mas	72,630.07	
1.4.99.	(PROVISIONES PARA CREDITOS INC	-282.02	
1.4.99.20	(Provisión general de Cartera)	-282.02	
1.6.	CUENTAS POR COBRAR		8,765.41
1.6.90.	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	8,765.41	
1.6.90.08	Transitoria por verificar	375.69	
1.6.90.40	Ventanilla de Yamana	1,378.44	
1.6.90.92	ventanilla guachanama	5,511.28	
1.6.90.94	Ventanilla catacocha	1,500.00	
1.8.	PROPIEDADES Y EQUIPOS		7,536.82
1.8.01	Terrenos	1,586.62	
1.8.05.	MUEBLES Y ENSERES Y EQUIPOS OF	2,025.54	
1.8.05.01	Muebles y Enseres	1,013.82	
1.8.05.02	Equipos de Oficina	1,011.72	
1.8.06	Equipos de Computación	2,068.66	
1.8.08	Software	1,856.00	
1.9.	OTROS ACTIVOS		8,051.01
1.9.01.	INVERSIONES EN ACCIONES Y PART	2,431.01	
1.9.01.05.	EN OTRAS INST. FIN. DEL PAIS	2,431.01	
1.9.01.05.20	De 181 a 360 días	2,431.01	
1.9.90.	OTROS	5,620.00	
1.9.90.15	Depósitos en Garantía	5,620.00	
2.	PASIVOS		-71,281.92
2.1.	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		-49,769.63
2.1.01.	DEPOSITOS A LA VISTA	-35,481.83	
2.1.01.35	Depósitos de Ahorro Matriz	-35,481.83	



CAJA DE AHORRO Y CREDITO EL MANIZAL
BALANCE GENERAL

CAC MANIZAL

OFICINA:

PAGINA: 2

PERIODO: DICIEMBRE 2017

EMISION: 21Dic2017

2.1.03.	DEPOSITOS A PLAZO	-14,287.80	
2.1.03.05	De 1 a 30 días	948.46	
2.1.03.06	De 31 a 90 días	-6,531.63	
2.1.03.07	De 91 a 180 días	-2,770.83	
2.1.03.08	De 181 a 360 días	-5,933.80	
2.5.	CUENTAS POR PAGAR		-7,612.85
2.5.03.	OBIGACIONES PATRONALES	-8.75	
2.5.03.35	Aporte Asistencia Técnica	-8.75	
2.5.90.	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	-7,604.10	
2.5.90.90.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	-7,604.10	
2.5.90.90.06	Depósitos sin identificar	-20.25	
2.5.90.90.40	Fondo Mortuario	-7,583.85	
2.9.	OTROS PASIVOS		-13,899.44
2.9.08.	TRANSFERENCIAS INTERMAS	-13,899.44	
2.9.08.03	Agencia Lauro Guerrero	-205.44	
2.9.08.04	Agencia Catacocha	-13,694.00	
3.	PATRIMONIO		-64,614.26
3.1.	CAPITAL SOCIAL		-10,246.69
3.1.03.	APORTES DE LOS SOCIOS	-10,246.69	
3.1.03.01	Certificados de Aportación Mat	-10,246.69	
3.4.	OTROS APORTES PATRIMONIALES		-15,278.47
3.4.02	Donacion Fondo Agil	-450.00	
3.4.06	Donación PROLOCAL	-4,627.72	
3.4.08	Donaciones FEPP	-7,579.11	
3.4.09	Otras Donaciones	-1,057.80	
3.4.10	Donación Refise	-274.00	
3.4.90	Otros	-816.79	
3.4.91	Aporte de Socios	-473.05	
3.6.	RESULTADOS		-39,089.10
3.6.01	Utilidad o Excedentes acumulad	-35,228.65	
3.6.03	Utilidad del Ejercicio	-3,860.45	

SUPERAVIT

-4,170.91

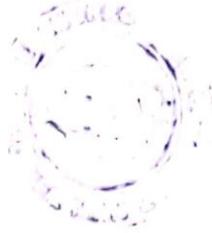
PATRIMONIO + SUPERAVIT
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO

-68,785.17
-140,067.09

PRESIDENTE C.A.



GENERAL



PRESIDENTE C.V.



GENERAL
Matricula



CAJA DE AHORRO Y CREDITO EL MANIZAL
BALANCE DE RESULTADOS

PERIODO: DICIEMBRE 2017

Pag. 1

CAC MANIZAL		FECHA PROCESO: 31Dic2017	
OFICINA:			
CODIGO	CUENTA	ESTE MES	TOTAL
4.	G A S T O S	6,747.63	17,431.44
4.1.	INTERESES CAUSADOS	5,654.04	8,019.83
4.1.01.	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	5,654.04	8,019.83
4.1.01.15	Depósitos de ahorros	3,072.02	3,872.92
4.1.01.20	Depósitos de Clientes	0.00	0.96
4.1.01.30	Depósitos a Plazo	2,074.00	3,257.81
4.1.01.90.	OTROS	508.02	868.14
4.1.01.90.01	Certificados de Aportación	508.16	508.56
4.1.01.90.03	Pago de intereses	4.86	384.58
4.5.	GASTOS DE OPERACION	1,093.59	9,362.00
4.5.01.	GASTOS DE PERSONAL	424.50	5,441.70
4.5.01.05.	REMUNERACIONES MENSUALES	400.00	4,817.50
4.5.01.05.03	Remuneraciones mensuales	400.00	4,817.50
4.5.01.10.	BENEFICIOS SOCIALES	24.50	624.20
4.5.01.10.05	Viáticos y Movilización	24.50	497.05
4.5.01.10.06	Refrigerio	0.00	92.15
4.5.01.10.09	Alimentación	0.00	35.00
4.5.02.	HONORARIOS	326.40	738.00
4.5.02.05.	Directores	326.40	396.00
4.5.02.05.04	Capacitación Directivos	302.40	302.40
4.5.02.05.05	Diets a Directivos	24.00	99.60
4.5.02.10	Honorarios profesionales	0.00	342.00
4.5.03.	SERVICIOS VARIOS	122.69	1,132.30
4.5.03.15	Publicidad y Propaganda	0.00	10.00
4.5.03.20.	SERVICIOS BASICOS	47.69	1,017.30
4.5.03.20.02	Luz	3.70	32.56
4.5.03.20.03	Teléfono	21.55	273.34
4.5.03.20.04	Suministros y Materiales de	0.00	464.56
4.5.03.20.05	Pago de Servicio de internet	22.44	246.84
4.5.03.95	Otros Gastos	75.00	105.00
4.5.04.	IMPUESTOS CONTRIBUYENTES Y	220.00	1,320.00
4.5.04.20	Aportes a la REFBSE	220.00	1,320.00
4.5.06.	AMORTIZACIONES	0.00	750.00
4.5.06.30	Gastos de adecuación	0.00	750.00
4.7.	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	0.00	29.61
4.7.15	Gastos Bancarios	0.00	29.61
5.	I N G R E S O S	-1,854.93	-21,602.35
5.1.	INTERESES Y DESCUENTOS	-1,668.33	-19,968.00
5.1.01	Depósitos	-32.24	-257.82
5.1.04.	INTERESES DE CARTERA DE	-1,636.09	-19,710.18
5.1.04.25	Cartera de credito	-1,488.53	-17,703.60
5.1.04.30	De mora	-147.56	-2,006.58
5.4.	INGRESOS POR SERVICIOS	-10.00	-145.00
5.4.04.	MANEJO Y COBRANZAS	-10.00	-145.00



CAJA DE AHORRO Y CREDITO EL MANIZAL
BALANCE DE RESULTADOS

CAC MANIZAL PERIODO: DICIEMBRE 2017 Pág. 2

OFICINA: FECHA PROCESO: 31Dic2017

CODIGO	CUENTA	ESTE MES	TOTAL
5.4.04.01	Notificaciones	-10.00	-145.00
5.6.	OTROS INGRESOS	-176.60	-1,489.35
5.6.90.	OTROS	-176.60	-1,489.35
5.6.90.15	Ingresos por pago de E.D.H.	-176.60	-1,489.35
RESULTADO ==>		4,892.70	-4,170.91

PRESIDENTE C.A.

GERENTE GENERAL



PRESIDENTE C.V.

