



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS**

**ESTRATEGIAS COMERCIALES DEL PORTAFOLIO DE  
PRODUCTOS DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y  
CRÉDITO DEL SEGMENTO CUATRO DE LAS PROVINCIAS  
DEL AZUAY Y CAÑAR.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE:  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**AUTOR:  
JUAN PABLO GONZÁLEZ BUSTOS**

**DIRECTOR:  
ING. IVÁN ORELLANA OSORIO**

**CUENCA, ECUADOR**

**2015**

## **DEDICATORIA**

Esta tesis va dedicada para mis seres queridos que día a día fueron mi apoyo e inspiración para llegar al objetivo.

A mi Madre que diariamente me derrama sus bendiciones y oraciones hacia nuestro creador, a mi querido Padre a pesar de nuestra distancia física, siento que estás conmigo siempre por el ejemplo de trabajo y responsabilidad que me enseñaste y por guiarme cada día en mi vida, aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí.

A mis hermanas y hermanos por el apoyo constante para mi formación profesional, jamás olvidare las decisiones que tomaron partiendo a tierras lejanas para apoyar a toda la familia; pero a pesar de la distancia siempre estaban y están pendientes de mi persona.

Finalmente a las personas que les he robado el tiempo de compartir juntos y a quienes más amo y amaré siempre, quienes han sido la mayor motivación para nunca rendirme en este objetivo y poder llegar a ser un ejemplo para ustedes, a mis queridos hijos Juan Pablo y Doménica Isabela, hoy estoy feliz compartiendo mis logros con ustedes, pero anhelo el día cuando ustedes compartan sus logros conmigo, y doy gracias a nuestro creador por haberme bendecido de ser su padre. A mi esposa amada por el tiempo, paciencia y apoyo permanente todos los días que compartimos juntos.

## **AGRADECIMIENTO**

En estos momentos agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de culminar esta maestría, por sus bendiciones e iluminar mi camino, darme la inteligencia y brindarme la fuerza necesaria para lograr uno de los objetivos más importantes de mi vida.

A mis padres por haberme brindado la vida, por formarme como persona y enseñarme a ser responsable en mis estudios, a mis hermanos por ser parte importante en mi existencia y brindarme su apoyo durante el tiempo de estudio.

A mi esposa Amada y mis queridos Hijos Juan Pablo y Doménica Isabela, por ser la inspiración y razón de mi vida, gracias por el apoyo permanente y el tiempo brindado para poder alcanzar este triunfo que no es mío sino nuestro, gracias amoros son lo más bello e importante que Dios a puesto en mi vida y por quienes cada día me esfuerzo para salir adelante.

A los profesionales y amigos que compartieron sus conocimientos conmigo para alcanzar este objetivo, de manera especial a mi director de tesis Ing. Ivan Orellana Osorio, gracias por su apoyo, sus ideas y recomendaciones para esta investigación.

A CACPE Biblián Cooperativa y a los empleados que me apoyaron durante todo este tiempo para poder llegar a este objetivo y por haberme dado la apertura en poder trabajar en esta investigación.

## **RESUMEN**

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento cuatro de las provincias del Azuay y Cañar van teniendo una mayor participación en el sistema financiero, por el riesgo propio de su actividad, la competitividad, se define un plan de acción con estrategias comerciales que permitan mantener y mejorar la posición de mercado, e incrementar la rentabilidad, el trabajo se realiza mediante la investigación documental y de campo; se realizó un diagnóstico de la posición actual, la estructura financiera, la composición de los costos, un benchmarking entre estas instituciones y la competencia, y, un análisis FODA, en base a los resultados del diagnóstico se definió al servicio como propuesta de valor, un mapa estratégico que sustenta, la misión, visión, objetivos y el plan de acción con estrategias comerciales para poder diferenciarse de la Competencia.

### **PALABRAS CLAVE:**

Cooperativas de ahorro, Análisis Financiero, Benchmarking, Estrategias comerciales, Mapa Estratégico,

## ABSTRACT

The Savings and Credit Cooperatives that belong to the fourth Segment of the provinces of Azuay and Cañar are taking a greater share in the financial system due to the risk inherent to their activity, which is competitiveness. An action plan that includes commercial strategies to maintain and improve market position and increase profitability is defined. The work is done by documentary and field research. A diagnosis of the current position, financial structure, composition of costs, benchmarking between these institutions and their competition, as well as SWOT analysis were performed. Based on the diagnosis results, service is defined as a value proposition; being this a strategic map that sustains the mission, vision, objectives and action plan with marketing strategies so as to differentiate themselves from competitors.

**KEYWORDS:** Cooperatives, Financial Analysis, Benchmarking, Strategy, Strategic Map



  
Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

## Contenido

Capítulo 1.....	1
EL COOPERATIVISMO EN EL ECUADOR.....	1
1.1.- Antecedentes del Cooperativismo .....	1
El Origen del cooperativismo de crédito.....	5
1.2.- El Cooperativismo en el Ecuador .....	5
Valores Cooperativos:.....	6
Principios del cooperativismo.- .....	7
1.3.- Normativa que regula a las Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	8
Estructura de las Cooperativas de ahorro y Crédito.- .....	12
1.4.- Impacto de las Cooperativas en la economía de Ecuador.....	13
Capítulo 2.....	21
DIAGNOSTICO ACTUAL DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SEGMENTO CUATRO .....	21
2.1.- Recolección de información primaria sobre las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento cuatro de las provincias del Azuay y Cañar .....	21
JARDÍN AZUAYO .....	21
Productos de ahorro de la coop. Jardín azuayo.....	22
2.2.- Productos de crédito que ofrecen al mercado .....	24
Tasas y Costos de Cada Producto. ....	25
COOPERATIVA JEP .....	26
Productos de Ahorro de la Cooperativa Jep.....	27
Productos de crédito de la cooperativa. JEP.-.....	29
Tasas y Costos de Cada Producto. ....	31
Organigrama cooperativa JEP.- .....	31
CACPE BIBLIAN LTDA.....	32
Productos Y Servicios de ahorro de CACPE:.....	34
Productos Y Servicios de Crédito de CACPE: .....	35
Estructura organización.- .....	36
Logros y Reconocimientos: .....	40
Misión: .....	41
Visión:.....	41
Valores Institucionales.....	41
2.3 Análisis de la estructura financiera de las Cooperativas.-.....	41
Capítulo 3.....	60

ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS COMERCIALES VIGENTES .....	60
3.1.- Benchmarking entre las Cooperativas de este grupo .....	60
Benchmarking entre las Cooperativas de este segmento .....	60
<b>Productos y precios:</b> .....	64
<b>Productos de Crédito</b> .....	64
<b>Productos de Ahorro:</b> .....	65
<b>Estructura de Costos y Tasas de interés:</b> .....	66
<b>Estructura de las tasas de interés.-</b> .....	69
3.2.- Benchmarking entre las instituciones financieras del mercado. ....	71
Comparación Cooperativas vs Bancos.....	72
3.3.- Identificación de las mejores estrategias a mantener.....	73
Análisis contexto externo.- .....	73
Riesgo de Reputación.- .....	80
Análisis Pest.....	82
3.4.- Identificación de los principales factores clave de éxito. ....	83
Análisis FODA.....	83
Capítulo 4.....	86
DEFINICIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN CON ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LOS PRODUCTOS .....	86
4.1.- Planteamiento del plan de acción con estrategias comerciales. ....	86
Triangulo de Valor.-.....	86
Misión.-.....	87
Visión.- .....	88
Cultura Organizacional.-.....	88
Perspectivas a considerar en el mapa estratégico,.....	89
Mapa estratégico, .....	91
<b>Objetivos Estratégicos.-</b> .....	92
<b>Estrategias Comerciales.-</b> .....	92
<b>Conclusiones.-</b> .....	95
<b>GLOSARIO</b> .....	97
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	99

# Capítulo 1

## EL COOPERATIVISMO EN EL ECUADOR

### *1.1.- Antecedentes del Cooperativismo*

El cooperativismo existió alrededor de un siglo de historia en el mundo antes del arribo de su mensaje solidario al Ecuador<sup>1</sup>. (Miño Grijalva Wilson) Un producto institucional de la sociedad industrial europea que sufrió importantes modificaciones, en su adaptación al medio agrario ecuatoriano, de incipiente desarrollo urbano-industrial y ubicado en un contexto cultural propio del “lugar más lejano del mundo”, cuando su integración al escenario mundial era débil. Debido a este fenómeno, es necesario destacar los antecedentes de cómo se forjaron unos principios doctrinarios que cambiarían el destino de una parte significativa de la humanidad, con el fin de determinar la conformación del actor cooperativo nacional en un siglo de historia cooperativa.

Para la segunda mitad del siglo XVIII el mundo se transforma con el establecimiento, consolidación y expansión del capitalismo industrial que se extiende desde Inglaterra hasta Europa Occidental y luego al resto del planeta. Una profunda fractura social se produce con la implantación de grandes factorías industriales que someten la mano de obra a las grandes máquinas, predomina el régimen del salario y se impone la búsqueda del lucro como recompensa para el capital, en la sociedad se entroniza la competencia económica.

Durante la primera mitad del siglo XIX, en la revolución del capitalismo industrial se da la sobreexplotación del obrero como garantía para obtener mayores utilidades. En consecuencia, las condiciones de trabajo para los trabajadores generan muchas enfermedades por pestes y contaminación, se organizan extenuantes jornadas de trabajo de más de 16 horas que incluyen a niños y mujeres. Exigentes códigos laborales organizan a la producción en precarias instalaciones. Miserables barriadas obreras invaden las urbes industriales. Una formidable reacción social reivindicatoria

---

<sup>1</sup> **MIÑO** Grijalva Wilson, “Historia del Cooperativismo en el Ecuador”

se produce en el ámbito laboral. Las ciudades crecen debido a la disolución de la propiedad comunal, que decretada por el Estado, arruina a los campesinos pobres, jornaleros y los obliga a emigrar.

La resistencia de los trabajadores se dirige hacia la destrucción de las máquinas, a quienes consideran su competencia. Luego, hacia los empresarios dueños del capital. Durante años, protestas y nutridas manifestaciones de trabajadores se enfrentan continuamente a una férrea represión privada y pública que dejan muchas víctimas mortales en las calles de las urbes. La reacción social se extiende hacia otros grupos sociales y se movilizan los intelectuales. Emerge un nutrido sector de reformadores sociales que critica las perversiones del sistema capitalista y propone cambios revolucionarios violentos o pacíficos. Tres grandes corrientes de pensamiento se destacan durante el siglo XIX en sus proyectos utópicos de construcción de una sociedad alternativa<sup>2</sup>.

La primera, de tendencia marxista, que plantea que la historia de la humanidad es la historia de la lucha de clases cuya construcción última es el comunismo. Así, el enfrentamiento entre empresarios capitalistas y obreros sindicalizados será irreductible y permanente. El comunismo predica una absoluta igualdad entre todos los seres humanos, mediante la propiedad colectiva de los medios de producción y similares niveles de consumo.

La segunda es el anarquismo que, en la misma época, defiende la vuelta a un sistema de libre asociación de las comunidades rurales o urbanas, en el cual debe desaparecer la coacción estatal para que la libertad humana alcance el más completo desarrollo. Para esto es inevitable la lucha colectiva contra los poderes económico, político y religioso.

La tercera es el socialismo utópico, defensor de la reforma radical y pacífica del sistema. Mientras el comunismo y el anarquismo reivindican la destrucción total del sistema, el socialismo utópico reivindica una reforma social radical progresiva. Los utópicos imaginan y alcanzan a establecer los falansterios, que son pequeñas

---

<sup>2</sup> **MIÑO** Grijalva Wilson, "Historia del Cooperativismo en el Ecuador"

comunidades igualitarias y autónomas de las que se espera que sean el germen de la transformación social. Otros reformadores plantean mejores o nuevas instituciones en el interior de la sociedad existente con el fin de que desplacen progresivamente a las empresas capitalistas y, en lugar de la competencia, se establezca la cooperación.

Estas nuevas formas de organización son las cooperativas, los talleres nacionales o bancos de crédito mutuo. Son modelos de vida que reclaman disminuir la extrema desigualdad que el capitalismo ha traído consigo en sus orígenes y expansión. El mismo Robert Owen, como empresario fabril, se propone demostrar a los otros industriales que se puede lucrar mejorando, a la vez, las condiciones de vida de los trabajadores. Para ello, disminuye la jornada laboral, aumenta los salarios, prohíbe en la factoría el trabajo infantil, establece en la fábrica alojamiento para los obreros y abarata los artículos de consumo.

En numerosos países europeos en el siglo XIX se organizaron cooperativas<sup>3</sup>, creadas con el fin de conseguir la igualdad social por intermedio de la asociación. Sin embargo, éstas no se consolidaban y su organización no dejaba de ser experimental, tal como sucedió con el promotor de 300 cooperativas, William King, seguidor de Robert Owen, el padre del cooperativismo. Los resultados de sus cooperativas no fueron satisfactorios porque no descubrió las reglas prácticas necesarias para el funcionamiento de la empresa cooperativa, perjudicándolas la falta de capital y la pérdida de interés de sus miembros, al no obtener ninguna ventaja en su participación, puesto que las ganancias no se redistribuían sino que formaban un fondo social. No obstante los continuos fracasos de las cooperativas, aunque no totalmente de todas, sucedió en 1843 un hecho institucional trascendente que marcaría una tendencia histórica de larga duración en el funcionamiento cooperativo, hasta el presente. En la pequeña ciudad minera y textil de Rochdale, en la región del gran Manchester (Inglaterra), un grupo de huelguistas fracasados y despedidos de una factoría textil se reunieron en asamblea durante un tiempo para decidir colectivamente el destino de sus existencias. Veintisiete hombres y una mujer manifestaban y discutían diversas opciones de vida para ese difícil momento: una, consistía en emigrar definitivamente de la zona para buscar trabajo, otra en

---

<sup>3</sup>MIÑO Grijalva Wilson, "Historia del Cooperativismo en el Ecuador"

organizarse para la lucha política y una tercera, expresada por un seguidor de Robert Owen, en fundar una cooperativa. Este último, Charles Howarth, propuso discutir los defectos de los experimentos cooperativos anteriores, realizar ajustes a los principios enunciados por los precursores del socialismo y diseñar reglas prácticas de funcionamiento. En Francia, los talleres nacionales consistían en centros de producción organizados por el Estado para combatir la desocupación y en forma progresiva pasaban a manos de sus asociados.

Luego de muchas discusiones y de cierta reticencia de algunos operarios prevaleció esta última alternativa, y decidieron abrir un “almacén cooperativo de consumo”<sup>4</sup>,... La cooperativa se registró el 24 de octubre de 1844 y el almacén abrió sus puertas el 21 de diciembre de ese mismo año, en un viejo edificio de la ‘callejuela de los sapos. El desafío era muy grande. A la gente del lugar le pareció descabellada la idea de los tejedores, pues tenían que enfrentar al poder comercial local. Antes y después de organizada la cooperativa, los socios fueron objeto de burlas en el barrio, pues los tenderos y comerciantes pagaban a los niños para que fueran a ridiculizarles y hasta ofenderles de obra. A pesar de ello, el precario almacén tuvo éxito, sin ser conscientes de ello los tejedores cooperados se habían convertido en un grupo de pensamiento que marcaría el rumbo histórico del futuro del cooperativismo mundial. Su trabajo de organización daría lugar a los principios de los “justos pioneros de Rochdale” y a la doctrina de cooperación que con modificaciones de actualización sobrevive hasta el presente.

