



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y  
ADMINISTRATIVA**

**CARRERA DE BANCA Y FINANZAS**

“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO FRONTERA SUR DE LA PARROQUIA NAMBACOLA, DEL CANTÓN GONZANAMÁ, PROVINCIA DE LOJA, SOCIA DE LA RED DE ENTIDADES FINANCIERAS EQUITATIVAS (REFSE) DE LA REGIÓN SIETE.”

TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE  
INGENIERO EN BANCA Y FINANZAS

**AUTORES:**

Geovanny Germán Curipoma Hernández

David Pascal Hidalgo Eras

**DIRECTORA:**

Ing. Diana Morocho Pasaca

**1859**

LOJA – ECUADOR

2012

## CERTIFICACIÓN

**Ing. Diana Morocho Pasaca.**

**DOCENTE DE LA CARRERA DE INGENIERÍA EN BANCA Y FINANZAS**

### **CERTIFICA:**

Haber asesorado, revisado y orientado en todas sus partes, el desarrollo de la investigación titulado: **“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO FRONTERA SUR DE LA PARROQUIA NAMBACOLA, DEL CANTÓN GONZANAMÁ, PROVINCIA DE LOJA, SOCIA DE LA RED DE ENTIDADES FINANCIERAS EQUITATIVAS (REFSE) DE LA REGIÓN SIETE.”**, de la autoría de los señores: Geovanny Germán Curipoma Hernández y David Pascal Hidalgo Eras, para lo cual autorizo su presentación.

**DIRECTORA DE TESIS**

---

**Ing. Diana Morocho Pasaca.**

**Loja, Febrero del 2012**

## AUTORÍA

Las ideas, conceptos, y procedimientos en la presente investigación de tesis, son la exclusiva responsabilidad de los autores.

**Geovanny Curipoma**

---

**David Hidalgo**

---

## **DEDICATORIA**

Dedico a este trabajo a mis padres y hermanos que siempre estuvieron conmigo apoyándome, guiándome y acompañándome en cada una de las circunstancias durante mi existencia, ya que con el esfuerzo y sacrificio se hizo posible la culminación de mi carrera profesional.

**Geovanny Curipoma.**

**David Hidalgo.**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Nacional de Loja al Área Jurídica Social y Administrativa, a la carrera de Ingeniería en Banca y Finanzas, por permitirnos realizar los estudios superiores profesionales a través de su modalidad presencial.

De la misma manera a la Ingeniera Diana Morocho por haber asesorado, ya que sin su apoyo y orientación no hubiésemos podido llevar a cabo el presente trabajo de investigación.

Así mismo al Ing. Tito Arévalo Coordinador de la carrera de Ingeniería en Banca y Finanzas, por habernos autorizado el tema de investigación de tesis, ya que con su autorización pudimos alcanzar con éxito en la realización de este trabajo de investigación.

**Geovanny Curipoma.**

**David Hidalgo.**

# TEMA

**a) “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO FRONTERA SUR DE LA PARROQUIA NAMBACOLA, DEL CANTÓN GONZANAMÁ, PROVINCIA DE LOJA, SOCIA DE LA RED DE ENTIDADES FINANCIERAS EQUITATIVAS (REFSE) DE LA REGIÓN SIETE.”**

# RESUMEN



## **b) RESUMEN**

La presente tesis titulado **“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO FRONTERA SUR DE LA PARROQUIA NAMBACOLA, DEL CANTÓN GONZANAMÁ, PROVINCIA DE LOJA, SOCIA DE LA RED DE ENTIDADES FINANCIERAS EQUITATIVAS (REFSE) DE LA REGIÓN SIETE.”**, se realizó en base a las normas generales de graduación previo a optar el grado de Ingeniería de Banca y Finanzas.

La **“CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO FRONTERA SUR”**, no cuenta con ciertas herramientas gerenciales, pues quienes están al frente de la entidad tienen poco conocimiento en la aplicación de indicadores de gestión (calidad, talento humano), además la mala aplicación del análisis financiero ( Horizontal, Vertical) y la de indicadores financieros (liquidez, solvencia, rentabilidad, apalancamiento), con todo esto se ha hecho que no tenga las suficientes herramientas a la hora de tomar decisiones acertadas, además no cuenta con una buena filosofía corporativa ( misión, visión) bien definida conllevando a subestimar las debilidades y amenazas que pueden afectar a la institución, o por el contrario sobrestimar las fortalezas y oportunidades del entorno.

Por lo tanto en esta tesis se ha desarrollado la planeación estratégica para la Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur, con esto permite que se reduzca los riesgos y maximice el aprovechamiento de los recursos y tiempo que tiene esta entidad. Para el logro de los objetivos se diseñaron y se aplicaron algunos instrumentos de investigación que fueron coherentes con el proceso técnico de la planeación estratégica, para poder realizar la siguiente investigación se realizó visitas a la Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur en el sector de Nambacola, lo cual nos permitió obtener dicha información relacionada con el diagnóstico situacional actual de la entidad tanto interno como externo, con la obtención de esta información fue procesada, analizada e interpretada, dando como resultado la elaboración de la planeación estratégica.

Así mismo se realizó un análisis financiero como: análisis vertical, horizontal, y la aplicación de indicadores financieros, con todo este análisis se pudo determinar cómo está representado su situación financiera.

Con el análisis **FODA** se pudo determinar que sus principales **FORTALEZAS** son: Alto grado de confianza y responsabilidad crediticia de los socios, Disminución de las tasas de interés facilita la colocación y captación de recursos financieros, Crecimiento de la demanda de crédito, Alianzas estratégicas para ofrecer nuevos servicios a los socios, Ahorro y adquisición de créditos inmediatos y emergentes; **DEBILIDADES** No se cuenta con un análisis de riesgos financieros, Desconocimiento de incentivos a los emprendedores, Escases de difusión de proyectos de desarrollo para los emprendedores, No existe plan de marketing, No cuenta con una página web, **OPORTUNIDADES** Aprovechar el capital en el sector, Alta aceptación de la sociedad, Financiamiento a los emprendedores, Inversión en motivación de emprendimiento, Equipos y programas informáticos a costos bajos, **AMENAZAS** Introducción de nuevas entidades financieras en el sector, Facilidades para la creación de instituciones financieras informales, Vulnerabilidad a crisis económicas por problemas políticos, Variabilidad en las regulaciones de la ley de las finanzas populares, Poco valor agregado en las iniciativas del emprendedor.

De la misma forma se elaboró las estrategias que permite el buen desempeño de la Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur, que se resume a continuación: **Implementar** un análisis de riesgos financieros, y planeación estratégica, **Realizar** un plan de marketing y desarrollar proyectos de capacitación de emprendimiento para la población, **Diseñar** nuevos servicios financieros y productos financieros, **Actualizar** constantemente el sistema informático, normativa legal, para optimizar los procesos y mejorar los servicios.

Es por esto que la presente tesis tiene una secuencia de información y datos; **El resumen** que refleja una visión global del tema con técnicas a los resultados, **La introducción** que manifiesta la explicación y la participación científico técnico del tema, **La revisión de la literatura** que comprende el propósito de esta investigación de un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema como: el análisis financiero, planeación estratégica, misión, visión, objetivos, matriz **FODA**, análisis interno, análisis externo, cooperativismo, cajas de ahorro y crédito, y plan operativo Anual, **Materiales y métodos** que fueron utilizados como técnicas e instrumentos indispensables para su elaboración, **resultados** que demuestra el comportamiento de las variables consultadas como la aplicación de entrevistas a los directivos y socios de la Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur con el diagnóstico respectivo. **La discusión** en donde se realiza un análisis de la planeación estratégica. Seguidamente se establece **Las conclusiones** sobre la situación de la entidad con sus respectivas **Recomendaciones** que es un aporte con la finalidad del desarrollo de la entidad. En lo que se refiere a la **Bibliografía** se detalló todas las fuentes de consulta que sirvieron de apoyo para la elaboración de esta investigación. En **El índice** indica la ubicación de los temas tratados tanto como teóricos como prácticos. Finalmente se presenta **Los Anexos** de los estatutos relacionado con la Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur.

## **SUMMARY**

The present thesis titled **“STRATEGIC GLIDING FOR THE BOX OF SAVING AND CREDIT SOUTH FRONTIER OF THE PARISH NAMBACOLA OF THE CITY GONZANAMÁ, COUNTY OF LOJA, PARTNER OF THE NET OF EQUAL FINANCIAL ENTITIES (REFSE) OF THE REGION SEVEN.”**, he/she was carried out based on the general norms of graduation it foresaw to opt the grade of Engineering of Banking and Finances.

The **“BOX OF SAVING AND CREDIT SOUTH FRONTIER”**, it doesn't have certain managerial tools, because who are to the front of the entity they have little knowledge in the application of administration indicators (quality, human talent), also the bad application of the financial analysis (Horizontal, Vertical) and that of financial indicators (liquidity, solvency, profitability, leverage), with all this it has been made that he/she doesn't have the enough tools when making proper decisions, it doesn't also have a good corporate philosophy (mission, vision) very defined bearing to underestimate the weaknesses and threats that can affect to the institution, or on the contrary to overestimate the strengths and opportunities of the environment.

Therefore in this thesis the strategic gliding has been developed for the Fund of saving and Credit South Frontier, therewith it allows him to decrease the risks and maximize the use of the resources and time that he/she has this entity. To the achievement of the objectives they were designed and some investigation instruments were applied that were coherent with the technical process of the strategic gliding, to be able to carry out the following investigation he/she was carried out visits to the Fund of Saving and Credit South Frontier in the sector of Nambacola, that which allowed us to obtain this information related with the current situational diagnosis of the entity so much internal as external, con the obtaining of this information was processed, analyzed einterpreted, giving the elaboration of the strategic gliding as a result.

Likewise he/she was carried out a financial analysis like: vertical, horizontal analysis, and the application of financial indicators, with this whole analysis you could determine how their financial situation is represented.

With the analysis **FODA** you could determine that their main **STRENGTHS** are: High confidential grade and the partners' credit responsibility, Decrease of the interest rates facilitates the placement and reception of financial resources, Growth of the credit demand, strategic Alliances to offer new services to the partners, Saving and acquisition of immediate and emergent credits; **WEAKNESSES** are not had an analysis of risks, Ignorance of incentives to the venturesome ones, shortage of diffusion of development projects for the venturesome ones, marketing plan doesn't exist, it doesn't have a page web, **OPPORTUNITIES** to Take advantage of the capital in the sector, High acceptance of the society, Financing to the venturesome ones, Investment in venture motivation, Teams and computer programs at low costs, **THREATS** Introduction of new financial entities in the sector, Facilities for the creation of informal financial institutions, Vulnerability to economic crisis for political problems, Variability in the regulations of the law of the finances popular, Little added value in the initiatives of the venturesome one.

Of the same one he/she is formed it elaborated the strategies which enables the good acting of the Fund of Saving and Credit South Frontier that it is summarized next: to **Implement** an analysis of financial risks, and strategic gliding, **to Carry** out a marketing plan and to develop projects of venture training for the population, **to Design** new financial services and financial products, **to constantly** Upgrade the legal computer, normative system, to optimize the processes and to improve the services.

It is for this reason that the present thesis has a sequence of information and data; **The summary** that reflects a global vision of the topic with technical to the results, **The introduction** that he/she manifests the explanation and the participation technical scientist of the topic, **The revision of the literature** that he/she understands the purpose of this investigation of a coordinated and coherent system of concepts and advance that allow to approach the problem, as: the financial analysis, strategic gliding, mission, vision, objectives, main FODA, internal analysis, external analysis, cooperatives, saving boxes and credit, and Annual operative plan, **Materials and methods** that were used as technical and indispensable instruments for its elaboration, **results** that it demonstrates the behavior of the consulted variables as the application of interviews to the directives and partners of the Fund of Saving and Credit South Frontier with the Diagnostic respective. **The discussion** where is carried out an analysis of the strategic gliding. **Subsequently** he/she settles down the summations on the situation of the entity with their respective **Recommendations** that it is a contribution with the purpose of the development of the entity. In what refers to **the Bibliography** it was detailed all the consultation sources that they served as support for the elaboration of this investigation. In **The index** it indicates the location of the topics tried as much as theoretical as practical. Finally it is presented **The Annexes** of the articles of association related with the Fund of Saving and Credit South Frontier.

# INTRODUCCIÓN

### **c) INTRODUCCIÓN**

La planeación estratégica es el primer paso del proceso administrativo en una institución por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se desarrollan planes y programas que tiene como finalidad la determinación del curso preciso de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad; lo cual involucra entre otros aspectos, la fijación y selección de diversas alternativas, la determinación de las normas y políticas que las orientarán, la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha.

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se vuelven más sensibles ante un ambiente de constante cambio.<sup>1</sup>

La finalidad de la planeación estratégica es ayudar a la Caja de Ahorro Crédito Frontera Sur, que tenga un mejor desarrollo financiero con un planteamiento claro de metas y objetivos, con políticas que le ayuden a aprovechar sus fortalezas minimizando sus debilidades, así como también maximizar sus oportunidades y minimizar sus amenazas logrando cada día un adelanto eficaz y oportuno. Es necesaria la aplicación de una planeación estratégica, ya que se necesita administrar bien los recursos existentes para enfrentar a la competencia y asegurar el buen manejo de los aportes financieros de sus asociados, considerando siempre las normas, políticas y disposiciones legales pertinentes.

---

<sup>1</sup> <http://www.monografias.com/trabajos30/planeacion-financiera/planeacion-financiera.shtml>



La presente tesis inicia con en **El resumen** en donde se describe la secuencia de la investigación, **La introducción** que revela su importancia, **La revisión de la literatura** en donde se desarrollan todos los conocimientos relacionadas con esta investigación, **Los resultados** que demuestra el comportamiento de las variables consultadas como la aplicación de entrevistas a los administradores y socios de la Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur con el diagnóstico respetivo, en **La discusión** se realiza un análisis de todo lo que se refiere en esta investigación, **Las conclusiones y recomendaciones** que describe un aporte para la entidad, **La bibliografía** en la que se anota las fuentes de consulta, **El índice** que especifican los temas que se abarcan, y finalmente **Los anexos** que representan un complemento de la investigación efectuada.

# REVISIÓN DE LITERATURA

## **d) REVISIÓN DE LITERATURA**

### **SISTEMA FINANCIERO**

El sistema financiero está formado por el conjunto de instituciones, medios, y mercados, cuyo fin primordial es canalizar el ahorro que generan las unidades de gasto con déficit, hacia los prestatarios o unidades de gastos con déficit. El sistema financiero comprende pues, tanto los instrumentos o activos financieros, como las instituciones o intermediarios y los mercados financieros: los intermediarios compran y venden los activos en los mercados financieros.

El sistema financiero cumple por lo tanto la misión fundamental en una economía de mercado, de captar el excedente de los ahorradores (unidades de gasto con superávit) y canalizarlo hacia los prestatarios públicos o privados (unidades de gasto con superávit).

Esta misión resulta fundamental por dos razones: la primera es la no coincidencia, en general de ahorradores e inversores, esto es las unidades que tienen déficit son distintas de las que tienen superávit; la segunda es que los deseos de los ahorradores tampoco coinciden, en general con los de los inversores respecto al grado de liquidez, seguridad y rentabilidad de los activos emitidos por esos últimos, por lo que los intermediarios han de llevar a cabo una labor de transformación de activos, para hacerlos más aptos a los deseos de los ahorradores.

El grado de eficiencia logrado en este proceso de transferencia será tanto mayor, cuando mayor sea el flujo de recursos de ahorro generado y dirigido hacia la inversión productiva y cuando más se adapte a las preferencias individuales, una labor fundamental, la de propiciar la inversión y con ella el crecimiento económico.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Luis Antonio Rodríguez, Antonio Calvo, José Alberto Parejo y Álvaro Cuervo, Manual de Sistema Financiero español, 21.a edición octubre 2008.

Por lo dicho anteriormente, el sistema financiero puede ser estudiado bajo tres puntos de vista: el de las instituciones que lo forman (entre ellas las autoridades monetarias y financieras), el de los activos financieros que se generan y el de los mercados que operan, en gran medida, la decisión respecto a seguir un criterio u otro debe tomarse en función de las características básicas del sistema financiero que vaya a ser objeto de estudio. El sistema financiero está conformado por el conjunto de Instituciones bancarias, financieras, y demás empresas e instituciones de derecho público o privado debidamente autorizadas por la Superintendencia de Banca y Seguro que operan en la intermediación financiera, actividad habitual desarrollada por empresas e instituciones autorizadas a captar fondos del público y colocarlos en forma de créditos e inversiones. Estas instituciones están encargadas de la circulación del flujo monetario y cuya tarea principal es canalizar el dinero de los ahorristas hacia quienes desean hacer inversiones productivas. Los sistemas financieros están basados en los que la financiación de los sectores de la economía, se lleva a cabo fundamentalmente a través de los mercados financieros.

Las instituciones que conforman el sistema financiero son:

- Bancos
- Financieras
- Compañías y seguros
- AFP
- Banco de la nación
- COFIDE.
- Bolsa de valores
- Bancos de inversiones
- Sociedad Nacional de agentes de bolsa.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Luis Antonio Rodríguez, Antonio Calvo, José Alberto Parejo y Álvaro Cuervo, Manual de Sistema Financiero español, 21.a edición octubre 2008.

## **EL COOPERATIVISMO**

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que reúnen de forma voluntaria para satisfacer las necesidades y aspiraciones económicas, sociales, y culturales mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática sin fines de lucro. Las cooperativas son asociaciones de personas que organizan y administran empresas económicas con el objeto de satisfacer una variada gama de necesidades, se basan en el esfuerzo propio y la ayuda mutua de los asociados y atienden los intereses socio económicos de los mismos, pero solo en la medida que dicho intereses coinciden o por lo menos no se oponen a los intereses generales de la comunidad. Se rigen por determinadas normas de carácter igualitario y equitativo, que si bien resultan lógicamente susceptibles de evolución y de diversas formulaciones doctrinarias o legales, son en su esencia universales.

### **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**

Una cooperativa de ahorro y crédito de acuerdo a ley de cooperativas y la ley del sistema financiero , es una institución democrática, única manejada por sus socios, de ayuda mutua y sin fines de lucro, cuya finalidad es recibir ahorros y depósitos hacer descuentos y préstamos a tasas de intereses razonables, y así satisfacer las necesidades de sus socios. Actualmente, predominan las cooperativas de servicios y las de consumo, pero cabe destacar la organización que han sabido desarrollar por iniciativa propia, las cooperativas de ahorro y crédito, y la integración de cooperativas se sustenta a federaciones verticales y centrales; además el índice de penetración cooperativa ha tenido leves incrementos en la década de los ochenta, mientras que en los últimos tiempos como respuesta actual crisis del país se ha visto fortalecidas las cooperativas en especial las de ahorro y crédito. <sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Mario Arango Jaramillo, Manual de Cooperativismo y economía solidaria, primera edición 2005.

## **CAJAS DE AHORRO Y CRÉDITO**

Las cajas de ahorro y crédito o también llamadas cajas comunales son consideradas bancos comunitarios que se encuentran formados por grupos de personas debidamente organizadas, que realizan actividades productivas y están decididas a participar activamente en este proceso de integración solidario, a través de una adecuada administración, vigilancia, evaluación, promoción de ahorro y concesión de créditos por parte de los respectivos comités. La finalidad de estas organizaciones es principalmente que los recursos humanos, materiales y económicos sean utilizados en beneficio del sector donde se encuentran, impulsando de esta manera iniciativas de autogestión, democracia, trabajo y desarrollo participativo que mejoren las condiciones de vida de las familias y de la comunidad.

Las cajas de ahorro y crédito como toda organización están conformadas por un grupo de personas con necesidades comunes que buscan satisfacer las mismas a través del planteamiento de una visión, misión y objetivos que les permitan cumplir con el propósito para la cual fue creada, y alcanzar así un desarrollo socio económico. Para conformar una caja de ahorro y crédito y garantizar el éxito de sus operaciones se debe determinar adecuadamente la organización legal y organización administrativa. Son instituciones financieras que pertenecen a un amplio número de socios, usualmente de bajos recursos, no considerados como sujetos de crédito por la banca comercial. Reciben sus ahorros y les otorgan préstamos. Las personas viven en pequeñas comunidades que acuden a estas pequeñas instituciones financieras, en donde no existe una sucursal bancaria, y además las cajas de ahorro se especializan en cantidades chicas a diferencia de los bancos que se especializan en cantidades grandes.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Magdalena Villareal Coordinadora, Antropología de la deuda de crédito, ahorro, fijado y prestado en las finanzas cotidianas, Primera edición 2004.

## **ANÁLISIS FINANCIERO**

Se trata de un proceso de reflexión con el fin de evaluar la situación financiera actual y pasada de la empresa, así como los resultados de sus operaciones con el objetivo de determinar del mejor modo posible de una estimación sobre la situación, y de los resultados futuros.

El proceso de análisis consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos a los estados financieros para deducir una serie de medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones.

En consecuencia, la función esencial del análisis de los estados financieros, es convertir los datos en información útil, razón por la que el análisis de los estados financieros debe ser básicamente decisiones.

De acuerdo con esta perspectiva, a lo largo del desarrollo de un análisis financiero, los objetivos perseguidos deben traducirse en una serie de preguntas concretas que deberán encontrar una respuesta adecuada. Por ejemplo: El posible inversor en una empresa probablemente se planteará las siguientes preguntas:

- ¿Cuál ha sido la evolución de los resultados de la empresa?
- ¿Cuáles son las perspectivas futuras de su evolución?
- La tendencia de los beneficios supone crecimiento, estabilidad o declive
- ¿Existe alguna variabilidad o tendencia significativa?
- ¿Cuál es la posición financiera a corto plazo?
- ¿Qué factores probablemente le afectarán en el próximo futuro?
- ¿Cuál es la estructura de capital de la empresa?
- ¿Qué riesgos y ventajas supone para el inversor?
- ¿Qué indica la comparación de los puntos anteriores con las demás empresas del sector? <sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Pedro Rubio Domínguez, Manual de Análisis Financiero, Instituto Europeo de Gestión Empresarial 2007.

## **MÉTODOS DEL ANÁLISIS FINANCIERO**

Los métodos de análisis financiero constituyen técnicas específicas que permite conocer el efecto de las transacciones de la entidad sobre su situación financiera y resultados.

### **ANÁLISIS HORIZONTAL**

Los métodos del análisis horizontal comparan los valores de estados financieros que corresponden a varios ejercicios contables, dichos métodos son: diferencias, tendencias y presupuesto.

El método de diferencias, también denominado de aumentos y disminuciones, se fundamenta en la comparación de valores homogéneos de dos o más estados financieros, dichas comparaciones se efectúan por medio de los estados financieros comparativos.

El método de tendencias estudia la trayectoria seguida por una entidad durante un periodo determinado para inferir la proyección de la propia entidad.

Por último se recurre al método del presupuesto se elabora un plan de acción en el que valúa efectivamente las transacciones de una entidad por un determinado periodo, estableciéndose el programa adecuado para su logro.

### **ANÁLISIS VERTICAL**

El método del análisis vertical comparan valores de los estados financieros que corresponden al mismo ejercicio, dichos métodos son: valores relativos, razones simples, y razones estándar.

El método de valores relativos o porcentajes consiste en dividir cada una de la partes del estado financiero entre el total correspondiente, multiplicando el cociente por cien.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Arturo Elizondo López, Proceso contable 4, Contabilidad del capital, Edición 2006



El método de razones simples es aquel en virtud de cual se establecen las relaciones existentes entre los diversos elementos que integran un estado financiero. Finalmente, cuando se aplica el método estándar, se predeterminan las relaciones ideales entre los diversos elementos que integran un estado financiero.