CONTADOR GENERAL

Matricula

CAJA DE AHOR. Y CRED. EL MANIZAL

RESUMEN GENERAL DE SALDOS

PAGINA 1 DE 2

Oficina: MATRIZ
 Cesado por: BERNARDA BERRU

FECHA: 31/12/2017
 HORA: 15:59:00

	AHORROS	CERTIFICADOS	SOCIOS
Efectivo:	22,520.74	Saldo Contable: 10,246.69	INGRESOS: 0
Cheques:	0.00	Edificios: 0.00	RETIROS: 0
Encaje:	12,961.09	Provisión Interés: 0.00	ACTIVOS: 220
Otras garantías:	0.00	DEPOSITOS A PLAZO FIJO	CLIENTES
Saldo Contable:	35,481.83	De 1 a 30 días: 1,736.72	INGRESOS: 0
Provisión Interés:	0.00	De 31 a 90 días: 11,696.44	RETIROS: 0
		De 91 a 180 días: 0.00	ACTIVOS: 0
CUENTA AHORRISTAS		De 181 a 360 días: 854.64	
Efectivo:	0.00	Mas de 360 días: 0.00	
Cheques:	0.00	Saldo Contable: 14,287.80	
Contable:	0.00	Provisión Interés: 596.41	
Provisión Interés:	0.00		

Informe datos madurados ver nov-2010

TERA	SALDO X TIPO							
Grupo	Tipo	VIGENTE	VENCIDO	NO DEVENGA	Interés	I.Mora	%V	N. C
CONSUMO		3,537.04						
	1 A 30 DIAS	0.00	300.00	0.00	186.25	79.63		4
	31 A 90 DIAS	750.00	0.00	300.00				
	91 A 180 DIAS	250.00	110.67	300.00				
	181 A 360 DIAS	500.00	0.00	0.00				
	> 360 DIAS	750.00	276.37	0.00				
		2,250.00	687.04	600.00	186.25	79.63		4
EMERGENTE		2,045.37						
	1 A 30 DIAS	1,603.79	0.00	0.00	34.71	7.20		15
	31 A 90 DIAS	190.70	150.00	0.00				
	91 A 180 DIAS	0.00	100.88	0.00				
	181 A 360 DIAS	0.00	0.00	0.00				
	> 360 DIAS	0.00	0.00	0.00				
		1,794.49	250.88	0.00	34.71	7.20		15
MICROCREDITO		75,390.73						
	1 A 30 DIAS	4,353.54	2,322.07	735.63	4,015.70	1,769.59		76
	31 A 90 DIAS	7,729.46	1,022.72	2,013.74				
	91 A 180 DIAS	10,219.83	1,038.88	2,477.42				
	181 A 360 DIAS	14,400.88	1,212.40	4,782.16				
	> 360 DIAS	12,727.61	4,547.88	5,806.51				
		49,431.32	10,143.95	15,815.46	4,015.70	1,769.59		76
VIVIENDA		11,978.12						
	1 A 30 DIAS	111.13	347.22	97.22	905.44	298.21		5
	31 A 90 DIAS	0.00	1,034.72	1,381.94				
	91 A 180 DIAS	0.00	1,187.50	1,479.16				
	181 A 360 DIAS	0.00	1,780.83	2,950.40				
	> 360 DIAS	0.00	1,600.00	0.00				
		111.13	5,950.27	5,916.72	905.44	298.21		5

Saldo : 53,586.94 17,032.14 22,332.18 5,142.10 2,154.63
ALDO TOTAL MADURADO: 92,951.26 SALDO TOTAL GENERAL: 92,951.26
% DE CARTERA VENCIDA 18.32 Rep:rep_resumen_saldo



BALANCE GENERAL

PAGINA: 1

OFICINA:

PERIODO: **DICIEMBRE 2018**

EMISION: 2101a2018

1.	ACTIVOS		169,565.69
1.1.	FONDOS DISPONIBLES		32,557.28
1.1.01.	CAJA	1,929.85	
1.1.01.05	Efectivo Matriz	1,929.85	
1.1.03.	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES F	30,627.43	
1.1.03.10.	BANCOS E INSTITUCIONES FINANCI	30,627.43	
1.1.03.10.03	CODESARROLLO	21.23	
1.1.03.10.04	BANCO DE LOJA	1,253.08	
1.1.03.10.05	COOPERATIVA GONZANAMA	29,353.12	
1.4.	CARTERA DE CREDITOS		115,675.23
1.4.04.	MICROEMPRESA POR VENCER	115,957.25	
1.4.04.05	De 1 a 30 días	7,417.57	
1.4.04.10	De 31 a 90 días	7,241.03	
1.4.04.15	De 91 a 180 días	1,256.30	
1.4.04.20	De 181 a 360 días	10,376.74	
1.4.04.25	De 360 a mas	89,865.61	
1.4.99.	(PROVISIONES PARA CREDITOS INC	-282.02	
1.4.99.30	(Provisión general de Cartera)	-282.02	
1.8.	CUENTAS POR COBRAR		5,623.80
1.8.90.	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	5,623.80	
1.8.90.40	Ventanilla de Yamana	118.46	
1.8.90.92	ventanilla guachanama	5,505.34	
1.8.	PROPIEDADES Y EQUIPOS		7,536.82
1.8.01	Terrenos	1,586.62	
1.8.05.	MUEBLES Y ENSERES Y EQUIPOS OF	2,025.54	
1.8.05.01	Muebles y Enseres	1,013.82	
1.8.05.02	Equipos de Oficina	1,011.72	
1.8.06	Equipos de Computación	2,068.66	
1.8.08	Software	1,856.00	
1.9.	OTROS ACTIVOS		8,172.56
1.9.01.	INVERSIONES EN ACCIONES Y PART	4,552.56	
1.9.01.05.	EN OTRAS INST. FIN. DEL PAIS	4,552.56	
1.9.01.05.20	De 181 a 360 días	4,552.56	
1.9.90.	OTROS	3,620.00	
1.9.90.15	Depósitos en Garantía	3,620.00	
2.	PASIVOS		-92,427.81
2.1	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		-72,510.54
2.1.01.	DEPOSITOS A LA VISTA	-33,367.41	
2.1.01.35	Depósitos de Ahorro Matriz	-33,367.41	
2.1.03.	DEPOSITOS A PLAZO	-39,143.13	
2.1.03.05	De 1 a 30 días	-1,736.72	



CAJA DE AHORRO Y CREDITO EL MANIZAL

BALANCE GENERAL

CAC MANIZAL

OFICINA: MANIZAL

PAGINA: 2

PERIODO: DICIEMBRE 2018		EMISION: 21 Dic 2018	
2.1.03.06	De 31 a 90 días	-19,190.04	
2.1.03.07	De 91 a 180 días	-500.00	
2.1.03.08	De 181 a 360 días	-17,636.37	
2.5.	CUENTAS POR PAGAR		-19,917.27
2.5.03.	OBIGACIONES PATRONALES	-8.75	
2.5.03.35	Aporte Asistencia Técnica	-8.75	
2.5.00.	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	-19,908.52	
2.5.00.00.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	-19,908.52	
2.5.00.00.13	Cuentas por Pagar Catacona	-11,162.28	
2.5.00.00.14	Cuentas por Pagar Laura Guerre	-74.24	
2.5.00.00.40	Fondo Mortuario	-8,672.00	
3.	PATRIMONIO		-68,284.45
3.1.	CAPITAL SOCIAL		-12,731.97
3.1.03.	APORTES DE LOS SOCIOS	-12,731.97	
3.1.03.01	Certificados de Aportación Mat	-12,731.97	
3.4.	OTROS APORTES PATRIMONIALES		-15,292.47
3.4.02	Donación Fondo Agil	-450.00	
3.4.06	Donación PROLOCAL	-4,627.72	
3.4.09	Donaciones FEPP	-7,579.11	
3.4.09	Otras Donaciones	-1,057.80	
3.4.10	Donacion Refse	-274.00	
3.4.90	Otros	-830.79	
3.4.91	Aporte de Socios	-473.05	
3.6.	RESULTADOS		-40,260.01
3.6.01	Utilidad o Excedentes acumulad	-40,260.01	
	SUPERAVIT	-8,853.43	
	PATRIMONIO + SUPERAVIT		-77,137.88
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		-169,565.69

PRESIDENTE C.A.

PRESIDENTE C.V.

CONTADOR GENERAL

Mateoculia





CAJA DE AHORRO Y CREDITO EL MANIZAL
BALANCE DE RESULTADOS

CAJ MANIZAL

PERIODO: DICIEMBRE 2018

Pag. 1

OFICINA: MANIZAL

FECHA PROCESO: 31Dic2018

CODIGO	CUENTA	ESTE MES	TOTAL
4.	G A S T O S	1,246.55	11,778.84
4.1.	INTERESES CAUSADOS	440.17	2,269.85
4.1.01.	OBIGACIONES CON EL PUBLICO	440.17	2,269.85
4.1.01.15	Depósitos de ahorros	77.41	377.45
4.1.01.30	Depósitos a Plazo	142.23	1,171.92
4.1.01.90.	OTROS	220.48	220.48
4.1.01.90.01	Certificados de Aportación	220.48	220.48
4.5.	GASTOS DE OPERACION	904.03	9,457.87
4.5.01.	GASTOS DE PERSONAL	337.00	5,176.90
4.5.01.05.	REMUNERACIONES MENSUALES	320.00	4,250.00
4.5.01.05.03	Remuneraciones mensuales	320.00	4,250.00
4.5.01.10.	BENEFICIOS SOCIALES	17.00	926.90
4.5.01.10.05	Viáticos y Movilización	17.00	801.85
4.5.01.10.06	Refrigerio	0.00	94.05
4.5.01.10.09	Alimentacion	0.00	21.00
4.5.02.	HONORARIOS	127.00	345.80
4.5.02.05.	Directores	127.00	267.40
4.5.02.05.04	Capacitación Directivos	56.00	106.40
4.5.02.05.05	Dietas a Directivos	51.00	161.00
4.5.02.10	Honorarios profesionales	0.00	78.40
4.5.03.	SERVICIOS VARIOS	208.03	1,204.73
4.5.03.15	Publicidad y Propaganda	67.30	107.30
4.5.03.20.	SERVICIOS BASICOS	50.78	757.49
4.5.03.20.02	Luz	3.64	36.91
4.5.03.20.02	Teléfono	24.70	269.74
4.5.03.20.04	Suministros y Materiales de	0.00	161.56
4.5.03.20.05	Pago de Servicio de internet	22.44	287.28
4.5.03.95	Otros Gastos	90.00	340.00
4.5.04.	IMPUESTOS CONTRIBUYENTES Y	222.00	2,216.00
4.5.04.20	Aportes a la REPSE	222.00	2,216.00
4.5.06.	AMORTIZACIONES	0.00	514.18
4.5.06.10	Gastos de constitución y	0.00	314.84
4.5.06.20	Gastos de adecuación	0.00	199.34
4.7.	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	2.20	51.32
4.7.15	Gastos Encasos	2.20	51.32
5.	I N G R E S O S	-2,359.04	-20,622.27
5.1.	INTERESES Y DESCUENTOS	-1,790.64	-18,585.47
5.1.01	Depósitos	-65.09	-431.73
5.1.04.	INTERESES DE CARTERA DE	-1,725.55	-18,153.69
5.1.04.25	Cartera de credito	-1,639.53	-16,795.69
5.1.04.30	De mora	-85.97	-1,358.00
5.4.	INGRESOS POR SERVICIOS	-10.00	-171.00
5.4.01	APERTURA DE LIBRETA	0.00	-6.00
5.4.04.	MANEJO Y COBRANZAS	-10.00	-165.00