Los principios cooperativos que se establecieron en el ámbito de la cooperativa de Rochdale se pueden sintetizar en las siguientes normas: venta al contado, venta a precio de mercado, distribución a prorrata del volumen de operaciones, administración democrática, número ilimitado de socios, distribución de los excedentes, selección de los miembros, neutralidad política y religiosa, realización de obras sociales. Igualmente, los cooperados crearon instituciones de seguros, colaboraron con los desocupados, mantuvieron una casa de socorro, concedieron créditos hipotecarios para la solución de problemas habitacionales y lograron disponer de su propia empresa constructora.

---

<sup>4</sup> **MIÑO** Grijalva Wilson, “Historia del Cooperativismo en el Ecuador”

### *El Origen del cooperativismo de crédito*

El nacimiento de las organizaciones de ahorro y crédito reflejó un gran crecimiento después de la experiencia de los pioneros de Rochdale y se conformaron dos grandes sistemas en Alemania<sup>5</sup>. El primero, organizado por Herman Schultze – Delitzch (1806- 1883), economista liberal alemán que confiaba en el lema de ayúdate a ti mismo. Según Tobar Donoso, él constituyó los bancos populares destinados al financiamiento de pequeños comerciantes, industriales y artesanos: “su beneficio principal es estimular al pequeño ahorro, ya favoreciendo la adquisición de acciones de manera paulatina y fácil, ya remunerando las adquiridas con un interés elevado.

El segundo, el sistema Raiffeisen, denominado así por su fundador alemán, Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888), promotor de las cajas rurales, las mismas que eran definidas como cooperativas de crédito orientadas hacia el logro del bienestar campesino.

Los dos sistemas de crédito compitieron de forma intensa en el territorio alemán; sin embargo de ello, Raiffeisen, no dudó en adaptar a sus cajas rurales, ciertas reglas prácticas de su “encarnizado rival”, Schulze. Tuvo que convencerse de que las asociaciones de crédito solo son viables a condición de fundarse en la independencia y ayuda de sí mismo; esto es que los socios tengan personalmente necesidad de ayuda, en lugar de depender de otros agentes o del Estado.

### *1.2.- El Cooperativismo en el Ecuador*

El cooperativismo en el Ecuador se “remonta a la noche de los tiempos en la historia de la sociedad humana”<sup>6</sup>, como prácticas sociales relacionadas con un comportamiento coordinado, organizado para conseguir un objetivo común. En el período aborígen del mundo andino ecuatorial existen huellas de prácticas de cooperación que han sobrevivido en el tiempo. La organización comunitaria indígena utilizó y utiliza en algunas partes actualmente de forma terrenal formas de cooperación en la construcción de caminos, viviendas, y varias obras sociales que

---

<sup>5</sup> MIÑO Grijalva Wilson, “Historia del Cooperativismo en el Ecuador”

<sup>6</sup> MIÑO Grijalva Wilson, “Historia del Cooperativismo en el Ecuador”

van en beneficio de la comunidad. En el largo período colonial las comunidades indígenas dispusieron de tierras comunales y resistieron el avance territorial de la hacienda. Asimismo, los vecinos urbanos, gremios artesanales y numerosas sociedades con fines de protección social adoptaron y mantienen formas de colaboración asociativa que son parte del desarrollo histórico de la sociedad ecuatoriana<sup>7</sup>.

**Definición de Cooperativa.-** Existen muchas definiciones sobre lo que es una Cooperativa, pero se puede decir que una “cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”<sup>8</sup> ,.

**Principios cooperativos.-** Constituyen las reglas básicas de funcionamiento de las Cooperativas. La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) es la organización internacional que desde el año 1895 aglutina y promueve el movimiento cooperativo en el mundo. Prototipo de empresa social y solidaria, la cooperativa constituye la forma más genuina de entidad de economía social; y para la ACI define como a los valores y principales cooperativos a los siguientes<sup>9</sup> ,:

#### ***Valores Cooperativos:***

**Ayuda mutua:** Considerado como el accionar de un grupo para la solución de problemas comunes.

**Esfuerzo propio:** Es la motivación, la fuerza de voluntad de los miembros con el fin de alcanzar metas planteadas.

**Responsabilidad:** Nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades para el logro de metas.

**Democracia:** Toma de decisiones colectivas por los asociados.

**Igualdad:** Los socios tienen iguales deberes y derechos.

---

<sup>7</sup> MAYA Milton (Ex – Director Nacional de Cooperativas 2007/8), Entrevista de agosto/2012

<sup>8</sup> MIÑO Grijalva Wilson, “Historia del Cooperativismo en el Ecuador”

<sup>9</sup> ACI, Asociación de Cooperativas Internacional

**Equidad:** Justa distribución de los excedentes entre los miembros de la cooperativa.

**Solidaridad:** Apoyar, cooperar en la solución de problemas, la familia y la comunidad. También promueve los valores éticos de la honestidad, transparencia, responsabilidad social y compromiso con los demás.

### ***Principios del cooperativismo.-***

La nueva Declaración de Identidad Cooperativa adoptada por la II Asamblea General de la ACI que se realizó en el mes de setiembre de 1995 en la ciudad de Manchester, definió los principios cooperativos como los siguientes:

1. **Membrecía abierta y voluntaria:** Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membrecía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa, las personas son libres para tomar su decisión para formar parte o no de una cooperativa, pueden ingresar o retirarse cuando deseen.
2. **Control democrático de los miembros:** Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los miembros. El directorio de las Cooperativas es constituido por sus socios y son ellos quienes administran por el bien de todos los demás socios.
3. **Participación económica de los miembros:** Los socios contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membrecía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: El desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membrecía. Las

personas que ingresan a una Cooperativa deben aportar un valor, el cual se registra contablemente como certificados de aportación dentro del grupo de cuentas del patrimonio.

4. **Autonomía e independencia:** Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa. Las decisiones son tomadas por los representantes de los mismos socios (Directivos), son éstos quienes definen las políticas y procesos de la institución.
5. **Educación, formación e información:** Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.
6. **Cooperación entre cooperativas:** Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
7. **Compromiso con la comunidad:** La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

### ***1.3.- Normativa que regula a las Cooperativas de Ahorro y Crédito***

La normativa del sistema cooperativo en el Ecuador hasta el año 2000 se ha mantenido estable y desactualizada, luego de esta fecha el Estado a través de sus diferentes estamentos empieza a reconocer y dar una mayor importancia al sector Cooperativa mediante la emisión y actualización de nueva normativa de acuerdo a la realidad y necesidades presentes. A continuación se hace un resumen de la normativa que ha regulado y regula actualmente a las Cooperativas en el Ecuador.

El 30 de septiembre de 1937 se expide la primera Ley de Cooperativas<sup>10</sup>, y un año más tarde, el 9 de febrero de 1938, el Reglamento General respectivo. En 1963 se emite la Ley General de Cooperativas que se reforma en 1966 y en el mismo año se emite el respectivo Reglamento. El artículo 7 de esta Ley determina que exclusivamente el Ministerio de Bienestar Social tiene competencia para estudiar y aprobar los estatutos de todas las cooperativas que se organizan en el país, así como para concederles personería jurídica y registrarlas, aunque la Junta Monetaria en 1985, mediante resolución JM-266-85, reconoce a las “cooperativas abiertas” como aquellas cuyos estatutos indican que los socios tienen vínculos comunes con ciertos gremios, actividad económica y organización y además son entes de intermediación financiera, por tanto deben ser controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Para darle soporte jurídico a esta resolución de la Junta Monetaria, en 1992, la Dirección General de Cooperativas emite la Resolución 33 No. DGC – 92-098 para disponer que las COAC abiertas al público cuyos activos sean iguales o superiores a 20.000 salarios mínimos vitales, deben ser controladas por la Superintendencia de Bancos.

En 1994 es emitida la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. Aquí se ratifica la inclusión de las COAC abiertas al público en el Sistema Financiero Nacional. En 1998 mediante Decreto Ejecutivo No. 1227 se emite el Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las COAC abiertas, en el que se establece que para ser calificadas como tales deben registrar un patrimonio técnico mínimo de 300.000 UVC.

Luego de la crisis bancaria que soportaba el país y la adopción del sistema de dolarización, en el año 2001 mediante Decreto Ejecutivo No. 2132, se deroga el Reglamento de 1998 y se establece el procedimiento para la incorporación de las COAC bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros a aquellas que registran un capital social superior a US\$ 200.000,00 y se fija el coeficiente de capital (relación entre el patrimonio técnico y la suma ponderada de riesgo de los activos contingentes) en 12% (para los bancos es el 9%).

---

<sup>10</sup> **MIÑO** Grijalva Wilson, “Historia del Cooperativismo en el Ecuador”

En julio de 2005 mediante Decreto Ejecutivo No. 354, se deroga el Decreto Ejecutivo No. 2132 y las reformas emitidas en Decreto Ejecutivo No. 3050 del año 2002 y se establece el Reglamento que rige la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, así como las cooperativas de segundo piso, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros. De tal manera que la gestión del control de las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador se cumple desde dos instancias: la Dirección Nacional de Cooperativas, entidad adscrita al Ministerio de Inclusión Económica y Social, que califica la legalidad de la conformación de las cooperativas y controla a aquellas cuyos activos son inferiores a un millón de dólares y depósitos del público menores a doscientos mil dólares norteamericanos y la Superintendencia de Bancos y Seguros, que controla a aquellas que superaron estos valores, las cuales deben ser administradas con características similares a las de los bancos.

En el Boletín de Cooperativas de Ahorro y Crédito y Microfinanzas emitido por la Superintendencia de Bancos y Seguros a septiembre de 2005, consta que “todo esfuerzo orientado al fortalecimiento de estas unidades (las COAC) del sistema financiero nacional, redundará en nuevas y mejores oportunidades para sus socios, quienes generalmente están excluidos de la banca y de las sociedades financieras, en lo que respecta a las posibilidades de obtener recursos ya de consumo, ya para sostener o crecer en sus modestas actividades productivas relacionadas con la agricultura, la ganadería menor, la artesanía y el comercio, principalmente”.

Un importante avance en la normativa de las COAS se da cuando en la Constitución de la República del Ecuador aprobada en el 2008, se incluye varios artículos que reconocen a este sector, en el artículo 283 se establece que el sistema económico es social y solidario y se integra por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria y las demás que la Constitución determine, la economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios, el artículo 309 señala que el sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y del popular y solidario, el artículo 311 de la misma Constitución señala que el sector

financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro y que las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria, el artículo 319 de la Constitución de la República establece que se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresas públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

En base a estos antecedentes la Función Legislativa de la Asamblea Nacional el 10 de mayo del 2011 mediante Registro Oficial No. 444 emite la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y 27 de febrero de 2012 mediante Registro Oficial No.648 se expide el reglamento general para la aplicación de la presente Ley; con esta ley se crea la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), la cual es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario, la SEPS inició su gestión el 5 de junio de 2012, día en el que el primer Superintendente asumió las funciones ante la Asamblea Nacional.

Finalmente esta normativa se complementa y se actualiza cuando en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 332 de 12 de Septiembre de 2014 se emite el Código Orgánico Monetario y Financiero, cuyo objeto es regular los sistemas monetario y financiero, así como los regímenes de valores y seguros del Ecuador, este Código establece el marco de políticas, regulaciones, supervisión, control y rendición de cuentas que rige los sistemas monetario y financiero, así como los regímenes de valores y seguros, el ejercicio de sus actividades y la relación con sus usuarios, en este cuerpo normativo se elimina la Juna Bancaria y se crea la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, organismo que es el responsable de la formulación de las políticas públicas y la regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, de seguros y valores.

### ***Estructura de las Cooperativas de ahorro y Crédito.-***

De acuerdo lo que establece el Artículo 32 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, las cooperativas contarán con una estructura interna que estará formada por una Asamblea General de socios o de Representantes, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una gerencia, cuyas atribuciones y deberes, además de las señaladas en esta Ley, constarán en su Reglamento y en el estatuto social de la cooperativa.

**Asamblea General.-** La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y estará integrada por todos los socios o representantes, quienes tendrán derecho a un solo voto, sin considerar el monto de sus aportaciones. Sus decisiones y resoluciones obligan a todos los socios y a los órganos de la cooperativa. La ley determina que la Asamblea General podrá ser de socios o representantes; pero si una Cooperativa supera los 200 socios se realizará la asamblea general a través de representantes, elegidos en un número no menor de treinta, ni mayor de cien, lo que significa que la Asamblea General del segmento uno es de representantes.

**Consejo de Administración.-** Es el órgano directivo y de fijación de políticas de la cooperativa, estará integrado por un mínimo de tres y máximo nueve vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta. Los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez. De entre los miembros del Consejo de Administración se designa a un presidente, quien será también presidente de la cooperativa y de la Asamblea General.

**Consejo de Vigilancia.-** Es el órgano de control interno de las actividades económicas que, sin injerencia e independiente de la administración, responde a la Asamblea General; estará integrado por un mínimo de tres y máximo cinco vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez.

**Gerencia.-** Es el representante legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa, será designado por el Consejo de Administración, siendo de libre designación y remoción

y será responsable de la gestión y administración integral de la misma, de conformidad con la Ley, su Reglamento y el estatuto social de la cooperativa

#### ***1.4.- Impacto de las Cooperativas en la economía de Ecuador***

De acuerdo a lo que establece el Código Orgánico Monetario y Financiero<sup>11</sup> en septiembre del 2014 se definieron nuevas normas para el sistema financiero ecuatoriano, y entre uno de los cambios es de considerar que el sistema financiero nacional está conformado por el sector financiero privado, sector financiero público y sector financiero de la economía popular y solidario.

Analizando el impacto que tiene este sector en con relación al sistema financiero tenemos los siguientes resultados a Diciembre de 2014:

En el Sistema Bancario se redujeron 2 instituciones, Banco Promérica por su fusión con Produbanco y Banco Sudamericano<sup>12</sup>, por liquidación y se incorporó el Banco Desarrollo que se convirtió de cooperativa de ahorro y crédito a banco; a diciembre 2014 hubieron en 23 instituciones bancarias privadas.

Las Mutualistas mantienen 4 entidades, las Sociedades Financieras con 9, se redujo 1 institución Consul crédito por liquidación; y en la Banca Pública 4 entidades<sup>13</sup>.,

En el sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito al 31 de diciembre de 2014<sup>14</sup>, se redujo 1 institución (Codesarrollo, que se convirtió en banco) con un número de 37 instituciones de primer piso; y la Caja Central FINANCOOP.

---

<sup>11</sup> Art. 160 del Código Orgánico Monetario y Financiero

<sup>12</sup> SBS, Superintendencia de Bancos y Seguros

<sup>13</sup> SBS, Superintendencia de Bancos y Seguros

<sup>14</sup> SEPS, Superintendencia de Bancos y Seguros

### *Número de entidades en el Sistema Financiero Nacional*



**Fuente:** SBS Y SEPS

**Elaborado:** Ing. Juan Pablo González

**Activos.-** El Sistema financiero nacional a diciembre de 2014 alcanzó un total de activos de USD 48.692 millones de dólares, lo que representa un crecimiento global del 8%. De acuerdo a su participación de mercado, el sistema bancario privado tiene una participación del 69% con USD 33.619 millones de dólares, incrementando 0.7% de participación respecto al año 2013, la banca pública el 15% con USD 7.304 millones de dólares bajó 0.9% su participación, las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4 mantienen el tercer lugar en el sistema con una participación del 10.8% y USD 5.276 millones, las financieras el 3,7% con USD 1.789 millones de dólares y las mutualistas el 1.4% de participación con USD 702 millones de dólares.