Una vez concluido el ejercicio contable se obtienen las razones reales, se comparan con las razones de estándar, y las desviaciones se interpretan para proponer las medidas correctivas.

## **INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS FINANCIERO**

Una vez analizados los estados financieros, está en la posibilidad de interpretarlos, una interpretación financiera es el sentido de explicación deducción o conclusión personal a la cual llega el contador público como consecuencia del análisis de los estados financieros de una entidad.

En efecto, como consecuencia del análisis surge la explicación de los fenómenos estudiados con el fin de estar en la posibilidad de aportar una opinión profesional y las respectivas recomendaciones.

Para que la interpretación de los estados financieros se realice con eficiencia, es necesario que el profesional que la ejerce posea las siguientes cualidades:

- Juicio personal.
- Criterio personal.
- Conocimiento de los métodos de Análisis financiero.
- Conocimiento de la entidad cuya información se interpreta.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Arturo Elizondo López, Proceso contable 4, Contabilidad del capital, Edición 2006

## **ANÁLISIS DE LA LIQUIDEZ Y SOLVENCIA**

El grado en que una empresa puede hacer frente a sus obligaciones corrientes es la medida de su liquidez a corto plazo. La liquidez implica, por tanto, la capacidad puntual de convertir los activos en líquidos o de obtener disponible para hacer frente a los vencimientos a corto plazo.

Algunos autores se refieren a este concepto de liquidez con el término de solvencia, definiéndola como la capacidad que posee una empresa para hacer frente a sus compromisos de pago.

Podemos definir varios grados de solvencia. El primer lugar tenemos la solvencia final, expresada como la diferencia existente entre el activo total y el pasivo exigible. Recibe este nombre de solvencia final porque se sitúa en una perspectiva que podemos considerar “última”: la posible liquidación de una empresa. Con esta solvencia final medimos si el valor de los bienes de activo respalda la totalidad de las deudas contraídas por la empresa, una falta de liquidez más grave significa que la empresa es incapaz de hacer frente a sus compromisos de pago actuales. Esto puede conducir a una disminución del nivel de operaciones, a la venta forzada de bienes de activo o, en último término, a la suspensión de pagos o a la quiebra, por lo tanto, para los propietarios de la empresa, la falta de liquidez puede suponer:

- Una disminución de la rentabilidad.
- La imposibilidad de aprovechar oportunidades interesantes (expansión, compras de oportunidad, etc.)
- Pérdida de control de la empresa.
- Pérdida total o parcial del capital invertido. Como es lógico, los acreedores de la empresa también se verán afectados por la falta de liquidez, atrasos en el cobro de intereses y principal de sus créditos, la pérdida total o parcial de las cantidades prestadas.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Pedro Rubio Domínguez, Manual de Análisis Financiero, Instituto Europeo de Gestión Empresarial 2007.

## **INDICADORES FINANCIEROS**

Un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa, esto se lo realiza con el propósito de informarse de tener una idea de cómo se aproxima el comportamiento de la empresa, se entiende como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización, y controles internos de las Empresas como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.<sup>10</sup>

## **SISTEMA DE PERLAS**

- **P** Protección
- **E** Estructura Financiera
- **R** Rendimiento y costos
- **L** Liquidez
- **A** Activos productivos
- **S** Señales de crecimiento.

Es un verdadero sistema de monitoreo, compuesto por 46 indicadores financieros cuantitativos que facilitan el análisis e interpretación integral de la condición financiera de cualquier Cooperativa de Ahorro y Crédito.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Pedro Rubio Domínguez, Manual de Análisis Financiero, Instituto Europeo de Gestión Empresarial 2007.

<sup>11</sup> David C. Richardson 2009, Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Sistema de Monitoreo Perlas.

## **ACTIVOS PRODUCTIVOS**

### **PRÉSTAMOS NETOS / TOTAL ACTIVO**

**Propósito:** Mide el porcentaje del activo total invertido en la cartera de préstamos. **Cuentas:** **a.** Total de cartera de préstamos bruta pendiente, **b.** Total de provisiones para préstamos incobrables, **c.** Total de activos, **Meta:** Entre el 70 - 80%.

## **PASIVOS**

### **DEPÓSITOS DE AHORROS / TOTAL ACTIVO**

**Propósito:** Mide el porcentaje del activo total financiado con depósitos de ahorros. **Cuentas:** **a.** Total de depósitos de ahorros, **b.** Total de activos, **Meta:** Entre el 70 - 80%.

## **CAPITAL**

### **APORTACIONES DE SOCIOS / TOTAL ACTIVO**

**Propósito:** Mide el porcentaje del activo total financiado con las aportaciones de socios. **Cuentas:** **a.** Total de aportaciones de socios, **b.** Total de activos, **Meta:** Máximo del 20%.

### **CAPITAL INSTITUCIONAL / TOTAL ACTIVO**

**Propósito:** Mide el porcentaje del activo total financiado con capital institucional. **Cuentas:** **a.** Total de capital institucional, **b.** Total de activos, **Meta:** Mínimo del 10%.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> David C. Richardson 2009, Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Sistema de Monitoreo Perlas.

## **TOTAL MOROSIDAD DE PRÉSTAMOS / CARTERA DE PRÉSTAMOS BRUTA**

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

**Cuentas:** **a.** Total de todos los saldos de préstamos morosos (un control no contable), **b.** Total de la cartera de préstamos pendientes (bruta), **Meta:**  $\leq 5\%$ .

## **ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVO**

**Propósito:** Mide el porcentaje del activo total que no produce un ingreso.

**Cuentas:** **a.** Total de activos improductivos, **b.** Total de activos, **Meta:**  $\leq 5\%$ .

## **TASAS DE RENDIMIENTO Y COSTOS**

Estos indicadores miden el ingreso promedio para cada uno de los activos más productivos del balance general. Además, miden el rédito promedio (costo) para cada una de las cuentas de pasivos y capital más importantes. Los réditos son rendimientos reales de inversiones y no los réditos típicos del análisis del margen que se calculan con base en el promedio del activo. Los réditos correspondientes indican si la Cooperativa de Ahorro y Crédito gana y paga tasas del mercado sobre sus activos, pasivos y capital.

## **INGRESO NETO DE PRÉSTAMOS / PROMEDIO DE CARTERA DE PRÉSTAMOS NETA**

**Propósito:** Mide el rendimiento de la cartera de préstamos.

**Cuentas:** **a.** Total ingreso de préstamos (inclusive comisiones, cargos y multas por intereses morosos) durante el año, **b.** Primas para seguros de crédito, **c.** Cartera de préstamos neta (neta de provisiones para préstamos incobrables), al final del ejercicio en curso, **d.** Cartera de préstamos neta (neta de provisiones para préstamos incobrables) al final del ejercicio anterior. **Meta:**

Tasa empresarial que cubre los gastos financieros y operativos, gastos para provisiones y gastos que contribuyen a niveles de capital que mantienen el Capital institucional en al menos el 10%.

### **MARGEN BRUTO / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL**

**Propósito:** Mide el margen bruto de ingresos generado y expresado como el rendimiento de todos los activos, antes de restar los gastos operativos, provisiones para préstamos incobrables y otros ítems extraordinarios.

**Cuentas:** **a.** Ingresos por intereses de préstamos, **b.** Ingresos por inversiones líquidas, **c.** Ingresos por inversiones financieras, **d.** Ingresos por inversiones no financieras **e.** Otros ingresos, **f.** Costo de intereses para depósitos de ahorros, **g.** Costo de dividendos o intereses de las aportaciones de socios, **h.** Costo de intereses sobre el crédito externo, **i.** Total de activos al final del ejercicio en curso, **j.** Total de activos al final del ejercicio anterior, **Meta:** Generar suficientes ingresos para cubrir todos los gastos operativos y provisiones para préstamos incobrables y asegurar aumentos adecuados del capital institucional.<sup>13</sup>

### **GASTOS OPERATIVOS / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL**

**Propósito:** Mide el costo asociado con la administración de todos los activos de la cooperativa de ahorro y crédito. Este costo se mide como porcentaje del activo total e indica el nivel de eficiencia o ineficacia operativa.

**Cuentas:** **a.** Total de gastos operativos (menos las provisiones para préstamos incobrables), **b.** Total de activos al final del ejercicio en curso, **c.** Total de activos al final del ejercicio anterior, **Meta:** <10%.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> David C. Richardson 2009, Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Sistema de Monitoreo Perlas.

<sup>14</sup> David C. Richardson 2009, Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Sistema de Monitoreo Perlas.

## **INGRESOS O GASTOS EXTRAORDINARIOS / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL**

**Propósito:** Mide el monto neto de ingresos y gastos extraordinarios. Estos ítems típicamente no deben ser un monto significativo si la cooperativa de ahorro y crédito se especializa en la intermediación financiera.

**Cuentas:** **a.** Total de ingresos o gastos extraordinarios (ejercicio en curso), **b.** Total de activos al final del ejercicio en curso, **c.** Total de activos al final del ejercicio anterior, **Meta:** >1% y suficiente para alcanzar la meta.

## **LIQUIDEZ**

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

## **(INVERSIONES LÍQUIDAS + ACTIVOS LÍQUIDOS - CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO) / DEPÓSITOS DE AHORROS**

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

**Cuentas:** **a.** Total de inversiones líquidas productivas **b.** Total de activos líquidos improductivos **c.** Total de cuentas por pagar a corto plazo <30 días **d.** Total de depósitos de ahorros, **Meta:** Mínimo del 15%. <sup>15</sup>

---

<sup>15</sup>David C. Richardson 2009, Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Sistemade Monitoreo Perlas.

## **SEÑALES DE CRECIMIENTO**

Los indicadores de esta sección miden el porcentaje de crecimiento en cada una de las cuentas más importantes del estado financieros, así como el crecimiento del el número de socios. En las economías inflacionarias, el crecimiento real (después de ajustar para inflación) es la clave para la viabilidad a largo plazo de la cooperativa de ahorro y crédito.

### **CRECIMIENTO DE PRÉSTAMOS**

**Propósito:** Mide el crecimiento del año hasta la fecha de la cartera de préstamos. **Cuentas:** **a.** Saldo actual de la cartera de préstamos, **b.** Saldo de la cartera de préstamos al final del ejercicio anterior.

### **CRECIMIENTO DE DEPÓSITOS DE AHORROS**

**Propósito:** Mide el crecimiento del año hasta la fecha de depósitos de ahorros. **Cuentas:** **a.** Total de depósitos de ahorros actuales, **b.** Total de depósitos de ahorros al final del ejercicio anterior.

### **CRECIMIENTO DE APORTACIONES DE SOCIOS**

**Propósito:** Mide el crecimiento del año hasta la fecha de las aportaciones de los socios.

**Cuentas:** **a.** Total de aportaciones de socios actuales, **b.** Total de aportaciones de socios al final del ejercicio anterior.

### **CRECIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL**

**Propósito:** Mide el crecimiento del año hasta la fecha del activo total.

**Cuentas:** **a.** Total de activos actuales, **b.** Total de activos al final del ejercicio anterior, **Meta:** Mayor que la tasa de inflación. <sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> David C. Richardson, 2009 Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Sistema de Monitoreo Perlas.

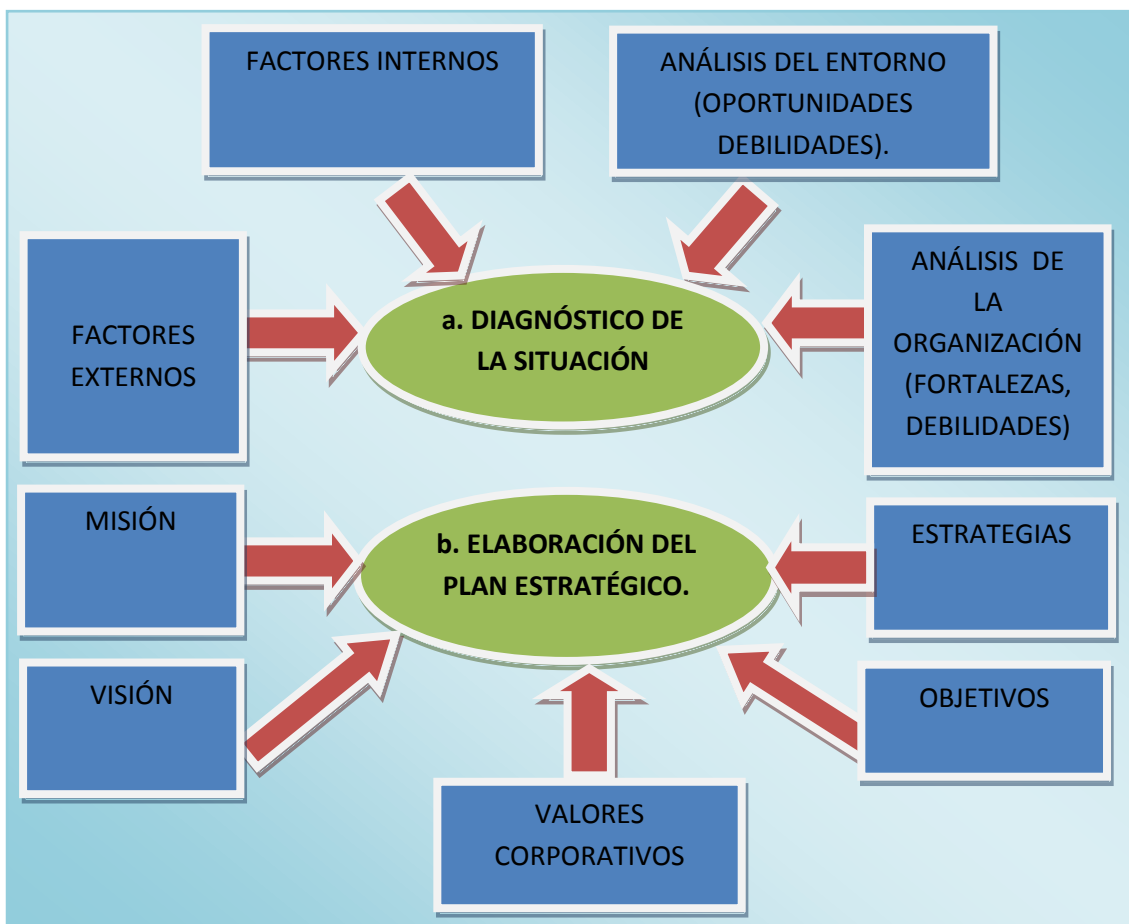


## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es una herramienta que permite a las organizaciones analizar la situación actual y prepararse para enfrentar las situaciones que se presenten en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, como también puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de la planeación.

### ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Está basada en el proceso que permite la construcción de un enlace entre ¿Dónde estamos y donde vamos?, y ¿Vamos hacer y cómo vamos hacer?, para ello se realizará básicamente: <sup>17</sup>



<sup>17</sup> Pablo Navajo Gómez Narcea, Panificación estratégica en organizaciones no lucrativas, S.A. Ediciones, 2009

## **MISIÓN**

La razón de ser de la organización, puede constituirse en base de preguntas;

- ¿Quiénes son? = ¿Qué buscamos? = propósitos u objetivos
- ¿Por qué lo hacemos? = motivaciones

En la elaboración de la misión se debe asegurar que sea comunicada a toda organización (clientes de la empresa, a los trabajadores, proveedores, administraciones públicas, y a todos los campos en los que la organización tenga algo que ver) de manera amplia, concreta, motivadora, utilizando, una comunicación simple, concisa y fácilmente comprensible.

## **VISIÓN**

A donde queremos llegar, estas preguntas pueden orientar para definir la visión de la empresa:

- ¿Cómo será el proyecto cuando haya alcanzado su madurez en unos años?
- ¿Cuáles son los principales servicios que ofrecen?
- ¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa?
- ¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella?

### **Ventajas que tiene el establecer una visión**

- Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización.
- Incentiva a que desde el presidente hasta el último socio que se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Pablo Navajo Gómez Narcea, Panificación estratégica en organizaciones no lucrativas, S.A. Ediciones, 2009.

## **FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS**

Deben corresponderse en las preguntas realizadas y deben estar contemplados en la metodología propuesta. En definitiva, los conceptos proposiciones y enfoques que se utilizaran en un estudio particular deberán ser lógica y teóricamente compatibles con el encuadre general.

## **RAZONES PARA ESTABLECER OBJETIVOS**

- Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- Sirven de guía para la asignación de recursos.
- Sirven de base para la realización de tareas o actividades.
- Permiten evaluar resultados, al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa.
- Generan condiciones, organización y control.
- Generan participación compromiso y motivación y alcanzarlos generan un grado de satisfacción.

## **TIPOS DE OBJETIVOS:**

### **OBJETIVOS GENERALES**

Los objetivos generales, se encuentra la visión de la empresa, que es el principal objetivo general que persigue una empresa.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Están expresados en cantidad y tiempo, en ocasiones a los objetivos específicos se los conoce como metas.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Pablo Navajo Gómez Narcea, Panificación estratégica en organizaciones no lucrativas, S.A. Ediciones, 2009.

## **ESTRATEGIA**

Describen lo que una organización quiere lograr en algún punto en el futuro (1 a 5 años aproximadamente). Son estratégicos ya que responden a las acciones que deben realizarse para dar cumplimiento a la misión y visión de la organización.

Las estrategias son el conjunto de políticas y planes de acción que, partiendo de lo que la organización es hoy, muestran lo que se propone ser en un mañana concreto, es la voluntad de tomar un conjunto de decisiones concretas y de comprometer a las personas miembros de una organización. Puede decirse también que la estrategia es una arte, ya que implica la realización de un proceso creativo en donde las posibilidades son ilimitadas.

Las características esenciales del propósito estratégico son:

- Plantear metas muy ambiciosas que llevaran a la compañía a un éxito total
- Tener una visión estable, sin modificaciones.
- Todas hacia una misma visión: cada uno de los recursos que componen la organización tiene que involucrarse totalmente en la búsqueda de la visión. Para ello desarrollaran todos los esfuerzos que estén a su alcance, compartiendo momentos de euforia y de crisis.

## **FODA**

Es un método de análisis institucional, que analizando distintos datos de la organización, permite diagnosticar la situación de una organización, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su rol y acción en el medio. Con una FODA se puede tomar decisiones, reformular la misión de la organización sus estrategias y objetivos.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Pablo Navajo Gómez Narcea, Panificación estratégica en organizaciones no lucrativas, S.A. Ediciones, 2009.

## **FORTALEZAS**

Son los elementos positivos que los integrantes de la organización sienten que poseen y que constituyen recursos necesarios y poderosos para alcanzar los objetivos.

## **DEBILIDADES**

Son los elementos, recursos, habilidades, actitudes técnicas que los miembros de la organización sienten que la empresa no tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

## **OPORTUNIDADES**

Son aquellos factores, recursos que los integrantes de la empresa sienten, perciben que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos.

## **AMENAZAS**

Se refiere a los factores ambientales externos que los miembros de la empresa sienten que les puede afectar negativamente los cuales pueden ser de tipo político, económico, tecnológico.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Pablo Navajo Gómez Narcea, Panificación estratégica en organizaciones no lucrativas, S.A. Ediciones, 2009.

## **PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

Es la instancia responsable de desarrollar las estrategias necesarias para la planeación, seguimiento y evaluación, así como el control de los procesos y la determinación de los niveles de calidad de las competencias institucionales, tiene como objetivo, generar estrategias que sustenten acciones de planeación, seguimiento y evaluación, para la asesoría y el control de los procesos y la determinación de los niveles de eficacia, eficiencia y pertinencia de las tareas de la Normal.

### **➤ FUNCIONES:**

- Contribuir con la dirección y órganos incorporados en el proceso de planeación institucional.
- Realizar el seguimiento permanente de desarrollo de los programas y proyectos específicos de la planeación institucional.
- Elaborar un proyecto estratégico en relación con la planeación, desarrollo seguimiento y evaluación de las tareas propias de la instancia.
- Integrar un sistema de evaluación permanente cerca de las actividades institucionales.
- Elaborar y presentar informes sistemáticos acerca de los resultados obtenidos en la evaluación, señalando acciones estratégicas de atención para el logro de los objetivos institucionales.
- Asesorar y dar seguimiento al desarrollo de los proyectos operativos que se generen en la institución.
- Atender, dar seguimiento y respuesta a proyectos y actividades especiales.
- Proponer, en vinculación con los órganos incorporados, proyectos de mejora que incidan en la vida institucional.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> MARTÍNEZ PEDRÉS DANIEL, MILLA GUTIÉRREZ ARTEMIO, “La Elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral”

# MATERIALES Y MÉTODOS

## **e) MATERIALES Y MÉTODOS**

### **METODOLOGÍA**

En esta investigación se utilizó diversos métodos, técnicas e instrumentos que fueron indispensables para su elaboración, los cuales se detallan a continuación:

#### **MÉTODO CIENTÍFICO**

Se lo utilizó para determinar un proceso lógico y coherente sobre los conceptos del proceso investigativo que corresponde en la elaboración de la planeación estratégica y análisis financiero, en donde se obtuvo una mejor interpretación de dicho análisis para la entidad.

#### **MÉTODO DEDUCTIVO**

Se lo empleó para realizar un análisis de gestión social, análisis financiero, propuesta de estrategias mediante la combinación de las mismas, y diseñar un plan operativo anual, para la Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur.

#### **MÉTODO INDUCTIVO**

Se lo utilizó para hacer un diagnóstico situacional actual de la entidad como su reseña histórica, socios, cobertura, situación legal, y financiera, posteriormente con los resultados obtenidos se elaboró la planeación estratégica.



## **MÉTODO ANALÍTICO Y SINTÉTICO**

Permitió analizar varios aspectos de la situación actual para la entidad, en lo que pertenece a factores geográficos, demográficos, financieros, y operativos.

### **TÉCNICAS:**

#### **OBSERVACIÓN**

Se lo utilizó para tener una información precisa en el sector verificando su ubicación, infraestructura, y logística de la entidad.

#### **ENTREVISTA**

Se aplicó un diálogo directo con las diferentes personas como son: los socios y los directivos que administran dicha entidad, fue un total de 10 personas entrevistadas, con este fin se obtuvo la información más relevante acerca de la situación actual como sus variables de estudio, y de los estados financieros, esta técnica se lo utilizó en diferentes momentos de la investigación.

#### **FICHAS BIBLIOGRÁFICAS**

Se realizó consultas mediante documentos que registran o confirman el conocimiento inmediato de esta investigación, incluyendo libros, revistas, informes técnicos, tesis etc.

## **INSTRUMENTOS**

Se utilizó diferentes instrumentos como fichas, cuestionarios de entrevistas que sirvieron de complemento, con todo esto se llegó un adecuado análisis, y los resultados obtenidos fueron precisos y confiables.

## **TALLERES**

Se aplicó el método meta plan que es un conjunto de herramientas de comunicación usadas en grupos para la búsqueda de ideas y soluciones de problemas involucrando todos los participantes, con esto se pudo armar la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), que permitió establecer, analizar el estado actual en que se encuentra la entidad, y así se desarrollo la planeación estratégica para mejorar la gestión administrativa financiera de la entidad.