CAJA DE AHORRO Y CREDITO EL MANIZAL
BALANCE DE RESULTADOS

CAC MANIZAL PERIODO: DICIEMBRE 2018 Pag. 2

OFICINA: MANIZAL FECHA PROCESO: 31Dic=2018

CODIGO	CUENTA	ESTE MES	TOTAL
5.4.04.01	Notificaciones	-10.00	-165.00
5.6.	OTROS INGRESOS	-552.40	-1,875.80
5.6.90.	OTROS	-552.40	-1,875.80
5.6.90.35	Ingresos por pago de B.D.H.	-181.20	-774.60
5.6.90.30	Ingresos por servicios	-1.20	-1.20
5.6.90.40	Ingreso por multas asambleas	-270.00	-1,100.00
	RESULTADO	-1,006.40	-8,853.43

PRESIDENTE C.A.

GERENTE GENERAL



PRESIDENTE C.V.

CONTADOR GENERAL
Matrícula



CAJA DE AHOR. Y CRED. EL MANIZAL

RESUMEN GENERAL DE SALDOS

PAGINA 1 DE 2
FECHA: 31/12/2018
HORA: 14:04:13

Oficina: MATRIZ
Procesado por: BERNARDA BERRU

	AHORROS	CERTIFICADOS	SOCIOS
Efectivo:	18,376.80	Saldo Contable: 12,731.97	INGRESOS: 0
Cheques:	0.00	Edificios: 0.00	RETIROS: 0
Encaje:	14,990.61	Provisión Interés: 0.00	ACTIVOS: 226
Otras garantías:	0.00	DEPOSITOS A PLAZO FIJO	CLIENTES
Saldo Contable:	33,367.41	De 1 a 30 días: 9,406.00	INGRESOS: 0
Provisión Interés:	0.00	De 31 a 90 días: 7,121.60	RETIROS: 0
CUENTA AHORRISTAS		De 91 a 180 días: 4,500.00	ACTIVOS: 0
Efectivo:	0.00	De 181 a 360 días: 18,115.53	
Cheques:	0.00	Mas de 360 días: 0.00	
Saldo Contable:	0.00	Saldo Contable: 39,143.13	
Provisión Interés:	0.00	Provisión Interés: 1,200.14	

Informe datos madurados ver nov-2010

CARTERA	Código	Tipo	SALDO X TIPO				I.Mora	%V	N. C
			VIGENTE	VENCIDO	NO DEVENGA	Interés			
003	CONSTANTE		1,526.37						
		1 A 30 DIAS	0.00	0.00	250.00	320.80	133.46	2	
		31 A 90 DIAS	0.00	250.00	0.00				
		91 A 180 DIAS	0.00	250.00	250.00				
		181 A 360 DIAS	0.00	0.00	250.00				
		> 360 DIAS	0.00	276.37	0.00				
			0.00	776.37	750.00	320.80	133.46	2	
000	EMERGENTE		9,418.45						
		1 A 30 DIAS	8,711.50	404.15	0.00	291.53	27.32	17	
		31 A 90 DIAS	0.00	201.92	0.00				
		91 A 180 DIAS	0.00	0.00	0.00				
		181 A 360 DIAS	0.00	0.00	0.00				
		> 360 DIAS	0.00	100.88	0.00				
			8,711.50	706.95	0.00	291.53	27.32	17	
001	MICROCREDITO		103,912.45						
		1 A 30 DIAS	4,689.21	3,026.97	661.49	6,518.26	2,429.12	86	
		31 A 90 DIAS	9,183.17	1,706.02	1,991.97				
		91 A 180 DIAS	12,242.50	1,865.97	2,111.80				
		181 A 360 DIAS	24,587.48	1,870.15	3,378.52				
		> 360 DIAS	27,584.56	4,396.56	4,216.08				
			78,686.92	12,865.67	12,359.86	6,518.26	2,429.12	86	
002	VIVIENDA		1,100.00						
		1 A 30 DIAS	0.00	0.00	0.00	657.09	230.90	1	
		31 A 90 DIAS	0.00	0.00	0.00				
		91 A 180 DIAS	0.00	0.00	0.00				
		181 A 360 DIAS	0.00	0.00	0.00				
		> 360 DIAS	0.00	1,100.00	0.00				
			0.00	1,100.00	0.00	657.09	230.90	1	



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

TEMA:

**“ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA
CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL MANIZAL” DEL
CANTÓN PALTAS, PERIODOS 2016-2018**

*Proyecto de Tesis previo a optar
el Grado de Ingeniera en Banca y
Finanzas.*

AUTORA:

Yosselyn Fernanda Poma Molina

DIRECTOR:

*LOJA - ECUADOR
2018*

a. TEMA

ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL MANIZAL” DEL CANTÓN PALTAS, PERIODOS 2016-2018

b. PROBLEMÁTICA

La globalización ha generado significativos cambios en la tecnología, la comunicación, el comercio y otros aspectos importantes para el desarrollo de la humanidad. Todo aquello ha motivado al sector financiero a ser más eficiente y competitivo dentro del mercado, para ello es necesario tener un constante y correcto control de los recursos disponibles con la finalidad de facilitar la toma de decisiones y mantener una adecuada dirección, logrando así un desarrollo exitoso de la organización.

En nuestro país el sistema financiero desarrolla un papel primordial en el funcionamiento y desarrollo de la economía, la intervención de estas entidades pueden contribuir a promover el crecimiento económico y el buen vivir de la sociedad dentro de este sector las finanzas populares, son desarrolladas por todas las personas que inician actividades productivas y financieras donde las cajas de ahorro y crédito “son pequeñas sociedades que prestan sus servicios en sectores donde no accede la banca tradicional” (Arenas, 2014, pág. 3). Así mismo están reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, cuyo objetivo es ofrecer productos en forma de créditos, en base a los ahorros de los socios.

En la Provincia de Loja las actividades y capacitaciones emprendedoras de los habitantes son impulsadas en su gran porcentaje por las finanzas populares y solidarias, apoyando financiera y técnicamente al emprendedor generando fuentes de trabajo y una estabilidad económica, además fomenta la cooperación y el desarrollo de nuevos y mejores servicios.

Dentro de este marco se encuentra la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”, localizada en la Parroquia Guachanamá del Cantón Paltas con cuatro ventanillas ubicadas en el mismo cantón, lleva 17 años en el mercado y mantiene una significativa acogida por parte de los

habitantes, permitiendo posesionarse como una entidad confiable para desarrollar las actividades económicas financieras en el sector donde se encuentra ubicada, para el año 2017 opera con \$ 140.067,09 de activos, lo que le permite ubicarse en el segmento 5 según la norma establecida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Sin embargo, según Ponce, J. (2017) en su investigación de pregrado: “Análisis de los Préstamos Otorgados por la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”, Período 2014 – 2015”, concluyó que la entidad tiene una evolución positiva pero un margen de morosidad del 15% lo cual lo caracterizó como un problema principal, indicando que las posibles causas de la morosidad son por problemas estructurales y administrativos de la Caja; por otro lado Ponce, M. (2016) en su trabajo de titulación: Plan estratégico para la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal” de la Comunidad Las Huertas - Cantón Paltas - Provincia de Loja” manifiesta que en la evaluación interna la entidad cuenta con pocas fortalezas y muchas debilidades administrativas y financieras, lo cual propuso algunas estrategias para mitigar los problemas encontrados.

Estos antecedentes ha llevado a que los socios se sientan insatisfechos con los resultados obtenidos, consideran que existen algunas debilidades en su administración y situación financiera real, miembros que han pasado por su administración argumentan que hasta la fecha actual no se ha realizado un análisis administrativo-financiero completo, que les permitan identificar las debilidades que le afectan, comprobar que las decisiones tomadas en el financiamiento e inversión son las adecuadas, así mismo determinar si los recursos disponibles están contribuyendo al alcance de las metas propuestas.

Es por ello, que el presente tema revela la necesidad de realizar un ANALISIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL MANIZAL”, CANTON PALTAS PERIODOS 2016-2018; con la finalidad de conocer su situación financiera real y contribuir con alternativas de mejora para los problemas e inconformidades manifestados por los directivos y socios, quienes son la base fundamental para el desarrollo de la organización y por ende crecimiento de la comunidad.

c. JUSTIFICACIÓN

La elaboración del presente proyecto permitirá mejorar el desempeño administrativo y el crecimiento económico de la organización encaminando a tomar decisiones racionales, orientadas al logro de los objetivos y obtención de buenos resultados.

Justificación Académica

La Universidad Nacional de Loja, a través del Sistema de Estudio tiene como visión formar profesionales críticos, con fundamentos y capaces de resolver los diferentes problemas que se presentan en el campo laboral, es por ello la realización del presente trabajo de titulación donde se refleja la aplicación de los conocimientos adquiridos tanto teóricos como prácticos con la finalidad de aportar a la organización y de esta manera optar por el Título Ingeniera en Banca y Finanzas.