Sin embargo, si tomamos en cuenta la información de los segmentos 4 y segmento 3 se tienen activos por el orden de USD 7.129 millones (actualizado al 31 de diciembre 2014), la participación del sistema cooperativo se incrementa a 14.1%, como se lo puede observar en el siguiente gráfico.

### *Participación en el Sistema Financiero Nacional*



**Fuente:** SBS Y SEPS Y FINANCOOP<sup>15</sup>

**Elaborado:** Ing. Juan Pablo González

Analizando la tasa de crecimiento del sistema financiero nacional en el periodo 2013 - 2014, tuvo un crecimiento del 8%, inferior al crecimiento del periodo 2012 – 2013 que fue del orden del 12%.

El sistema cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4 es el sector que presenta una mayor tasa de crecimiento anual en sus activos con el 14%, le sigue el sistema de Mutualistas con 10%, el Sistema Bancario con 9.4%, la Banca Pública que creció un 1.8% y las Sociedades Financieras con 0% de crecimiento.

#### *Tasas de Crecimiento Anual de Activos Totales*



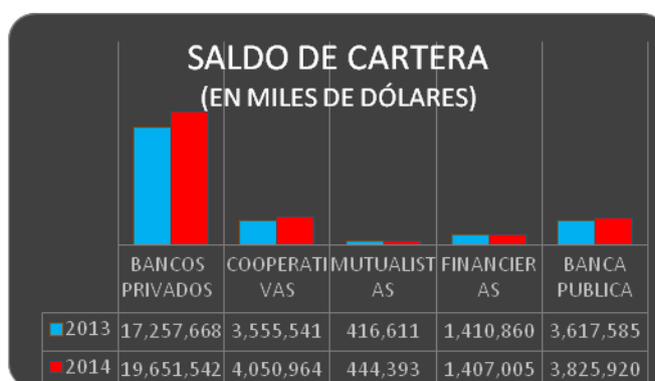
**FUENTE:** SBS Y SEPS

**Elaborado:** Ing. Juan Pablo González

<sup>15</sup> FINANCOOP, Caja Central Cooperativa

**Cartera.-** Analizando la cartera de crédito bruta, el Sistema financiero nacional presentó a Diciembre de 2014 un saldo de USD 23.379 millones de dólares, distribuido en el sistema bancario privado un saldo bruto de USD 19.651 millones de dólares que representa el 66.9% de participación de mercado, las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 4 de 1er. y 2do. piso mantuvieron USD 4.050 millones con participación del 13.8%, son los únicos sectores que incrementaron participación en el sistema financiero. Las Sociedades financieras USD 1.407 millones con el 4.8% de participación, las Mutualistas USD 444 millones con el 1.5% y la banca pública con USD 3.825 millones que representa el 13% de participación.

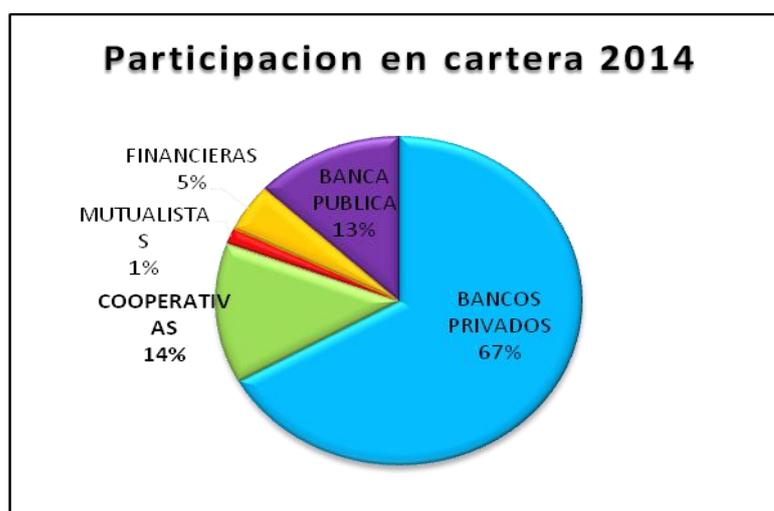
**Saldo de Cartera de Crédito por Sub-sistema**



**FUENTE:** SBS Y SEPS

**Elaborado:** Ing. Juan Pablo González

**Participación de Cartera de Crédito por Sub-sistema**



**FUENTE:** SBS Y SEPS

**Elaborado:** Ing. Juan Pablo González

En términos de tasa de crecimiento de la cartera entre 2013 y 2014, el sistema financiero nacional tuvo un crecimiento del 12% superior al del periodo 2012-2013 que fue del 10%, la tasa más alta de crecimiento fue para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4 y el Sistema de bancos privados con el 13.9%, Mutualistas con un 6.7%, la Banca pública tuvo un crecimiento del 5.8%, y las Sociedades financieras decreció en este rubro el -0.3%.

***Crecimiento Anual Cartera de Crédito por Sub-sistema***



**Fuente:** SBS Y SEPS

**Elaborado:** Ing. Juan Pablo González

**Captaciones con el público.-** Analizando las captaciones del Sistema financiero, se mantiene la desaceleración de los últimos años ya que el periodo 2012 - 2013 tuvo un crecimiento del 12%, y en el periodo 2013 - 2014 fue solamente del 10%. La mayor participación tiene el sistema Bancos privados con USD 27.595 millones que representa el 73.8% del saldo y un crecimiento anual de 11%; le siguen las Cooperativas de Ahorro y crédito del segmento 4 con USD 4.176 millones, una participación del 11.2% y un crecimiento del 17.8%, las Sociedades Financieras mantienen USD 992 millones con un crecimiento del 4.0%, las Mutualistas USD 600 millones que representa el crecimiento del 11.4%, y la Banca Pública tiene USD 4.017 millones que representa el 10.7% de participación con un decrecimiento del -3.3%.

### Participación en las captaciones



Fuente: SBS Y SEPS

Elaborado: Ing. Juan Pablo González

### Crecimientos Cooperativas Y Bancos Históricos Cinco Años.-

**Liquidez.-** En lo que respecta a liquidez, el indicador de fondo disponibles / depósitos hasta 90 días, todo el sistema tuvieron indicadores inferiores a diciembre de 2013, en el sistema de Bancos Privados se ubicó en 26.0%, en las Cooperativas 21.6%, las Mutualistas con 11.0%, las Financieras el 24.3% y la Banca Pública se ubicó en 21.8%.

LIQUIDEZ	dic-11	dic-12	dic-13	dic-14
BANCOS PRIVADOS	28.74	30.47	30.73	26.0
COOP. DE AH. Y CR.	19.58	20.97	22.52	21.6
MUTUALISTAS	10.62	12.84	11.41	11.0
FINANCIERAS	34.72	40.78	33.72	24.3
BANCA PÚBLICA	40.48	25.99	31.09	21.8

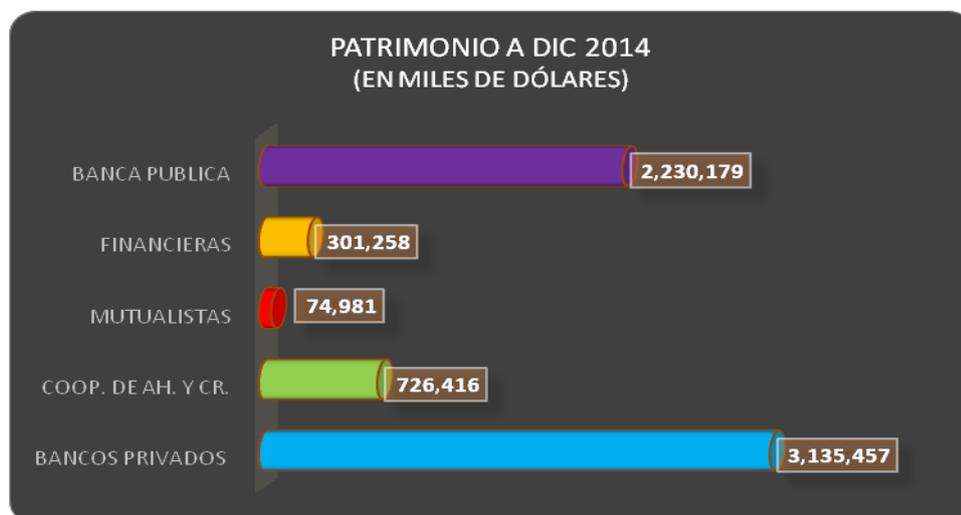
Fuente: SBS Y SEPS

Elaborado: Ing. Juan Pablo González

**Patrimonio.-** El sistema financiero se ha fortalecido, sin embargo el crecimiento del periodo 2013-2014 fue solamente del 7.7% mientras que el periodo anterior 2012-2013 fue del 9.3%. El patrimonio de los Banco Privados se ha incrementado en 8% respecto del 2013 y se ubica en USD 3.135 millones, las Cooperativas con el mayor

crecimiento 12% y tienen un saldo de USD 726 millones, las Mutualistas tienen USD 75 millones y crecieron 9%, las Financieras con 9% de crecimiento y saldo USD 301 millones, y la Banca Pública se ubica en USD 2.230 millones, con un crecimiento del 6%.

### *Patrimonio del sistema financiero*



**Fuente:** SBS Y SEPS

**Elaborado:** Ing. Juan Pablo González

**Resultados.-** Revisando el indicador RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO, se observa dentro del sistema que las Mutualistas y las Cooperativas de ahorro y crédito mantienen rendimientos inferiores al año anterior.

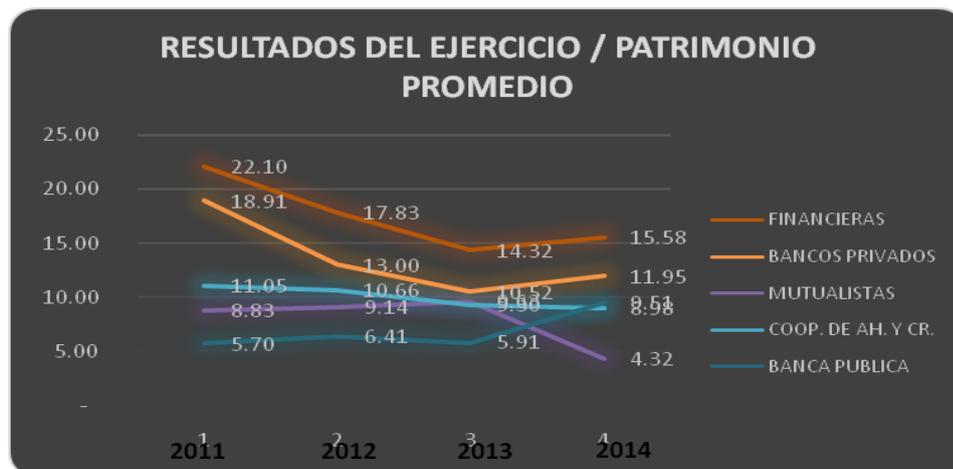
La Banca privada cierra el año 2014 con un indicador de 12.0% lo que significa en crecimiento del 14% con relación al año 2013, las Cooperativas de ahorro y crédito alcanzan el 9.0% que es un decrecimiento del 3%, las Mutualistas alcanzan el 4.3% desmejoraron en 55%, las financieras suben la rentabilidad a 15.6% es decir crecen el 9% y la Banca pública cierra con 9.5%, que representa una mejora de 61% respecto el 2013.

ROE	2011	2012	2013	2014
BANCOS PRIVADOS	18.91	13.00	10.52	11.95
COOP. DE AH. Y CR.	11.05	10.66	9.30	8.98
MUTUALISTAS	8.83	9.14	9.63	4.32
FINANCIERAS	22.10	17.83	14.32	15.58
BANCA PUBLICA	5.70	6.41	5.91	9.51

**Fuente:** SBS Y SEPS

**Elaborado:** Ing. Juan Pablo González

*Indicador de resultado del sistema financiero*



**Fuente:** SBS Y SEPS

**Elaborado:** Ing. Juan Pablo González

**Capítulo 2**  
**DIAGNOSTICO ACTUAL DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y**  
**CRÉDITO DEL SEGMENTO CUATRO**

*2.1.- Recolección de información primaria sobre las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento cuatro de las provincias del Azuay y Cañar*

En base a la información disponible de las páginas Web<sup>16</sup> de cada entidad en análisis y de información recolectada mediante observación en las oficinas de éstas, a continuación se describe la información más relevante de las cooperativas objeto de análisis de la presente investigación:

***JARDÍN AZUAYO***

**Experiencia en el Mercado:** La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo con cerca de 270 mil socios y 19 años de servicio a la comunidad y sus pueblos; está presente en cinco provincias Azuay, Cañar, Morona Santiago, Loja y El Oro, con 36 puntos de atención. Jardín Azuayo una cooperativa Segura y Confiable, que invierte en la esperanza de sus pueblos y comunidades desde 1996.

**Misión:** Somos una cooperativa de ahorro y crédito segura y participativa que contribuye en el crecimiento socioeconómico de sus socios y fortalece la economía popular y solidaria mediante servicios financieros de calidad, incluyentes y sostenibles.

**Visión:** Ser un referente positivo del desempeño social financiero de la economía popular y solidaria, que incide en el desarrollo de sus socios y localidades de intervención, con una gestión participativa e incluyente, basada en Calidad, Cercanía y Servicio.

---

<sup>16</sup> [www.jardinazuayo.fin.ec](http://www.jardinazuayo.fin.ec); [www.coopjep.fin.ec](http://www.coopjep.fin.ec); [www.cacpebiblian.fin.ec](http://www.cacpebiblian.fin.ec);

## Oficinas:

OFICINAS	
COOP JARDIN AZUAYO	
Azogues	Pasaje
Cañar	Patamarca
Chilla	Paute
Chordeleg	Playas
Cuenca	Ponce Enríquez
El Tambo	Pucará
El Valle	Ricaurte
Feria Libre	San Fernando
Gualaceo	San Juan Bosco
Gualaquiza	Santa Elena
La Troncal	Santa Isabel
Limón Indanza	Saraguro
Macas	Sigsig
Méndez	Sucua
Monay	Suscal
Nabón	Totoracocha
Oña	Yanuncay
Palmas	Zaruma
TOTAL	36 AGENCIAS

### *Productos de ahorro de la coop. Jardín azuayo*

PRODUCTOS DE AHORRO DE LA COOP. JARDIN AZUAYO
Ahorro a la Vista Certificados de Depósito a Plazo Fijo Ahorro Programado Fondo Mortuario

**Ahorros a la Vista:** Es un depósito en su cuenta de ahorros, que genera interés mensual, los socios podrán disponer de su dinero en cualquier momento.

**Ahorro Programado:** Consiste en hacer depósitos fijos de dinero de cualquier cantidad, por un plazo definido, hasta acumular un monto deseado.

**Beneficios:**

Sirve de garantía para créditos propios o de terceros.

El ahorro sirve como base para acceder al crédito.