# RESULTADOS

## **f) RESULTADOS**

### **CONTEXTO MACROECONÓMICO**

#### **AUDITORÍA EXTERNA**

#### **EL SECTOR DE LAS FINANZAS POPULARES**

Entendemos por “Finanzas Locales y Populares” al conjunto de ideas esfuerzos, capacidades, apoyos, normas, programas, instrumentos y estructuras que actúan en cada situación geográfica definida y limitada (recinto, parroquia, barrios, urbano).

Para que la población organice el mercado financiero del ahorro, del crédito y de los servicios financieros en su propio beneficio y en el desarrollo de toda la comunidad, abiertos, al intercambio de productos y servicios financieros con la calidad de la perspectiva de construir nuevos sistema de flujos financieras que tengan al ser humano como centro del desarrollo económico y social.

Están conformadas por un conjunto de servicios financieros y no financieros canalizados por instituciones de finanzas vinculadas a iniciativas de economía popular; un aspecto clave en el desarrollo del tejido social urbano y rural. Las finanzas populares y la economía popular, ha estado ausente por muchos años en los gobiernos de turno que ha tenido el país.

El funcionamiento de las estructuras financieras se basan en principios de solidaridad y ayuda mutua, honestidad, transparencia y sostenibilidad; la existencia de control social, que favorece la administración honesta y disminuye la morosidad; la misión, visión y planificación, así como la evaluación del desempeño consideran el ámbito de gestión financiera, el impacto social y su contribución al desarrollo local.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> <http://www.finanzaspopulares.gob.ec/>

En el ámbito de América Latina las Finanzas Populares se van posicionando debido a que en algunas localidades de los territorios nacionales ya se cuenta con instituciones especializadas para brindar servicios a los sectores más vulnerables, con metodologías que atienden el objetivo de dar acceso a los pobres y pequeños productores rurales y urbanos que no han contado con la oferta de este tipo de servicios de manera adecuada y de los métodos para el manejo de riesgos.

El sector financiero ecuatoriano ha ido evolucionando siendo estas las promotoras de la aplicación de las finanzas populares.

Nace desde una perspectiva de solidaridad y ayuda mutua enfocada a sectores vulnerables o a los que más necesitan, dándoles la oportunidad de acceder a servicios que nunca antes otras instituciones financieras lo ofertaban.

El Ecuador cuenta con valiosas experiencias a nivel público y privado que no han sido consideradas en forma oportuna y adecuada para que se dediquen como programas de desarrollo inclusivos de los pequeños productores para abatir la pobreza y la falta de empleo.

Para alcanzarlo es necesario el enfoque y especialmente la propuesta nacional y descentralizada para que las oportunidades sean capitalizadas como en claves territoriales de diversa magnitud que generen ocupación, empleo, desarrollo local y territorial.

En la actualidad las finanzas populares, es la nueva propuesta que implica el compartir las necesidades y la cogestión de su satisfacción, aplicables a todo nivel (a la familia, al barrio, al municipio, a la provincia, al ecosistema, al país, al planeta). <sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> <http://www.finanzaspopulares.gob.ec/>

## **QUIEN LO REPRESENTA**

Las Finanzas Populares para potencializar su desarrollo han tomado como base agrupaciones de estructuras financieras organizadas como redes, dentro de las cuales ha tomado gran importancia la Red de Estructuras Financieras Sociales y Equitativas (REFSE.) la cual es una entidad con visión social que busca contribuir al fortalecimiento de cada una de las EFLS socias, en el campo organizativo, administrativo, financiero y tecnológico para garantizar un crecimiento sostenido de las mismas, insertadas en procesos de desarrollo local.

La creación y participación de organizaciones populares en el mercado financiero, organizaciones denominadas Estructuras Financieras Locales (EFLS), que captan el ahorro, lo reinvierten vía crédito en la producción y ofrecen servicios financieros complementario, lo que prioriza el desarrollo local, financiando iniciativas productivas locales.

Su éxito se debe a que las EFLS se forman a través de un largo proceso de organización comunitaria, basándose en los valores propios del cooperativismo.

En términos financieros se entiende que “el crédito es más que un préstamo: es el acto de creer en el otro”, y este es uno de los fundamentos de un proyecto de finanzas populares. Nadie deja de pagar por que es dinero de todos.

Finalmente las Estructuras Financieras que basan sus actividades en el contexto de las Finanzas populares han logrado atender y respaldar las actividades de todos los sectores sociales, apoyando al desarrollo económico local y nacional; además, son considerando su importancia y creciente cobertura. La nueva constitución del Ecuador en sus artículos 309 y 311 reconoce el sistema financiero solidario asignándole un lugar relevante dentro del proceso económico y social del país. <sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> <http://www.finanzaspopulares.gob.ec/>

## **COMPETENCIA**

La Corporación Nacional de Finanzas Populares, busca potenciar las actividades y capacidades emprendedoras de la Economía Popular y Solidaria, apoyando técnica y financieramente a las instituciones del Sector Financiero Popular y Solidario, fomentando la cooperación, el desarrollo de nuevos y mejores servicios financieros, así como, el fortalecimiento de las instituciones y servicios del Sector Financiero Popular y Solidario.

Los beneficiarios finales de la Corporación serán los emprendedores de la Economía Popular y Solidaria, que tradicionalmente han sido excluidos del sistema financiero formal y que necesitan recursos económicos para la adquisición de activos fijos o financiamiento de su capital de trabajo y requieren acceder a servicios financieros adecuados al desarrollo de sus emprendimientos productivos.

- Nuevos servicios a los mismos socios y clientes.
- Reducción de costos (costo medio), diversificación de ingresos.
- Consorcios y Redes de Estructuras Financieras <sup>26</sup>

## **CLIENTES**

Los actores de las finanzas populares son las cooperativas, asociaciones, fundaciones, comunas, empresas familiares, empresas campesinas, las medianas, pequeñas y micro empresas, cooperativas de ahorro y crédito, emprendimientos productivos, redes solidarias, cajas comunales, redes tipo Grameen, etc. Reconociendo que todas estas formas sociales son de distinto tipo y tamaño y generalmente se han creado como respuesta a las prácticas capitalistas, es importante notar también que muchas de ellas se basan en prácticas más equitativas y, son claves en el desarrollo social. <sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> <http://www.finanzaspopulares.gob.ec/>

<sup>27</sup> <http://www.finanzaspopulares.gob.ec/>

El estado estaba en contra de las iniciativas populares, porque el mercado era el único llamado a resolver la economía, y el estado no debía intervenir. El reto es reflexionar sobre este tema institucional como normas, principios y acuerdos entre los diversos actores.

La finalidad de la economía solidaria es estar al servicio de la sociedad, satisfacer necesidades comunes. Los beneficios se dan según el trabajo aportado o las operaciones efectuadas. La propiedad es colectiva. Los valores son el trabajo colectivo, la ética y la moral. No es algo nuevo que hoy en día en nuestro mundo la forma más dominante de hacer economía es el capitalismo y neoliberalismo.

Estas formas de economía tienen como características la industrialización de la producción, y se otorga la mayor importancia al factor ganancias, las que casi siempre se quedan centralizadas en manos de una minoría.

Dentro de esta realidad se ha podido ver varios cambios sociales también, con la riqueza que consigue uno, más pobreza recibe otros.

## **CRECIMIENTO**

Hoy en Ecuador se desarrollan múltiples iniciativas públicas y privadas para “INCLUIR – INTEGRAR” dentro del sistema económico nacional a un gran sector excluido, la Economía Popular y Solidaria. El discurso toma vigencia con la Constitución Política del Ecuador del año 2008, mediante la cual se reconoce a este sector y a sus instituciones financieras. El objetivo es la integración del Sector de la Economía Popular y Solidaria al desarrollo social y económico del país. En el ámbito financiero el propósito es la inclusión de la población marginada de los servicios financieros, así como la integración de las propias estructuras de ahorro y crédito que surgen en el Sector de la Economía Popular y Solidaria. <sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> <http://www.finanzaspopulares.gob.ec/>



El proyecto como mecanismo de inclusiones, el apoyo y fortalecimiento de iniciativas de intermediación y prestación de servicios financieros, bajo el enfoque de las Finanzas Populares y la Economía Popular y Solidaria, con el propósito de ampliar y profundizar la oferta de servicios financieros orientados al desarrollo de emprendimientos productivos de inclusión económica y social en áreas de pobreza, determinadas por el indicador de necesidades básicas insatisfechas.

## **COBERTURA**

En este contexto las finanzas populares tienen un rol fundamental que complementa la gama de servicios públicos y privados e inclusivos que facilitan superar inequidades, fortaleciendo la asocia actividad, la micro y la pequeña empresa como nuevos parámetros del emprendimiento y la innovación. La sociedad actual se encuentra ante una ruptura marcada por hechos de especial importancia, viejos y contradictorios unos y nuevos otros, relacionados todos con temas de ciencia, tecnología, cultura, política, economía, religión y otras materias cuyos paradigmas han quedado destruidos o seriamente afectados por los adelantos que han aparecido en la últimas décadas. Las comunidades que no llegan a ser beneficiarias de los adelantos tecnológicos que se dan en los países desarrollados están generando procesos sociales, productivos y financieros para insertarse en el mercado, más son débiles ya que la estructura del mercado, les impide llegar con eficiencia al mismo. El desarrollo debe ser integral en cuanto permita atender todas las necesidades y posibilidades del ser humano y desarrollar sus capacidades y potencialidades, individuales y colectivas, para alcanzar la autorrealización como persona, como familia, como comunidad y en relación con su entorno, lo cual es posible si se garantiza un ambiente social y político de libertad y democracia participativa, en la que cada ciudadano pueda intervenir en las decisiones que le conciernen directa o indirectamente, así como los resultados logrados.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> <http://www.finanzaspopulares.gob.ec/>

Lo sostenible considera el uso racional de los recursos y garantiza su mantenimiento mediante la conservación y uso racional de los recursos, en una convivencia a favor de las generaciones presentes y, principalmente, de las generaciones futuras.

No es una concepción inmedatista, es más bien una perspectiva de largo plazo. Para lograr tales efectos el modelo de desarrollo solidario debe atender :

- **La producción:** En cuanto a su diversificación y expansión, cualificación y unificación de las capacidades productivas y del producto.
- **La distribución:** Relacionada con la expansión, diversificación, integración y mejoramiento de la red de estructura relacional que enlaza y coordina la economía en su interacción con la producción y con el consumo.
- **El consumo:** Fundamentado en el bienestar y la calidad de vida.
- **El desarrollo humano:** es el objetivo fundamental de las finanzas populares y para lograrlo, administra la riqueza con criterio social, en forma democrática y participativa. <sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> <http://www.finanzaspopulares.gob.ec/>

## **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

### **AUDITORÍA INTERNA**

#### **HISTORIA DE LA “CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO FRONTERA SUR.”**

La Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur nace con la finalidad de involucrar a las esposas de los socios o beneficiarios del **PROYECTO DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE TUNA COCHINILLA (PROCOE)** con apoyo del fondo Canadiense de Desarrollo a través de la facilitación de 2 técnicas para labores de promoción, motivación y capacitación, en lo que concierne a la creación de una Caja de Ahorro y Crédito cuyos objetivos sean: acceder a servicios crediticios y a la capitalización de un fondo propio. La visión y la misión de la Caja de ahorro y Crédito son totalmente distintas del sistema de funcionamiento de la banca formal; se enmarca dentro de la realidad económica social y cultural del campesino del sur de la provincia. Así en octubre del 2004 se elige la primera directiva en el sitio el Portete perteneciente a la parroquia de Nambacola del Cantón Gonzanamá previo al trabajo de concientización de los profesionales quedando de la siguiente manera:

- **Presidenta:** Sra. Luz Benigna Chamba Jaramillo.
- **Secretaria:** Sra. Esperanza Edita Conza.
- **C. Vigilancia:** Sra. Judith Ochoa.

En total nace la **CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO** con 23 socios e inicia con los servicios de Ahorro y Crédito contando con USD 1. 253,00 dólares americanos con los que se inicio brindando créditos a los socios fundadores. En octubre del mismo año se involucra la CAJA DE AHORRO al proceso de capacitación llevado a cabo en la escuela de formación Empresarial (**EFE**) del Fondo ecuatoriano Popular Progreso (**FEPP**), con el apoyo puntual de **PROLOCAL**. Dentro de este proceso de capacitación se involucró a los socios, dirigentes y un administrador gerente. En la actualidad contamos con socios y con cartera de crédito, aspiramos ir creciendo con el apoyo de instituciones de desarrollo y la confianza de habitante de la micro región.

**NOMBRES DE LOS SOCIOS QUE CONFORMARON EN LA “CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO FRONTERA SUR” DE LA PARROQUIA NAMBACOLA.**

1. Simancas Lima Ester
2. Pinta María Magdalena
3. Rivas Rivas María Josefina
4. Pinta Si mancas Estefanía
5. Quito Chamba Alberta Berlina
6. Quito Quevedo Rosa Carmelina
7. Matailo Luz Benigno
8. Cango Jiménez Mariana de Jesús
9. Jiménez Jiménez Livia Elvira
10. Jiménez Herrera Rosa Elena
11. Barsalio Jiménez Delfina
12. Pinta Pinta María de Jesús
13. Pinta cango Érica José
14. Chamba Jaramillo Luis Jaramillo
15. Ochoa ValarezoElaula Judith
16. Castillo Herrera Zoila América
17. Simancas Pinta Amasia
18. Chamba Elvia Margarita
19. Pinta CarmitaEnid
20. Quinche Agila Guillermina
21. Pinta Pinta Carmen Pucardina
22. Gonza Encarnación Esperanza
23. Pinta Ordoñez Emma María

En la fecha de su creación tiene de respaldo legal de **PROLOCAL**

## LOCALIZACIÓN DE LA ENTIDAD

### FOTOGRAFÍA DE LA UBICACIÓN DE LA “CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO FRONTERA SUR”



**Sector:** Nambacola

**Elaboración:** Los Autores

La Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur está ubicada en el sector de la parroquia Nambacola al noreste del cantón Gonzanamá de la provincia de Loja, el mismo que busca a orientar e impulsar el desarrollo de la economía familiar de los socios y socias de esta parroquia, a si mismo promueve diversas actividades productivas a través del fácil acceso al crédito, favoreciendo así el bienestar y progreso de las condiciones de vida de cada una de las familias, apoyando al fortalecimiento de microempresas de la zona e impulsando el apoyo solidario de los miembros de esta entidad.

## **DATOS GENERALES DE LA “CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO FRONTERA SUR.”**

Actualmente la Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur de Nambacola cuenta con 256 socios “Hombres y Mujeres respectivamente”.

### **MISIÓN**

Trabajar unidos para fortalecer día a día nuestra economía, ofreciendo productos financieros competitivos como el ahorro con tasas preferenciales que motiven a sus socios con créditos dirigidos al sector agropecuario, artesanal, microempresario entre otros, brindando el servicio eficiente, transparente, oportuno, eficaz y de calidad, que nos permita crecer en lo social, cultural, y económicamente cubriendo todo el ámbito cantonal y provincial con miras al cooperativismo.

### **VISIÓN**

Para el año 2010 la Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur es una empresa líder en el sistema financiero cantonal provincial legalmente acreditado por la dirección nacional de Cajas de Ahorro con agencias en las parroquias rurales del cantón, ofreciendo a nuestros socios productos financieros y no financieros, nuestro personal es altamente capacitado brindando atención esmerada y personalizada.

### **PRODUCTOS Y SERVICIOS**

#### **AHORRO DISPONIBLE Y DEPÓSITOS A PLAZO**

Ahorros en general de disponibilidad de socios y clientes que garanticen intereses atractivos, con cero costos de mantenimiento. Ayuda al acceso a todos los servicios financieros y no financieros. Depósitos a largo plazo de cualquier monto, con tasas preferenciales.

## **BONO DE DESARROLLO HUMANO**

La entidad realiza pagos del Bono de Desarrollo Humano, según establecido por el Programa de Protección social de lunes a viernes y los domingos.

## **PRESTAMOS PRODUCTIVOS**

### **MICROCRÉDITOS**

Comercio, agricultura, Ganadería, Crianza de animales menores.

## **PROCEDIMIENTOS PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO Y DE AHORRO**

### **CUENTA DE AHORRO**

#### **REQUISITOS PARA APERTURA:**

Copia de cedula y certificado de votación por duplicado, pago de servicio básico (agua, luz o teléfono), 25,00 USD dólares, certificados de aportación 20,00 USD dólares, cuota de ingreso 3,00USD dólares, Ahorro a la vista 2,00 USD dólares.

### **CRÉDITO SOBRE FIRMAS**

#### **REQUISITOS:**

Ser socio de la Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur, pago de servicio básico (mes en curso), por cada 100,00 USD dólares, 10,00 USD dólares de encaje, desde 50,00 USD dólares hasta 1.000,00 USD dólares un garante socio, desde 1.000,00 USD dólares en adelante dos garantes socios, certificado del registro de la propiedad del deudor, Certificado de ingresos de deudor y garante o garantes, copia de cedula y certificado de votación de deudor y garante o garantes, solicitud adquirida en la cooperativa.

## ANÁLISIS FINANCIERO

### DIAGNÓSTICO FINANCIERO ANÁLISIS VERTICAL, BALANCE GENERAL DE LA “CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO FRONTERA SUR” AÑO 2009

TABLA Nº 1

BALANCE GENERAL DE LA “CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO FRONTERA SUR.”				
ANÁLISIS VERTICAL PERIODO DICIEMBRE 2009				
1.	ACTIVOS			%
1.1	FONDOS DISPONIBLES		3.483,43	<b>25,88</b>
1.1.01	CAJA	3.468,93		25,77
1.1.03	BANCOS Y OTRAS	14,50		0,11
1.4	CARTERA DE CRÉDITOS		2.805,13	<b>20,84</b>
1.4.04	CARTERA DE MICROEMPRESA	3.550,14		26,38
1.4.99	(PROVISIONES PARA CRÉDITO)	-745,01		-5,54
1.6	CUENTAS POR COBRAR		3.660,74	<b>27,20</b>
1.6.01	CUENTAS POR COBRAR	2.660,50		19,77
1.6.90	CUENTAS POR COBRAR VARIAS (SOCIOS)	1.000,24		7,43
1.8	PROPIEDADES Y EQUIPOS		3.490,00	<b>25,93</b>
1.8.05	MOBILIARIO Y EQUIPOS	3.490,00		25,93
1.9	OTROS ACTIVOS		20,00	<b>0,15</b>
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>13.459,30</b>	<b>100,00</b>
<b>2.</b>	<b>PASIVOS</b>			
2.1	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		5.881,99	43,70
2.1..01	DEPÓSITOS A LA VISTA	5.881,99		43,70
	<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>5.881,99</b>	<b>43,70</b>



<b>3.</b>	<b>PATRIMONIO</b>			
3.1	CAPITAL SOCIAL		2.026,00	<b>15,06</b>
3.5	OTRAS CTAS. DE CAPITAL SOC.		4.590,00	<b>34,10</b>
3.5.01	SUBENC. DONACIONES LEGADOS	4.590,00		34,10
3.5.01.01	DONACIONES	4.590,00		34,10
<b>3.6</b>	<b>RESULTADOS</b>		323,48	<b>2,40</b>
3.6.01	Utilidad o Excedentes acumulada	323,48		2,40
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>6.939,48</b>	51,56
	<b>UTILIDAD</b>		<b>637,83</b>	<b>4,74</b>
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>13.459,30</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Balance General de la “Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur.”

**Elaboración:** Los Autores

**REPRESENTACIÓN GRÁFICA E INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS  
VERTICAL, BALANCE GENERAL DE LA “CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO  
FRONTERA SUR.”**

**AÑO 2009**

**TABLA Nº 2**

**ACTIVOS 2009**

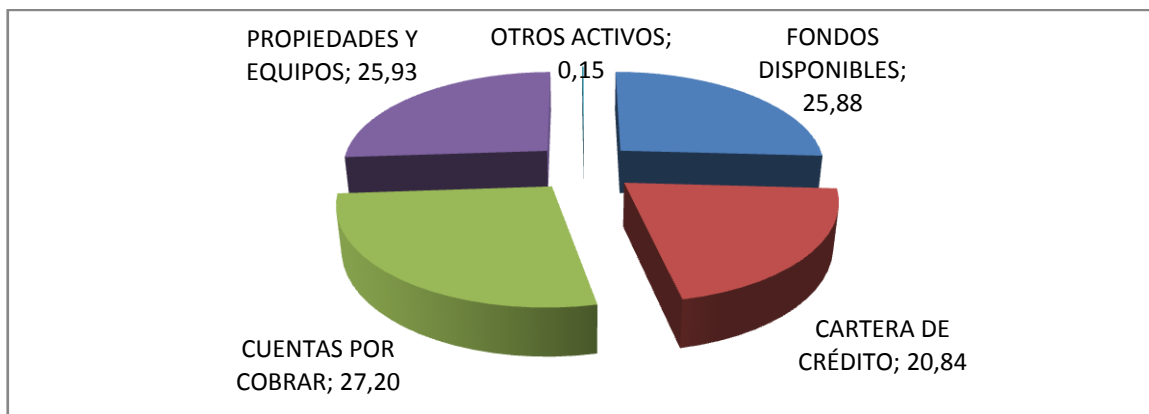
<b>CÓDIGO</b>	<b>ACTIVOS 2009</b>	<b>%</b>
1.1	FONDOS DISPONIBLES	25,88%
1.4	CARTERA DE CRÉDITO	20,84%
1.6	CUENTAS POR COBRAR	27,20%
1.8	PROPIEDADES Y EQUIPOS	25,93%
1.9	OTROS ACTIVOS	0,15%
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Tabla Nº 1

**Elaboración:** Los Autores

## GRÁFICO N° 1

### ACTIVOS 2009



**Fuente:** Tabla N° 2

**Elaboración:** Los Autores

### INTERPRETACIÓN

En el año 2009, el **TOTAL DE ACTIVOS** es de **13.459,30** USD equivalente al 100%, de los cuales están distribuidos en **Fondos disponibles** que le corresponde al 25,88% el mismo que se encuentra representado por **caja** con 25,77% y **Bancos** con el 0,11% lo que refleja que la entidad cuenta con liquidez necesaria para atender los requerimientos de sus asociados en el momento que ellos lo requieran, en lo que respecta a **cartera de crédito** cuenta con 20,84%, indica que la entidad está colocando los recursos obtenidos por el público a través de los créditos, las **cuentas por cobrar** con el 27,20% implica un alto riesgo a su liquidez porque no están cumpliendo con sus obligaciones exigibles, y cabe recalcar que el 7,43% es por el aporte voluntario de los socios, **Propiedad y Equipo** con el 25,93% esto se debe a que la entidad no posee activos fijos, solo cuenta con mobiliarios y equipos a esto se debe el alto porcentaje, en cuanto a **otros activos** representa el 0,15% del total de activos que es por certificados de aportación de la cooperativa Gonzanama.