Justificación Económica

Al realizar un análisis administrativo y financiero en la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal” del Cantón Paltas, se obtendrá información sobre la situación económica-financiera real, permitiendo a los directivos plantear mejores estrategias que generen alternativas de cambio frente a los problemas que tienen y los posibles encontrados en la administración, así mismo ayudará al correcto manejo de los fondos disponibles para mantener una buena liquidez, rentabilidad y solvencia dando a la misma oportunidades de ser más competitiva en el mercado.

Justificación Social

Como aporte social se beneficiarán los administradores de la organización y socios, ya que al plantearse posibles estrategias ayudará a mejorar su atención y administración económica, para obtener más acogida por los habitantes del sector y captar nuevos socios que necesiten financiamiento para iniciar proyectos emprendedores que contribuyan al desarrollo personal y social de la comunidad.

d. OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar la estructura administrativa y financiera de la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal” Cantón Paltas, períodos 2016-2018, para una adecuada toma de decisiones que contribuya al crecimiento de la organización y la comunidad.

Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico administrativo interno y externo para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización a través de la matriz FODA.
2. Analizar los Estados Financieros con la aplicación del método vertical (año 2018) y horizontal, así mismo aplicar indicadores que permitan evaluar y conocer la situación económica actual.
3. Elaborar una Propuesta de mejora a la gestión administrativa-financiera, que contribuya al mejoramiento de la caja, así como a sus directivos, administrativos y socios.

e. MARCO TEÓRICO

SISTEMA FINANCIERO

Chiriboga (2010), menciona que el sistema financiero es un conjunto de instituciones, instrumentos y mercados, donde intervienen los intermediarios financieros, cuya función principal es canalizar el ahorro hacia la inversión, tomando en cuenta las diversas necesidades y motivaciones de ahorristas e inversores. Así mismo cumple una función muy trascendental en la vida económica y productiva, ya que se convierte en el apoyo para la generación de la

riqueza, razón por la cual los entes económicos se han apoyado en las diversas instituciones financieras para la obtención de capital de trabajo, expansión productiva e infraestructura.

Sistema financiero nacional

Según la Constitución del Ecuador (2008), menciona que:

Art. 309.- El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de los micros, 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. (pág. 96)

Instituciones financieras

“Sirven como intermediarios para canalizar los ahorros de los individuos, empresas y los gobiernos hacia préstamos o inversiones. Muchas instituciones financieras pagan directa o indirectamente intereses sobre fondos depositados por los ahorradores; otras ofrecen servicios a cambio de una comisión” (Lawrence J. & Chad J., 2012, pág. 29).

Instituciones Financieras del Ecuador

Instituciones financieras públicas	Banco Central del Ecuador (BCE) Banco Agrícola Nacional (BanEcuador) Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV) Corporación Financiera Nacional (CFN)
Instituciones financieras privadas	Bancos Sociedades Financieras Cooperativas de Ahorro y Crédito Instituciones de Servicios Financieros Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda.
Instituciones financieras popular y solidaria:	Cooperativas de Ahorro y Crédito, Entidades Asociativas o Solidarias Cajas y Bancos Comunales, Cajas de Ahorro

Cuadro N° 1

Fuente: Superintendencia de Bancos

ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA

Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios. (Constitución de la Republica del Ecuador, 2008)

Por otra parte la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011) en su artículo uno define a la Economía Popular y Solidaria como la forma de organización económica, donde

sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

Superintendencia de economía popular y solidaria

Es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, tiene personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, con la finalidad de buscar el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018)

Según la LOEPS (2011), tendrá las siguientes funciones que las ejercerá en forma desconcentrada:

- a) Supervisar con las más amplias facultades y sin restricción alguna, a las organizaciones económicas de los sectores asociativos y cooperativistas, para lo cual podrá inspeccionar, vigilar, controlar, auditar, aplicar sanciones, intervenir y liquidar a dichas organizaciones, en caso de que, sus acciones violen la normativa aplicable;
- b) Velar por la preservación de la naturaleza jurídica y doctrinaria de las organizaciones sujetas a su supervisión y la vigencia de sus características, así como el correcto uso de los beneficios otorgados por el Estado;
- c) Cumplir y hacer cumplir las normas regulatorias del sector y las resoluciones del Consejo Nacional;
- d) Efectuar, de oficio o por denuncia de legítimo interesado, inspecciones a las organizaciones sometidas a supervisión, examinar sus archivos, su contabilidad y ordenar que se tomen las medidas tendientes a subsanar las irregularidades que pudieran existir.
- e) Determinar mediante resolución debidamente motivada y luego del debido proceso responsabilidades civiles o indicios de responsabilidad penal, en contra de socios, dirigentes.

- f) Determinar, mediante resolución debidamente motivada y luego del debido proceso, responsabilidades civiles o indicios de responsabilidad penal, en contra de socios, dirigentes, administradores, interventores o liquidadores de las organizaciones sujetas a su control;
- g) Emitir informe previo sobre la conveniencia y legalidad de la constitución de nuevas cooperativas y de apertura de sucursales, agencias u oficinas.

Cajas de ahorro

Según el MIES (2011), sostiene que las cajas de ahorro son un peculiar sistema de organización de entidades de ahorro y crédito que tradicionalmente han sido creadas para la población de bajos ingresos, principalmente rural, que no tienen acceso a servicios financieros formales. Su objetivo ha consistido en llevar servicios financieros de calidad a campesinos e indígenas y grupos de áreas urbanas del sector social, sobre todo a quienes subsisten en micro regiones de extrema marginalidad; constituyen uno de los sistemas de organización que realiza intermediación financiera, adaptando diversas modalidades de funcionamiento y de finalidades, que van en relación a las orientaciones recibidas desde las diversidad de objetivos y criterios, que nacen en organizaciones e instituciones públicas y privadas, que han apoyado a sus creación.

Ventajas de las cajas de ahorro

- ✓ Llegan a pequeñas comunidades que en general no interesan a los bancos.
- ✓ Son específicas en los préstamos de cantidades menores para el público que por su patrimonio e ingresos no es aceptado por los bancos.
- ✓ Prestan parte de los ahorros a los socios que solicitan créditos e invierten el resto en los bancos obteniendo un buen rendimiento por el volumen del depósito

Desventajas de las cajas de ahorro

- ✓ Apoderamiento de las cajas s de ahorro y crédito comunitarias de solo un grupo de familias.

- ✓ Cajas de ahorro con acompañamiento técnico inadecuado.
- ✓ El capital inicial no cubre todas las solicitudes de crédito.
- ✓ Falta de infraestructura adecuada
- ✓ Peticiones de cedidos con plazos demasiados largos con respecto al as actividades planteadas en las solicitudes (Torres, 2016)

Servicios que Prestan las Cajas de Ahorro

- **Ahorro:** Sobre las cuales se paga una tasa de interés, acorde a las establecidas por la Junta Política y de Regulación Monetaria y Financiera.
- **Retiro:** Cantidad de dinero que emite el cajero previo a la presentación de una papeleta de retiro.
- **Crédito:** El crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado.
- **Préstamo:** Un préstamo es una operación financiera en la que, mediante un contrato, una entidad de crédito entrega dinero a un beneficiario, que puede ser persona física o jurídica, y que queda obligado a devolver en el plazo convenido el dinero recibido o principal y los intereses pactados que le correspondan, más los gastos derivados de la operación (Guayanay, 2016).

Órganos de Gobierno de las Cajas de Ahorro

Para La reforma de los órganos de gobierno de las Cajas de Ahorro responde a un triple objetivo: lograr la democratización de los mismos; una mayor profesionalización de estas entidades; y de establecer una normativa acorde con los principios que inspira la organización autonómica del Estado.

Según Guayanay (2016) existen tres órganos rectores que son:

- **Asamblea General de una Caja de Ahorros:** Es el órgano constituido por las representaciones de los intereses sociales y colectivos del ámbito de actuación de la caja de ahorro que asume el supremo gobierno y decisión de la entidad.
- **Consejo de Administración de una Caja de Ahorros:** Es el órgano que tiene encomendada la administración y gestión financiera, así como la de la obra benéfico social de la caja.
- **Comite de Vigilancia de una Caja de Ahorros:** Tiene por objeto cuidar que la gestión del Consejo de Administración se cumpla con la máxima eficacia, dentro de las líneas generales de actuación señaladas por la Asamblea General y de las directrices emanadas de la normativa.
(pág. 14)

GESTION ADMINISTRATIVA

Según Munch (2014), la administración y gestión significan lo mismo sin embargo el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define gestión como “el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un fin determinado”.

Por lo que se considera a la gestión administrativa como el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo.

Características

Según Munch (2014) las características de administracion son:

- **Universalidad:** Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada o en cualquier tipo de institución.
- **Especificidad:** Aunque la administración se auxilie de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas
- **Multidisciplinar:** Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.
- **Flexibilidad:** Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican. (pág. 22)

Proceso administrativo

Para Munch (2014), la administración incluye una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios, las técnicas y los enfoques de gestión.

Las funciones que constituyen el proceso de la administración son: planeación, organización, dirección y control.

Planeación

Mediante la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, se eliminan riesgos y se garantizan condiciones de éxito, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se necesitan para lograr los objetivos de la empresa (Galindo, 2008).