El socio define el valor a ahorrar, la frecuencia de sus depósitos (semanal, quincenal, mensual, etc.), y el plazo de ahorro (1, 2,5, 10, años).

Sus ahorros están protegidos por el COSEDE (Corporación de Seguro de Depósitos).

**Fondo Administrado:** Producto de ahorros orientado a Entidades Financistas, para la concesión de créditos a beneficiarios definidos por éste.

**Beneficios:**

Entidades Financistas socias o clientes.

Apoyar proyectos productivos o proyectos que permitan el desarrollo de las localidades.

Contar con reportes inmediatos tanto de la cuenta de fondos administrados como de los créditos colocados desde la página web transaccional de la Cooperativa.

Socios beneficiarios del Fondo Administrado.

Facilidades para solicitar créditos.

Financiamiento a emprendimientos productivos y de desarrollo local.

El fondo administrado forma parte de la base de crédito.

Asesoría técnica para la implementación de los emprendimientos productivos.

**Certificados de Depósitos (Pólizas):** Es un ahorro a plazo fijo por el cual existe el pago de una tasa de interés que depende del plazo (mayor plazo, mayor tasa).

**Beneficios:**

Puede garantizar sus préstamos.

Si deja sus ahorros por más de un año, no paga impuesto a la renta.

Puede cobrar los intereses de forma mensual o al vencimiento.

Puede renovar de forma inmediata

Sus ahorros están protegidos por el COSEDE (Corporación de Seguro de Depósitos).

## 2.2.- Productos de crédito que ofrecen al mercado

PRODUCTOS DE CREDITO DE LA COOP. JARDIN AZUAYO	
PRODUCTOS DE CREDITO	Ordinario
	Sin Ahorro
	Emergente
	Comercial PYMES
	De Desarrollo

**Ordinario:** Es un crédito que necesita un ahorro previo del socio equivalente al 10% del monto a solicitar.

**Sin Ahorro:** Es un crédito que no requiere ahorro previo.

**Emergente:** Crédito destinado para situaciones emergentes como enfermedad, calamidad doméstica, siniestro debidamente comprobado o para gastos de educación.

**Comercial PYMES:** Créditos que se otorga a organizaciones jurídicas o de hecho cuya finalidad sea social independientemente de su naturaleza jurídica.

**De Desarrollo:** Créditos que se otorga a personas jurídicas sin fines de lucro para invertir en proyectos de beneficio social.

SERVICIOS DE LA COOP. JARDIN AZUAYO	
A TODA HORA	JATARJETA JAWEB
PAGOS	Soat Matriculación Vehicular Convenios Locales para Recaudación Servicios Básicos
COBROS	Bono de Desarrollo Humano SPI Transferencias Bancarias
SOLIDARIOS	Acreditación del IESS Fondo Mortuorio Seguro de Desgravamen
JAMIGRANTE	Pagar los giros enviados por los emigrantes ecuatorianos a sus familias en Ecuador, socios o no socios de la Cooperativa.

## Tasas y Costos de Cada Producto.

TASAS Y COSTO DE LOS PRODUCTOS DE AHORRO DE LA COOP. JARDIN AZUAYO		
APERTURA DE CUENTA		20 y \$5 en certificados de aportación
AHORRO A LA VISTA		Gana un 4% de interés anual
FONDO MORTUORIO		HASTA \$ 300
AHORRO PROGRAMADO (DEPOSITOS FIJOS DE DINERO DE CUALQUIER CANTIDAD)	MI PEQUEÑA	Depósitos plazo mínimo de 1 año y
	ALCANCIA	máximo de 5 años
	SEGURA	8% anual
	MIGRAN	Deposito con un plazo mayor a 5 años
	ALCANCIA	interés anual del 8.50%
	SEGURA	
CERTIFICADOS DE DEPOSITOS A PLAZO FIJO		Del 6% al 9.5%
FONDO ADMINISTRADO		Producto de ahorros orientado a Entidades Financistas

## ORGANIGRAMA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO



## ***COOPERATIVA JEP***

**Experiencia en el Mercado:** Creada en la parroquia de Sayausí, del cantón Cuenca, provincia del Azuay, república del Ecuador, con la iniciativa de 29 jóvenes, ha incursionado en un sostenido apoyo crediticio a los segmentos poblacionales que no tienen acceso al crédito de la banca tradicional, aspecto que ha estimulado la aceptación y confianza de la gente, alcanzando el primer lugar dentro del Ranking de las cooperativas ecuatorianas y actualmente cuenta con 40 agencias en Azuay, Guayas, Pichincha, Cañar, El Oro, Loja, Los Ríos, Santa Elena, Santo Domingo de los Tsáchilas y Morona Santiago.

**Misión:** Satisfacer las necesidades de los socios con productos financieros, excelencia en el servicio y sólidos valores.

**Visión:** Ser la Institución Financiera más importante del Ecuador, por su excelencia en el servicio y compromiso con sus socios.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juventud Ecuatoriana Progresista" Ltda., es una entidad dedicada a las finanzas sociales, creada mediante acuerdo Ministerial 3310, el 31 de diciembre de 1971, 44 años en el mercado y calificada por la Superintendencia de Bancos y Seguros con Resolución SBS-2003-0596, de agosto 12 de 2003. En la actualidad cuenta con más de 500 mil socios dueños de la Cooperativa, aproximadamente un 70% de los mismos son mujeres, vinculadas a diferentes actividades microproductivas, tanto de los sectores rurales, como urbano marginales.



**Cuenta Ahorros Fondos Jep:** Es un ahorro programado que te da la oportunidad incrementar tu dinero para proyectos a mediano y largo plazo como: vacaciones, educación, salud, etc.

**Requisitos:**

- Cédula y certificado de votación o pasaporte.
- Planilla de un servicio básico (actual).
- \$ 20,00 dólares.
- Firma del contrato de ahorro.

**Características:**

- Plazo mínimo: 6 meses.
- Depósitos desde \$ 20,00 dólares mensuales.
- Los intereses son capitalizables y reembolsados al término del plazo pactado.
- De no realizar el depósito por dos ocasiones; dejará de ganar la tasa pactada inicial y obtendrá la tasa de interés vigente en ahorros a la vista.

**Beneficios:**

- El Respaldo y la Seguridad de la Cooperativa más grande del Ecuador.
- Cero costos en apertura y mantenimiento de cuenta.
- La más alta tasa de interés del mercado financiero.
- Acreditación de intereses e incremento de su capital.

**Cuenta Ahorros Súper Jep:** Le ofrece el pago inmediato a través de ORDENES DE PAGO:

**Características:**

Pago a proveedores, empleados y pago de compras.

Las órdenes de pago son de efectividad inmediata y podrán ser cobradas a nivel nacional en las ventanillas o a través de depósitos a la cuenta SUPER JEP o Ahorros a la Vista.

**Disponibilidad:**

Inmediata de fondos, comparada con la de los cheques.

**Beneficios:**

Según el movimiento de la cuenta SUPER JEP, le permitirá acceder a créditos de manera oportuna.

**Cuenta Ahorros Jepito:** JEP invita a los niños a fomentar la cultura de ahorro en su cuenta infantil Jepito, ésta cuenta de ahorros les da la oportunidad de desarrollar su sentido de responsabilidad, a través de la importancia del ahorro.

**Ahorro Inteligente:** Es la mejor forma de invertir en la Cooperativa JEP, la institución ofrece mayor rentabilidad en el menor tiempo, haciendo producir su dinero de forma segura y confiable.

**Depósito a Plazo fijo:** El Plazo Fijo es una alternativa de inversión segura y rentable; donde tu dinero gana los mejores intereses del mercado, se caracteriza por tener un plazo previamente establecido generando gran rentabilidad.

***Productos de crédito de la cooperativa. JEP.-***

**Crédito de Una:** Es un crédito inmediato orientado a personas naturales o microempresarios que necesiten cubrir gastos de: vacaciones, salud, pagos de deudas, compras, capital de trabajo, etc.

**Crédito de Consumo:** El dinero se designará para: la cancelación de deudas, gastos de viaje, bienes de consumo, remodelación de viviendas, compra de vehículo, gastos de salud, pago de servicios, etc. Las cuotas a pagar provienen de los sueldos o mensualidades.

**Microcrédito:** Son operaciones de crédito cuyo destino será el financiamiento de actividades productivas (capital de trabajo), de comercialización o servicios que mantenga el socio. En la JEP los créditos son oportunos y económicos.

**Crédito de Vivienda:** Son operaciones de crédito otorgadas únicamente a personas naturales y será destinado a la adquisición, construcción, ampliación y remodelación de unidades habitacionales; se otorgará al usuario final del inmueble, siempre que sea para uso personal y no posea más de una unidad.

**Crédito Pymes:** Son créditos orientados a personas naturales o jurídicas, destinados a financiar diversas actividades productivas y de comercialización a una menor escala que el segmento empresarial, con ingresos por ventas directamente relacionados con la actividad productiva y/o de comercialización, cuya fuente de pago provenga de dicha actividad.

PRODUCTOS DE CREDITO DE LA COOP. JEP		
PRODUCTOS DE CREDITO	Consumo	1 a 29 días de 30 días en adelante
	Microcrédito	Minorista Acumulación Simple Acumulación Ampliada
	Vivienda	
	Comercial PYMES	
	Crédito de una	Consumo Microcrédito

OTROS SERVICIOS DE LA COOP. JEP	
SERVICIOS	Giros Tarjetas de debito Tarjetas visa debito Servicios complementarios Pago de nomina Deposito en cheques Transferencias de dinero Sistemas de pagos interbancarios Línea gratuita 1800
SERVICIOS ADICIONALES	Compra de tiempo aire movistar Pago de teléfono CNT Pago de tarjeta de Crédito: <u>Pacificard</u> , <u>Mastercard</u> y <u>Visacash</u> (Banco del Pacifico). Recaudación de impuestos SRI: Impuesto a la Renta, IVA, RISE, Matriculación Vehicular. Cobro del Bono de Desarrollo Humano.
SERVICIOS BASICOS	Agua, Luz y Teléfono

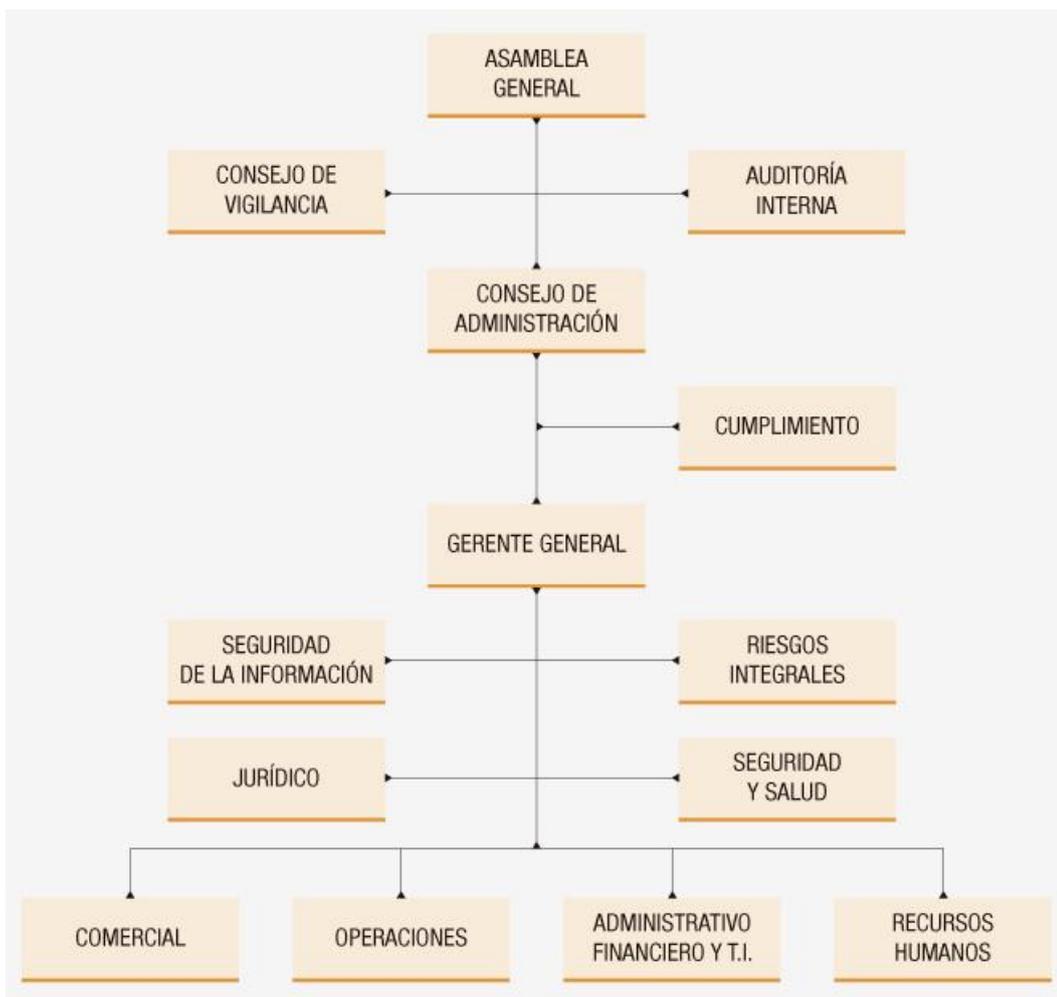
## Tasas y Costos de Cada Producto.

PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA COOP. JEP	
APERTURA DE CUENTA	\$ 20
DEPOSITOS A LA VISTA	1% 0 a 2.500 2.5% 2500.01 a 5.500 3% 5.500,01 a 12000 3.25% 12.000,01 en adelante
FONDO MORTUORIO	Hasta \$500
CUENTA AHORRO FONDO JEP	6 meses 5.50% Un año 6% Dos años 7% Tres años 8
CUENTAS DE AHORRO JEPITO	Apertura con \$30 Interés 4% Plazos 6, 9 y 12 meses
CUENTA AHORRO INTELIGENTE	Mínimo \$5.000 dólares Tasa 5% anual
DEPOSITOS APLZAO FIJO	A partir de \$ 100 dólares mínimo 30 días

PLAZOS Y TASAS DE INTERÉS	
Plazo	Tasas de Interés
30 - 59 Días	5.50%
60 - 89 Días	5.75%
90 - 179 Días	6.25%
180 - 269 Días	7.00%
270 - 359 Días	7.50%
Más de 360 Días	8.50%

### Organigrama cooperativa JEP.-

La JEP cuenta con órganos de gobierno y grupos de colaboradores que trabajan conjunta y cooperativamente para la consecución de sus objetivos, donde la máxima dirección son los Socios a través de la Asamblea General que se reúne de forma semestral, informándose de todos los aspectos relevantes a la parte financiera.



### ***CACPE BIBLIAN LTDA.***

La Cooperativa CACPE BIBLIAN LTDA., actualmente consolidada entre las mejores Cooperativas a nivel nacional, ha atravesado una gran trayectoria que inicia en el año 1992. Después de varias gestiones, con el apoyo y respaldo de varias organizaciones internacionales, el 21 de enero de 1993 mediante Acuerdo Ministerial 000361 es aprobada e inscrita en el Registro General de Cooperativas; el 23 de abril de 1993 abre sus oficinas para brindar atención a sus socios,

CACPE BIBLIÁN LTDA., es una cooperativa financiera de ahorro y crédito que ha sido controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros desde el año 2005,

brindando sus servicios en las Ciudades de Biblián, Azogues, Cuenca, Cañar y Nazón, con el objetivo principal de fomentar en los socios y terceros, mejores condiciones de trabajo y el aumento de la producción y la productividad, mediante la prestación de servicios financieros competitivos y oportunos. CACPE BIBLIÁN LTDA., con el objetivo de extender sus servicios en nuevos mercados abrió sus oficinas en la ciudad de Azogues en Enero de 2001, ciudad en la cual tenemos una participación de mercado importante.