**TABLA N° 3**

**PASIVOS Y PATRIMONIO 2009**

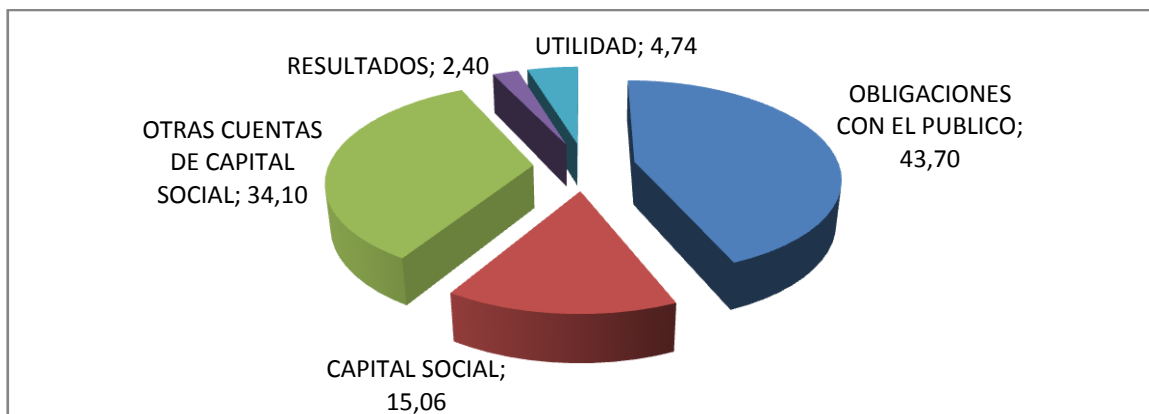
<b>CÓDIGO</b>	<b>PASIVOS Y PATRIMONIO 2009</b>	<b>%</b>
2.1	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	43,70%
3.1	CAPITAL SOCIAL	15,06%
3.5	OTRAS CUENTAS DE CAPITAL SOCIAL	34,10%
3.6	RESULTADOS	2,40%
	UTILIDAD	4,74%
	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Tabla N° 1

**Elaboración:** Los Autores

**GRÁFICO N° 2**

**PASIVOS Y PATRIMONIO 2009**



**Fuente:** Tabla N° 3

**Elaboración:** Los Autores

**INTERPRETACIÓN**

El total de **PASIVOS Y PATRIMONIO** es de **13.459,30** USD de los cuales están distribuidos en las **obligaciones con el público** que es de **5.881,99** USD que representa el 43,70%, esto significa que la entidad cuenta con una acogida

moderada por parte de los habitantes en el sector. El total de **patrimonio** es de **6.939,48** USD que representa el 51,56%, en donde están distribuidos en **capital social** con el 15,06% que son los certificados de aportación, en **otras cuentas de capital social** que son las donaciones con el 34,10% que da la REFSE, en **resultados** con el 2,40% y la utilidad presenta un 4,74% lo cual indica una situación estable para la entidad, ya que no presenta ningún aspecto negativo.

**DIAGNÓSTICO FINANCIERO ANÁLISIS VERTICAL, BALANCE DE RESULTADOS DE LA “CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO FRONTERA SUR.”**  
**AÑO 2009**

**TABLA Nº 4**

<b>BALANCE DE RESULTADOS DE LA “CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO FRONTERA SUR.”</b>					
<b>ANÁLISIS VERTICAL PERIODO DICIEMBRE 2009</b>					
	<b>CUENTA</b>		<b>TOTAL</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>4.</b>	<b>GASTOS</b>				
4.1	INTERESES CAUSADOS		<b>149,08</b>		<b>13,54</b>
4.1.01	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	149,08		13,54	
4.5	GASTOS DE OPERACIÓN		<b>311,18</b>		<b>28,26</b>
4.5.03	SERVICIOS VARIOS	160,00		14,53	
4.5.04	IMPUESTOS CONTRIBUYENTES	105,00		9,54	
4.5.07	OTROS GASTOS	46,18		4,19	
4.7	OTROS GASTOS Y PERDIDAS		<b>3,00</b>		<b>0,27</b>
4.7.03	INTERESES Y COMISIONES	3,00		0,27	
	<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>463,26</b>	42,07	
	<b>RESULTADO</b>		<b>637,83</b>		<b>57,93</b>
	<b>TOTAL DE GASTOS Y RESULTADOS</b>		<b>1.101,09</b>		<b>100,00</b>

<b>5.</b>	<b>INGRESOS</b>				
5.1	INTERESES Y DESCUENTOS		<b>921,22</b>		<b>83,66</b>
5.1.04	INTERESES DE CARTERA	921,22			
5.6	OTROS INGRESOS		<b>179,87</b>		<b>16,34</b>
5.6.90	OTROS	179,87			
	<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>1.101,09</b>		<b>100,00</b>

**Fuente:** Balance de Resultados de la “Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur.”

**Elaboración:** Los Autores

**REPRESENTACIÓN GRÁFICA E INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS  
VERTICAL, BALANCE DE RESULTADOS DE LA “CAJA DE AHORRO Y  
CRÉDITO FRONTERA SUR”**

**AÑO 2009**

**TABLA Nº 5**

**GASTOS 2009**

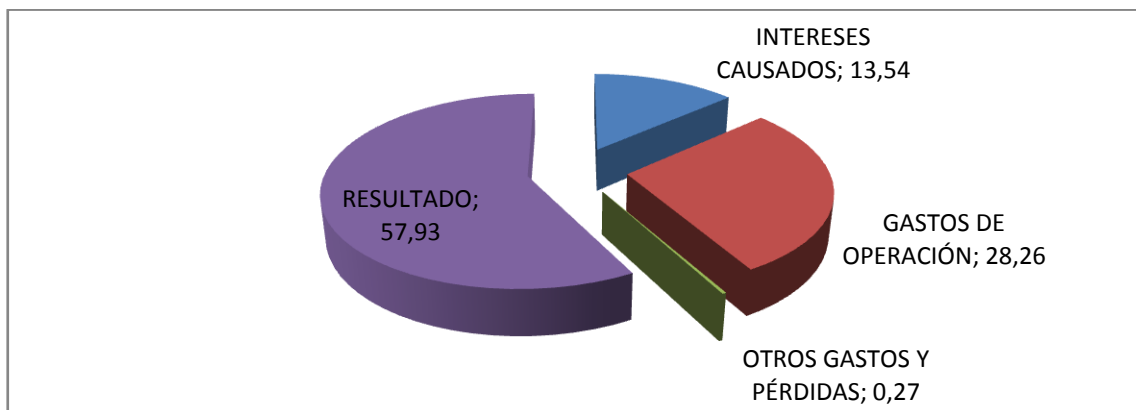
<b>CÓDIGO</b>	<b>GASTOS 2009</b>	<b>%</b>
4.1	INTERESES CAUSADOS	13,54%
4.5	GASTOS DE OPERACIÓN	28,26%
4.7	OTROS GASTO. Y PÉRDIDAS	0,27%
	RESULTADO	57,93%
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Tabla Nº 4

**Elaboración:** Los Autores

### GRÁFICO N° 3

#### GASTOS 2009



**Fuente:** Tabla N° 5

**Elaboración:** Los Autores

#### INTERPRETACIÓN

En el año 2009 el total de **GASTOS** es de 463,26 USD que representa el 100%, de los cuales están distribuidos en **intereses causados** que le corresponde 13,54% que es por intereses de las cuentas de los ahorristas, en **gastos de operación** con el 28,26%, que es por servicios básicos impuestos, **otros gastos y perdidas** presenta un 0,27% y **resultado** con el 57,93%, esto significa que la entidad se mantiene un nivel estable ya que sus gastos son bajos.

**TABLA N° 6**

**INGRESOS 2009**

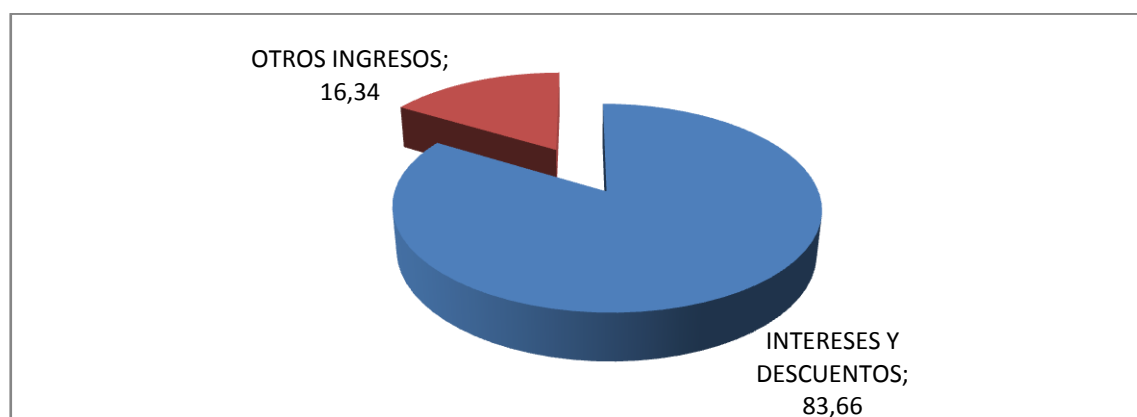
<b>CÓDIGO</b>	<b>INGRESOS 2009</b>	<b>%</b>
<b>5.1</b>	INTERESES Y DESCUENTOS	83,66%
<b>5.6</b>	OTROS INGRESOS	16,34%
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Tabla N° 4

**Elaboración:** Los Autores

**GRÁFICO N° 4**

**INGRESOS 2009**



**Fuente:** Tabla N° 6

**Elaboración:** Los Autores

## INTERPRETACIÓN

Los **INGRESOS** de la entidad en el año 2009 son de **1.101,09** USD que representa el 100%, de los cuales están distribuidos en intereses y **descuentos** que le corresponden el 83.66% es por intereses de cartera y mora, en **otros ingresos** con el 16.34%; esto significa que la entidad solventa sus gastos, pero no cuenta con capital suficiente para atender a la demanda de crédito de sus socios.

## DIAGNÓSTICO FINANCIERO ANÁLISIS VERTICAL, BALANCE GENERAL DE LA “CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO FRONTERA SUR.” AÑO 2010

TABLA Nº 7

<b>BALANCE GENERAL DE LA “CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO FRONTERA SUR.”</b>				
<b>ANÁLISIS VERTICAL PERIODO DICIEMBRE 2010</b>				
<b>1.</b>	<b>ACTIVOS</b>			<b>%</b>
1.1	FONOS DISPONIBLES		3.713,02	<b>7,70</b>
1.1.01	CAJA	1.723,30		3,58
1.1.03	BANCOS Y OTRAS	1.989,72		4,13
1.4	CARTERA DE CRÉDITOS		39.307,20	<b>81,55</b>
1.4.04	CARTERA DE MICROEMPRESA	39.307,20		81,55
1.6	CUENTAS POR COBRAR		1.670,07	<b>3,46</b>
1.6.90	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	1.670,07		3,46
1.8	PROPIEDADES Y EQUIPOS		3.490,00	<b>7,24</b>
1.8.05	MOBILIARIOS Y EQUIPOS	3.490,00		7,24
1.9	OTROS ACTIVOS		20,00	<b>0,04</b>
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>48.200,29</b>	<b>100,00</b>
<b>2.</b>	<b>PASIVOS</b>			
2.1	OBLIGACIONES CON EL PUBL.		22.028,56	<b>45,70</b>
2.1.01	DEPOSITO A LA VISTA	20.528,56		42,59
2.1.01.35	DEPÓSITOS DE AHORRO	20.528,56		42,59



2.1.03	DEPÓSITOS A PLAZO	1.500,00		3,11
2.5	CUENTAS POR PAGAR		0,18	0,00
2.6	CUENTAS POR PAGAR VARIAS		16.848,93	<b>34,96</b>
2.6.08.01	BONOS POR PAGAR	770,00		1,60
2.6.08.04	AGENCIA A MATRIZ	16.078,93		33,36
	<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>38.877,67</b>	<b>80,66</b>
<b>3.</b>	<b>PATRIMONIO</b>			
3.1	CAPITAL SOCIAL		2.933,24	<b>6,09</b>
3.5	OTRAS CTAS. CAPITAL SOCIAL		4.590,00	<b>9,52</b>
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>7.523,24</b>	15,61
	UTILIDAD		1.799,38	<b>3,73</b>
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>48.200,29</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Balance General de la “Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur.”

**Elaboración:** Los Autores

**REPRESENTACIÓN GRÁFICA E INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS  
VERTICAL, BALANCE GENERAL DE LA “CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO  
FRONTERA SUR”**

**AÑO 2010**

**TABLA Nº 8**

**ACTIVOS 2010**

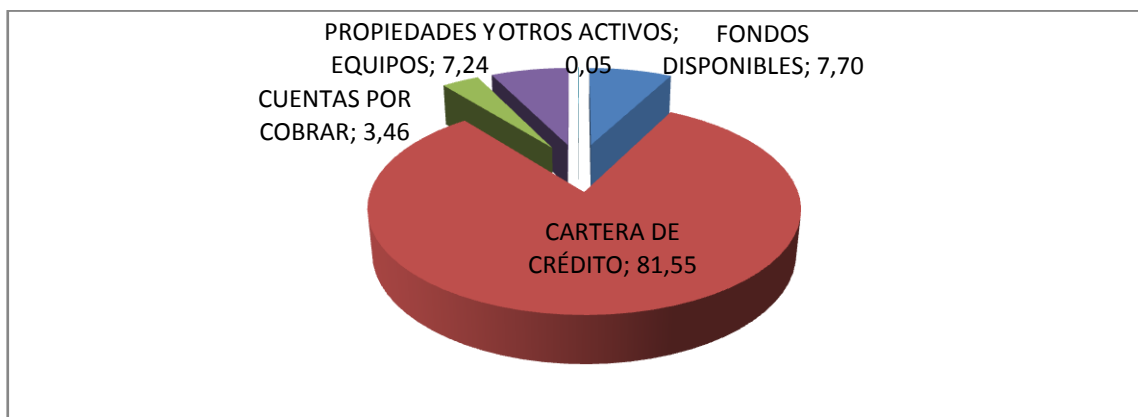
<b>CÓDIGO</b>	<b>ACTIVOS 2010</b>	<b>%</b>
1.1	FONDOS DISPONIBLES	7,70%
1.4	CARTERA DE CRÉDITO	81,55%
1.6	CUENTAS POR COBRAR	3,46%
1.8	PROPIEDADES Y EQUIPOS	7,24%
1.9	OTROS ACTIVOS	0,05%
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Tabla Nº 7

**Elaboración:** Los Autores

## GRÁFICO Nº 5

### ACTIVOS 2010



**Fuente:** Tabla Nº 8

**Elaboración:** Los Autores

### INTERPRETACIÓN

El **TOTAL DE ACTIVO** es de **48.200,29** USD que representa el 100%, de los cuales están distribuidos por **fondos disponibles** con el 7,70%, **caja** presenta con el 3,58%; **Bancos** con el 4,13%, significa que la entidad no cuenta con liquidez suficiente para desarrollar sus actividades, en **cartera de crédito** con el 81,55% se puede observar que su cartera es favorable por lo que los créditos son la principal fuente generadora de recursos, y por esto se debe la falta de liquidez, ya que tiene todo su capital colocado, **cuentas por cobrar** representa con el 3,47% esto se debe netamente en obligaciones de los socios, en **propiedad y equipo** con el 7,24%; lo que indica que la entidad cuenta con mobiliarios y equipos ya que no tiene activos fijos, y en **otros activos** con el 0,04%, esto se refiere por los certificados de aportación en la Cooperativa Gonzanama.

**TABLA N° 9**

**PASIVOS Y PATRIMONIO 2010**

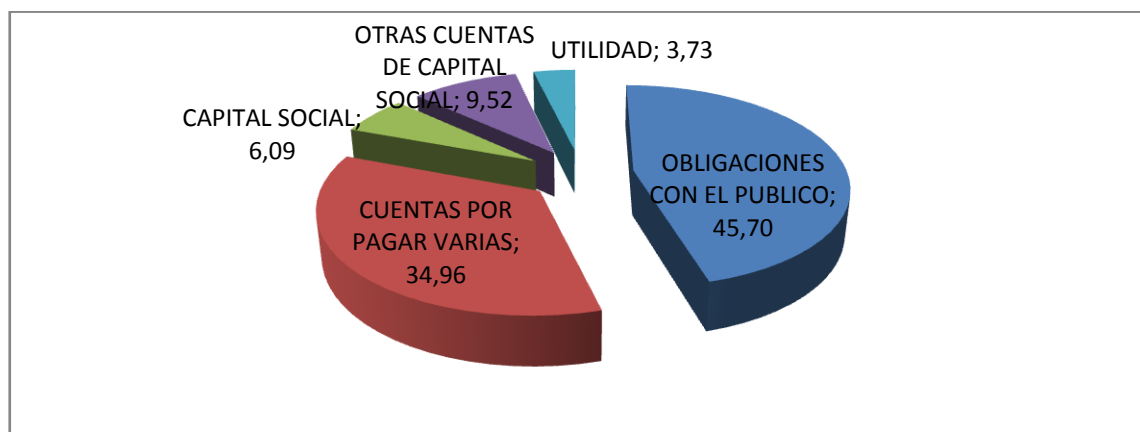
<b>CÓDIGO</b>	<b>PASIVOS Y PATRIMONIO 2010</b>	<b>%</b>
2.1	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	45,70%
2.6	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	34,96%
3.1	CAPITAL SOCIAL	6,09%
3.5	OTRAS CTAS. DE CAPITAL SOCIAL	9,52%
	UTILIDAD	3,73%
	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Tabla N° 7

**Elaboración:** Los Autores

**GRÁFICO N° 6**

**PASIVOS Y PATRIMONIO 2010**



**Fuente:** Tabla N° 9

**Elaboración:** Los Autores

## INTERPRETACIÓN

El total de **PASIVOS Y PATRIMONIO** es de **48.200,29** USD de los cuales están distribuidos en **obligaciones con el público** que representa el 45,70% aquí se encuentran los **depósitos de ahorro** con el 42,59%, y **depósitos a plazo** con el 3,11 % en **cuentas por pagar varias** con el 34,96% esto se debe a la liquidez que brinda la Cooperativa Gonzanamá para continuar con su labor ya que se incrementó la demanda de cartera que representa el 33,36% de total de pasivos. El total de **PATRIMONIO** es de **7.523,24** USD que representa el 15,61%, en donde están distribuidos en **capital social** con el 6,09% que es por los certificados de aportación, en **otras cuentas de capital social** que son las donaciones con el 9,52% en **resultados** 2,40% y **la utilidad** presenta un 3,73%, lo cual indica que la entidad no está estable ya que debe financiar sus actividades con los recursos adquiridos por las donaciones, y por las obligaciones con la cooperativa de Gonzanamá.

### DIAGNÓSTICO FINANCIERO ANÁLISIS VERTICAL, BALANCE DE RESULTADOS DE LA “CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO FRONTERA SUR”

AÑO 2010

TABLA N° 10

BALANCE DE RESULTADOS DE LA “CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO FRONTERA SUR.”					
ANÁLISIS VERTICAL PERIODO DICIEMBRE 2010					
			TOTAL	%	%
4.	GASTOS				
4.1	INTERESES CAUSADOS		<b>335,22</b>		<b>6,67</b>
4.1.1.01	OBLIGA. CON EL PUBLICO	335,22		6,67	
4.5	GASTOS DE OPERACIÓN		<b>1.621,05</b>		<b>32,23</b>
4.5.01	GASTOS DE PERSONAL	628,07		12,49	
4.5.01.05	REMUNERACIONES MEN.	156,00		3,10	

4.5.01.05.01	SUELDO UNIFICADO	156,00		3,10	
4.5.01.10	BENEFICIOS SOCIALES	472,07		9,39	
4.5.01.10.06	REFRIGERIO	472,07		9,39	
4.5.03	SERVICIOS VARIOS	491,31		9,77	
4.5.03.05.	MOVILIZACIONES FLETES	97,75		1,94	
4.5.03.05.02	TRANSP. Y NOTIFICA.	16,50		0,33	
4.5.03.05.03	FLETES Y EMBALAJES	5,00		0,10	
4.5.03.05.04	MOVILIZACIÓN DIRECTIV.	76,25		1,52	
4.5.03.20	SERVICIOS BÁSICOS	158,56		3,15	
4.5.03.20.03	TELÉFONO	95,86		1,91	
4.5.03.20.04	INTERNET	62,70		1,25	
4.5.03.30	ARRENDAMIENTO	235,00		4,67	
4.5.04	IMPUESTOS CONTRI.	411,50		8,18	
4.5.04.20	APORTES A LA REFSE.	411,50		8,18	
4.5.07	OTROS GASTOS	90,17		1,79	
4.5.07.05	SUMINISTROS PAPELERÍA	80,57		1,60	
4.5.07.10	OTROS	7,10		0,14	
4.5.07.15	MATERIALES DE LIMPIEZA	2,50		0,05	
4.7	OTROS GASTOS Y PERDIDAS		1.273,42		25,32
4.7.90	OTROS	1.273,42		25,32	
	<b>TOTAL DE GASTOS</b>		<b>3.229,69</b>	64,22	
	<b>RESULTADOS</b>		<b>1.799,38</b>		<b>35,78</b>
	<b>TOTAL DE GASTOS Y RESULTADOS</b>		<b>5.029,07</b>		<b>100,00</b>
<b>5.</b>	<b>INGRESOS</b>				
5.1	INTERESES Y DESCUENTOS		1.516,18		30,15
5.1.04	INTERESES DE CARTERA	1.516,18		30,15	
5.1.04.20	CARTERA DE CRÉDITO D.	1.389,86		27,64	
5.1.04.30	DE MORA	126,32		2,51	

5.4	INGRESOS POR SERVICIOS.		13,20		0,26
5.4.04	MANEJO Y COBRANZAS	13,20		0,26	
5.4.04.01	NOTIFICACIONES	13,20		0,26	
5.6	OTROS INGRESOS		3.499,69		69,59
5.6.90	OTROS	3.499,69		69,59	
5.6.90.10	INGRESOS PARA ADMINISTRACIÓN	204,00		4,06	
5.6.90.20	OTROS INGRESOS VARIOS	2.409,17		47,90	
5.6.90.25	UTILIDAD PAGO DE BDH.	825,85		16,42	
5.6.90.30	OTROS INTERESES G.	60,67		1,21	
	<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>5.029,07</b>		<b>100,00</b>

**Fuente:** Balance de Resultados de la “Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur.”

**Elaboración:** Los Autores

**REPRESENTACIÓN GRÁFICA E INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS  
VERTICAL, BALANCE DE RESULTADOS DE LA “CAJA DE AHORRO Y  
CRÉDITO FRONTERA SUR”**

**AÑO 2010**

**TABLA N° 11**

**GASTOS 2010**

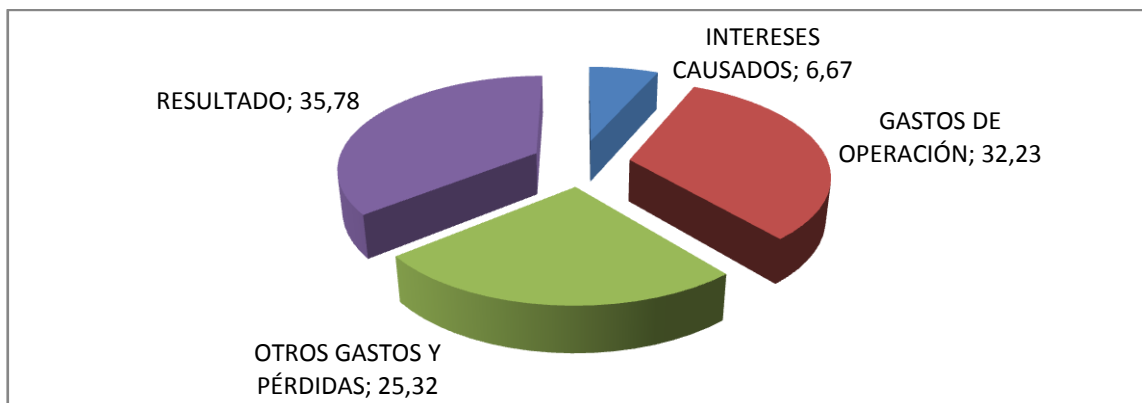
<b>CÓDIGO</b>	<b>GASTOS2010</b>	<b>%</b>
4.1	INTERESES CAUSADOS	6,67%
4.5	GASTOS DE OPERACIÓN	32,23%
4.7	OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS	25,32%
	RESULTADO	35,78%
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Tabla N° 10

**Elaboración:** Los Autores

## GRAFICO N° 7

### GASTOS 2010



**Fuente:** Tabla N° 11

**Elaboración:** Los Autores

### INTERPRETACIÓN

En el año 2010 el total de **GASTOS** es de **3.229,69** USD que representa el 100%, de los cuales están distribuidos en **intereses causados** que le corresponde el 6,67% en **gastos de operación** con el 32,23% **otros gastos y pérdidas** presenta un 25,32% y **resultados** con el 35,78%, esto significa que la entidad en sus gastos no es favorable ya que presenta un nivel alto.