Razones para planear

Las razones para que una empresa planee según Hellriegel, Jackson, & Slocum (2009) son:

- ✓ Para establecer el curso general que seguirá la organización en el futuro para incrementar las utilidades, expandir la participación de mercado y hacer frente a su responsabilidad social
- ✓ Para identificar y comprometer los recursos que la organización necesita para alcanzar sus metas y decidir cuáles tareas se deben desempeñar para llegar a esas metas. (pág. 9)

Tipos de planeación

Para Munch (2014), la planeación puede ser:

- **Estratégica.** La planificación estratégica generalmente se realiza a mediano y largo plazo, a partir de esta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa.
- **Táctica o funcional.** Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico.
- **Operativa.** Se diseña de acuerdo con los planes tácticos; y, como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos.

Proceso de la planeación

Según Amaru (2009) este proceso comprende tres etapas principales:

- **Adquisición de datos de entrada:** Es la información sobre el presente, pasado o futuro del ambiente externo y de los sistemas internos de la organización. Exponen las necesidades, amenazas, oportunidades o una situación con la que el gerente debe lidiar.
- **Procesamiento de los datos de entrada:** En esta etapa se transforma la información para producir una nueva información y decisiones, en resumidas palabras es el núcleo del proceso de planeación.
- **Preparación de un plan:** El objetivo del proceso de planeación es la preparación de planes, los cuales deben incluir una previsión de los medios de control de acción y del consumo de recursos, para asegurar la realización de los objetivos.

Organización

Según Munch (2014), esta fase consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos destinados a la simplificación del trabajo y optimización de funciones y recursos para de esta manera cumplir con los objetivos.

División y especialización del trabajo

Por la diversidad de actividades que se ejecutan en una organización para su desarrollo, es necesario, agrupar el trabajo por áreas específicas, con el propósito de garantizar una mayor eficiencia de los empleados y una mayor competitividad de la empresa (Bernal T. & Sierra A., 2008).

Jerarquización

La jerarquización es una práctica común que se lleva a cabo en varios campos, áreas, materias, etc. Es decir la jerarquización consiste en definir la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad y comunicación que se relacionan entre sí con precisión (Munch, 2014).

Organigramas

Louffat (2015) afirma que son representaciones gráficas que muestran la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

Clasificación de los organigramas

Los organigramas pueden clasificarse en:

Por su objeto

- ✓ **Estructurales:** Aquellos que muestran la estructura administrativa.
- ✓ **Funcionales:** Indican las áreas y funciones de los departamentos.

Por su área

- ✓ **Generales:** Representan toda la organización, denominados también cartas maestras.
- ✓ **Departamentales:** Representan a la organización de un departamento o sección.

Por su contenido

- ✓ **Esquemáticos:** Contienen solo las áreas principales, se elaboran para el público y no contienen detalles.
- ✓ **Analíticos:** Estos son más detallados y técnicos. (Munch, 2014, pág. 67)

Manuales

Los manuales son una guía de instrucciones que establecen los procedimientos de trabajo con el fin de transmitir información que sirva a las personas a desenvolverse en una situación determinada. De acuerdo con su contenido pueden ser de políticas, departamentales, organizacionales, procedimientos, específicos, técnicas y de puestos (Munch, 2014)

Dirección

La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la motivación, la toma de decisiones, la comunicación y el ejercicio del liderazgo (Munch, 2014). Para que una empresa tenga éxito depende de una acertada dirección.

Toma de decisiones

“Es el proceso sistemático y racional a través de la cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo” (Munch, 2014, pág. 102). De la correcta elección de alternativas depende en su mayoría el éxito de la organización.

Motivación

Según Stephen P. & DeCenzo (2009), es la voluntad que tiene un trabajador para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, así mismo, es parte donde los empleados se sienten incentivados para desarrollar sus actividades con responsabilidad y agrado.

Comunicación

Es el medio de interacción de las personas entre sí, entre los directivos y sus colaboradores, Bernal T. & Sierra A. (2008) afirman que “la comunicación es un factor clave en el contexto de la organización; con una buena comunicación asertiva se logra mantener buenas relaciones interpersonales y obtener resultados positivos para el conjunto de la organización” (pág. 185).

Liderazgo

Es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos planteados por la organización por medio del cambio influyentes en la conducta del seguidor. (Lussier & Achua, 2016). Dentro de la gerencia es el proceso de dirigir las actividades laborales de los

miembros y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo del gerente seria irrelevantes.

Control

Bernal T. & Sierra A. (2008), afirman que es el proceso mediante el cual se definen indicadores de gestión para evaluar y retroalimentar el desarrollo de las actividades en la empresa, en otras palabras, provee a éstas información que les indique como está siendo su desempeño y cuál es la dinámica con el entorno en que se desempeña, con el propósito de realizar ajustes que sean necesarias para lograr los objetivos.

Importancia

- ✓ “Sirva para comprobar la efectividad y la gestión
- ✓ Promueve el aseguramiento de la calidad
- ✓ Protege los activos de la empresa
- ✓ Garantiza el cumplimiento de los planes
- ✓ Establece medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempo
- ✓ Es fundamental para el proceso de planeación” (Munch, 2014, pág. 129).

Tipos de control

Según Stephen P. & DeCenzo (2009) se puede implementar controles para cada actividad, estos pueden ser:

- **Control preventivo:** Evita los problemas que se esperan porque ocurre antes de la actividad, es decir, ayuda a tomar medidas administrativas antes que se presente el problema.
- **Control concurrente:** Se lo aplica al mismo tiempo que transcurre la actividad o se está llevando a cabo el trabajo, permite corregir a los gerentes los problemas antes que resulten muy costosos.

- **Control de retroalimentación:** Se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones. Ocurre una vez después que concluya la actividad, es otras palabras, corrigen problemas que ya ocurrieron.

Evaluación interna

Según Fred R. (2013), la evaluación interna también conocida como auditoría interna permite detectar las fortalezas y debilidades que tiene una organización, para realizar esta auditoría es necesario recopilar, asimilar y evaluar información acerca de las operaciones de la empresa, lo cual es necesario que participen los gerentes y empleados representativos de toda la entidad.

“Las principales áreas funcionales auditadas en todo negocio que deben ser identificadas a través de la valuación interna son:

- ✓ Administración/Gerencia
- ✓ Marketing y Ventas
- ✓ Operaciones y Logística
- ✓ Finanzas y Contabilidad
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Sistema de información y comunicación
- ✓ Tecnología/Investigación y desarrollo” (D’Alessio, 2008, pág. 169).

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Fred R. (2013) argumenta, “La matriz de evaluación de factores internos sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa” (pág. 122).

Para el desarrollo de la matriz EFI se debe seguir los siguientes pasos:

1. Haga una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna.

2. Asigne a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). La ponderación a un factor indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria.

3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 según corresponda:

- ✓ Fortaleza importante (4)
- ✓ Fortaleza menor (3)
- ✓ Debilidad menor (2)
- ✓ Debilidad importante (1)

4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.

5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

Siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Evaluación externa

Debe ser objeto de constante preocupación las amenazas y oportunidades del ambiente en el que se encuentra la organización: cuanto más complejo sea el ambiente o más rápido su cambio, más atento se debe estar. Existen diversas formas de dividir el ambiente en componentes para facilitar su análisis (Amaru, 2009). Los factores que deben considerarse son los siguientes:

Fuerzas económicas

Son variables económicas que suelen representar oportunidades y amenazas para las organizaciones tienen influencia en el desarrollo de sus actividades (Fred R., 2013).

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales son aquellas tendencias que existen en el entorno que influyen en las decisiones (gustos y preferencias) de los clientes de la empresa D'Alessio (2008).

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

D'Alessio (2008), argumenta que son aquellas leyes y disposiciones que rigen a la empresa y que tienen influencia en las actividades de negocio, de sus proveedores y de sus consumidores.

Fuerzas tecnológicas

Son todas las fuerzas relacionadas con el uso de la tecnología, se caracterizan por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, aceleración del proceso tecnológico y la amplia difusión del conocimiento que originan una imperiosa necesidad de adaptación a la evolución (D'Alessio, 2008).

Fuerzas competitivas

Son elementos que deben ser cuidadosamente analizados ya que de esto dependerá mucho el éxito de una empresa, D'Alessio (2008) afirma que intervienen las fuerzas de Porter “estos fuerzas son: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, intensidad de la rivalidad de los actuales competidores amenaza de productos sustitutos y amenaza de los entrantes” (pág. 123).

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Esta Matriz permite que los estrategas resuman y evalúen información de carácter económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Para construir una matriz EFE se deben seguir los siguientes pasos:

1. Elaborar una lista de los factores externos clave teniendo en consideración tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y a la industria donde ésta operando.
2. Asignar a cada valor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene este factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la organización. La suma de las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 según corresponda:

- ✓ Oportunidad importante (4)
- ✓ Oportunidad menor (3)
- ✓ Amenaza menor (2)
- ✓ Amenaza importante (1)

4. Asigne a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor.

La puntuación ponderada total promedio es de 2.5 si se obtiene una puntuación de 4.0 indica que la organización está usando las estrategias de manera eficaz las oportunidades existentes, y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas (Fred R., 2013).

Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Castellanos (2015) argumenta, que es una herramienta empleada para la planificación estratégica, también se conoce con el nombre de Matriz DAFO. Previa a su elaboración, se deben establecer los factores internos y externos de éxito y agruparlas en categorías; la misma nos permitirá hacer un análisis para conocer la situación actual de la empresa y la manera que debe afrontar los cambios presentes en el entorno con el fin de ser competitivo ante el nicho de

mercado al cual pertenece, así teniendo mayores oportunidades y creando estrategias para una eficaz competencia.

	FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS (Impulsar)	DEBILIDADES (Eliminar)
FACTORES EXTERNOS			
	OPORTUNIDADES (Aprovechar)	FO	DO
	AMENZAS (Evitar)	FA	DA

Figura N° 2: Matriz FODA

Fuente: Modelo adquirido de Fred, 2013, pág. 177

La matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias que son:

Estrategia FO

Las estrategias FO según Fred R. (2013), manejan las fortalezas internas con el fin de aprovechar las oportunidades externas, es decir, permite a la organización ocupar una posición que le permita usar sus fortalezas internas para tomar ventaja de las tendencias o acontecimientos externos.

Estrategia DO

“Las estrategias DO buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas” (Fred R., 2013, pág. 176). En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotarla.

Estrategia FA

La estrategia FA utiliza sus fortalezas internas con el propósito de minimizar el impacto de las amenazas del entorno (Fred R., 2013). En este grupo se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas generalmente externas que de una u otra manera ponen en riesgo el éxito de la empresa.

Estrategia DA

La estrategia Da tiene como propósito minimizar tanto las debilidades como las amenazas del entorno, mediante tácticas que ayuden a la supervivencia de la empresa (Fred R., 2013). A estas estrategias se las conoce como defensivas porque ayudan a cuidarse de las debilidades y amenazas que pueden afectar al crecimiento de la organización.

GESTION FINANCIERA

La gestión financiera según Perez & Veiga (2015), cumple la función de prever, procesar, informar y verificar los recursos de una organización permitiendo efectuar un control adecuado y ordenado de los egresos e ingresos de la empresa. Para mantener una correcta información financiera se hace uso de estados financieros.

Los estados financieros

“Son los documentos que proporcionan informes periódicos a fechas determinadas, sobre el estado o desarrollo de la administración de una compañía, es decir, la información necesaria para la toma de decisiones en una empresa” (Farias, 2014, pág. 7). Se consideran básicos, dentro de los estados financieros, el balance general y el estado de pérdidas y ganancias.

Balance general

Es un informe contable que refleja la situación económica y financiera de una empresa en un momento determinado. Rodriguez (2012) afirma que proporciona información acerca de los de

los recursos que tiene la organización para operar (activos), las deudas y compromisos que tiene y debe que cumplir (pasivos) y finalmente la inversión que tienen los accionistas (capital contable); con esta información se puede realizar un análisis de la posición financiera.

Algunos lo denominan como:

- Estado de situación financiera
- Estado de inversiones
- Estado de recursos y obligaciones
- Estado de activo, pasivo y capital.

Balance de resultados

Este balance refleja los ingresos y los gastos, así como la utilidad o pérdida resultante de las operaciones de una empresa durante un período de tiempo determinado, generalmente un año. Es un estado dinámico y acumulativo, es decir, resume las operaciones de una compañía desde el primero hasta el último día del período analizado.

También se le conoce con los nombres:

- Estado de rentas y gastos
- Estado de ingresos y egresos
- Estado de resultados
- Estado de utilidades (Ortíz, 2011).

Análisis financiero

El análisis o diagnóstico financiero constituye el instrumento más efectivo para valorar el desempeño económico y financiero de una organización. Según Ortíz (2011), es un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y las actividades operacionales de un empresa. Para ello comprende el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y balances financieros, lo que

ayuda de manera decisiva a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones.

Importancia

Nava Rosillón (2009) afirma que la importancia del análisis financiero radica en que permite identificar los aspectos económicos y financieros que muestran las condiciones en que opera la empresa con respecto al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y rentabilidad, facilitando la toma de decisiones gerenciales, económicas y financieras en la actividad empresarial.

Objetivos

Los objetivos del análisis financiero están encaminados a:

1. Analizar las tendencias de las variables financieras involucradas en las operaciones de la empresa
2. Evaluar su situación económica y financiera para determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos preestablecidos
3. Verificar la coherencia de la información contable con la realidad de la empresa;
4. Identificar los problemas existentes, aplicar los correctivos pertinentes y orientar a la gerencia hacia una planificación financiera eficiente y efectiva (Nava Rosillón, 2009).

Análisis vertical

Para Diaz (2011), es esta una de las técnicas más sencillas dentro del análisis financiero y consiste en tomar un solo estado financiero (balance general o estado de pérdidas y ganancias) y relacionar cada una de sus partes con un total determinado dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. Así mismo es un análisis estático, pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo. El aspecto más importante del análisis vertical es la interpretación de los porcentajes.

Para el cálculo del análisis vertical se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{VALOR INTEGRAL} = \text{Valor Parcial} / \text{Valor Base} * 100$$

Análisis horizontal

Según Charles T., Harrison, & M. Suzanne (2010), es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

El cálculo de un cambio porcentual en los estados comparativos requiere de dos pasos:

1. Calcular la cantidad monetaria del cambio que resulta entre el periodo anterior y el periodo posterior (Variación Absoluta).

$$\text{Variación Absoluta} = \text{Año 2} - \text{Año 1}$$

2. Dividir la cantidad monetaria que resulte del cambio observado entre la cantidad del periodo anterior. Denominamos al periodo anterior como periodo base (Variación Relativa).

$$\text{Variación Relativa} = ((P2/P1)-1)*100$$

Razones Financieras

Para evaluar la condición financiera y el desempeño de una empresa, el analista financiero necesita hacer una “revisión” completa de varios aspectos de la salud financiera. Una herramienta que se emplea con frecuencia en esta revisión es una razón financiera, o índice o cociente financiero, que relaciona

dos piezas de datos financieros dividiendo una cantidad entre otra. (Van Horne & Wachowicz, 2010, pág. 135)

Sistema de monitoreo perlas

Se han promovido varios ratios financieros y reglas empíricas para instituciones financieras en todo el mundo, pero pocos de éstos han sido consolidados en un programa de evaluación que sea capaz de medir tanto los componentes individuales como el sistema entero. Desde 1990, el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito emplea una serie de ratios financieros conocidos como “PERLAS”. Cada letra de la palabra PERLAS mide un área clave de las operaciones estas son:

Protección (P) miden si la institución cuenta con provisiones adecuadas para absorber las pérdidas de préstamos esperadas. Los indicadores P monitorean la solvencia de la institución, es decir, su capacidad de regresar el valor total de los depósitos de los ahorrantes.

Fórmulas

PROTECCIÓN	P1	Provisión para préstamos incobrables /Provisión requerida para préstamos morosos >12 meses	100%
	P2	Provisión neta para préstamos incobrables / Provisión requerida para préstamos morosos de 1 a 12 meses	35%
	P2U	Provisión neta para préstamos incobrables / Provisión requerida para préstamos morosos de 1 a 12 meses (Definido por el usuario)	100%
	P3	Castigo total de préstamos morosos >12 meses	Sí
	P4	Castigos Anuales de préstamos / Cartera Promedio	Lo Mínimo
	P5	Recuperación Cartera Castigada / Castigos acumulados	>75%
	P6	Solvencia	≥111%

Cuadro N° 2

Fuente: Sistema de Monitoreo Perlas, Consejo Mundial de Cooperativas de ahorro y crédito

La Estructura financiera (E) de una institución de ahorro cambia todo el tiempo, particularmente en condiciones de crecimiento rápido. Los indicadores monitorean la estructura de ambos lados del balance general. 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. Conforme va evolucionando una cooperativa de ahorro y crédito como respuesta a las condiciones del mercado, va cambiando su estructura financiera, pues pasa de depender de aportaciones y créditos externos a depender de los depósitos de ahorro voluntario para financiar los activos.

Fórmula

Área	Perlas	Fórmula	Meta
ESTRUCTURA FINANCIERA EFICAZ	E1	Préstamos Netos/ Activo Total	70-80%
	E2	Inversiones Líquidas / Activo Total	≤ 16%
	E3	Inversiones Financieras / Activo Total	≤ 2%
	E4	Inversiones No Financieras / Activo Total	0%
	E5	Depósitos de Ahorro / Activo Total	70-80%
	E6	Crédito Externo / Activo Total	0- 5%
	E7	Aportaciones / Activo Total	≤ 20%
	E8	Capital institucional / Activo Total	≥10%
	E9	Capital institucional neto/ Activo Total	≥10%
	E9U	Capital institucional neto/ Activo Total (Definido por el Usuario)	≥10%

Cuadro N° 3

Fuente: Sistema de Monitoreo Perlas, Consejo Mundial de Cooperativas de ahorro y crédito

Los indicadores de Rendimientos y costos (R) informan a la institución cuánto gana en los distintos usos de sus fondos: préstamos, inversiones líquidas, inversiones financieras e inversiones no financieras. Los indicadores R 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. Los indicadores ofrecen un análisis completo del margen bruto, costos operativos, costos de provisiones e ingresos netos.