Uno de los hechos más importantes y trascendentales de vida institucional fue en el año 2005, cuando pasa al control de la Superintendencia de Bancos, siendo la primera y única institución financiera que nació en la provincia del Cañar controlada por el organismo, gracias a la seriedad, seguridad y solvencia en el manejo de los recursos que CACPE BIBLIÁN tiene a su cargo.

Continuando con el afán de estar más cerca de sus asociados y mejorar sus servicios abre una ventanilla de servicio en la parroquia Nazón, la más grande y poblada de Biblián, en septiembre de 2008. Así mismo, con la aspiración de incursionar nuevos mercados y ofrecer los mejores servicios financieros inaugura su local propio en la ciudad de Cuenca el 01 de diciembre de 2008.

Conforme transcurre el tiempo se decide ampliar los horizontes hacia la ciudad de Cañar, inaugurando una nueva oficina el día 21 de agosto del 2011. Luego de gestionar los recursos y trámites correspondientes, se inaugura la segunda agencia en la ciudad de Cuenca el 15 de febrero del 2012, en el sector El Arenal.

Durante los primeros meses del 2015 apertura dos nuevas oficinas en los Cantones de Suscal y tambo con el objetivo de consolidarse en la provincia del Cañar.

OFICINAS	
CACPE BIBLIAN LTDA	
OFICINAS	VENTANILLAS DE ATENCIÓN
Biblian (Matriz)	Biblian, Parroquia Nazón
Azogues sector 24 de Mayo	Biblian, sector Mercado Municipal
Azogues sector Azuay y Ayacucho	
Suscal	
Cuenca, sector 12 de Abril	
Cuenca, sector el Arenal	
Cañar	
El Tambo	
TOTAL	8 AGENCIAS 2 VENTANILLAS

CACPE a diferencia de las otras cooperativas de su segmento posee 8 agencias en dos provincias y dos ventanillas en el Cantón Biblián, estas ventanillas únicamente brindan el servicio de cajas.

### *Productos Y Servicios de ahorro de CACPE:*

	Características
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura con \$ 20.00</li> <li>• Tasas de interés competitivas</li> </ul>

	Características
 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideal para fomentar el ahorro en niños y jóvenes para asegurar su futuro.</li> <li>• Apertura con \$ 10.00</li> <li>• La tasa es atractiva superior a los Depósitos a la Vista.</li> <li>• Premios gratis adicionales</li> </ul>

	Características
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solamente \$ 100.00 usted puede abrir su cuenta de plazo fijo e incrementarla cuando desee con depósitos de la cantidad que disponga.</li> <li>• Tasas de interés más altas del mercado financiero para invertir en una póliza a partir del 7% de acuerdo al saldo y plazo convenido.</li> </ul>

**Puntos a resaltar:**

- El socio gana interés en todos sus depósitos
- No existe costo de mantenimiento
- Acceso a créditos cuando necesita el cliente
- Seguro de Desgravamen
- Fondo Mortuario
- Servicio personalizado

**Productos Y Servicios de Crédito de CACPE:**

	Características
	<ul style="list-style-type: none"><li>• La solicitud del Crédito Automático la presenta una sola vez</li><li>• Disponibilidad de crédito las 24 horas del día y los 365 días del año</li><li>• Satisface necesidades económicas y de inversión al instante</li><li>• Desde 20,00 hasta 2.000,00 dólares inmediatamente.</li></ul>

	Características
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plazos y montos acordes a sus necesidades, hasta 50.000,00</li><li>• Orientado a satisfacer necesidades familiares como: Nivelación del presupuesto familiar, compras de artículos del hogar, salud, vestuario, estudios, viajes, vehículos de uso particular, etc.</li><li>• Con una tasa de interés más competitiva del mercado financiero.</li></ul>

	Características
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientado a financiar actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades.</li><li>• Ideal para el negocio.</li><li>• La tasa de interés es conveniente a nivel del mercado financiero.</li></ul>

**Servicios Varios:**

Múltiples servicios, recaudación, cobros y pagos que facilitan su vida, como: cobro de teléfono, Oriflame, Yambal y recargas electrónicas Claro, Movistar, Alegro, cobro del bono de desarrollo humano, aportes al IESS, etc.

 <b>Cobro de energía eléctrica</b>	<b>Características</b>
	Se lo realiza a través de débito a la cuenta o por ventanilla de acuerdo a su comodidad.

 <b>Cobro de teléfono</b>	<b>Características</b>
	Cancelar las planillas del teléfono.

<b>Pago de impuestos</b> 	<b>Características</b>
	Pagar el impuesto RISE en las ventanillas.

RTC (Red Transaccional Cooperativa)	<b>Características</b>
	Posibilidad de realizar depósitos y retiros en más de 100 puntos a nivel nacional en cualquier cooperativa afiliada

  <b>Pago de matrícula vehicular</b>	<b>Características</b>
	COBRO DEL SOAT (Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito) pagar el SOAT del vehículo y además la MATRICULA de forma rápida y segura.

### Estructura organización.-

La estructura orgánica<sup>17</sup> de CACPE Biblián Ltda., está integrada por los siguientes niveles:

- Directivo;
- Ejecutivo;
- Asesoría y Control;

<sup>17</sup> Orgánico Funcional, CACPE.

- Apoyo; y,
- Creador de Valor.

### **I. Nivel directivo.-**

El nivel Directivo comprende las áreas relacionadas con las funciones estratégicas que orientan la administración de la organización mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas, así como el control de la gestión. Está conformado por:

1.1 Asamblea General de Representantes, que es la máxima autoridad de la Cooperativa

1.2 Consejo de Administración, está integrada por cinco vocales los mismos que son designados de la Asamblea General de Representantes. Es el órgano directivo de la cooperativa su objetivo es el procurar el permanente desarrollo mediante la definición de las estrategias y políticas de gestión empresarial.

1.3 Consejo de Vigilancia, está integrada por tres vocales los mismos que son designados de la Asamblea General de Representantes. Es el órgano de supervisión y control de la Cooperativa.

1.4 Presidencia del Consejo de Administración. Es quien representa conjuntamente con la Gerencia General en los actos y eventos institucionales.

### **II. Nivel ejecutivo.-**

2.1 Gerencia General, es el representante legal de la Cooperativa el encargado de cumplir y hacer cumplir las resoluciones fijadas por la Asamblea General y el Consejo de Administración.

### **III. Nivel de asesoría y control.-**

3.1 Auditoría Interna, es el asesor independiente y objetivo que agrega valor y asegura el funcionamiento adecuado del control interno.

3.2 Unidad de Riesgos, diseña e implementa los sistemas de administración de gestión de administración de riesgos integrales, con el fin de minimizar eventuales pérdidas y garantizar la continuidad del negocio.

3.3 Unidad de Cumplimiento, vigila y coordina el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias, políticas, procedimientos, etc., relacionadas a la ley para reprimir el lavado de activos.

#### **IV. Nivel de apoyo .-**

El nivel de Apoyo comprende las unidades requeridas para la gestión y control de los recursos humanos, tecnológicos y bienes necesarios para la entrega de los productos demandados por el cliente de acuerdo a la misión institucional y vinculada a los procesos habilitantes o de apoyo. Está integrado por:

4.1 Secretaría General

4.2 Unidad Administrativa

4.2.1 Contabilidad

4.2.2 Tesorería

4.2.3 Talento Humano

4.2.4 Sistemas Informáticos

4.3 Unidad de Negocios

4.3.1 Ventas

4.3.2 Captaciones

4.3.3 Agencias

#### **V. Nivel creador de valor.-**

El nivel Creador de Valor comprende las áreas y unidades que aseguran la entrega de los servicios conforme a los requerimientos del cliente, relacionados con la misión organizacional y los procesos fundamentales o de cadena de valor. Está integrado por:

5.1 Departamento de Crédito y Cobranzas

5.2 Cajas

5.2.1 Cajas Servicios Especiales

5.3 Marketing

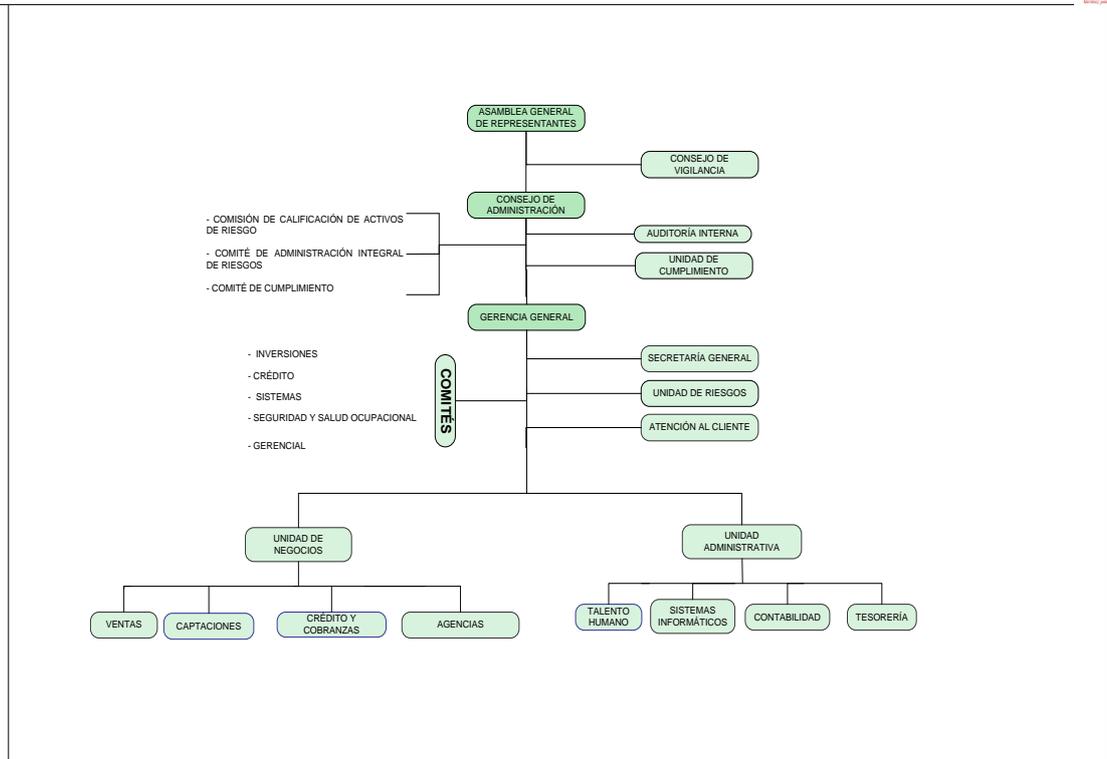
5.4 Agencias

Para una adecuada administración de los riesgos propios de la intermediación financiera y efectiva organización de la Institución se ha establecido en la estructura organizacional y funcional los siguientes Comités y Comisiones:

- Comité de Crédito.
- Comisión de Calificación de Activos de Riesgo y Constitución de Provisiones.
- Comité de Administración Integral de Riesgos.
- Comité de Cumplimiento.
- Comité de inversiones.
- Comité de Elecciones.
- Comité de Sistemas.
- Comité de Seguridad y Salud Ocupacional
- Comité Gerencial

Los Comités estarán integrados y actuarán de acuerdo a lo establecido en los reglamentos de creación y ámbito de acción.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



**Logros y Reconocimientos:**

En el año 2005, se convierte en la primera y única institución financiera que nació en la provincia del Cañar controlada por la Superintendencia de Bancos Y Seguros.

En el 2007 la revista financiera GESTIÓN en su Edición de Aniversario consolida a la cooperativa en el tercer lugar a nivel nacional de entre su grupo debido a los buenos indicadores financieros.

En el 2008 la Revista Análisis Semanal de Walter Spurrier sobre la Economía y Política del Ecuador ubica a CACPE Biblián en el segundo lugar a nivel nacional de acuerdo a los indicadores CAMEL.

Entre sus principales reconocimientos destaca, Premio EKOS de ORO 2009 a la Mejor Cooperativa de su grupo, otorgado por la reconocida Revista Ekos y en el año 2010 fue calificada como la número uno de su clase en el Ranking de la Revista Gestión 2010.

Actualmente nos consolidamos como la **PRIMERA Y MEJOR** Cooperativa financiera del Ecuador según nuestros índices de solvencia, calidad, confiabilidad,

rentabilidad y seguridad; gracias a éstos resultados somos merecedores del primer lugar, obteniendo así el Premio EKOS de Oro 2011 a la mejor cooperativa a nivel nacional.

***Misión:***

Apoyar el desarrollo socioeconómico y el mejoramiento del nivel de vida en el Austro siendo un aliado de microempresarios, migrantes y empleados bajo relación de dependencia, mediante la prestación de servicios financieros competitivos que satisfagan las necesidades de la comunidad y un enfoque de calidad, solvencia y calidad de gestión reconocidas a nivel nacional.

***Visión:***

Ser la mejor opción en servicios financieros en la Provincia de Cañar y en el Austro por la cobertura, liderazgo, solvencia y calidad de servicio. Su gestión integral se fortalece por el compromiso de directivos y empleados alcanzando una Calificación de Riesgo de A y alta fidelidad de sus socios y clientes.