## TABLA N° 12

### INGRESOS 2010

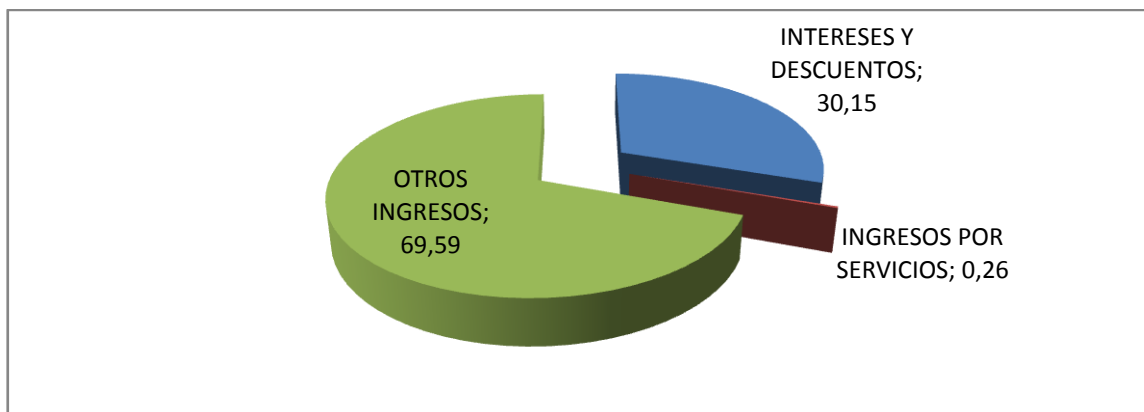
CÓDIGO	INGRESOS 2010	%
5.1	INTERESES Y DESCUENTOS	30,15%
5.4	INGRESOS POR SERVICIOS	0,26%
5.6	OTROS INGRESOS	69,59%
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Tabla N° 10

**Elaboración:** Los Autores

## GRÁFICO N° 8

### INGRESOS 2010



**Fuente:** Tabla N° 12

**Elaboración:** Los Autores

### INTERPRETACIÓN

En el año 2010 el total de **INGRESOS** es de **5.029,07** USD que representa el 100%, distribuido en **intereses y descuentos** que le corresponde 30,15%, **ingresos por servicios** con el 0,26% y **otros ingresos** que presenta con el 69,59%. Esto significa que en sus ingresos se mantiene estable, ya que la entidad está teniendo más acogida en el sector.



**DIAGNÓSTICO FINANCIERO ANÁLISIS HORIZONTAL, BALANCE GENERAL DE LA “CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO FRONTERA SUR.” AÑO 2009 – 2010**

**TABLA Nº 13**

<b>BALANCE GENERAL DE LA “CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO FRONTERA SUR.”</b>							
<b>ANÁLISIS HORIZONTAL</b>							
		<b>PERIODO</b>		<b>PERIODO</b>		<b>VARIACIÓN</b>	<b>VARIACIÓN</b>
		<b>DICIEMBRE 2009</b>		<b>DICIEMBRE 2010</b>		<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
<b>1.</b>	<b>ACTIVOS</b>						
<b>1.1</b>	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>		<b>3.483,43</b>		<b>3.713,02</b>	<b>229,59</b>	<b>6,59</b>
1.1.01	CAJA	3.468,93		1.723,30		-1.745,63	-50,32
1.1.03	BANCOS Y OTRAS	14,50		1.989,72		1.975,22	13.622,21
<b>1.4</b>	<b>CARTERA DE CRÉDITOS</b>		<b>2.805,13</b>		<b>39.307,20</b>	<b>36.502,07</b>	<b>1.301,26</b>
1.4.04	CARTERA DE MICRO EMP.	3.550,14		39.307,20		35.757,06	1.007,20
1.4.99	(PROVISIONES PARA CRÉDITO.)	-745,01				0,00	0,00
1.6	CUENTAS POR COBRAR		3.660,74		1.670,07	-1.990,67	-54,38
1.6.01	CUENTAS POR COBRAR	2.660,50				0,00	0,00
1.6.90	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	1.000,24		1.670,07		669,83	66,97
<b>1.8</b>	<b>PROPIEDADES Y EQUIPOS</b>		<b>3.490,00</b>		<b>3.490,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
1.9	OTROS ACTIVOS		20,00		20,00	0,00	0,00

	<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>13.459,30</b>		<b>48.200,29</b>	<b>34.740,99</b>	<b>258,12</b>
<b>2.</b>	<b>PASIVOS</b>						
<b>2.1</b>	<b>OBLIGA. CON EL PÚBLICO</b>		<b>5.881,99</b>		<b>22.028,56</b>	<b>16.146,57</b>	<b>274,51</b>
2.1.01	DEPÓSITOS A LA VISTA	5.881,99		20.528,56		14.646,57	249,01
2.1.03	DEPÓSITOS A PLAZO			1.500,00		0,00	0,00
2.5	CUENTAS POR PAGAR				0,18	0,00	0,00
2.6	CUENTAS POR PAGAR VARIAS				16.848,93	0,00	0,00
2.6.08.01	BONOS POR PAGAR			770,00		0,00	0,00
2.6.08.04	AGENCIA A MATRIZ			16.078,93		0,00	0,00
	<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>5.881,99</b>		<b>38.877,67</b>	<b>32.995,68</b>	<b>560,96</b>
<b>3.</b>	<b>PATRIMONIO</b>						
3.1	CAPITAL SOCIAL		2.026,00		2.933,24	907,24	44,78
3.5	OTRAS CTAS DE CAPITAL SOC.		4.590,00		4.590,00	0,00	0,00
<b>3.6</b>	<b>RESULTADOS</b>		323,48			0,00	0,00
3.6.01	Utilidad o Excedentes acumulada	323,48				0,00	0,00
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>6.939,48</b>		<b>7.523,24</b>	<b>583,76</b>	<b>8,41</b>
	<b>UTILIDAD</b>	637,83		1.799,38		1.161,55	182,11
	<b>TOTAL PAS.PAT. Y UTILIDAD</b>		<b>13.459,30</b>		<b>48.200,29</b>	<b>34.740,99</b>	<b>258,12</b>

**Fuente:** Balance General de la “Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur.”

**Elaboración:** Los Autores

**REPRESENTACIÓN GRÁFICA E INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS  
HORIZONTAL, BALANCE GENERAL DE LA “CAJA DE AHORRO Y  
CRÉDITO FRONTERA SUR” AÑO 2009 – 2010**

**TABLA N° 14**

**ACTIVO TOTAL**

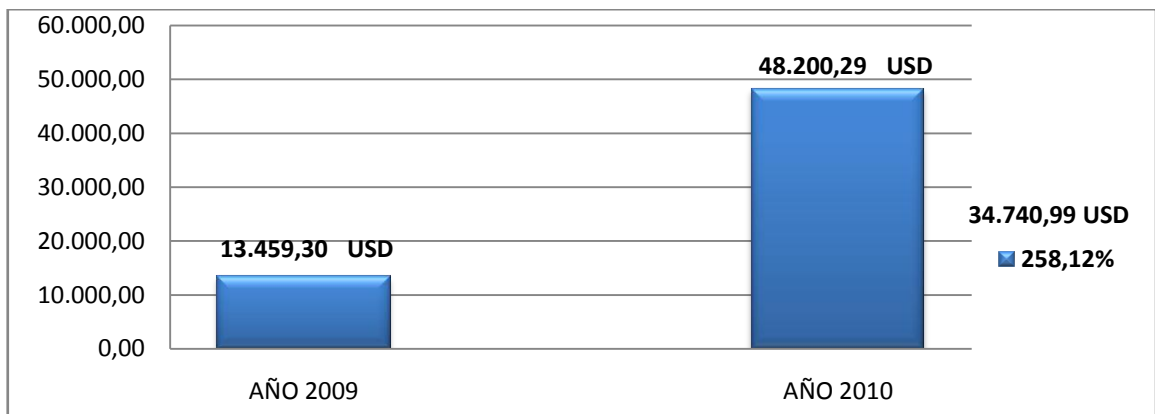
<b>CÓDIGO</b>	<b>ACTIVO TOTAL</b>	
<b>1.</b>	AÑO 2009	13.459,30 USD
<b>1.</b>	AÑO 2010	48.200,29 USD
	VARIACIÓN ABSOLUTA	34.740,99 USD
	VARIACIÓN RELATIVA	258,12%

**Fuente:** Tabla N° 13

**Elaboración:** Los Autores

**GRÁFICO N° 9**

**ACTIVO TOTAL**



**Fuente:** Tabla N° 14

**Elaboración:** Los Autores

## INTERPRETACIÓN

En sus **ACTIVOS TOTALES** la entidad presenta una variación absoluta de **34.740,99 USD** con una variación relativa de **258,12%** lo que indica que hubo un incremento total de activos.

**TABLA N° 15**

### FONDOS DISPONIBLES

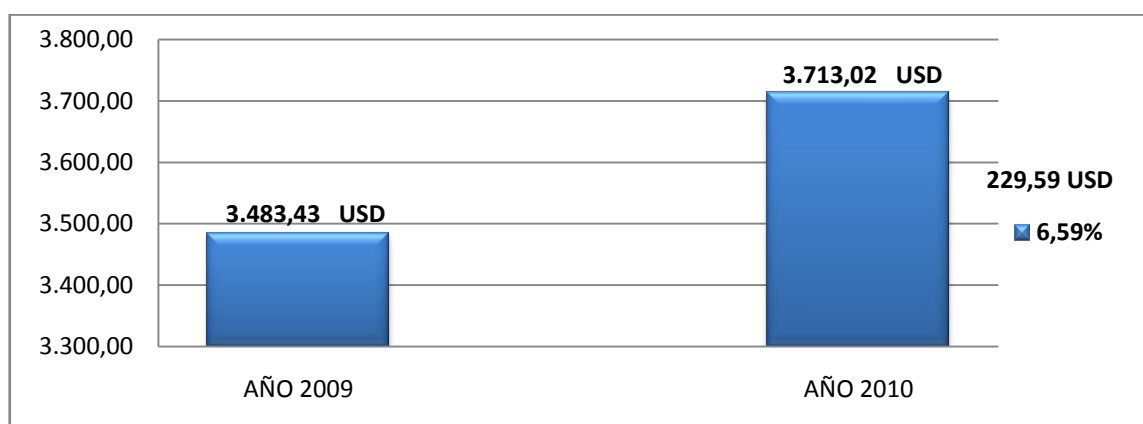
CÓDIGO	FONDOS DISPONIBLES	
1.1	AÑO 2009	3.483,43 USD
1.1	AÑO 2010	3.713,02 USD
	VARIACIÓN ABSOLUTA	229,59 USD
	VARIACIÓN RELATIVA	6,59%

**Fuente:** Tabla N° 13

**Elaboración:** Los Autores

**GRÁFICO N° 10**

### FONDOS DISPONIBLES



**Fuente:** Tabla N° 15

**Elaboración:** Los autores

## INTERPRETACIÓN

En **FONDOS DISPONIBLES** la entidad presenta una variación absoluta de **229,59 USD** con una variación relativa de **6,59%** hubo un incremento mínimo, esto significa que la entidad no cuenta con una buena liquidez para poder cumplir con las obligaciones de los socios, en lo que se refiere a retiro de depósitos y otorgación de créditos, por esta razón está limitando el cumplimiento de sus operaciones.

**TABLA N° 16**

### CARTERA DE CRÉDITO

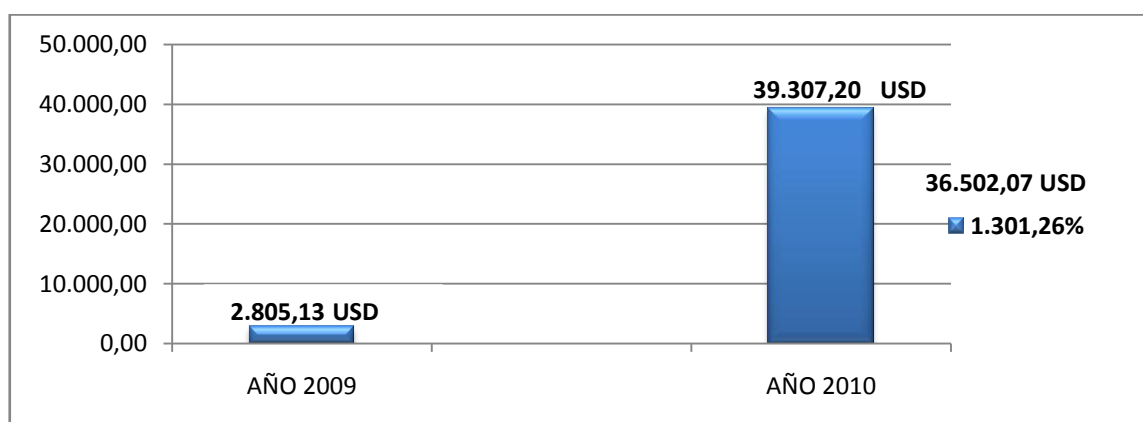
CÓDIGO	CARTERA DE CRÉDITO	
1.4	AÑO 2009	2.805,13 USD
1.4	AÑO 2010	39.307,20 USD
	VARIACIÓN ABSOLUTA	36.502,07 USD
	VARIACIÓN RELATIVA	1.301,26%

**Fuente:** Tabla N° 13

**Elaboración:** Los Autores

**GRÁFICO N° 11**

### CARTERA DE CRÉDITO



**Fuente:** Tabla N° 16

**Elaboración:** Los Autores

## INTERPRETACIÓN

En **CARTERA DE CRÉDITOS** la entidad presenta una variación absoluta de **36.502,07 USD** con una variación relativa de **1.301,26%** indica que hubo un incremento, esto significa que es excelente ya que la entidad está satisfaciendo las necesidades crediticias de sus socios.

**TABLA N° 17**

## PROPIEDAD Y EQUIPO

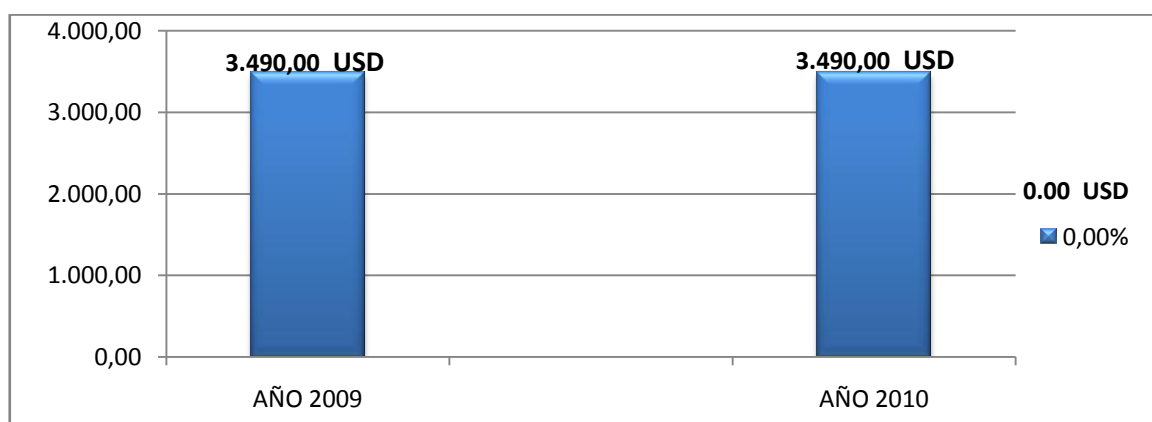
CÓDIGO	PROPIEDAD Y EQUIPO	
1.8	AÑO 2009	3.490,00 USD
1.8	AÑO 2010	3.490,00 USD
	VARIACIÓN ABSOLUTA	0,00 USD
	VARIACIÓN RELATIVA	0,00%

**Fuente:** Tabla N° 13

**Elaboración:** Los Autores

**GRÁFICO N° 12**

## PROPIEDAD Y EQUIPO



**Fuente:** Tabla N° 17

**Elaboración:** Los Autores

## INTERPRETACIÓN

En **PROPIEDAD Y EQUIPO** en el año 2010 con respecto al año anterior no presenta ninguna variación absoluta, ni variación relativa, puesto que la entidad se ha mantenido con los mismos mobiliarios y equipos, es necesario que tenga activos fijos, nuevos equipos adecuados, ya que así podrá ofrecer una mejor atención a sus socios y al público en general, lo que permitiría incrementar su participación en el mercado.

**TABLA N° 18**

### PASIVOS

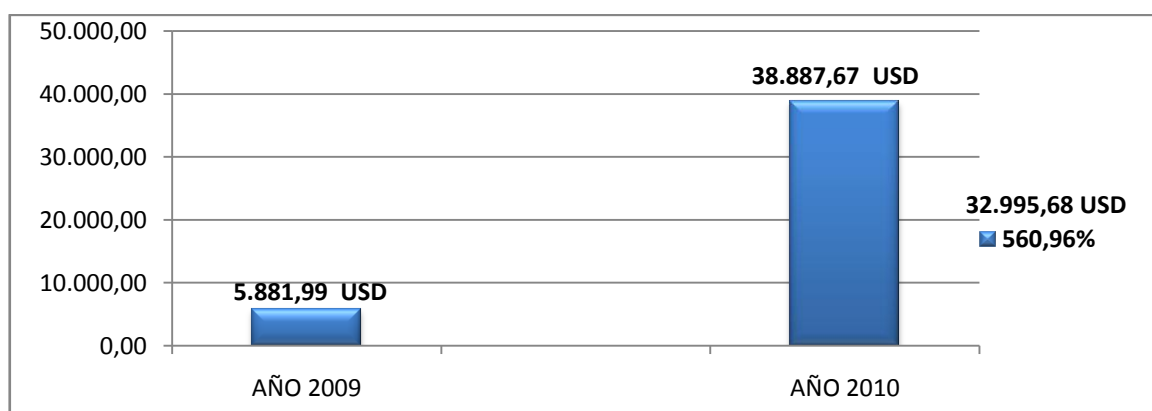
CÓDIGO	PASIVOS	
2.	AÑO 2009	5.881,99 USD
2.	AÑO 2010	38.877,67 USD
	VARIACIÓN ABSOLUTA	32.995,68 USD
	VARIACIÓN RELATIVA	560,96%

Fuente: Tabla N° 13

Elaboración: Los Autores

**GRÁFICO N° 13**

### PASIVOS



Fuente: Tabla N° 8

Elaboración: Los Autores

## INTERPRETACIÓN

El **TOTAL DE PASIVO** presenta una variación absoluta de **32.995,68 USD** con una variación relativa de **560.96%** lo que indica que la entidad ha crecido en sus obligaciones de igual manera como sus activos.

**TABLA N° 19**

### OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO

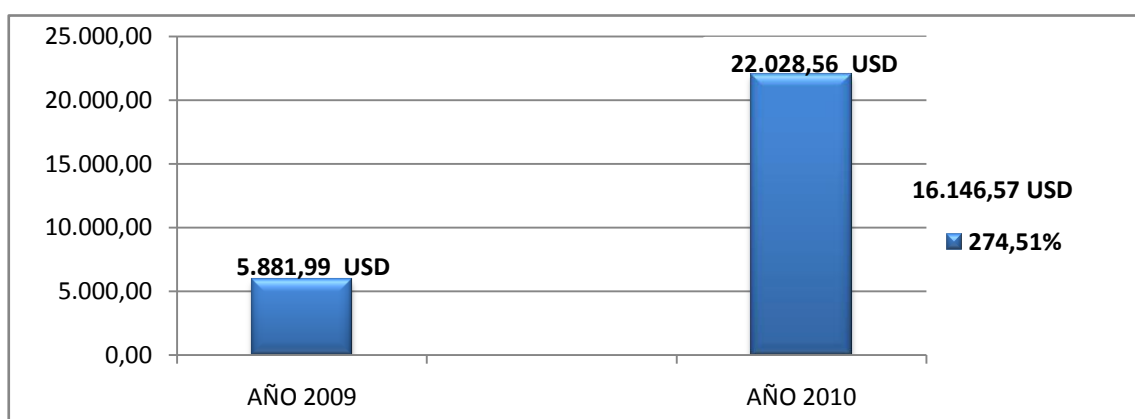
CÓDIGO	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	
2.1	AÑO 2009	5.881,99 USD
2.1	AÑO 2010	22.028,56 USD
	VARIACIÓN ABSOLUTA	16.146,57 USD
	VARIACIÓN RELATIVA	274,51%

**Fuente:** Tabla N° 13

**Elaboración:** Los Autores

**GRÁFICO N° 14**

### OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO



**Fuente:** Tabla N° 19

**Elaboración:** Los Autores



## INTERPRETACIÓN

En **OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO** presenta una variación absoluta de **16.146, 57 USD** con una variación relativa de **274.51%** esto significa que la entidad ha logrado cumplir con sus metas anuales que es de incrementar el número de socios, montos de ahorro y depósitos a plazo.

**TABLA N° 20**

### DEPÓSITOS DE AHORRO

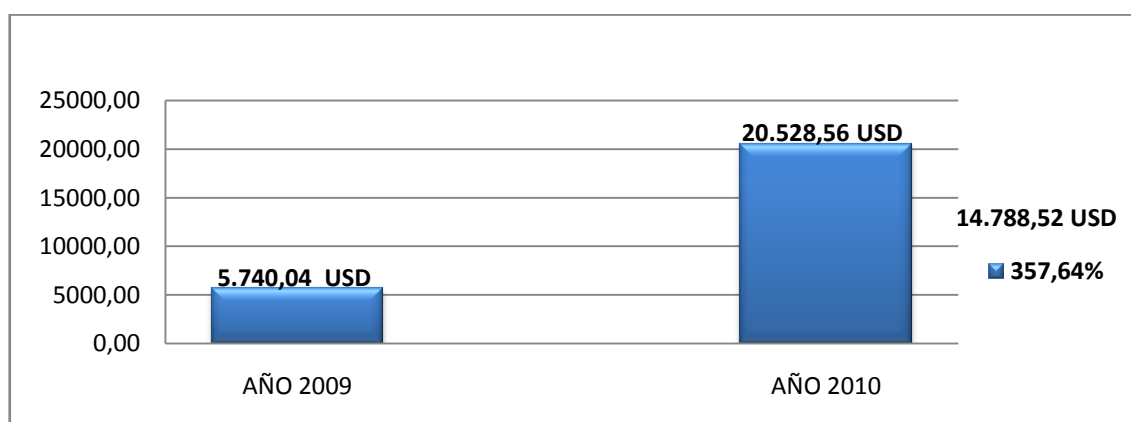
CÓDIGO	DEPÓSITOS DE AHORRO	
2.1.01.35	AÑO 2009	5.740,04 USD
2.1.01.35	AÑO 2010	20.528,56 USD
	VARIACIÓN ABSOLUTA	14.788,52 USD
	VARIACIÓN RELATIVA	357,64%

**Fuente:** Tabla N° 13

**Elaboración:** Los Autores

**GRÁFICO N° 15**

### DEPÓSITOS DE AHORRO



**Fuente:** Tabla N° 20

**Elaboración:** Los Autores

## INTERPRETACIÓN

En los **DEPÓSITOS DE AHORRO** presenta una variación absoluta de **14.788,52** USD con una variación relativa de **357,64%** esto significa que la entidad para el año 2010 creció en sus depósitos de ahorro, lo que indica que la institución ha logrado obtener una mejor acogida por los habitantes en el sector.