Fórmulas

Área	Perlas	Fórmula	Meta
TASAS DE RENDIMIENTO Y COSTOS	R1	Ingresos por Préstamos / Promedio Préstamos Netos	Tasa empresarial
	R2	Ingresos por Inversiones Líquidas / Promedio Inversiones Líquidas	Tasas del mercado
	R3	Ingresos por Inversiones Financieras / Promedio Inversiones Financieras	Tasas del mercado
	R4	Ingresos por Inversiones No Financieras / Promedio Inversiones No Financieras	$\geq R1$
	R5	Costos Financieros: Depósitos de ahorro / Promedio Depósitos de Ahorro	Tasas del mercado >Inflación
	R6	Costos Financieros: Crédito Externo / Promedio Crédito Externo	Tasas del mercado
	R7	Costos Financieros: Aportaciones / Promedio Aportaciones	Tasas del mercado $\geq R5$
	R8	Margen Bruto / Promedio Activo Total	Variable Relacionado con el cumplimiento de E9
	R9	Gastos operativos / Promedio Activo Total	$\leq 5\%$
	R10	Provisiones Activos de Riesgo / Promedio Activo Total	$\wedge P1 = 100\%$ $\wedge P2 = 35\%$
	R11	Otros Ingresos y Gastos / Promedio Activo Total	Lo Mínimo
	R12	Excedente neto / Promedio Activo Total (ROA)	$\wedge E9 > 10\%$
	R13	Excedente neto / Promedio Capital Institucional + Capital Transitorio (ROC)	> Inflación

Cuadro N° 4

Fuente: Sistema de Monitoreo Perlas, Consejo Mundial de Cooperativas de ahorro y crédito

Los indicadores de Liquidez (L) miden la capacidad de una institución de asegurar que haya liquidez suficiente para cumplir con las exigencias de retiro de fondos por parte de los ahorrantes y la demanda de desembolsos por parte de los prestatarios.

Fórmulas

Área	Perlas	Fórmula	Meta
	L1	(Inversiones a corto plazo + Activos líquidos - Cuentas por pagar a corto plazo) / Depósitos de Ahorro	15-20%
	L2	Reservas de liquidez / Depósitos de ahorro	10%
	L3	Activos líquidos improductivos / Activo Total	<1%

Cuadro N° 5

Fuente: Sistema de Monitoreo Perlas, Consejo Mundial de Cooperativas de ahorro y crédito

Los indicadores de los Activos improductivos (A) 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 activos, o cuando la institución invierte ahorros en activos improductivos, la institución deja de Producir los ingresos necesarios para pagar los costos financieros y los gastos operativos.

Fórmulas

Área	Perlas	Fórmula	Meta
CALIDAD DE ACTIVOS	A1	Morosidad Total / Cartera Bruta	≤ 5%
	A2	Morosidad Total / Cartera Bruta (Definido por el Usuario)	≤ 5%
	A3	Activos Improductivos / Activo Total	≤ 5%
	A4	(Capital Institucional Neto + Capital Transitorio + Pasivos Sin Costo / Activos Improductivos	≥ 200%

Cuadro N° 6

Fuente: Sistema de Monitoreo Perlas, Consejo Mundial de Cooperativas de ahorro y crédito

Los indicadores de las Señales expansivas (S) miden las tasas de crecimiento de los socios, así como la tasa de crecimiento en ambos. 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. Cada uno de los indicadores del PERLAS está interrelacionado con los demás (Richardson, 2009).

Fórmulas

Área	Perlas	Fórmula	Meta
SEÑALES DE CRECIMIENTO	S1	Crecimiento de préstamos	$\wedge E1= 70-80\%$
	S2	Crecimiento de inversiones líquidas	$\wedge E2 \leq 16\%$
	S3	Crecimiento de inversiones financieras	$\wedge E3 \leq 2\%$
	S4	Crecimiento de inversiones no financieras	$\wedge E4=0\%$
	S5	Crecimiento de depósitos de ahorro	$\wedge E5=70-80\%$
	S6	Crecimiento de crédito externo	$\wedge E6=0- 5\%$
	S7	Crecimiento de aportaciones	$\wedge E7 \leq 20\%$
	S8	Crecimiento de capital institucional	$\wedge E8 \geq 10\%$
	S9	Crecimiento de capital institucional neto	$\wedge E9 \geq 10\%$
	S10	Crecimiento del número de asociados	$\geq 15\%$
	S11	Crecimiento del activo total	$> \text{Inflación} +10\%$

Cuadro N° 7

Fuente: Sistema de Monitoreo Perlas, Consejo Mundial de Cooperativas de ahorro y crédito

f. METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación será desarrollará a través del método científico, el mismo que será aplicado en todo el desarrollo de la investigación, dando un enfoque cuantitativo y cualitativo, permitiendo conocer los hechos que se producen en la organización

Para dar cumplimiento al primer objetivo se utilizará el método deductivo, el mismo que permitirá conocer las generalidades y situación actual de la caja, mediante la recopilación de datos como los estados financieros para su posterior análisis a través de la aplicación de herramientas y técnicas financieras y desarrollo de la matriz FODA.

Para el desarrollo del segundo objetivo se aplicará el método analítico y estadístico, se los empleará en la elaboración de los análisis vertical, horizontal e indicadores financieros aplicables al balance general y estado de resultados periodo 2016-2018, con el fin de evaluar y determinar las causas de los cambios producidos en la estructura financiera.

Finalmente para dar cumplimiento al tercer objetivo se utilizará el método sintético, el cual ayudará, a través de los resultados obtenidos a elaborar un informe consolidado, el mismo contendrá observaciones en las falencias encontradas en el proceso y una propuesta de mejoramiento con las respectivas estrategias para contribuir a la administración emprendida por sus administradores.

TÉCNICAS

Observación.- Se la aplicará al momento de verificar y evidenciar el manejo de los recursos económicos, financieros y el talento humano con el que cuenta la organización, del mismo modo se observará los procesos de atención al cliente, los de créditos y administración.

Entrevista.- Se la realizará a los directores y administradores de la caja con el propósito de adquirir información sobre el desempeño y funcionamiento de la organización, durante su administración y criterios de administraciones anteriores, con el fin de determinar las debilidades y fortalezas que tiene la entidad financiera y de ser posible si se cuenta con la colaboración de los mismos realizar un taller para determinar conjuntamente factores internos y externos.

Encuesta.- Será un cuestionario con preguntas para evaluar los productos y servicios que reciben los socios, las perspectivas que tiene de la entidad y los posibles cambios que se dieran en la administración. Así mismo al personal se le aplicará un cuestionario para conocer su desempeño laboral.

Revisión bibliográfica.- Permitirá observar y recopilar la literatura existente sobre el tema que se va a investigar, haciendo una revisión bibliográfica que permita obtener los conceptos básicos necesarios en la aplicación del presente trabajo de investigación.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal” actualmente cuenta con 5 empleados y 600 socios, los cuales serán considerados para la realización del trabajo de titulación; para determinar la muestra con el fin de aplicar las encuestas se procederá a sacarla utilizando la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2(P)(Q)(N)}{e^2(N - 1) + Z^2(P)(Q)}$$

En donde:

- n = Muestra
- Z= Nivel de confianza (1,96)
- P=Probabilidad de éxito (50%)
- Q= Probabilidad de fracaso (50%)
- e = Margen de error (0,05)
- N= 600 socio

Desarrollo:

$$n = \frac{(1,96)^2(0,50)(0,50)(600)}{(0,05)^2(600 - 1) + (1,96)^2(0,50)(0,50)}$$
$$n = \frac{576,24}{2,46}$$
$$n = 234 \text{ Encuestas}$$

Luego de haber obtenido la muestra se tiene 243 encuestas que serán aplicadas con el objeto de conocer y dar cumplimiento a los objetivos del trabajo de titulación

g. CROMOGRAMA

ACTIVIDADES	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Presentación y Aprobación del Proyecto																																																				
Pertinencia del Tema																																																				
Petición del director																																																				
Elaboración de marco teórico																																																				
Elaboración de materiales y métodos																																																				
Elaboración de encuestas																																																				
Ejecución de encuestas y resultados																																																				
Análisis de encuestas																																																				
Propuesta de mejoras																																																				
Presentación de proyecto final																																																				
Trámites para la obtención de la aptitud legal																																																				
Petición Tribunal Privado																																																				
Correcciones del borrador de tesis por parte del tribunal																																																				
Presentación y aprobación de la tesis																																																				
Tramites previo a la sustentación de la tesis																																																				
Sustentación publica y graduación																																																				

h. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

La realización del presente proyecto de tesis requiere de esfuerzo humano, material y financiero para obtener un trabajo con óptimos resultados.

PRESUPUESTO

Recursos humanos

- Autora: Yosselyn Fernanda Poma Molina
- Director de Tesis:

Recursos materiales

- **Equipo de Computación**
 - Computadora
 - Flash Memory
 - Internet
 - Impresora

- **Equipo de oficina**
 - Libros
 - Tesis
 - Esferográficos
 - Lápices
 - Marcadores
 - Copias
 - Calculadora

➤ **Aporte de la Institución**

- Estado de Resultados
- Balance General

Recursos financieros

INGRESOS	
Aportaciones	Valor
Autora: Yosselyn Fernanda Poma Molina	\$1.120,00
TOTAL	\$1.120,00
EGRESOS	
Detalle	Valor
Equipo de oficina	\$150,00
Derechos y Aranceles	\$100,00
Internet	\$100,00
Impresión del Trabajo	\$350,00
Empastados	\$ 70,00
Movilización	\$150,00
Imprevistos	\$200,00
TOTAL	\$1.120,00
Son: Mil ciento veinte 00/100 dólares americanos	

Financiamiento

Todos los gastos incurridos serán financiados en su totalidad por la autora para obtener el grado de Ingeniera en Banca y Finanzas

i. BIBLIOGRAFIA

- (2018). Obtenido de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria:
<http://www.seps.gob.ec/interna?-que-es-la-seps->
- Aguirre, N. (2015). *Aplicación de herramientas de análisis financiero a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Sebastian" de la Ciudad de Loja, periodos 2011-2013*. Loja: Universidad Nacional de Loja.
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamento de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Bernal T., C. A., & Sierra A., H. D. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Castellanos, L. R. (2015). *Estrategía y Planificación Estratégica*. Maracaibo: Editoriales Venezuela.
- Charles T., H., Harrison, W., & M. Suzanne, O. (2010). *Contabilidad. Octava Edición*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Chiriboga, L. A. (2010). *SISTEMA FINANCIERO. Segunda Edición*. QUITO: PUBLIGRAFICAS JOKAMA.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Diaz Moreno, H. (2011). *Contabilidad General. Tercera Edición*. Bogota: PEARSON EDUCACION.
- Farias, M. d. (2014). *Manual de Contabilidad Basica*. Estado de Hidalgo.
- Fred R., D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Galindo, L. M. (2008). *Planeación Estratégica: el rumbo hacia el éxito. 2da Edición*. Mexico: Trillas S.A.

- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración Un enfoque basado en competencias. 11va Edición*. Mexico: Cengage Learning.
- Lawrence J., G., & Chad J., Z. (2012). *Principios de Administracion Financiera. 12a Edición*. Mexico: PEARSON EDUCACION.
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. (28 de Abril de 2011). Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Ley%20Orga%CC%81nica%20de%20Economi%CC%81a%20Popular%20y%20Solidaria.pdf/0836bc47-bf63-4aa0-b945-b94479a84ca1>
- Louffat, E. (2015). *Administracion: Fundamentos del proceso administrativo. 4a Edición*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Lussier, R., & Achua, C. (2016). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. 6ta Edición*. Mexico: Cengage Learning Editores.
- Munch, L. (2014). *Administración Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo. Segunda Edición*. Mexico: PEARSON EDUCACION.
- Nava Rosillón, M. A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 606-628.
- Ortíz Anaya, H. (2011). *Analisis Financiero Aplicado. 14a Edición*. Bogotá: Curcio Penen.
- Perez, J., & Veiga, C. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. Madrid: Gráficas Dehon.
- Richardson, D. C. (Abril de 2009). *Consejo Mundial de Cooperativas de ahorro y credito. Sistema de Monitoreo PERLAS*. Obtenido de http://www.woccu.org/functions/view_document.php?id=PEARLS_Monograph-SP
- Rodriguez M., L. (2012). *Ánalysis de los Estados financieros: un enfoque en la toma de decisiones*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera. Decimotercera edición*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

INDICE

CARATULA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
a) TÍTULO	1
b) RESUMEN	2
ABSTRACT.....	4
c) INTRODUCCIÓN	6
d) REVISIÓN DE LITERATURA.....	7
e) MATERIALES Y MÉTODOS	41
f) RESULTADOS	43
g) DISCUSIÓN	134
h) CONCLUSIONES	136
i) RECOMENDACIONES.....	138
j) BIBLIOGRAFIA	139
k) ANEXOS	142
INDICE	

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Clasificación del Sistema Financiero Nacional.....	8
Cuadro 2 Segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario	9
Cuadro 3 Evaluación cuantitativa – Umbral Inclusivo de Gestión (UIG)	31
Cuadro 4 Directorio actual periodo 2017-2019.....	46
Cuadro 5 Preferencia de los socios de la CAC “El Manizal”	48
Cuadro 6 Productos y servicios de mayor demanda en la CAC “El Manizal”	48
Cuadro 7 Atención en el otorgamiento de créditos en la CAC “El Manizal”	49
Cuadro 8 Tiempo de aprobación del crédito en la CAC “El Manizal”	49
Cuadro 9 Satisfacción del socio en función de los montos acreditados por la CAC “El Manizal”	50
Cuadro 10 Servicio ágil y oportuno en las ventanillas de la CAC “El Manizal”.....	50
Cuadro 11 Instalaciones adecuadas en la CAC “El Manizal”	51
Cuadro 12 Asistencia de los socios a sesiones ordinarias y extraordinarias de la CAC “El Manizal”	51
Cuadro 13 Personal de ventanilla capacitado en la CAC “El Manizal”.....	52
Cuadro 14 Desarrollo de planes para incentivar el ahorro en CAC “El Manizal”	52
Cuadro 15 Relación entre empleado y socio de la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal” .	53
Cuadro 16 Cumplimiento de las funciones asignadas al personal administrativo de la CAC “El Manizal”.....	53
Cuadro 17 Confiabilidad en la prestación de servicios de la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”	54
Cuadro 18 Demanda de productos y servicios en otra entidad financiera por parte de los socios de la CAC “El Manizal”.....	54
Cuadro 19 Sugerencias de los socios a la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”	55
Cuadro 20 Fortalezas y debilidades	56
Cuadro 21 Selección del personal que labora en la CAC “El Manizal”	56
Cuadro 22 Tiempo de experiencia del personal de la CAC “El Manizal”	57
Cuadro 23 Formación académica de las trabajadoras, acorde a las actividades que desarrollan en la CAC “El Manizal”	57
Cuadro 24 Conocimiento de la filosofía institucional de la CAC “El Manizal”.....	58
Cuadro 25 Trabajo realizado por la administradora de la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”	58
Cuadro 26 Actividades distintas al puesto de trabajo en la CAC “El Manizal”	59
Cuadro 27 Existencia de manual de funciones para los trabajadores de la CAC “El Manizal”	59
Cuadro 28 Control en el desempeño laboral de las colaboradoras de la CAC “El Manizal”	60
Cuadro 29 Oportunidad de aprender y crecer en la CAC “El Manizal”	60
Cuadro 30 Ambiente laboral satisfactorio en la CAC “El Manizal”.....	61
Cuadro 31 Incentivos para las colaboradoras de la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”	61
Cuadro 32 Herramientas y equipos necesarios para desarrollar las actividades laborales en la CAC “El Manizal”	62

Cuadro 33	Instalaciones adecuadas en la CAC “El Manizal”	62
Cuadro 34	Capacitación al personal de la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”	62
Cuadro 35	Área de capacitaciones brindadas en CAC “El Manizal”	63
Cuadro 36	Comunicación y coordinación dentro de la CAC “El Manizal”	63
Cuadro 37	Satisfacción en la remuneración de las colaboradoras de la CAC “El Manizal” .	64
Cuadro 38	Mejorar los procesos operativos que realiza la CAC “El Manizal”	64
Cuadro 39	Factores positivos y negativos de la CAC “El Manizal”	65
Cuadro 40	Fortalezas y debilidades	66
Cuadro 41	Fortalezas y debilidades	68
Cuadro 42	Determinación de fortalezas y debilidades.....	68
Cuadro 43	Matriz de Factores Internos.....	69
Cuadro 44	Determinación de Oportunidades y Amenazas	80
Cuadro 45	Matriz de Factores Externos.....	81
Cuadro 46	Matriz FODA.....	82
Cuadro 47	Análisis Vertical Balance General 2018.....	84
Cuadro 48	Representación Gráfica del Análisis Vertical.....	85
Cuadro 49	Activo corriente 2018.....	86
Cuadro 50	Activo no corriente 2018.....	87
Cuadro 51	Otros activos 2018.....	88
Cuadro 52	Pasivos corrientes 2018.....	88
Cuadro 53	Patrimonio 2018	89
Cuadro 54	Análisis Vertical Estado de Resultados 2018.....	90
Cuadro 55	Representación Gráfica del Análisis Vertical.....	91
Cuadro 56	Ingresos 2018.....	92
Cuadro 57	Gastos 2018	93
Cuadro 58	Análisis Horizontal Balance General 2016-2018.....	94
Cuadro 59	nálisis Horizontal Estado de Resultados 2016-2018stado de Resultados 2016-2018	105
Cuadro 60	Solvencia	109
Cuadro 61	Estructura de Cartera de Crédito	110
Cuadro 62	Cartera Vencida.....	111
Cuadro 63	Cartera Contaminada.....	111
Cuadro 64	Provisiones	112
Cuadro 65	Liquidez.....	113
Cuadro 66	Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE).....	114
Cuadro 67	Rentabilidad sobre el Activo (ROA)	115
Cuadro 68	Problemas, causas y efectos	117
Cuadro 69	Propuesta de Mejora N° 1	119
Cuadro 70	Propuesta de Mejora N° 2.....	120
Cuadro 71	Propuesta de Mejora N° 3.....	121
Cuadro 72	Propuesta de Mejora N° 4.....	122
Cuadro 73	Propuesta de Mejora N° 5.....	123
Cuadro 74	Propuesta de Mejora N° 6.....	124

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 : Proceso administrativo.....	17
Figura 2 : Matriz FODA.....	25
Figura 3 : Ubicación de las Ventanillas en el Cantón Paltas.....	43
Figura 4 : Organigrama Estructural de la CAC "El Manizal"......	45
Figura 5 : Tasas activas y pasivas año 2018.....	71
Figura 6 : Tasas de desempleo en Ecuador.....	73
Figura 7 : Variación de los activos.....	96
Figura 8 : Variación Fondos disponibles.....	96
Figura 9 : Variación de Cartera de crédito.....	97
Figura 10 : Variación de Cuentas por cobrar.....	98
Figura 11 : Variación Otros activos.....	99
Figura 12 : Variación de Pasivos.....	99
Figura 13 : Variación de Obligaciones con el público.....	100
Figura 14 : Variación de Operaciones bancarias.....	101
Figura 15 : Variación de Cuentas por pagar.....	102
Figura 16 : Variación del Patrimonio.....	102
Figura 17 : Variación del Capital social.....	103
Figura 18 : Variación de Resultados.....	104
Figura 19 : Variación de Ingresos.....	106
Figura 20 : Variación de Gastos.....	107
Figura 21 : Variación de Excedente o Pérdida.....	108