***Valores Institucionales***

Honradez, Compromiso, Respeto e Igualdad, Solidaridad, Compañerismo, Competitividad

***2.3 Análisis de la estructura financiera de las Cooperativas.-***

Para realizar el análisis financiero de las cooperativas se utiliza la metodología CAMEL (Capital o solvencia, Calidad de Activos, Manejo administrativo, Eficiencia y Liquidez); debido a que esta metodología es la más utilizada para la evaluación de instituciones financieras razón por la cual algunos ratios difieren de los utilizados en otras organizaciones. Los resultados obtenidos se analizarán y compararán con los índices de buena práctica o los índices meta que establece el sistema de análisis financiero PERLAS que utiliza el Consejo Mundial de Cooperativas ( WOCCU ) a nivel mundial para analizar la condición financiera de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, las metas esperadas para llegar a la excelencia son las siguientes:

<b>INDICADORES P-E-R-L-A-S</b>	<b>Metas (Excelencia)</b>
<b>P PROTECCIÓN</b>	
1 Estimaciones / Morosidad > 12 Meses	100%
2 Estim. Netas / Estimaciones WOCCU 1-12 Meses	35%
2U. Estim. Netas/ Estimaciones - Usuario 1-12 Meses	100%
3 Depuración Completa de Morosidad > 12 Meses	Sí
4 Depuraciones Anuales / Cartera Promedia	Lo Mínimo
5 Recuperación Cartera Dep. / Depuraciones Accum.	>75%
6 Solvencia	>=111%
<b>E ESTRUCTURA FINANCIERA</b>	
1 Préstamos Netos / Activo Total	70-80%
2 Inversiones Líquidas / Activo Total	<=16%
3 Inversiones Financieras / Activo Total	<=2%
4 Inversiones No Financieras / Activo Total	0%
5 Depósitos de Ahorro / Activo Total	70 - 80%
6 Crédito Externo / Activo Total	0-5%
7 Aportaciones / Activo Total	<=20%
8 Capital Institucional / Activo Total	>=10%
9 Capital Institucional Neto / Activo	>=10%
9U. Capital Neto Definido por Usuario	>=10%

**R RENDIMIENTOS Y COSTOS (Anualizados)**

1 Ingresos por Préstamos / Promedio Préstamos Netos	Tasa Empresarial
2 Ingresos por Inv. Líquidas / Promedio Inv. Líquidas	Tasas del Mercado
3 Ingresos por Inversiones Fin. / Promedio Inv. Fin.	Tasas del Mercado
4 Ingresos por Inv. No Fin. / Promedio Inv. No Fin.	$\geq R1$
5 Costos-Fin: Depósitos / Promedio Depósitos	Tasas del Mercado, $>$ Inflación
6 Costos-Fin: Crédito Externo / Promedio Créd. Externo	Tasas del Mercado
7 Costos-Fin: Aportaciones / Promedio Aportaciones	Tasas del Mercado, $>R5$
8 Margen Bruto / Promedio Activos	$\wedge E9=10\%$
9 Gastos Operativos / Promedio Activos	$\leq 5\%$
10 Provisiones Activos de Riesgo / Promedio Activos	$\wedge P1=100\%, \wedge P2=35\%$
11 Otros Ingresos o Gastos / Promedio Activos	Lo Mínimo
12 Excedente Neto / Promedio Activos (ROA)	$\wedge E9=10\%$
13 Excedente Neto / Promedio Capital Inst.+Trans. (ROC)	$>$ Inflación

**L LIQUIDEZ**

1 Disponibilidades - CxP $\leq 30$ / Depósitos de Ahorro	15-20%
2 Reservas para Liquidez / Total Depósitos	10%
3 Liquidez Ociosa / Activo Total	$< 1\%$

**A ACTIVOS IMPRODUCTIVOS.**

1 Morosidad Total / Cartera Bruta	$\leq 5\%$
1U. Mora Definido por Usuario / Cartera Bruta de Préstamos	$< 5\%$
2 Activo Improductivo / Activo Total	$\leq 5\%$
3 Fondos Sin Costo Neto / Activo Improductivo	$\geq 200\%$

**S SEÑALES EXPANSIVAS (Anualizadas)**

1 Cartera Neta de Préstamos	$\wedge E1=70-80\%$
2 Inversiones Líquidas	$\wedge E2\leq 16\%$
3 Inversiones Financieras	$\wedge E3\leq 2\%$
4 Inversiones No Financieras	$\wedge E4=0\%$
5 Depósitos de Ahorro	$\wedge E5=70-80\%$
6 Crédito Externo	$\wedge E6=0-5\%$
7 Aportaciones	$\wedge E7\leq 20\%$
8 Capital Institucional	$\wedge E8\geq 10\%$
9 Capital Institucional Neto	$\wedge E9\geq 10\%$
10 Asociados	$\geq 15\%$
11 Total Activos	$>$ Inflación + 10%

**Fuente:** Sistema Perlas

**Elaborado por:** Ing. Juan Pablo González

## COOPERATIVA CACPE

### BALANCE GENERAL

Expresado en miles de dólares

CODIG	CUENTA	AÑO				
		2010	2011	2012	2013	2014
1	ACTIVO	41,198.88	57,606.04	71,748.71	92,355.74	106,512.37
11	FONDOS DISPONIBLES	2,299.15	7,191.57	8,421.49	11,087.01	10,570.91
13	INVERSIONES	9,085.64	7,110.09	6,737.23	19,007.80	24,553.43
14	CARTERA DE CREDITOS	28,739.61	42,061.90	54,915.63	59,296.62	67,582.42
16	CUENTAS POR COBRAR	345.56	450.41	631.82	870.14	1,109.29
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	536.78	585.30	751.51	1,807.95	2,345.91
19	OTROS ACTIVOS	192.14	206.78	291.03	286.20	350.40
1	TOTAL ACTIVO	41,198.88	57,606.04	71,748.71	92,355.74	106,512.37
2	PASIVO	35,337.01	49,683.46	61,110.88	79,128.65	90,113.57
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	31,970.19	45,304.66	56,544.78	74,712.77	85,563.15
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	8.22	13.38	21.13	28.07	53.52
25	CUENTAS POR PAGAR	958.50	1,341.84	1,763.89	2,188.76	2,533.90
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	2,399.57	3,023.15	2,780.44	2,198.40	1,962.35
29	OTROS PASIVOS	0.52	0.44	0.65	0.65	0.65
2	TOTAL PASIVO	35,337.01	49,683.46	61,110.88	79,128.65	90,113.57
3	PATRIMONIO	5,861.87	7,922.58	10,637.83	13,227.09	16,398.80
31	CAPITAL SOCIAL	735.00	760.19	785.80	843.94	876.72
33	RESERVAS	3,027.29	5,145.04	7,237.72	9,840.97	12,366.62
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	28.45	28.45	28.45	28.57	28.57
36	RESULTADOS	581.22	1,017.16	1,460.22	1,427.21	1,762.91
3	TOTAL PATRIMONIO	5,861.87	7,922.58	10,637.83	13,227.09	16,398.80

Fuente: SBS Y SEPS

Elaborado: Ing. Juan Pablo González

## COOPERATIVA CACPE

### ESTADO DE RESULTADOS

Expresado en miles de dólares

CODIG	CUENTA	AÑO				
		2010	2011	2012	2013	2014
4	GASTOS	3,705.85	5,711.47	7,476.42	9,388.62	11,168.38
41	INTERESES CAUSADOS	1,850.41	2,619.44	3,759.71	4,804.29	5,798.73
44	PROVISIONES	409.32	1,112.99	975.84	1,319.15	1,343.51
45	GASTOS DE OPERACION	1,089.90	1,378.75	1,910.75	2,425.78	2,959.59
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	29.47	45.25	76.08	102.89	128.72
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEA	326.46	554.77	754.05	736.52	933.26
5	INGRESOS	4,287.07	6,728.63	8,936.64	10,815.83	12,931.29
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	4,197.33	6,561.51	8,780.31	10,649.19	12,473.13
54	INGRESOS POR SERVICIOS	28.84	40.11	50.34	68.12	78.58
56	OTROS INGRESOS	35.76	120.45	105.48	88.48	379.58
0	GANANCIA O PERDIDA DEL EJER	581.22	1,017.16	1,460.22	1,427.21	1,762.91

Fuente: SBS Y SEPS

Elaborado: Ing. Juan Pablo González

**COOPERATIVA CACPE**  
**ANÁLISIS VERTICAL**

CODIG	CUENTA	AÑO				
		2010	2011	2012	2013	2014
1	<b>ACTIVO</b>	100%	100%	100%	100%	100%
11	FONDOS DISPONIBLES	6%	12%	12%	12%	10%
13	INVERSIONES	22%	12%	9%	21%	23%
14	CARTERA DE CREDITOS	70%	73%	77%	64%	63%
16	CUENTAS POR COBRAR	1%	1%	1%	1%	1%
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	1%	1%	1%	2%	2%
19	OTROS ACTIVOS	0%	0%	0%	0%	0%
1	<b>TOTAL ACTIVO</b>	100%	100%	100%	100%	100%
2	<b>PASIVO</b>	100%	100%	100%	100%	100%
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	90%	91%	93%	94%	95%
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	0%	0%	0%	0%	0%
25	CUENTAS POR PAGAR	3%	3%	3%	3%	3%
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	7%	6%	5%	3%	2%
29	OTROS PASIVOS	0%	0%	0%	0%	0%
2	<b>TOTAL PASIVO</b>	100%	100%	100%	100%	100%
3	<b>PATRIMONIO</b>	100%	100%	100%	100%	100%
31	CAPITAL SOCIAL	13%	10%	7%	6%	5%
33	RESERVAS	52%	65%	68%	74%	75%
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	0%	0%	0%	0%	0%
36	RESULTADOS	10%	13%	14%	11%	11%
3	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	100%	100%	100%	100%	100%
4	<b>GASTOS</b>	100%	100%	100%	100%	100%
41	INTERESES CAUSADOS	50%	46%	50%	51%	52%
44	PROVISIONES	11%	19%	13%	14%	12%
45	GASTOS DE OPERACION	29%	24%	26%	26%	26%
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	1%	1%	1%	1%	1%
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	9%	10%	10%	8%	8%
5	<b>INGRESOS</b>	100%	100%	100%	100%	100%
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	98%	98%	98%	98%	96%
54	INGRESOS POR SERVICIOS	1%	1%	1%	1%	1%
56	OTROS INGRESOS	1%	2%	1%	1%	3%

**Fuente:** SBS Y SEPS

**Elaborado:** Ing. Juan Pablo González

**Conclusiones:**

Analizando la composición del balance General y el estado de Resultados se desprende que el principal activo representa la cartera de crédito cuya participación del 70% en el año 2010 se incremento al 77% en el año 2012, y al último año de análisis su participación disminuye al 63%; con relación a los Pasivos, el principal pasivo son las obligaciones con el público y su participación del 90% se ha incrementado al 95% en los años 2010 - 2014; y con relación al capital las reservas mantienen la mayor participación y se han incrementado del 52% al 75%.

Con relación al estado de resultados, el principal gasto lo constituyen los intereses que se pagan a los ahorristas y representan entre el 50% y 52% en los años 2010 –

2014, luego representan los gastos de operación que del 29% han disminuido al 26%; y, finalmente las provisiones que representan en el último año el 12%. El principal ingreso son los intereses ganados de la cartera de crédito y representan entre el 98% y el 96% en los años 2010 – 2014, lo que genera una concentración total de los mismos y se incrementa el riesgo de la institución.

## COOPERATIVA CACPE ANÁLISIS HORIZONTAL

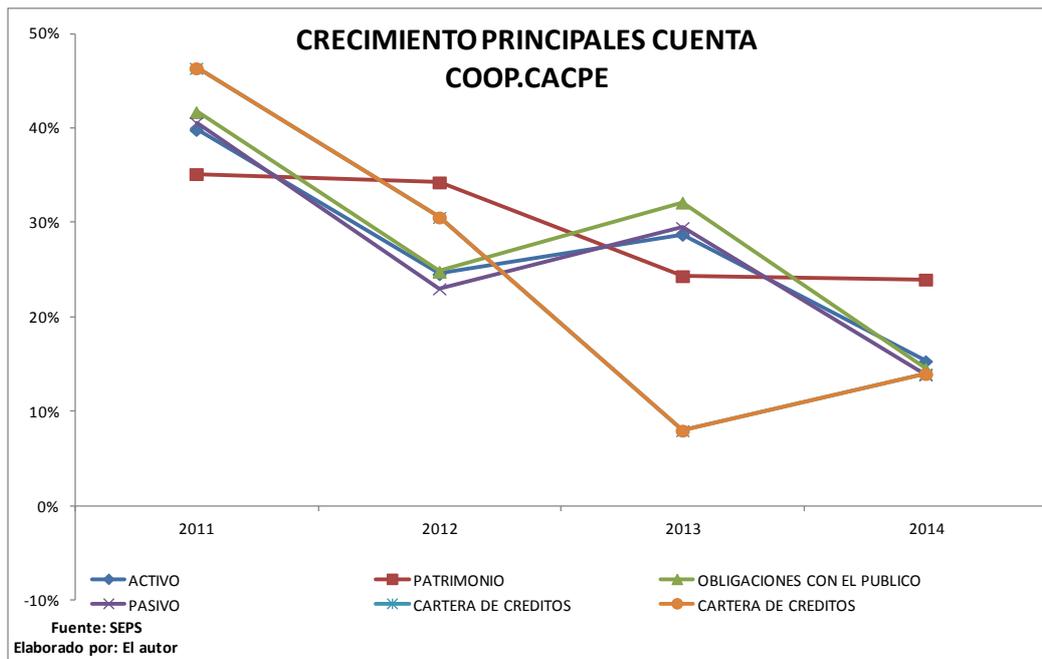
CODIGO	CUENTA	AÑO			
		2011	2012	2013	2014
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	40%	25%	29%	15%
11	FONDOS DISPONIBLES	213%	17%	32%	-5%
13	INVERSIONES	-22%	-5%	182%	29%
14	CARTERA DE CREDITOS	46%	31%	8%	14%
16	CUENTAS POR COBRAR	30%	40%	38%	27%
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	9%	28%	141%	30%
19	OTROS ACTIVOS	8%	41%	-2%	22%
<b>1</b>	<b>TOTAL ACTIVO</b>	40%	25%	29%	15%
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>	41%	23%	29%	14%
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	42%	25%	32%	15%
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	63%	58%	33%	91%
25	CUENTAS POR PAGAR	40%	31%	24%	16%
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	26%	-8%	-21%	-11%
29	OTROS PASIVOS	-17%	48%	0%	0%
<b>2</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	41%	23%	29%	14%
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	35%	34%	24%	24%
31	CAPITAL SOCIAL	3%	3%	7%	4%
33	RESERVAS	70%	41%	36%	26%
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	0%	0%	0%	0%
36	RESULTADOS	75%	44%	-2%	24%
<b>3</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	35%	34%	24%	24%
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>	54%	31%	26%	19%
41	INTERESES CAUSADOS	42%	44%	28%	21%
44	PROVISIONES	172%	-12%	35%	2%
45	GASTOS DE OPERACION	27%	39%	27%	22%
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	54%	68%	35%	25%
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEAD	70%	36%	-2%	27%
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>	57%	33%	21%	20%
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	56%	34%	21%	17%
54	INGRESOS POR SERVICIOS	39%	25%	35%	15%
56	OTROS INGRESOS	237%	-12%	-16%	329%

Fuente: SBS Y SEPS

Elaborado: Ing. Juan Pablo González

### Conclusiones:

Luego de realizar el análisis horizontal del Balance General se observa que las tasas de crecimiento de las principales cuentas (Cartera, Obligaciones con el Público) mantienen una tendencia decreciente, el año que mejores tasas de crecimiento que se alcanzaron fue año 2011, la Cartera de Crédito que alcanzo un crecimiento del 46% al último año se obtuvo un crecimiento del 14%, las obligaciones con el público del 42% disminuyo al 15% en el periodo 2010 – 2014. Con relación al Estado de Resultados los interés causados tuvieron un crecimiento del 42% y también sus tasas de crecimiento disminuyeron al 21% en el periodo 2010 – 2014, los gastos de operación mantienen tasas de crecimiento al último año del 22%; y, con relación a los ingresos los intereses ganados de cartera de crédito también disminuyo su tasa de crecimiento del 56% al 17% en el periodo 2010 – 2014.