**TABLA Nº 21**

### PATRIMONIO

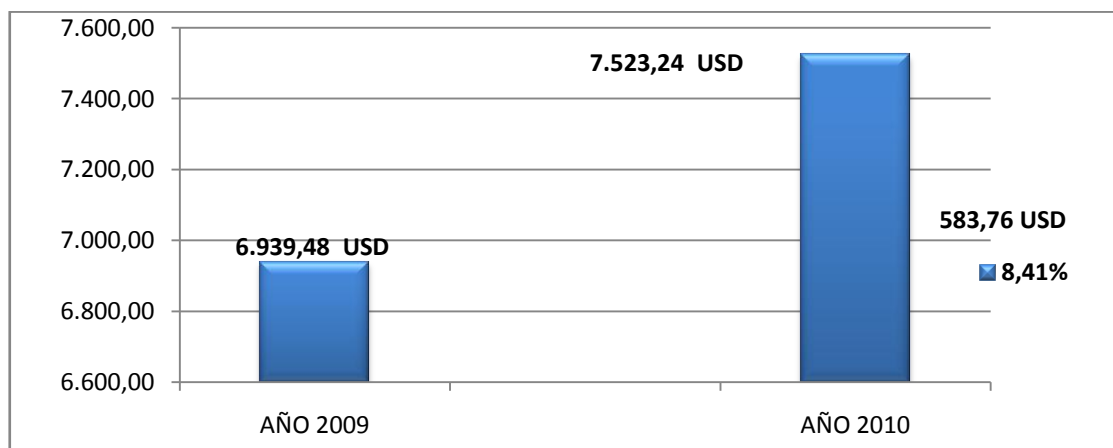
CÓDIGO	PATRIMONIO	
3.	AÑO 2009	6.939,48 USD
3.	AÑO 2010	7.523,24 USD
	VARIACIÓN ABSOLUTA	583,76USD
	VARIACIÓN RELATIVA	8,41%

**Fuente:** Tabla Nº 13

**Elaboración:** Los Autores

**GRÁFICO Nº 16**

### PATRIMONIO



**Fuente:** Tabla Nº 21

**Elaboración:** Los Autores

## **INTERPRETACIÓN**

El **PATRIMONIO TOTAL** la entidad presenta una variación absoluta de **583,76** USD con una variación relativa de **8,41%** con respecto al año anterior esto significa que el patrimonio no ha crecido a la par de las cuentas del activo y pasivo, esto se debe a que la entidad está invirtiendo el capital obtenido, y por ello los resultados se verán en el futuro, lo cual es favorable ya que va a incrementar su patrimonio.

**DIAGNÓSTICO FINANCIERO ANÁLISIS HORIZONTAL, BALANCE DE RESULTADOS DE LA “CAJA DE AHORRO Y  
CRÉDITO FRONTERA SUR”**

**AÑO 2009 – 2010**

**TABLA Nº 22**

<b>ESTADO DE RESULTADOS DE LA “CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO FRONTERA SUR.”</b>					
<b>ANÁLISIS HORIZONTAL</b>					
<b>PERIODO 2009</b>			<b>PERIODO 2010</b>		
	<b>CUENTA</b>	<b>TOTAL AÑO 2009</b>	<b>TOTAL AÑO 2010</b>	<b>VARIACIÓN ABSOLUTA</b>	<b>VARIACIÓN RELATIVA %</b>
4.	<b>GASTOS</b>				
4.1	INTERESES CAUSADOS	149,08	335,22	186,14	124,86
4.5	GASTOS DE OPERACIÓN	311,18	1.621,05	1.309,87	420,94
4.5.01	GASTOS DE PERSONAL		628,07	628,07	0,00
4.5.01.05	REMUNERACIONES MENSUAL.		156,00	0,00	0,00
4.5.01.05.01	SUELDO UNIFICADO		156,00	0,00	0,00
4.5.01.10	BENEFICIOS SOCIALES		472,07	0,00	0,00
4.5.01.10.06	REFRIGERIO		472,07	0,00	0,00
4.5.03	SERVICIOS VARIOS	160,00	491,31	331,31	207,07

4.5.04	IMPUESTOS CONTRI.	105,00	411,50	306,50	291,90
4.5.07	OTROS GASTOS	46,18	90,17	90,17	95,26
4.7	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	3,00	1.273,42	1.270,42	324,47
4.7.90	OTROS		1.273,42	0,00	0,00
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>463,26</b>	<b>32.229,69</b>	<b>31.766,43</b>	<b>6.857,15</b>
<b>5.</b>	<b>INGRESOS</b>				
5.1	INTERESES Y DESCUENTOS	-921,22	-1.516,18	-594,96	64,58
5.1.04.20	CARTERA DE CRÉDITO		-1.389,86	0,00	0,00
5.1.04.30	DE MORA		-126,32	0,00	0,00
5.4	INGRESOS POR SERVICIOS		-13,20	0,00	0,00
5.6	OTROS INGRESOS	-179,87	-3.499,69	-3.319,82	1.845,68
5.6.90.10	INGRESOS PARA ADMINIST.		-204,00	0,00	0,00
5.6.90.20	OTROS INGRESOS VARIOS		-2.409,70	0,00	0,00
5.6.90.25	UTILIDAD PAGO DE BDH.		-825,85	0,00	0,00
5.6.90.30	OTROS INTERESES GANAD.		-60,67	0,00	0,00
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>-1.101,09</b>	<b>-5.029,07</b>	<b>-3.927,98</b>	<b>356,74</b>
	<b>RESULTADO</b>	<b>-637,83</b>	<b>1.799,38</b>	<b>2.437,21</b>	<b>-382,11</b>

**Fuente:** Balance de Resultados de la “Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur.”

**Elaboración:** Los Autores

**REPRESENTACIÓN GRÁFICA E INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS  
HORIZONTAL, BALANCE DE RESULTADOS DE LA “CAJA DE AHORRO Y  
CRÉDITO FRONTERA SUR” AÑO 2009 – 2010**

**TABLA N° 23**

**GASTOS**

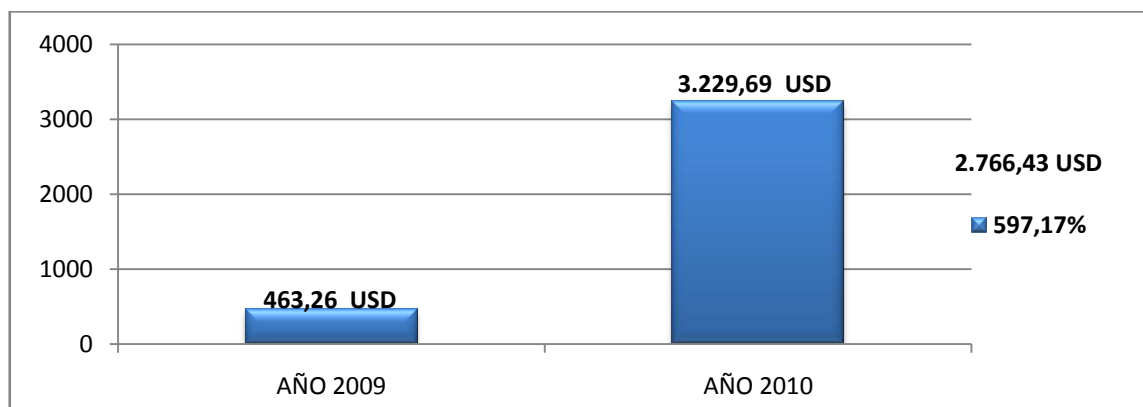
CÓDIGO	GASTOS	
4.	AÑO 2009	463,26 USD
4.	AÑO 2010	3.229,69 USD
	VARIACIÓN ABSOLUTA	2.766,43 USD
	VARIACIÓN RELATIVA	597,17%

**Fuente:** Tabla N° 22

**Elaboración:** Los Autores

**GRÁFICO N° 17**

**GASTOS**



**Fuente:** Tabla N° 23

**Elaboración:** Los Autores

## INTERPRETACIÓN

En los **GASTOS** presenta una variación absoluta de **2.766,43** USD con una variación relativa de **597,17%** significa que es consistente con los ingresos, a mayor ingreso mayor gasto, pero los gastos están en mayor proporción del año anterior ya que representan el 42,07% en relación a los ingresos , en este año tenemos el 64,22 % en la misma relación tenemos un incremento de 22,15% en el porcentaje de gastos, lo cual no es conveniente para la entidad ya que estamos elevando el porcentaje de gastos en relación de ingresos.

**TABLA N° 24**

## INGRESOS

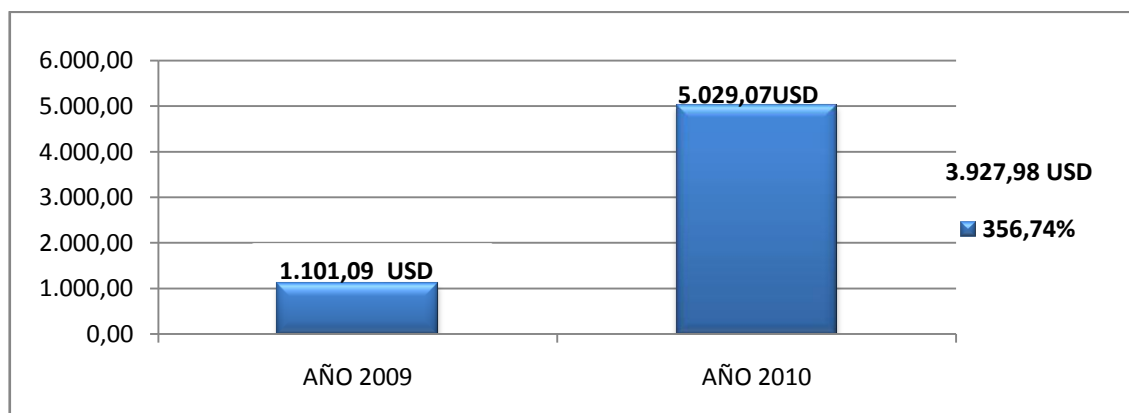
CÓDIGO	INGRESOS	
5.	AÑO 2009	1.101,09 USD
5.	AÑO 2010	5.029,07 USD
	VARIACIÓN ABSOLUTA	3.927,98 USD
	VARIACIÓN RELATIVA	356,74%

**Fuente:** Tabla N° 22

**Elaboración:** Los Autores

**GRÁFICO N° 18**

## INGRESOS



**Fuente:** Tabla N° 24

**Elaboración:** Los Autores

## INTERPRETACIÓN

En los **INGRESOS** presenta una variación absoluta de **3.927,98** USD con una variación relativa de **356,74%**, esto quiere decir que la entidad ha triplicado en sus ingresos, debido al interés de cartera en un 30,15% siendo como la principal la subcuenta varios con el 47,92%, significa que la entidad está bien encaminada hacia un futuro prospero, está logrando atender las necesidades de sus socios.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS INDICADORES FINANCIEROS SISTEMA DE MONITOREO DE PERLAS

### PROTECCIÓN

#### SOLVENCIA (> = 110%)

	Activo Neto	* 100
	<hr/>	
	Total Obligaciones con el publico + Capital social	
<b>AÑO 2009</b>	<b>=</b>	<b>=</b>
	<u>7.577,31</u>	<u>7.577,31</u> * 100
	5.881,99 + 2.026,00	7.907.99
	<b>=</b>	<b>95,82%</b>
<b>AÑO 2010</b>	<b>=</b>	<b>=</b>
	<u>9.323,62</u>	<u>9.323,62</u> * 100
	20.528,56 + 2.933,24	23.461.8
	<b>=</b>	<b>39,74%</b>



## INTERPRETACIÓN

Para el año 2009 presenta una solvencia de 95,82% y en el año 2010 con el 39,74% comparando con el sistema de monitoreo de perlas que es de  $\geq 110\%$ , se puede observar que en los dos periodos la entidad tiene una solvencia mala ya que no le permite cumplir con las obligaciones adquiridas con terceros, porque esta sobre la tercera parte de lo mínimo requerido.

## ESTRUCTURA FINANCIERA EFICAZ

### PRESTAMOS NETOS / TOTAL ACTIVOS (70 -80%)

Total cartera de crédito – Total provisiones para créditos incobrables \*100

Total Activos

$$\begin{aligned} \text{AÑO 2009} &= \frac{2.805,13 - 0}{13.459,30} \quad \frac{2.805,13}{13.459,30} \quad * 100 \\ &= 20,84\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{AÑO 2010} &= \frac{39.307,20 - 0}{48.200,29} \quad \frac{39.307,20}{48.200,29} \quad * 100 \\ &= 81,55\% \end{aligned}$$

## INTERPRETACIÓN

Para el año 2009 los préstamos netos sobre el total de activos son de 20,84% comparando con el sistema de perlas significa que la entidad se encuentra por debajo de lo establecido convirtiéndose en una desventaja debido a que los préstamos es la principal fuente generadora de rendimiento.

Para el año 2010 los préstamos netos sobre el total de activos presenta con el 81,55% comparando con el sistema de perlas significa que la entidad en este año creció su rendimiento, su seguridad, y liquidez ya que nos indica una posición de crecimiento por ello la entidad se encuentra bien.

### ENDEUDAMIENTO

#### TOTAL PASIVO / TOTAL ACTIVO (70 – 80 %)

$$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activos}} * 100$$

$$\text{AÑO 2009} = \frac{5.881,99}{13.459,30} * 100$$

$$= 43,70\%$$

$$\text{AÑO 2010} = \frac{38.877,67}{48.200,29} * 100$$

$$= 80,66\%$$

## INTERPRETACIÓN

Para el año 2009 presenta como resultado de 43,70% comparando con el sistema de perlas, significa que tiene un bajo nivel de endeudamiento, esto indica que no está captando los recursos para intermediación financiera, ya que la entidad no está tomando riesgo para financiar sus actividades.

Para el año 2010 presenta con el 80,66% comparando con el sistema de perlas significa que esta sobre el nivel de endeudamiento, el dinero de terceros lo está utilizando para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que se compromete a la entidad en el transcurso del tiempo.

## RENDIMIENTO Y COSTO

$$\frac{\text{Intereses y descuentos ganados por créditos} \times 100}{\text{Crédito año actual}}$$

$$\begin{aligned} \text{AÑO 2010} &= \frac{1.516,18}{39.307,02} * 100 \\ &= 3,86\% \end{aligned}$$

## INTERPRETACIÓN

La entidad tiene determinado como meta empresarial en cuanto a los ingresos por créditos mínimo del 10%, en cuanto a los ingresos por créditos obtuvo un rendimiento de 3,86% para el año 2010, parámetro que está por debajo de lo establecido, por lo que indica que la entidad para el año 2010 no ha logrado obtener más ingresos esperados limitando su crecimiento.

## **COSTOS FINANCIEROS DE AHORRO / PROMEDIO DE DEPÓSITOS DE AHORRO**

Intereses pagados por ahorro \*100

---

Total depósitos año actual

$$\begin{aligned} \text{AÑO 2010} &= \frac{324,58}{20.528,56} * 100 \\ &= 1.58\% \end{aligned}$$

### **INTERPRETACIÓN**

La entidad presenta costos financieros por ahorro de 1,58% para el año 2010, esto significa que los costos que paga la entidad por adquirir las diversas fuentes de fondos son muy bajos, lo que perjudica a la institución e impide captar mayor número de socios.

## **GASTOS OPERATIVOS / PROMEDIO ACTIVOS (3 – 10%)**

Total de gastos operativos \*100

---

Total activos año actual + Total activos año anterior.

---

2

$$\begin{aligned} \text{Año 2010} &= \frac{3.229,69}{\frac{48.200,29+13.459,30}{2}} * 100 \end{aligned}$$

$$= \frac{3.229,69}{30829,795} * 100$$

$$= 10.48\%$$

### INTERPRETACIÓN

En los gastos operativos sobre el promedio de activos la entidad cuenta con 10.48%; comparando con el sistema establecido que es de 3% como mínimo y 10% como máximo esto significa que se encuentra mal, debido a que la entidad está elevando los gastos operativos, y esto no es conveniente para su rendimiento ya que no le permite crecer en el mercado.

### LIQUIDEZ ( $\geq 15\%$ )

$$\frac{\text{Fondos disponibles}}{\text{Total depósitos a corto plazo}} * 100$$

**Año 2009** =  $\frac{3.483,43}{5.881,99} * 100$

$$= 59,22\%$$

**Año 2010** =  $\frac{3.713,02}{22.028,56} * 100$

$$= 16,86\%$$

## INTERPRETACIÓN

La liquidez de la entidad para el año 2009 es de 59.22% y para el año 2010 es de 16,86% comparando con el porcentaje del sistema de perlas como mínimo del 15%, para el año 2009 la entidad tuvo con una buena liquidez, para el año 2010 su liquidez se encuentra con el porcentaje mínimo del sistema de perlas establecido, significa que la entidad cuenta con recursos mínimos para cubrir con las obligaciones con sus socios.

### **TOTAL ACTIVOS IMPRODUCTIVOS/ TOTAL ACTIVOS** (Menor o igual al 5%)

Caja + Cuentas por cobrar + Cuentas corrientes + Activos fijos + Gastos  
pagados por anticipado + Impuestos diferidos.

---

Total Activos

$$\begin{aligned} \text{Año 2009} &= \frac{3.468,93 + 3.660,74 + 3.490,00}{13.459,30} * 100 \\ &= \frac{10.619,17}{13.459,30} * 100 \\ &= 78,90\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Año 2010} &= \frac{1.723,30 + 1.670,07 + 3.490,00}{48.200,29} * 100 \\ &= \frac{6.883,37}{48.200,29} * 100 \\ &= 14,28\% \end{aligned}$$

## INTERPRETACIÓN

La entidad presenta activos improductivos en el año 2009 es de 78,90% y para el año 2010 es de 14,28%; comparando con el sistema de perlas que establece que sea menor o igual al 5%, significa que la entidad en los dos periodos cuenta con porcentajes elevados de activos que no generan ingresos, por lo que esto limita el cumplimiento de metas.

## ANÁLISIS FODA

### TABLA DE VALORES MATRIZ EFE

TABLA N° 25

CALIFICACIÓN	DETALLE
1	La respuesta es suficiente
2	La respuesta es el promedio
3	La respuesta es mayor al promedio
4	La repuesta es mayor

**Elaboración:** Los Autores

**La calificación:** indica que tan eficiente responde a este factor.

TABLA N° 26

PESO	DETALLE
0,0	No importante
1,0	Muy importante
La suma total de la ponderación deben suma 1,0	

**Elaboración:** Los Autores

**El peso:** indica la importancia de este factor de la empresa.

**TABLA N° 27**

<b>PESO PONDERADO</b>
El valor se lo obtiene multiplicando la ponderación de cada factor por su clasificación.

**Elaboración:** Los Autores

**TABLA N° 28 MATRIZ EFE**

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVE</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
1. Alta aceptación de la sociedad.	0,08	4	0,32
2. Financiamiento a los emprendedores.	0,07	2	0,14
3. Mayor capacidad de ahorro de los hogares en el sector.	0,04	2	0,08
4. Inversión en emprendimiento.	0,07	2	0,14
5. Aprovechar el capital en el sector.	0,09	4	0,36
6. Equipos y programas informáticos a costos bajos.	0,07	2	0,14
<b>AMENAZAS</b>			
1. Introducción de nuevas entidades financieras en el sector.	0,09	3	0,27
2. Variabilidad en las regulaciones de ley de las finanzas populares.	0,08	2	0,16



3. Poca comunicación de los servicios y beneficios que ofrece la entidad para la comunidad.	0,07	1	0,07
4. Vulnerabilidad a crisis económicas por problemas políticos.	0,09	2	0,18
5. Marco legal obsoleto en materia de cooperativismo.	0,08	2	0,16
6. Facilidades para la creación de instituciones financieras informales.	0,09	3	0,27
7. Poco valor agregado en las iniciativas del emprendedor.	0,08	3	0,24
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,53</b>

**Elaboración:** Los Autores

## DIAGNÓSTICO ANÁLISIS FODA

### TABLA DE VALORES MATRIZ EFI

**TABLA N° 29**

CALIFICACIÓN	DETALLE
1	Debilidad importante
2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza importante

**Elaboración:** Los Autores

**LA CALIFICACIÓN:** indica que tan eficiente responde a este factor

**TABLA N° 30**

<b>PESO</b>	<b>DETALLE</b>
<b>0,0</b>	No importante
<b>1,0</b>	Muy importante
La suma total de la ponderación deben sumar 1,0	

**Elaboración:** Los Autores

**TABLA N° 31**

<b>PESO PONDERADO</b>
El valor se lo obtiene multiplicando la ponderación de cada factor por su clasificación.