## COOPERATIVA CACPE

### INDICADORES FINANCIEROS

NOMBRE DEL INDICADOR	CACPE BIBLIAN				
	2010	2011	2012	2013	2014
<b>SUFICIENCIA PATRIMONIAL</b>					
( PATRIMONIO + RESULTADOS ) / ACTIVOS INMOVILIZADOS <sup>(3)</sup> (6)	2 480.08	3 008.29	5824.88	937.28	846.49
PATRIMONIO / ACTIVOS INMOVILIZADOS	2 480.08	3 008.29			
<b>ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS:</b>					
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS / TOTAL ACTIVOS	1.6	1.58	1.89	2.63	2.85
ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	98.4	98.42	98.11	97.37	97.15
ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	117.95	117.31	118.66	116.93	118.23
<b>INDICES DE MOROSIDAD</b>					
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES		0	0	0	0
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	1.88	2.7	2.58	3.35	3.43
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	0.34	0.2	5.92	8.15	1.2
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	4.56	6.78			7.57
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	2.49	3.65	3.42	4.66	4.52
<b>COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA</b>					
COBERTURA DE LA CARTERA COMERCIAL		0	0	0	0
COBERTURA DE LA CARTERA DE CONSUMO	271.77	182.59	169.24	156.13	155.3
COBERTURA DE LA CARTERA DE VIVIENDA	328.31	1 099.99	897758	1174951.75	203.89
COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROEMPRESA	136.59	127.36	168.65	140.68	148.43
COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	206.03	157.78	170.87	149.32	152.87
<b>EFICIENCIA MICROECONOMICA</b>					
GASTOS DE OPERACION ESTIMADOS / TOTAL ACTIVO PROMEDIO <sup>(3)</sup>	3.12	2.86	2.98	3	2.98
GASTOS DE OPERACION / MARGEN FINANCIERO	54.8	47.94	46.65	52.8	54.71
GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS / ACTIVO PROMEDIO <sup>(3)</sup>	1.31	1.08	1.22	1.35	1.32
<b>RENTABILIDAD</b>					
RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO	11.01	14.73			
RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO <sup>(3)</sup> (8)	11.01	14.73	15.91	12.1	12.05
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO <sup>(3)</sup> (8)	1.41	1.77	2.04	1.55	1.66
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO	1.41	1.77			
<b>INTERMEDIACION FINANCIERA</b>					
CARTERA BRUTA / (DEPOSITOS A LA VISTA + DEPOSITOS A PLAZO)	95.02	98.65	103.15	85.3	84.85
<b>EFICIENCIA FINANCIERA</b>					
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / PATRIMONIO PROMEDIO	15.34	18.9	25.17	19.11	17.42
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / ACTIVO PROMEDIO	2.18	2.6	3.4	2.68	2.47
<b>RENDIMIENTO DE LA CARTERA <sup>(3)</sup></b>					
CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL POR VENCER	7.32	11.03	11.55	10.99	16.25
CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER	15.4	15.45	15.5	15.4	15.44
CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA POR VENCER	10.88	10.79	10.72	10.72	10.91
CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	19.46	20	20.01	19.67	20.08
CARTERAS DE CRÉDITOS REESTRUCTURADAS	0	16.47	0		
CARTERAS DE CRÉDITOS REFINANCIADAS	16.35				
CARTERA POR VENCER TOTAL			16.61	16.58	16.68
<b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES <sup>(3)</sup></b>					
COMISIONES GANADAS CARTERA DE CREDITOS / CARTERA POR VENCER PROMEDIO	0.1	0			
INGRESOS POR SERVICIOS / CARTERA BRUTA PROMEDIO	0.12	0.7			
INGRESOS POR SERVICIOS / DEPOSITOS PROMEDIO	0.11	0.73			
(COMISIONES CARTERA E INGRESOS POR SERVICIOS) / CARTERA POR VENCER PROMEDIO	0.23	0.74			
<b>LIQUIDEZ</b>					
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	8.73	20.87	19.79	19.95	16.6
COBERTURA 25 MAYORES DEPOSITANTES <sup>(5)</sup>	139.59	178.25	155.77	294.56	230.13
COBERTURA 100 MAYORES DEPOSITANTES <sup>(5)</sup>	105.51	118.92	104.13	207.62	190.29
<b>VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO</b>					
CARTERA IMPRODUCTIVA DESCUBIERTA / (PATRIMONIO + RESULTADOS) <sup>(7)</sup>	-13.63	-11.87	0	0	0
CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO	12.86	20.54	18.75	22.46	20.01
FK = (PATRIMONIO + RESULTADOS - INGRESOS EXTRAORDINARIOS) / ACTIVOS TOTALES	14.14	13.54			
FK = (PATRIMONIO - INGRESOS EXTRAORDINARIOS) / ACTIVOS TOTALES (DIC)	14.14	13.54	14.68	14.23	15.04
FI = 1 + (ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / ACTIVOS TOTALES)	101.6	101.58	101.89	102.63	102.85
INDICE DE CAPITALIZACION NETO: FK / FI	13.92	13.33	14.41	13.86	14.62
<b>SOLVENCIA PATRIMONIAL</b>					
PT / ACT. Y CONTING. POND. RIESGO ( al 30 de noviembre de 2010)	13.59	13.07	16.1	16.84	

**Fuente:** SBS Y SEPS

**Elaborado:** Ing. Juan Pablo González

Los índices financieros según la metodología CAMEL, son adecuados destacándose que el índice de la morosidad tiene una tendencia creciente, en el último año de análisis asciende al 4.52%, la cobertura de la cartera en riesgo es superior al 100%, con el 152.87 al último año, los activos improductivos son el 2.85%, los gastos de operación sobre el activo ascienden al 2.98; y la tasa de rendimiento promedio de la cartera de crédito es del 16.68

## COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO

### BALANCE GENERAL

Expresado en miles de dólares

CODIG	CUENTA	AÑO				
		2010	2011	2012	2013	2014
1	ACTIVO	189,880.42	243,039.93	299,366.17	372,635.49	459,872.45
11	FONDOS DISPONIBLES	18,732.39	22,712.18	18,352.49	22,637.04	25,099.22
13	INVERSIONES	5,740.43	6,441.85	22,007.18	27,864.18	34,226.19
14	CARTERA DE CREDITOS	159,725.26	206,219.38	247,788.82	306,341.22	384,318.57
16	CUENTAS POR COBRAR	1,389.36	2,063.52	2,863.78	3,395.03	4,357.32
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	3,573.92	4,636.29	7,397.87	10,254.75	10,234.40
19	OTROS ACTIVOS	699.11	966.72	956.03	2,143.26	1,636.75
1	TOTAL ACTIVO	189,880.42	243,039.93	299,366.17	372,635.49	459,872.45
2	PASIVO	163,134.55	211,047.47	260,639.20	325,691.11	402,702.34
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	157,219.27	192,185.29	239,135.51	292,733.19	368,140.96
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	170.47	83.57	41.47	69.02	67.91
25	CUENTAS POR PAGAR	3,422.63	5,475.25	6,326.29	7,731.72	9,241.36
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	1,293.50	12,862.32	13,601.39	23,437.44	23,742.90
29	OTROS PASIVOS	1,028.68	441.04	1,534.54	1,719.74	1,509.21
2	TOTAL PASIVO	163,134.55	211,047.47	260,639.20	325,691.11	402,702.34
3	PATRIMONIO	26,745.87	31,992.46	38,726.97	46,944.37	57,170.11
31	CAPITAL SOCIAL	5,039.06	5,117.74	6,824.14	9,634.53	13,195.07
33	RESERVAS	17,414.20	20,971.01	26,276.02	31,103.17	36,465.08
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	530.16	530.16	570.04	570.04	570.04
36	RESULTADOS	3,371.59	4,982.71	4,663.55	5,243.42	6,546.70
3	TOTAL PATRIMONIO	26,745.87	31,992.46	38,726.97	46,944.37	57,170.11

Fuente: SBS Y SEPS

Elaborado: Ing. Juan Pablo González

## COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO

### ESTADO DE RESULTADOS

Expresado en miles de dólares

CODIG	CUENTA	AÑO				
		2010	2011	2012	2013	2014
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>	18,255.45	23,850.75	31,677.19	39,410.29	49,032.91
41	INTERESES CAUSADOS	8,066.35	10,076.35	13,762.23	18,297.33	22,591.99
44	PROVISIONES	1,933.33	2,342.53	4,429.55	4,159.94	5,280.02
45	GASTOS DE OPERACION	6,170.29	8,517.79	10,884.50	14,179.43	17,821.04
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	104.77	154.67	138.71	107.51	73.32
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEA	1,927.57	2,759.42	2,462.19	2,666.08	3,266.55
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>	21,633.54	28,839.67	36,344.69	44,653.72	55,579.61
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	20,584.82	27,741.81	35,021.44	43,035.27	53,882.57
52	COMISIONES GANADAS	205.40	220.74	273.76	267.69	313.06
53	UTILIDADES FINANCIERAS	4.19	5.77	3.36	-	1.42
54	INGRESOS POR SERVICIOS	154.39	187.57	226.31	226.82	301.78
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	5.95	5.49	5.46	6.77	9.95
56	OTROS INGRESOS	678.77	678.28	814.36	1,117.17	1,070.83
<b>0</b>	<b>GANACIA O PERDIDA DEL EJER</b>	3,378.08	4,988.91	4,667.50	5,243.42	6,546.70

Fuente: SBS Y SEPS

Elaborado: Ing. Juan Pablo González

## COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO

### ANÁLISIS VERTICAL

CODIG	CUENTA	AÑO				
		2010	2011	2012	2013	2014
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	100%	100%	100%	100%	100%
11	FONDOS DISPONIBLES	10%	9%	6%	6%	5%
13	INVERSIONES	3%	3%	7%	7%	7%
14	CARTERA DE CREDITOS	84%	85%	83%	82%	84%
16	CUENTAS POR COBRAR	1%	1%	1%	1%	1%
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	2%	2%	2%	3%	2%
19	OTROS ACTIVOS	0%	0%	0%	1%	0%
<b>1</b>	<b>TOTAL ACTIVO</b>	100%	100%	100%	100%	100%
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>	100%	100%	100%	100%	100%
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	96%	91%	92%	90%	91%
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	0%	0%	0%	0%	0%
25	CUENTAS POR PAGAR	2%	3%	2%	2%	2%
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	1%	6%	5%	7%	6%
29	OTROS PASIVOS	1%	0%	1%	1%	0%
<b>2</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	100%	100%	100%	100%	100%
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	100%	100%	100%	100%	100%
31	CAPITAL SOCIAL	19%	16%	18%	21%	23%
33	RESERVAS	65%	66%	68%	66%	64%
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	2%	2%	1%	1%	1%
36	RESULTADOS	13%	16%	12%	11%	11%
<b>3</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	100%	100%	100%	100%	100%
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>	100%	100%	100%	100%	100%
41	INTERESES CAUSADOS	44%	42%	43%	46%	46%
44	PROVISIONES	11%	10%	14%	11%	11%
45	GASTOS DE OPERACION	34%	36%	34%	36%	36%
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	1%	1%	0%	0%	0%
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	11%	12%	8%	7%	7%
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>	100%	100%	100%	100%	100%
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	95%	96%	96%	96%	97%
52	COMISIONES GANADAS	1%	1%	1%	1%	1%
53	UTILIDADES FINANCIERAS	0%	0%	0%	0%	0%
54	INGRESOS POR SERVICIOS	1%	1%	1%	1%	1%
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	0%	0%	0%	0%	0%
56	OTROS INGRESOS	3%	2%	2%	3%	2%

Fuente: SBS Y SEPS

Elaborado: Ing. Juan Pablo González

## Conclusiones:

Analizando la composición del balance General y el estado de Resultados se desprende que el principal activo representa la cartera de crédito cuya participación se mantiene entre el 82% y 85% en el periodo 2010 – 2014, con relación a los Pasivos, el principal pasivo son las obligaciones con el público y su participación del 96% a disminuido al 91% en los años 2010 - 2014; y con relación al capital las reservas mantienen la mayor participación y se mantienen entre el 64% y 68%.

Con relación al estado de resultados, el principal gasto lo constituyen los intereses que se pagan a los ahorristas y representan entre el 42% y 46% en los años 2010 – 2014, luego representan los gastos de operación que se mantienen entre el 34% y 36%; y, finalmente las provisiones que representan en el último año el 11%. El principal ingreso son los intereses ganados de la cartera de crédito y representan entre el 97% y el 95% en los años 2010 – 2014, lo que genera una concentración total de los mismos y se incrementa el riesgo de la institución.

## COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO ANÁLISIS HORIZONTAL

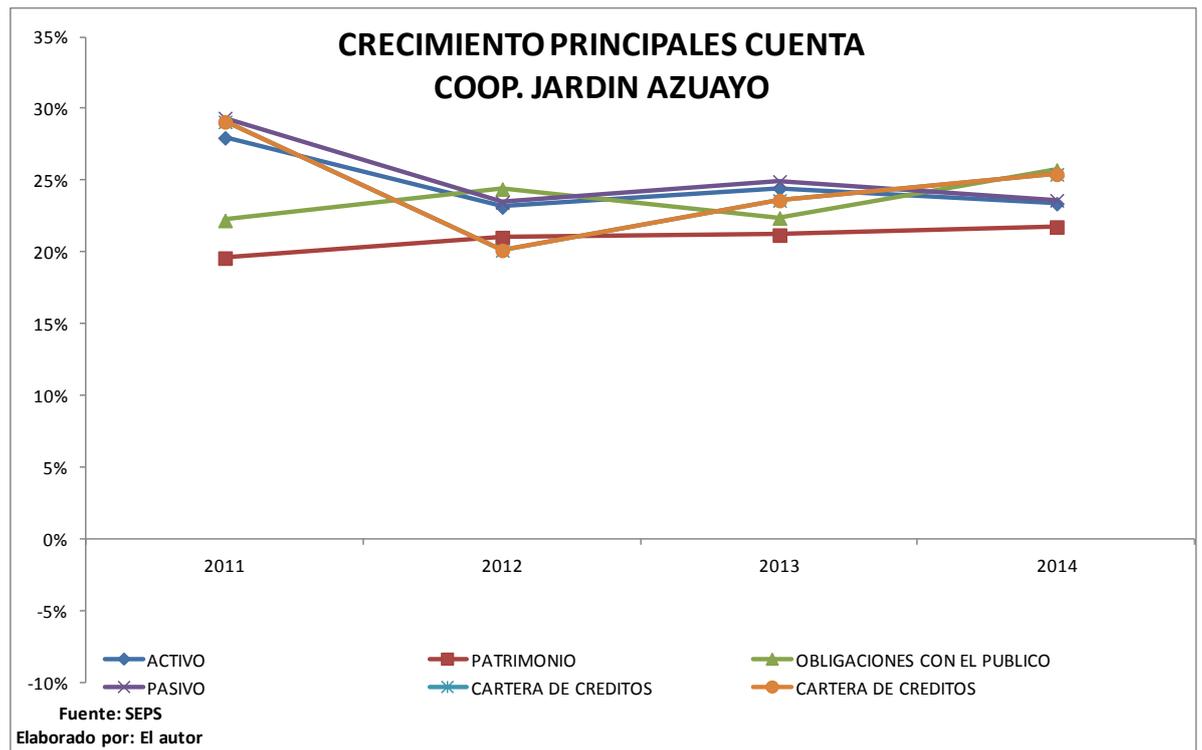
CODIG	CUENTA	AÑO			
		2011	2012	2013	2014
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	28%	23%	24%	23%
<b>11</b>	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	21%	-19%	23%	11%
<b>13</b>	<b>INVERSIONES</b>	12%	242%	27%	23%
<b>14</b>	<b>CARTERA DE CREDITOS</b>	29%	20%	24%	25%
<b>16</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	49%	39%	19%	28%
<b>18</b>	<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	30%	60%	39%	0%
<b>19</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>	38%	-1%	124%	-24%
<b>1</b>	<b>TOTAL ACTIVO</b>	28%	23%	24%	23%
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>	29%	23%	25%	24%
<b>21</b>	<b>OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</b>	22%	24%	22%	26%
<b>23</b>	<b>OBLIGACIONES INMEDIATAS</b>	-51%	-50%	66%	-2%
<b>25</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	60%	16%	22%	20%
<b>26</b>	<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	894%	6%	72%	1%
<b>29</b>	<b>OTROS PASIVOS</b>	-57%	248%	12%	-12%
<b>2</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	29%	23%	25%	24%
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	20%	21%	21%	22%
<b>31</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	2%	33%	41%	37%
<b>33</b>	<b>RESERVAS</b>	20%	25%	18%	17%
<b>35</b>	<b>SUPERAVIT POR VALUACIONES</b>	0%	8%	0%	0%
<b>36</b>	<b>RESULTADOS</b>	48%	-6%	12%	25%
<b>3</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	20%	21%	21%	22%
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>	31%	33%	24%	24%
<b>41</b>	<b>INTERESES CAUSADOS</b>	25%	37%	33%	23%
<b>44</b>	<b>PROVISIONES</b>	21%	89%	-6%	27%
<b>45</b>	<b>GASTOS DE OPERACION</b>	38%	28%	30%	26%
<b>47</b>	<b>OTROS GASTOS Y PERDIDAS</b>	48%	-10%	-22%	-32%
<b>48</b>	<b>IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEAD</b>	43%	-11%	8%	23%
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>	33%	26%	23%	24%
<b>51</b>	<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	35%	26%	23%	25%
<b>52</b>	<b>COMISIONES GANADAS</b>	7%	24%	-2%	0%
<b>53</b>	<b>UTILIDADES FINANCIERAS</b>	0%	0%	0%	0%
<b>54</b>	<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	21%	21%	0%	33%
<b>55</b>	<b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>	-8%	0%	0%	47%
<b>56</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>	0%	20%	37%	-4%