**Elaboración:** Los Autores

**El peso:** indica la importancia de este factor de la empresa.

**TABLA N° 32 MATRIZ EFI**

<b>FACTORES INTERNOS CLAVE</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
1. Ente financiero formal pionero en el lugar canalizador de desarrollo social y económico.	0,06	4	0,24
2. Excelente atención del personal al cliente.	0,08	4	0,32
3. Ahorro y adquisición de créditos inmediatos y emergentes.	0,07	4	0,28
4. Alto grado de confianza y responsabilidad crediticia de los socios.	0,09	4	0,36

5. Crecimiento de la demanda de crédito.	0,08	4	0,32
6. Tasas de interés bajas, mejora la captación y colocación de recursos financieros.	0,09	4	0,36
7. Políticas y procedimientos actualizados de control y supervisión.	0,05	4	0,2
8. Software propio actualizado.	0,04	4	0,16
9. Auto control constante con manuales, controles internos, seguimiento de plan estratégico, y análisis financiero.	0,08	3	0,24
10. Alianzas estratégicas para ofrecer nuevos servicios básicos y sociales a los socios.	0,08	4	0,32
<b>DEBILIDADES</b>			
1. No existe un plan de marketing.	0,05	1	0,05
2. No se cuenta con un análisis de riesgos y su control de manuales internos no está bien estructurado.	0,09	1	0,09
3. Escases de difusión de proyectos de desarrollo para los emprendedores.	0,05	1	0,05
4. Desconocimiento de incentivos a los emprendedores.	0,06	1	0,06
5. No cuenta con una página web.	0,03	1	0,03
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,08</b>

**Elaboración:** Los Autores

**TABLA Nº 33 MATRIZ FODA**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<p>1. Alto grado de confianza y responsabilidad crediticia de los socios.</p> <p>2. Disminución de las tasas de interés, facilita la colocación y captación de recursos financieros.</p> <p>3. Crecimiento de la demanda de crédito.</p> <p>4. Alianzas estratégicas para ofrecer nuevos servicios a los socios.</p> <p>5. Ahorro y adquisición de créditos inmediatos y emergentes.</p>	<p>1. Desconocimiento de incentivos a los emprendedores.</p> <p>2. Escases de difusión de proyectos de desarrollo para los emprendedores.</p> <p>3. No existe un plan de marketing.</p> <p>4. No cuenta con página web.</p> <p>5. No se cuenta con un análisis de riesgos y su control de manuales internos no está bien estructurado.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<p>1. Aprovechar el capital en el sector.</p> <p>2. Alta aceptación de la sociedad.</p> <p>3. Financiamiento para los emprendedores.</p> <p>4. Inversión en motivación de emprendimiento.</p> <p>5. Equipos y programas informáticos a costos bajos.</p>	<p><b>F01</b> Realizar convenios con otras instituciones financieras para tener un financiamiento atractivo para el sector, ofreciendo a los socios una mejor atención, proporcionando créditos de forma inmediata con tasas de interés y costos de servicios adecuados. <b>(F1, F2, F3, O1, O2)</b></p> <p><b>F02</b> Realizar inversión en capacitación de emprendimiento para la población. <b>(F3, F5, O3, O4)</b></p>	<p><b>D01</b> Implementar un análisis de riesgos, para poder evaluar los posibles problemas que se puedan presentar en esta entidad, y así llegar a una adecuada resolución. <b>(D1, O3)</b></p> <p><b>DO2</b> Implementar un plan de marketing, contar con una página web, para que la sociedad conozca sobre los servicios financieros que presta la entidad, y desarrollar proyectos para los emprendedores. <b>D2, D3, D4, D5, O1, O2, O3, O4)</b></p>

	<p><b>FO3</b> Actualizar constantemente el sistema informático y la normativa legal para optimizar los procesos y mejorar los servicios. <b>(F4, O5)</b></p>	
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<p>1. Introducción de nuevas entidades financieras en el sector.</p> <p>2. Facilidades para la creación de instituciones financieras informales.</p> <p>3. Vulnerabilidad a crisis económicas por problemas políticos.</p> <p>4. Variabilidad en las regulaciones de la ley de las finanzas.</p> <p>5. Poco valor agregado en las iniciativas del emprendedor.</p>	<p><b>FA1</b> Diseñar y realizar medios publicitarios de información de los servicios y beneficios que ofrece la Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur. <b>(F1, F3, F4, A1, A5)</b></p> <p><b>FA2</b> Diseñar nuevos servicios financieros y productos financieros con la finalidad de captar más socios. <b>(F1, F3, F4, F5)</b></p> <p><b>FA3</b> Actualizar la normativa legal en el control de supervisión, regulación, y funcionamiento para las Cajas de Ahorro y Crédito. <b>( F2, F4, F5, A2, A3, A4)</b></p>	<p><b>DA1</b> Diseñar procedimientos para realizar el análisis de riesgos financieros y planes estratégicos. <b>(D1, A1, A2, A4)</b></p>

**Elaboración:** Los Autores

**TABLA Nº 34 MATRIZ CUANTITATIVA MPEC**

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS																					
FACTORES CLAVES		FO1		FO2		F03		D01		D02		FA1		FA2		FA3		DA1		DA2	
	PESO	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
<b>OPORTUNIDADES</b>																					
<b>O1</b>	0,12	4	0,48	2	0,24	2	0,24	2	0,24	4	0,48	4	0,48	4	0,48	3	0,36	4	0,48	2	0,24
<b>O2</b>	0,14	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>O3</b>	0,07	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>O4</b>	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27	2	0,18	3	0,27	2	0,18	4	0,36	3	0,27	2	0,18	3	0,27
<b>O5</b>	0,09	4	0,36	1	0,09	1	0,09	3	0,27	4	<b>0,36</b>	<b>3</b>	0,27	2	0,18	1	0,09	4	0,36	1	0,09
<b>AMENAZAS</b>																					
<b>A1</b>	0,09	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>A2</b>	0,06	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>A3</b>	0,14	1	0,14	2	0,28	1	0,14	4	0,56	1	0,14	4	0,56	4	0,56	4	0,56	2	0,28	4	0,56
<b>A4</b>	0,09	4	0,36	2	0,18	2	0,18	3	0,27	2	0,18	3	0,27	2	0,18	4	0,36	4	0,36	4	0,36
<b>A5</b>	0,11	1	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	<b>1,00</b>																				

<b>FORTALEZAS</b>																					
<b>F1</b>	0,12	2	0,24	3	0,36	4	0,48	4	0,48	3	0,36	4	0,48	4	0,48	1	0,12	4	0,48	1	0,12
<b>F2</b>	0,14	4	0,56	3	0,42	2	0,28	3	0,42	4	0,56	4	0,56	3	0,42	4	0,56	4	0,56	4	0,56
<b>F3</b>	0,10	4	0,40	2	0,20	4	0,40	3	0,30	3	0,30	2	0,20	3	0,30	2	0,20	3	0,30	4	0,40
<b>F4</b>	0,08	4	0,32	2	0,16	3	0,24	3	0,24	3	0,24	2	0,16	4	0,32	1	0,08	4	0,32	1	0,08
<b>F5</b>	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27	3	0,27	2	0,18	4	0,36	3	0,27	3	0,27	2	0,18	3	0,27
<b>DEBILIDADES</b>																					
<b>D1</b>	0,12	2	0,24	3	0,36	3	0,36	4	0,48	4	0,48	3	0,36	4	0,48	3	0,36	4	0,48	2	0,24
<b>D2</b>	0,08	1	0,08	1	0,08	4	0,32	4	0,32	1	0,08	1	0,08	3	0,24	1	0,08	2	0,16	1	0,08
<b>D3</b>	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	4	0,36	2	0,18	2	0,18	2	0,18	4	0,36	1	0,09	4	0,36
<b>D4</b>	0,09	4	0,36	3	0,27	2	0,18	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	1	0,09	4	0,36	1	0,09
<b>D5</b>	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36	4	0,36	4	0,36	3	0,27	4	0,36	1	0,09	4	0,36	1	0,09
	<b>1,00</b>		<b>4,44</b>		<b>3,72</b>		<b>3,90</b>		<b>5,11</b>		<b>4,53</b>		<b>4,77</b>		<b>5,17</b>		<b>3,85</b>		<b>4,95</b>		<b>3,11</b>
<b>ESTRATEGIAS P.</b>		<b>6</b>		<b>10</b>		<b>7</b>		<b>2</b>		<b>5</b>		<b>4</b>		<b>1</b>		<b>8</b>		<b>3</b>		<b>9</b>	

Elaboración: Los Autores

**PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA  
PARA LA "CAJA DE AHORRO  
Y CRÉDITO FRONTERA SUR."  
PERIODO  
2013 - 2016**



## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA “CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO FRONTERA SUR” PERIODO 2013- 2016**

### **MISIÓN**

Para el periodo 2013 – 2016 trabajar día a día ofreciendo productos y servicios financieros preferenciales para nuestros socios brindando un servicio personalizado, eficiente, transparente, oportuno y de alta calidad fundamentado en los principios y valores del cooperativismo.

### **VISIÓN**

Para el periodo 2013 - 2016 ser una caja de ahorro y crédito líder en el sistema financiero cantonal legalmente acreditado por la dirección nacional de Cajas de Ahorro y Crédito, esperando contar con un local propio y funcional para ofrecer a nuestros socios productos y servicios financieros y no financieros con mejor calidad, satisfaciendo las necesidades de nuestros socios.

## PRINCIPIOS Y VALORES

- **Responsabilidad:** todos los miembros de la entidad cumplirán sus funciones y horarios establecidos.
- **Compromiso personal y laboral:** de tomar las decisiones correctas para cumplir y hacer cumplir las tareas encomendadas.
- **Honradez:** especialmente en el manejo de recursos por parte del personal administrativo y de los socios que tengan relación con la entidad.
- **Principio esencial de nuestro Recurso Humano:** demostrado en acciones, pensamientos y actitudes que garantiza un ambiente de confianza y transparencia.
- **Solidaridad:** Tener solidaridad con cada socio de la entidad.
- **Trabajo:** dedicado a la consolidación de la entidad tanto de sus directivos, y administradores, como también de sus socios.
- **Rentabilidad:** que genere ganancias de forma proporcional al trabajo para brindar servicios financieros a más socios, sin ir a la usura.
- **Respeto:** Comportamiento del personal administrativo de nuestra entidad, basado en la armonía de las relaciones interpersonales, aceptando y reconociendo la dignidad humana, las ideas, y el desempeño de las funciones reflejadas en la buena imagen de la entidad.
- **Puntualidad:** Actitud del personal administrativo para cumplir eficazmente las tareas asignadas, a efecto de valorar el tiempo propio y de los demás.

### **OBJETIVO GENERAL**

- Brindar servicios financieros y no financieros adecuados y oportunos a los socios de la “Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur “, de la parroquia Nambacola.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Promover el desarrollo socioeconómico de los socios de la “Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur”, mediante la prestación de servicios financieros y no financieros.
- Servicio eficiente.
- Ocupar todo el cantón y extenderse a otros cantones
- Motivar al personal administrativo por parte de los directivos para que estos se sientan conformes con sus actividades.
- Dar a conocer al gerente que existen varios tipos de administración para que pueda aplicar en la misma, debido a que el no sabe qué administración se aplica en la Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur.

### **POLÍTICAS**

- Los directivos y el gerente serán los encargados de contratar el personal.
- Los sueldos estarán regidos en base a la ley de las bonificaciones, y las comisiones serán en base al cumplimiento de metas y objetivos.
- Los directivos de la entidad serán responsables del manejo económico de la “Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur”.

## **ESTRATEGIAS PLANTEADAS PARA LA “CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO FRONTERA SUR”**

### **ESTRATEGIA UNO:**

#### **IMPLEMENTAR UN ANÁLISIS DE RIESGOS FINANCIEROS Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

Los directivos de la entidad deben ser responsables de capacitar al personal para realizar un análisis de riesgos, para evaluar los posibles problemas que se puedan presentar, y así lograr una adecuada resolución. La entidad deberá estar capacitada para aceptar las futuras planeaciones estratégicas de acuerdo a sus expectativas.

#### **PRESUPUESTO: PARA EL ANÁLISIS DE RIESGOS Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Conocimientos previos básicos sobre: Excel, estadística, análisis de riesgos, y planeación estratégica, Software de Análisis de Riesgos nombre: primavera Risk Analysis de Oracle, costo 2.000,00USD, este programa nos va a permitir hacer los diferentes tipos de riesgos como: riesgo de tasas de interés, riesgo de crédito, riesgo de mercado, riesgo país, riesgo de inversión, entre otros.

El tiempo de implementación y capacitación será de 30 días con un costo de 2.000,00USD, el costo de la planeación estratégica será de acuerdo a sus expectativas. El presupuesto total es de 4.000,00 USD, el lugar de la capacitación se lo realizará en las oficinas de la entidad,

### **ESTRATEGIA DOS:**

#### **REALIZAR UN PLAN DE MARKETING Y DESARROLLAR PROYECTOS DE CAPACITACIÓN DE EMPRENDIMIENTO PARA LA POBLACIÓN.**

La entidad cuenta con letreros y rótulos como medio de información, es verdad que no hay mejor propaganda que una buena atención a las demandas de los socios, esto está bien para la comunidad en el sector, pero tenemos que

pensar en expandir nuestros horizontes, por lo cual es conveniente realizar y proponer a los directivos que amplíen más los niveles de publicidad para así dar a conocer los servicios que ofrece la entidad, logrando captar más clientes, y así obtener mejor posicionamiento en el mercado.

Desarrollar proyectos de capacitación dirigidos a la población en el sector de Nambacola, para que se motiven de esta forma tengan un conocimiento de cómo formar su propia microempresa y así puedan acceder a un crédito.

## **PRESUPUESTO: PLAN DE MARKETING**

**TABLA N° 35**

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO POR HORA</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
Radio	6 veces por día, dos en la mañana, dos en la tarde, y dos en la noche.	2,00 USD	12,00 USD
Al mes 180 horas con un precio total de 360,00 USD mensuales.			

**Elaboración:** Los Autores

La publicidad de la radio se lo realizará de lunes a viernes.

**TABLA N° 36**

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
Prensa	4 veces por mes	15,00 USD	60,00 USD
Precio total 60,00 USD mensuales			

**Elaboración:** Los Autores

La publicidad de la prensa se lo publicará los días domingos de cada mes.

**TABLA N° 37**

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Hojas volantes	1.000 hojas	0,03 Cts.	30,00 USD

**Elaboración:** Los Autores

**TABLA N° 38**

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Trípticos	300	1,00 USD	300,00 USD

**Elaboración:** Los Autores

La publicidad de las hojas volantes y los trípticos se lo realizará todos los domingos de cada mes.

**TABLA N° 39**

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Diseño de software para la creación de una página web.	1	500,00 USD	500,00 USD

**Elaboración:** Los Autores

Una vez implementado el software, estará subido y habilitado en el internet para que la población acceda en cualquier momento a la página web, y de esta forma conozca los servicios que ofrece dicha entidad.

**TABLA N° 40**

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL MENSUAL</b>
Servicio de Internet	1	25,00 USD	25,00 USD
Precio total 25,00 USD mensuales			

**Elaboración:** Los Autores

### **PRESUPUESTO: ELABORACIÓN DE PROYECTOS**

Capacitación al personal sobre la elaboración de proyectos con un total de 500,00 USD que asumirá la entidad, el lugar será en las oficinas de la entidad, el tiempo de elaboración de proyectos será de un mes, y la capacitación para población será de 30 días.

### **ESTRATEGIA TRES:**

#### **DISEÑAR NUEVOS SERVICIOS FINANCIEROS Y PRODUCTOS FINANCIEROS**

La entidad debe estar apta para gestionar financiamiento de convenios para ofrecer nuevos servicios y para crear nuevos productos financieros.

Los servicios serán en base a un sondeo previo de la parroquia de Nambacola en donde se necesita pagar agua, luz, teléfono, planes de telefonía celular, SOAT, transferencias interbancarias, giros nacionales e internacionales, pago de sueldos, matriculación vehicular, cambio de cheques entre otros.

Los productos financieros serán como por ejemplo: ahorro meta, préstamos hipotecarios, ahorro programado entre otros.

## **PRESUPUESTO: DISEÑAR NUEVOS SERVICIOS FINANCIEROS**

Para ofrecer cada servicio la entidad tendrá que hacer trámites para firmar convenios, acuerdos y autorizaciones para que este sea la intermediaria en el pago de estos servicios, estimamos un valor por cada servicio que va a prestar será de 100 USD, quedando claro que este valor asumirá la entidad, y el usuario cancelaría la transferencia que sería de 0,50 centavos, este valor de 100,00 USD es la gestión que vamos a incurrir en los servicios entendiendo por tramites; salidas a Loja, comida, hospedaje, estableciendo la gestión que se realice por cada servicio adicional.

**NOTA:** no tomamos en cuenta los gastos de publicidad y propaganda ni tampoco acceso a internet por la razón que ya está incluido en la estrategia dos.

## **PRESUPUESTO: PRODUCTOS FINANCIEROS**

Para realizar los productos financieros debemos hacer primeramente un estudio de factibilidad en el sector, el cual tendría un costo de USD 500,00 dólares, logística de productos USD 300,00 dólares, el total del presupuesto para la elaboración de los productos financieros será de 800,00 USD.

## **ESTRATEGIA CUATRO:**

**ACTUALIZAR CONSTANTEMENTE EL SISTEMA INFORMÁTICO, NORMATIVA LEGAL, PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS Y MEJORAR LOS SERVICIOS.**

La entidad será responsable de revisar: programas equipos adecuados, marco jurídico amparado por la ley y estatutos vigentes.



## **PRESUPUESTO: ACTUALIZAR CONSTANTEMENTE EL SISTEMA INFORMÁTICO**

Actualización de programas contables 600,00 USD, actualización de equipos tomando en cuenta a su caducidad 1.200,00 USD, actualización de antivirus 50,00 USD. El total del presupuesto para la actualización del sistema informático será de 1.800,00 USD.

## **PRESUPUESTO: NORMATIVA LEGAL**

Por no contar con un abogado, los directivos de la entidad tendrán un asesoramiento legal con un costo total de 300 USD por servicios prestados, el cual se encargará de brindar servicios como asesoría legal, actualización constante de los estatutos vigentes de acuerdo a los mandatos y leyes que se vayan aprobando por el legislativo.

La normativa legal se lo realizará constantemente de acuerdo a la actualización de las leyes.

**TABLA Nº 41 MATRIZ PLAN OPERATIVO ANUAL**

<b>ESTRATEGIA UNO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>COSTO</b>	<b>RESULTADOS ESPECÍFICOS</b>
Implementar un análisis de riesgos financieros, y planeación estratégica.	<p><b>1.</b> Capacitación en análisis de riesgos financieros y planeación estratégica.</p> <p><b>2.</b> Analizar riesgos financieros como: riesgo tasas de interés, riesgo de crédito, riesgo de mercado, riesgo país, riesgo de liquidez, riesgo tecnológico, riesgo de cambio, riesgo de gestión operativa, riesgo de inversión, riesgo de</p>	Los Administradores	Permanente mente	<p>R. Humanos</p> <p>Software de análisis de riesgos</p> <p>Computadora</p> <p>Impresora</p> <p>Materiales de oficina</p>	<p>2.000,00 USD</p> <p>2.000,00 USD</p> <p>1.200,00 USD</p> <p>120,00 USD</p> <p>100,00 USD</p>	Informes permanentes de riesgos financieros.

	insuficiencia patrimonial, riesgo legal, riesgo soberano, riesgo sistémico.					
<b>COSTO TOTAL 5.420,00 USD</b>						

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>COSTO</b>	<b>RESULTADOS ESPECÍFICOS</b>
Realizar un plan de marketing, y desarrollar proyectos para los emprendedores	<p>1. Diseñar medios publicitarios de los servicios y beneficios que ofrece la Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur.</p> <p>2. Realizar publicidad y propaganda.</p>	Los Administradores	2 meses	<p>Radio</p> <p>Prensa</p> <p>Hojas volantes</p> <p>Trípticos</p>	<p>360,00 USD</p> <p>60,00 USD</p> <p>30,00 USD</p> <p>300,00 USD</p>	Documento digital e impreso

	3. Capacitación sobre elaboración de proyectos.			Diseño para la pagina Web	500,00 USD	
				Servicio de internet	25,00 USD	
				Elaboración de proyectos.	500,00 USD	
<b>COSTO TOTAL 1.775,00 USD</b>						

<b>ESTRATEGIA TRES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>COSTO</b>	<b>RESULTADOS ESPECÍFICOS</b>
Diseñar nuevos servicios financieros y productos financieros.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un estudio de factibilidad.</li> <li>2. Efectuar gestión de convenios para nuevos servicios.</li> </ol>	Los Administradores	2 meses	Estudio de Factibilidad.	500,00 USD	Documento digital e impreso.

	3. implementación de software para nuevos servicios.			Gestión de convenios para nuevos servicios.	100,00 USD	
	4. Realizar logística de productos.			Software para nuevos servicios.	1.000,00 USD	
				Logística de productos.	300,00 USD	
<b>COSTO TOTAL 1.900,00 USD</b>						

<b>ESTRATEGIA CUATRO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>COSTO</b>	<b>RESULTADOS ESPECÍFICOS.</b>
Actualizar constantemente el sistema informático, normativa legal, para optimizar los procesos y mejorar los servicios.	La entidad será responsable de revisar: los programas y equipos adecuados, marco jurídico legal por la ley, estatutos vigentes.	Los Administradores	3 meses	Actualización de equipos.  Actualización de Programas contables.  Actualización de antivirus.  Accesoría legal.	1.200,00 USD  600,00 USD  50,00 USD  300,00 USD	Documento digital e impreso.
<b>COSTO TOTAL 2.150,00 USD</b>						

**Elaboración: Los Autores.**

# DISCUSIÓN DE RESULTADOS

## **g) DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **ANÁLISIS**

La “Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur” desde su apertura hasta la fecha de nosotros inicial de nuestro proyecto de tesis, podemos afirmar que la entidad no ha sido administrada por una persona preparada en el tema, si no por una persona que contaba la voluntad de ayudar hacer crecer a la entidad, en sus principales se cometieron errores comunes como la inexperiencia de la excesiva confianza y la persistencia de algunos socios en solicitar su crédito, esto fue lo que ocasionó que la entidad esté a punto de cerrar por un par de ocasiones, esta información la obtuvimos de una entrevista con el administrador anterior, al solicitar la información nos facilitaron algunos balances muy simplificados lo cual nos permitió hacer un análisis profundo de la situación económica de la entidad en toda su trayectoria.

Una vez analizados los balances con la ayuda de algunos de los socios de la entidad, realizamos un análisis FODA, con el fin de determinar los aspectos de mayor importancia en el entorno interno de la entidad que se lo conoce como: Fortalezas y Debilidades, se estableció también las Amenazas y Oportunidades, con este análisis nos permitió crear las matrices FODA, para luego hacer la planeación estratégica.

La elaboración de este plan estratégico para la “Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur”, tiene la finalidad de contribuir en forma práctica a solucionar problemas que se presentan dentro de la entidad, el mismo que servirá a sus administradores, planta operativa, y socios como una herramienta útil de trabajo, de esta forma se puede definir las políticas a cumplir a corto y mediano plazo.

Resaltamos que los principales puntos a tratar: análisis interno, análisis externo, y planeación estratégica, realizamos una reseña histórica relacionada



con el administrador anterior, que fue uno de los socios fundadores, así como también los objetivos que se proponían al comienzo de sus actividades, mediante entrevistas a los administradores y socios de la entidad se pudo determinar los principales problemas que se han venido dando desde la creación de esta.

Mediante un análisis de los estados financieros de la entidad, se logró determinar el crecimiento de cada cuenta de un año al otro, y el peso que tiene cada una de ellas en los estados financieros.

Con toda esta información obtenida y analizada pasamos al siguiente punto de nuestro proyecto que es la elaboración y aplicación de la planeación estratégica para los años 2013 - 2016, la cual será de vital importancia para la “Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur”, para llegar a formar sus metas y objetivos.

En la actualidad la entidad desde hace unos meses está siendo administrada por otra persona, lo cual con su excelente atención está logrando nuevamente restablecer la confianza de los moradores de Nambacola, lo cual se está viendo con el incremento de su número de socios y clientes, esto también se debe a la seriedad y nuevos convenios de la entidad para mejorar la atención.

# CONCLUSIONES

## **h) CONCLUSIONES**

Las conclusiones a las que se llegó luego del desarrollo de la presente tesis fueron:

- La Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur no cuenta con una buena planeación estratégica.
- Como debilidad la entidad para el año 2010 tiene una baja de liquidez que representa 16,86% lo que indica que esta apenas sobre el 15% que es el mínimo requerido por una institución según el sistema de perlas, lo que significa que la entidad cuenta con un débil financiamiento para poder realizar sus operaciones.
- Como fortaleza para el año 2010 la entidad muestra un crecimiento de préstamos de 39.307,20 USD que representa el 1.301,26%, lo que significa que la entidad logró participar más en el mercado.
- Se evidencia que los socios de la Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur vienen demostrando confianza de la misma, puesto que existe un nivel adecuado de crecimiento en sus ahorros y créditos.
- No cuenta con un análisis de riesgos financieros.
- La Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur no cuenta con buenos planes de difusión y publicidad, que den a conocer a la entidad, sobre los productos y servicios que ofrece a la colectividad por ser una institución abierta en el sector de Nambacola, lo que no le permite tener una mayor participación en el mercado.

- Que la entidad no realizagestiones de financiamiento, convenios para ofrecer nuevos servicios y para crear nuevos productos financieros.
- No cuenta con herramientas técnicas administrativas FODA.

# RECOMENDACIONES

## **i) RECOMENDACIONES**

- Que la entidad tome en consideración la presente tesis de la planeación estratégica, ya que le permitirá que se reduzca al máximo los riesgos, así mismo aprovechar los recursos y el tiempo.
- Los administradores que analicen las posibles formas de captar mayor número de socios, incentivar al ahorro y mejorar los beneficios de depósitos a plazo, lo cual incrementará su financiamiento, de esta forma la entidad contará con una buena liquidez.
- Que los administradores busquen nuevas alternativas de incrementar más su cartera ya que esto le permitirá mejorar más su rendimiento.
- Se recomienda destacar a los socios que han demostrado mayor fidelidad y responsabilidad en sus obligaciones con el fin de mantenerlos y abrirles nuevas posibilidades financieras.
- Los administradores se preparen o busquen asesoría en gestión y análisis de riesgos financieros, debido a que a medida que crece la entidad aumenta el riesgo.
- Que la Caja de Ahorro y Crédito Frontera sur realice planes de publicidad considerando para ello como: radio, prensa, hojas volantes, trípticos, página web internet describiendo los productos y servicios financieros que ofrece en dicho sector, también que realice en las zonas cercanas, lo que le permitirá contar con una mayor acogida en el mercado, incrementándose su número de socios, de ahorros, y su rentabilidad.

- Que la entidad realice gestiones de financiamiento, convenios con la finalidad de ampliar más los productos, servicios financieros y no financieros, lo que le permitirá captar mayor número de socios, y tener una mayor acogida en el mercado.
- Aplicar herramientas técnicas administrativas FODA, para que le ayude a determinar los aspectos positivos y negativos de la entidad, como son las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, de esta forma tomar las medidas correctas, para mejorar el buen desempeño de la entidad.

# BIBLIOGRAFÍA



## **j) BIBLIOGRAFÍA**

- ARTURO Elizondo López, Proceso contable 4, Contabilidad del capital, Edición 2006.
- ARANGO Jaramillo Mario, Manual de Cooperativismo y economía solidaria, primera edición 2005.
- BELTRÁN Jaramillo, JESÚS Mauricio/ Indicadores de Gestión. Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad. 2da Edición 2005.
- DAVID Fred r. / Conceptos de Administración Estratégica/Edición Número 11/416 páginas. 2008
- RODRÍGUEZ Luis Antonio, CALVO Antonio, PAREJO José Alberto y CUERVO Álvaro, Manual de Sistema Financiero español, 21.a edición octubre 2008, paginas 600.
- Richardson David C., 2009 Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Sistema de Monitoreo Perlas.
- VILLAREAL Magdalena Coordinadora, Antropología de la deuda de crédito, ahorro, fijado y prestado en las finanzas cotidianas, Primera edición 2004.
- RUBIO Domínguez Pedro, Manual de Análisis Financiero, Institutito Europeo de Gestión Empresarial 2007.
- MARTÍNEZ Pedrés Daniel, GUTIÉRREZ Artemio Milla, “La Elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral” Edición 2005
- GÓMEZ Narcea Pablo Navajo, Panificación estratégica en organizaciones no lucrativas, S.A. Ediciones, 2009.
- PAREDES A. //2004.// Manual de planificación.// Segunda Edición.// Editorial McGraw-Hill.//Bogotá-Colombia.//Pag.27

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificación.....	II
Autoría.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Resumen.....	9
Introducción.....	16

### REVISIÓN DE LITERATURA

Sistema Financiero.....	19
El Cooperativismo.....	21
Cooperativa de ahorro y crédito.....	21
Cajas de ahorro y crédito.....	22
Análisis Financiero.....	23
Métodos del análisis financiero: análisis vertical, análisis horizontal.....	24
Interpretación del análisis financiero.....	25
Análisis de liquidez y solvencia.....	26
Indicadores financieros.....	27
Sistema de perlas.....	27
Activos productivos, pasivos, capital.....	28
Tasas de rendimiento y costo.....	29
Liquidez.....	31
Señales de crecimiento.....	32
Planeación estratégica.....	33
Formulación de objetivos.....	35
Estrategia.....	36
FODA.....	36
Plan seguimiento y evaluación.....	38

## **METODOLOGÍA**

Materiales y métodos.....	40
---------------------------	----

## **RESULTADOS**

### **CONTEXTO MACROECONÓMICO**

#### **AUDITORÍA EXTERNA**

El sector de las finanzas populares.....	44
Quien lo representa.....	46
Competencia.....	46
Clientes.....	47
Crecimiento.....	48
Cobertura.....	49

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

#### **AUDITORIA INTERNA**

Historia de la Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur.....	51
Localización de la Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur.....	53
Datos generales de la Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur.....	54
Productos y servicios.....	54

#### **ANÁLISIS FINANCIERO**

Diagnóstico Financiero Análisis Vertical, Balance general de la “Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur.” Año 2009.....	56
Representación gráfica e interpretación del análisis vertical, Balance general de la “Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur.” Año 2009.....	57
Diagnóstico Financiero Análisis Vertical, Balance de Resultados de la “Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur.” Año 2009.....	60
Representación gráfica e interpretación del análisis vertical, Balance de Resultados de la “Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur.” Año 2009.....	61

Diagnóstico Financiero Análisis Vertical, Balance general de la “Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur. Año 2010.....	64
Representación gráfica e interpretación del análisis vertical de, Balance general de la “Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur.” Año 2010.....	65
Diagnóstico Financiero Análisis Vertical, Balance de Resultados de la “Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur.” Año 2010.....	68
Representación gráfica e interpretación del análisis vertical, Balance de Resultados de la “Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur.” Año 2010.....	70
Diagnóstico Financiero Análisis Horizontal, Balance general de la “Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur.” año 2009 – 2010.....	73
Representación gráfica e interpretación del Análisis Horizontal, Balance general de la “Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur.” Año 2009 – 2010.....	75
Diagnóstico Financiero Análisis Horizontal, Balance de Resultados de la “Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur.” Año 2009 – 2010.....	84
Representación gráfica e interpretación del Análisis Horizontal, Balance de Resultados de la “Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur.” Año 2009 – 2010...86	

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS INDICADORES FINANCIEROS**

Sistema de monitoreo de perlas.....	88
-------------------------------------	----

## **DIAGNÓSTICO ANÁLISIS FODA**

Tabla de valores matriz EFE.....	95
Matriz EFE.....	96
Tabla de valores matriz EFI.....	97
Matriz EFI.....	98
Matriz FODA.....	100
Matriz Cuantitativa MPEC.....	102

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA “CAJA DE AHORRO Y CRÉDITOFRONTERA SUR.” PERIODO 2013 – 20016**

Misión, visión.....	105
Principios y valores.....	106
Objetivo General, Objetivos Específicos, Políticas.....	107
Estrategias planteadas para la “Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur.”.....	108
Matriz plan operativo anual.....	114

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Análisis .....	120
Conclusiones.....	123
Recomendaciones.....	126
Bibliografía.....	129

# ANEXOS

HISTORIA DE LA CAJA DE AHORRO Y CREDITO  
" FRONTERA SUR "

Nace con la finalidad de involucrar a las esposas de los socios o beneficiarios del PROYECTO DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE TUNA COCHINILLA ( PROCOE ) con apoyo del Fondo Canadiense de Desarrollo a través de la facilitación de 2 técnicas para labores de promoción, motivación y capacitación en lo que concierne a la creación de una Caja de Ahorro y Crédito cuyos objetivos sean: acceder a servicios crediticios y a la capitalización de un fondo propio .

La visión y la misión de la Caja de Ahorro y Crédito es totalmente distinta del sistema de funcionamiento de la banca formal; se enmarca dentro de la realidad económico-social y cultural del campesino del Sur de la Provincia. Así en octubre del 2004 se elige la primera directiva en el sitio El Portete perteneciente a la Parroquia de Nambacola Cantón Gonzanamá previo trabajo de consientización de los profesionales quedando de la siguiente manera:

Presidenta: Sra. Luz Benigna Chamba Jaramillo.

Secretaria: Sra. Esperanza Edita Conza.

C. Vigilancia: Sra. Judith Ochoa.

En total nace la CAJA DE AHORRO Y CREDITO con 23 socios e inicia con los servicios de Ahorro y Crédito contando con 1253 (dólares americanos) con los que se inició brindando créditos a los socios fundadores. En octubre del mismo año se involucra la CAJA DE AHORRO al proceso de capacitación llevado a cabo en la Escuela de formación Empresarial(EFE) del Fondo Ecuatoriano Populorum Progreso (FEPP), con el apoyo puntual de PROLOCAL. Dentro de este proceso de capacitación se involucró a socios, dirigentes y un Administrador-Gerente.

En la actualidad contamos con ---- socios y con \_\_\_\_\_ Cartera de Crédito, aspiramos ir creciendo con el apoyo de instituciones de Desarrollo y la confianza del habitante de la Micro-Región. 41

## TALLER ANÁLISIS FODA

El día 10 de agosto del 2011 se llevó a cabo el taller a la Caja de Ahorro y Crédito Frontera sur de Nambacola, la hora se salida fue a las 7:00 de la mañana desde la ciudad de Loja, llegando a la parroquia Nambacola a las 9:30,, el taller se acordó realizarlo a las 13:00, en este lapso aprovechamos para realizar una visita al Sr. Luis Herrera administrador anterior de la caja de ahorro y crédito,, la visita duro aproximadamente 2 horas, donde se trató diversos temas informativos sobre la caja de ahorro, en este tiempo aprovechamos para validar datos que habíamos obtenido previamente,, luego de la entrevista procedimos a hacer una encuesta a la Lic. Rosita San Martin, sobre información varia de la caja de ahorro, la cual se realizó con satisfacción y agrado se debe recalcar que la entrevista con la Lic. Rosita fue previamente preparada, luego de ello procedimos a retirarnos y preparar el material para el taller, para el taller se elaboró un cuestionario de preguntas para obtener la información para nuestra investigación.

### FOTO N° 1

#### UBICACIÓN DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO FRONTERA SUR DE NAMBACOLA





Este taller se lo realizó para obtener las matrices FODA, se lo aplico a varios socios de la Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur, en cual en base a su criterio se pudo determinar y analizar las ventajas, desventajas, amenazas y fortalezas de la situación actual que tiene dicha entidad, el taller duro aproximadamente unos 45 minutos, fue el tiempo suficiente para obtener la información que se requería para proceder con nuestro trabajo.

**FOTO N° 2**



**FOTO N° 3**



Así mismo se realizó entrevistas con el personal que labora dicha entidad con el objetivo de obtener información de la situación actual de la Caja de Ahorro y Crédito Frontera Sur de Nambacola.

**FOTO N° 4**



**GRAFICO N° 5**



También se realizó una entrevista con la administradora de la caja de ahorro y crédito frontera sur ubicado en el sector de Nambacola.

**FOTO N° 6**



**FOTO N° 7**



También se realizó una entrevista con la Ing. Maritza Luna Gerente de la caja de ahorro y crédito frontera sur ubicado en el sector de Gonzanamá.



# COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “GONZANAMÁ”

Acuerdo Ministerial N° 0131  
GONZANAMÁ - LOJA - ECUADOR

Gonzanamá, 31 de Octubre de 2011

Ing. Maritza Luna Herrera

GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GONZANAMA

CERTIFICO:

Los señores: Kadir Hidalgo y Geovanny Curipoma Hernández, estudiantes de la Universidad Nacional de Loja, carrera Banca y Finanzas, realizaron el taller sobre **Análisis Foda** de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Gonzanamá, ventanilla Nambacola, el 10 de Agosto de 2011, con la participación de los socios y directivos.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Atentamente:

Ing. Maritza Luna H.

GERENTE DE COACG.





## RED DE ENTIDADES FINANCIERAS EQUITATIVAS

Lic. José Floresmilo Caraguay Buri y Charles Fabricio Ludeña Iñiguez Coordinador del proyecto de "CONSOLIDACIÓN DE LAS FINANZAS POPULARES CON LA PARTICIPACION DE LOS SOCIOS/AS DE LAS EFLs A TRAVES DEL COFINANCIAMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS Y POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL DE LA REFSE" a petición de las interesadas,

### CERTIFICAN:

Que los señores Geovanny Germán Curipoma Hernández con cedula de identidad N° 1104072614 y David Hidalgo Eras con cedula N° 1720004314 visitaron la Cac Frontera Sur, recopilaron la información, realizaron el respectivo taller, con la finalidad de realizar una planeación estratégica para la estructura, dando cumplimiento al convenio establecido entre la Universidad Nacional de Loja y la REFSE.

Es todo cuanto podemos certificar facultando a las interesadas hacer uso del presente documento en lo que crean conveniente.

Loja, 09 de noviembre de 2011.

Lic. José Caraguay Buri  
**PRESIDENTE DE LA REFSE**



Ing. Charles Fabricio Ludeña  
**COORDINADOR**



# CAJA DE AHOR. Y CRED. FRONTERA SUR

## BALANCE GENERAL

CACFSN

OFICINA:

PAGINA: 1

PERIODO: **DICIEMBRE 2009**

EMISION: 31Dic2009

1.	ACTIVOS		13,459.30
1.1.	FONDOS DISPONIBLES	3,483.43	
1.1.01.	CAJA	3,468.93	
1.1.01.05	Efectivo	3,468.93	
1.1.03.	BANCOS Y OTRAS	14.50	
1.1.03.10.	BANCOS CTA AHORROS	14.50	
1.1.03.10.01	CODESARROLLO	12.50	
1.1.03.10.02	Coop. Gonzanamá	2.00	
1.4.	CARTERA DE CREDITOS	2,805.13	
1.4.04.	CARTERA DE MICROEMPRESA	3,550.14	
1.4.04.05	De 1 a 30 días	681.22	
1.4.04.10	De 31 a 90 días	2,868.92	
1.4.99.	(PROVISIONES PARA CREDITOS	-745.01	
1.4.99.30	(Provisión general de Cartera)	-745.01	
1.6.	CUENTAS POR COBRAR	3,660.74	
1.6.01.	CUENTAS POR COBRAR	2,660.50	
1.6.01.01	Bonos Pagados	420.00	
1.6.01.10	Cuentas por regularizar	2,240.50	
1.6.90.	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	1,000.24	
1.6.90.20	Socios	1,000.24	
1.8.	PROPIEDADES Y EQUIPOS	3,490.00	
1.8.05.	MOBILIARIO Y EQUIPOS	3,490.00	
1.8.05.05	Muebles de Oficina	2,060.00	
1.8.05.26	Software	1,400.00	
1.9.	OTROS ACTIVOS	20.00	
1.9.02.	PARTICIP/CERTIFIC/APORTACION	20.00	
1.9.02.05	Coop. Gonzanamá	20.00	
2.	PASIVOS		-5,881.99
2.1.	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	-5,881.99	
2.1.01.	DEPOSITOS A LA VISTA	-5,881.99	
2.1.01.35	Depósitos de Ahorro	-5,740.04	
2.1.01.40	Ahorro Clientes	-141.95	
3.	PATRIMONIO		-6,939.48
3.1.	CAPITAL SOCIAL	-2,026.00	
3.1.03.	APORTES DE LOS SOCIOS	-2,026.00	
3.1.03.01	Certificados de Aportación	-2,026.00	
3.5.	OTRAS CTAS DE CAPITAL SOCIAL	-4,590.00	
3.5.01.	SUBENC. DONACIONES LEGADOS	-4,590.00	
3.5.01.01	Donaciones	-4,590.00	
3.6.	RESULTADOS	-323.48	
3.6.01	Utilidad o Excedentes acumulad	-323.48	

UTILIDAD

-637.83  
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO

-13,459.30

PRESIDENTE C.A.

PRESIDENTE C.V.

GERENTE GENERAL

CONTADOR GENERAL  
Matricula



CAJA DE AHOR. Y CRED. FRONTERA SUR

BALANCE DE RESULTADOS

PERIODO: DICIEMBRE 2009

Pag. 1

CACTEN

OFICINA:

FECHA PROCESO: 31Dic2009

CODIGO	CUENTA	ENTR. RES	TOTAL
4.	GASTOS	0.00	462.26
4.1.	INTERESES CAUSADOS	0.00	149.00
4.1.01.	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	0.00	149.00
4.3.	GASTOS DE OPERACION	0.00	311.18
4.3.03.	SERVICIOS VARIOS	0.00	160.00
4.3.04.	IMPUESTOS CONTRIBUYENTES Y	0.00	105.00
4.3.07.	OTROS GASTOS	0.00	46.18
4.7.	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	0.00	2.00
4.7.03	Intereses y comisiones	0.00	2.00
5.	INGRESOS	-9.22	-1,101.09
5.1.	INTERESES Y DESCUENTOS	-0.22	-921.22
5.1.04.	INTERESES DE CARTERA DE	-0.22	-921.22
5.6.	OTROS INGRESOS	-2.00	-179.67
5.6.90.	OTROS	-2.00	-179.67
	RESULTADO ==>	-9.22	-637.83

PRESIDENTE C.A.

PRESIDENTE C.V.

GERENTE GENERAL

CONTADOR GENERAL  
Matricula

Socios = 148

Cuentas = 3





CAJA DE AHORRO Y CREDITO FRONTERA SUR  
BALANCE GENERAL

Monstridad 0%  
Socios 212  
Cuentas 0

CACFS

OFICINA: NAMBACOLA

PAGINA: 1

PERIODO: DICIEMBRE 2010

EMISION: 31Dic2010

1.	ACTIVOS		48.200,29
1.1.	FONDOS DISPONIBLES		
1.1.01.	CAJA	1.723,30	3.713,02
1.1.01.05	Efectivo	1.723,30	
1.1.03.	BANCOS Y OTRAS	1.989,72	
1.1.03.10.	BANCOS CTA AHORROS	1.989,72	
1.1.03.10.01	CODESARROLLO	32,25	
1.1.03.10.02	Coop. Gonzanamá	1.957,47	
1.4.	CARTERA DE CREDITOS		39.307,20
1.4.04.	CARTERA DE MICROEMPRESA	39.307,20	
1.4.04.10	De 31 a 90 días	100,00	
1.4.04.15	De 91 a 180 días	958,41	
1.4.04.20	De 181 a 360 días	21.620,33	
1.4.04.25	De 360 a más	16.628,46	
1.6.	CUENTAS POR COBRAR		1.670,07
1.6.90.	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	1.670,07	
1.6.90.20	Socios	1.670,07	
1.8.	PROPIEDADES Y EQUIPOS		3.490,00
1.8.05.	MOBILIARIO Y EQUIPOS	3.490,00	
1.8.05.05	Muebles de Oficina	2.090,00	
1.8.05.26	Software	1.400,00	
1.9.	OTROS ACTIVOS		29,00
1.9.02.	PARTICIP/CERTIFIC/APORTACION	20,00	
1.9.02.05	Coop. Gonzanamá	20,00	
2.	PASIVOS		-38.377,67
2.1.	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		-22.028,56
2.1.01.	DEPOSITOS A LA VISTA	-20.528,56	
2.1.01.35	Depósitos de Ahorro	-20.528,56	
2.1.03.	DEPOSITOS A PLAZO	-1.500,00	
2.1.03.06	De 31 a 90 días	-1.500,00	
2.5.	CUENTAS POR PAGAR		-0,18
2.5.05.	CONTRIBUCIONES IMPUESTOS Y	-0,18	
2.5.05.05	Impuesto a la Renta	-0,18	
2.6.	CUENTAS POR PAGAR		-16.848,93
2.6.03.	CUANTAS POR PAGAR VARIAS	-16.848,93	
2.6.03.01	Bonos por Pagar	-770,00	
2.6.03.04	Agencia a Matriz	-16.078,93	
3.	PATRIMONIO		-7.523,24
3.1.	CAPITAL SOCIAL		-2.933,24
3.1.03.	APORTES DE LOS SOCIOS	-2.933,24	
3.1.03.01	Certificados de Aportación	-2.933,24	
3.5.	OTRAS CTAS DE CAPITAL SOCIAL		-4.590,00
3.5.01.	SUBENC. DONACIONES LEGADOS	-4.590,00	
3.5.01.01	Donaciones	-4.590,00	

UTILIDAD

-1.799,38

48.200,29



CAJA DE AHORRO Y CREDITO FRONTERA SUR  
BALANCE DE RESULTADOS

PERIODO: DICIEMBRE 2010

Pag. 1

CODIGO	CUENTA	ESTE MES	TOTAL
4.	GASTOS	489,29	3.229,69
4.1.	INTERESES CAUSADOS	78,49	935,22
4.1.01.	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	78,49	935,22
4.1.01.15	Depósitos de ahorros	69,07	924,56
4.1.01.25	Ahorros Clientes	9,36	10,64
4.5.	GASTOS DE OPERACION	410,86	1.621,05
4.5.01.	GASTOS DE PERSONAL	2,00	628,07
4.5.01.05.	REMUNERACIONES MENSUALES	0,00	156,00
4.5.01.05.01	Sueldo Unificado	0,00	156,00
4.5.01.10.	BENEFICIOS SOCIALES	2,00	472,07
4.5.01.10.06	Refrigerio	2,00	472,07
4.5.02.	SERVICIOS VARIOS	142,36	491,21
4.5.02.05.	MOVILIZACIONES FLETES Y	11,50	97,75
4.5.02.05.02	Transporte y notificaciones	1,50	16,50
4.5.02.05.02	Flete y embalajes	5,00	5,00
4.5.02.05.04	Movilización Directivos	5,00	76,25
4.5.02.20.	SERVICIOS BASICOS	95,86	156,56
4.5.02.20.02	Teléfono	95,86	95,86
4.5.02.20.04	Internet	0,00	62,70
4.5.02.20	Arrendamientos	35,00	235,00
4.5.04.	IMPUESTOS CONTRIBUYENTES Y	266,50	411,50
4.5.04.20	Aportes a la REPSE	266,50	411,50
4.5.07.	OTROS GASTOS	0,00	90,17
4.5.07.05	Suministros papelería	0,00	80,57
4.5.07.10	Otros	0,00	7,10
4.5.07.15	materiales de limpieza	0,00	2,50
4.7.	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	0,00	1.279,42
4.7.90	Otros	0,00	1.279,42
5.	INGRESOS	-586,47	-5.029,07
5.1.	INTERESES Y DESCUENTOS	-480,09	-1.516,18
5.1.04.	INTERESES DE CARTERA DE	-480,09	-1.516,18
5.1.04.20	Cartera de Cred. de	-479,69	-1.289,86
5.1.04.50	De mora	-0,46	-126,32
5.4.	INGRESOS POR SERVICIOS	-7,20	-19,20
5.4.04.	MANEJO Y COBRANZAS	-7,20	-19,20
5.4.04.01	Notificaciones	-7,20	-19,20
5.6.	OTROS INGRESOS	-99,18	-2.499,69
5.6.90.	OTROS	-99,18	-2.499,69
5.6.90.10	Ingresos para Administración	-27,00	-204,00
5.6.90.20	Otros Ingresos Varios	0,00	-2.409,17
5.6.90.25	Utilidad pago de EDM	-66,25	-825,85
5.6.90.30	Otros Ingresos Ganados	-5,93	-60,67

SISTEMA SAC - TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS [www.servicio110.com](http://www.servicio110.com)

RESULTADO

-97,18

-1.799,38