Fuente: SBS Y SEPS

Elaborado: Ing. Juan Pablo González

### Conclusiones:

Luego de realizar el análisis horizontal del Balance General se observa que las tasas de crecimiento de las principales cuentas (Cartera, Obligaciones con el Público) mantienen tendencias diferentes, el año que mejores tasas de crecimiento que se alcanzaron fue año 2011 en cartera de crédito y el 2014 en las obligaciones con el público, la Cartera de Crédito que tuvo un crecimiento del 29% disminuye al 25 % en el 2014, las obligaciones con el público del 22% se incrementaron al 26% en el periodo 2010 – 2014. Con relación al Estado de Resultados los interés causados tuvieron tasas de crecimiento variables del 25% en el 2011, se incremento al siguiente año al 37% y al 2014 disminuye al 23%, los gastos de operación del año 2011 que alcanzaron un crecimiento del 38% disminuyen al 26% al 2014; y, con relación a los ingresos los intereses ganados de cartera de crédito disminuyo su tasa de crecimiento del 35% al 25% en el periodo 2010 – 2014.



## COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO

### INDICADORES FINANCIEROS

NOMBRE DEL INDICADOR	JARDIN AZUAYO				
	2010	2011	2012	2013	2014
<b>SUFICIENCIA PATRIMONIAL</b>					
( PATRIMONIO + RESULTADOS ) / ACTIVOS INMOVILIZADOS <sup>(3) (6)</sup>	493.47	439.35	323.62	279.57	478.7
<b>ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS:</b>					
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS / TOTAL ACTIVOS	3.73	3.96	5.03	5.81	3.91
ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	96.27	96.04	94.97	94.19	96.09
ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	115.22	113.71	112.01	110.78	112.57
<b>INDICES DE MOROSIDAD</b>					
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES		0	22.25	1.89	2.45
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	3.56	3.52	4.71	4.79	3.69
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	0	0	5.29	6.72	0
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	6.04	5.15	5.01		4.01
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	4.05	3.86		5.26	3.77
<b>COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA</b>					
COBERTURA DE LA CARTERA COMERCIAL		0	62.62	84.09	166.33
COBERTURA DE LA CARTERA DE CONSUMO	100.83	102.94	90.6	74.58	96.95
COBERTURA DE LA CARTERA DE VIVIENDA	0	0	0	0	0
COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROEMPRESA	101.7	99.3	102.19	63.95	94.25
COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	101.84	102.56	92.35	91.81	124.77
<b>EFICIENCIA MICROECONOMICA</b>					
GASTOS DE OPERACION ESTIMADOS / TOTAL ACTIVO PROMEDIO <sup>(3)</sup>	3.66	3.88	4.03	4.23	4.31
GASTOS DE OPERACION / MARGEN FINANCIERO	56.39	54.15	62.81	67.29	66.93
GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS / ACTIVO PROMEDIO <sup>(3)</sup>	1.66	1.69	1.73	1.68	1.75
<b>RENTABILIDAD</b>					
RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO <sup>(3) (8)</sup>	14.42	18.45	13.69	12.57	12.93
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO <sup>(3) (8)</sup>	1.78	2.05	1.56		
<b>INTERMEDIACION FINANCIERA</b>					
CARTERA BRUTA / (DEPOSITOS A LA VISTA + DEPOSITOS A PLAZO)	108.77	114.21	110.36	111.5	
<b>EFICIENCIA FINANCIERA</b>					
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / PATRIMONIO PROMEDIO	17.84	22.55	19.42	17	17.88
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / ACTIVO PROMEDIO	2.51	2.97	2.38	2.06	2.13
<b>RENDIMIENTO DE LA CARTERA <sup>(3)</sup></b>					
CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL POR VENCER	10.5	10.1	11.67	12.6	11.03
CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER	13.91	14.35	14.68	14.74	14.77
CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA POR VENCER	0	0	0	0	7.58
CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	14.34	14.67	14.88	14.89	14.91
CARTERAS DE CRÉDITOS REESTRUCTURADAS	0	14.61	0	0	0
CARTERAS DE CRÉDITOS REFINANCIADAS	14.22			0	0
(COMISIONES CARTERA E INGRESOS POR SERVICIOS ) / CARTERA POR VENCER PROMEDIO	0.11				
CARTERA POR VENCER TOTAL		14.16	14.91	15.03	15.06
<b>LIQUIDEZ</b>					
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	13.74		9.93	10.2	8.96
COBERTURA 25 MAYORES DEPOSITANTES <sup>(5)</sup>	377.27	454.66		702.19	319.96
COBERTURA 100 MAYORES DEPOSITANTES <sup>(5)</sup>	197.69	223.43		335.27	195.52
<b>VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO</b>					
CARTERA IMPRODUCTIVA DESCUBIERTA / (PATRIMONIO + RESULTADOS) <sup>(7)</sup>	-0.47	-0.66		0	0
CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO	25.25	25.88		36.09	26.6
FK = (PATRIMONIO + RESULTADOS - INGRESOS EXTRAORDINARIOS) / ACTIVOS TOTALES	13.73	12.88	12.66	12.3	12.2
FI = 1 + (ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / ACTIVOS TOTALES)	103.73	103.96	12.06	105.81	103.91
INDICE DE CAPITALIZACION NETO: FK / FI	13.23	12.39		11.62	11.74
<b>SOLVENCIA PATRIMONIAL</b>					
PT / ACT. Y CONTING. POND. RIESGO ( al 30 de noviembre de 2010)	9.53	9.31	10.3	14.19	11.74

**Fuente:** SBS Y SEPS

**Elaborado:** Ing. Juan Pablo González

Los índices financieros según la metodología CAMEL, son adecuados destacándose que el índice de la morosidad tiene una tendencia decreciente, en el último año de análisis asciende al 3.77%, la cobertura de la cartera en riesgo es superior al 100%, con el 124.77 al último año, los activos improductivos son el 3.91%, los gastos de

operación sobre el activo ascienden al 4.31; y la tasa de rendimiento promedio de la cartera de crédito es del 15.06

**COOPERATIVA JEP**  
**BALANCE GENERAL**  
Expresado en miles de dólares

CODIG	CUENTA	AÑO				
		2010	2011	2012	2013	2014
1	<b>ACTIVO</b>	285,045.82	435,167.49	539,691.04	670,081.32	828,927.00
11	FONDOS DISPONIBLES	24,582.65	44,098.75	51,503.23	60,913.09	75,831.71
13	INVERSIONES	44,714.04	54,250.40	48,507.09	96,440.64	89,428.80
14	CARTERA DE CREDITOS	203,597.50	316,490.66	415,652.05	480,554.70	618,478.12
16	CUENTAS POR COBRAR	2,128.05	3,318.22	4,959.30	7,878.37	8,282.41
17	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR	169.94	182.56	1,284.61	2,448.27	3,992.48
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	6,351.77	10,485.20	9,820.02	12,731.68	22,355.20
19	OTROS ACTIVOS	3,501.88	6,341.70	7,964.74	9,114.57	10,558.28
1	<b>TOTAL ACTIVO</b>	285,045.82	435,167.49	539,691.04	670,081.32	828,927.00
2	<b>PASIVO</b>	250,534.29	387,124.72	476,707.54	591,608.76	734,152.98
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	244,956.81	376,691.97	461,863.11	563,448.98	709,386.33
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	0.15	4.77	4.08	-	5.27
25	CUENTAS POR PAGAR	4,729.82	7,129.15	8,695.66	10,612.32	14,115.53
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	812.50	3,257.67	6,090.26	17,475.71	10,564.03
29	OTROS PASIVOS	35.01	41.16	54.42	71.75	81.81
2	<b>TOTAL PASIVO</b>	250,534.29	387,124.72	476,707.54	591,608.76	734,152.98
3	<b>PATRIMONIO</b>	34,511.53	48,042.77	62,983.50	78,472.55	94,774.02
31	CAPITAL SOCIAL	27,359.35	37,550.90	48,607.32	57,298.51	69,068.03
33	RESERVAS	4,307.61	7,003.18	10,348.91	13,851.71	17,094.86
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	147.98	169.29	340.11	706.95	885.07
36	RESULTADOS	2,696.58	3,319.39	3,687.16	6,615.38	7,726.06
3	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	34,511.53	48,042.77	62,983.50	78,472.55	94,774.02

Fuente: SBS Y SEPS

Elaborado: Ing. Juan Pablo González

**COOPERATIVA JEP**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
Expresado en miles de dólares

CODIG	CUENTA	AÑO				
		2010	2011	2012	2013	2014
4	<b>GASTOS</b>	28,268.25	44,678.18	61,935.41	71,534.74	93,132.81
41	INTERESES CAUSADOS	13,166.80	19,589.57	28,423.10	34,090.66	41,001.17
42	COMISIONES CAUSADAS	22.59	24.05	2.28	0.05	3.86
44	PROVISIONES	1,135.98	3,358.06	7,031.95	4,530.02	7,397.12
45	GASTOS DE OPERACION	12,730.76	20,352.78	24,605.89	29,641.28	40,731.13
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	111.40	211.53	392.21	493.75	594.27
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEA	1,100.73	1,142.18	1,479.97	2,778.98	3,405.27
5	<b>INGRESOS</b>	30,973.64	48,031.12	65,622.57	78,150.12	100,858.86
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	28,794.08	43,659.23	61,407.02	72,239.28	93,540.19
52	COMISIONES GANADAS	38.51	8.93	4.15	1.25	3.02
53	UTILIDADES FINANCIERAS	567.11	866.77	736.80	1,385.62	1,462.39
54	INGRESOS POR SERVICIOS	434.14	725.08	1,029.61	1,097.49	1,375.43
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	4.26	8.87	7.38	13.33	16.14
56	OTROS INGRESOS	1,135.54	2,762.25	2,437.62	3,413.16	4,461.69
0	<b>GANACIA O PERDIDA DEL EJER</b>	2,705.39	3,352.95	3,687.16	6,615.38	7,726.06

Fuente: SBS Y SEPS

Elaborado: Ing. Juan Pablo González

**COOPERATIVA JEP**  
**ANÁLISIS VERTICAL**

CODIG	CUENTA	AÑO				
		2010	2011	2012	2013	2014
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	100%	100%	100%	100%	100%
11	FONDOS DISPONIBLES	9%	10%	10%	9%	9%
13	INVERSIONES	16%	12%	9%	14%	11%
14	CARTERA DE CREDITOS	71%	73%	77%	72%	75%
16	CUENTAS POR COBRAR	1%	1%	1%	1%	1%
17	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO	0%	0%	0%	0%	0%
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	2%	2%	2%	2%	3%
19	OTROS ACTIVOS	1%	1%	1%	1%	1%
<b>1</b>	<b>TOTAL ACTIVO</b>	100%	100%	100%	100%	100%
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>	100%	100%	100%	100%	100%
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	98%	97%	97%	95%	97%
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	0%	0%	0%	0%	0%
25	CUENTAS POR PAGAR	2%	2%	2%	2%	2%
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	0%	1%	1%	3%	1%
29	OTROS PASIVOS	0%	0%	0%	0%	0%
<b>2</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	100%	100%	100%	100%	100%
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	100%	100%	100%	100%	100%
31	CAPITAL SOCIAL	79%	78%	77%	73%	73%
33	RESERVAS	12%	15%	16%	18%	18%
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	0%	0%	1%	1%	1%
36	RESULTADOS	8%	7%	6%	8%	8%
<b>3</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	100%	100%	100%	100%	100%
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>	100%	100%	100%	100%	100%
41	INTERESES CAUSADOS	47%	44%	46%	48%	44%
42	COMISIONES CAUSADAS	0%	0%	0%	0%	0%
44	PROVISIONES	4%	8%	11%	6%	8%
45	GASTOS DE OPERACION	45%	46%	40%	41%	44%
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	0%	0%	1%	1%	1%
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	4%	3%	2%	4%	4%
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>	100%	100%	100%	100%	100%
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	93%	91%	94%	92%	93%
52	COMISIONES GANADAS	0%	0%	0%	0%	0%
53	UTILIDADES FINANCIERAS	2%	2%	1%	2%	1%
54	INGRESOS POR SERVICIOS	1%	2%	2%	1%	1%
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	0%	0%	0%	0%	0%
56	OTROS INGRESOS	4%	6%	4%	4%	4%

**Fuente:** SBS Y SEPS

**Elaborado:** Ing. Juan Pablo González

**Conclusiones:**

Analizando la composición del balance General y el estado de Resultados se desprende que el principal activo representa la cartera de crédito cuya participación se mantiene entre el 71% y 75% en el periodo 2010 – 2014, con relación a los Pasivos, el principal pasivo son las obligaciones con el público y su participación se mantiene entre el 98% y 95% en los años 2010 - 2014; y con relación al capital, la cuenta Capital social mantienen la mayor participación y se mantienen entre el 79% y 73%.

Con relación al estado de resultados, el principal gasto lo constituyen los intereses que se pagan a los ahorristas y representan entre el 48% y 44% en los años 2010 – 2014, luego con casi igual participación están los gastos de operación que se mantienen entre el 46% y 44%; y, finalmente las provisiones que representan en el último año el 8%. El principal ingreso son los intereses ganados de la cartera de crédito y representan entre el 94% y el 91% en los años 2010 – 2014, lo que genera una concentración total de los mismos y se incrementa el riesgo de la institución.

## COOPERATIVA JEP ANÁLISIS HORIZONTAL

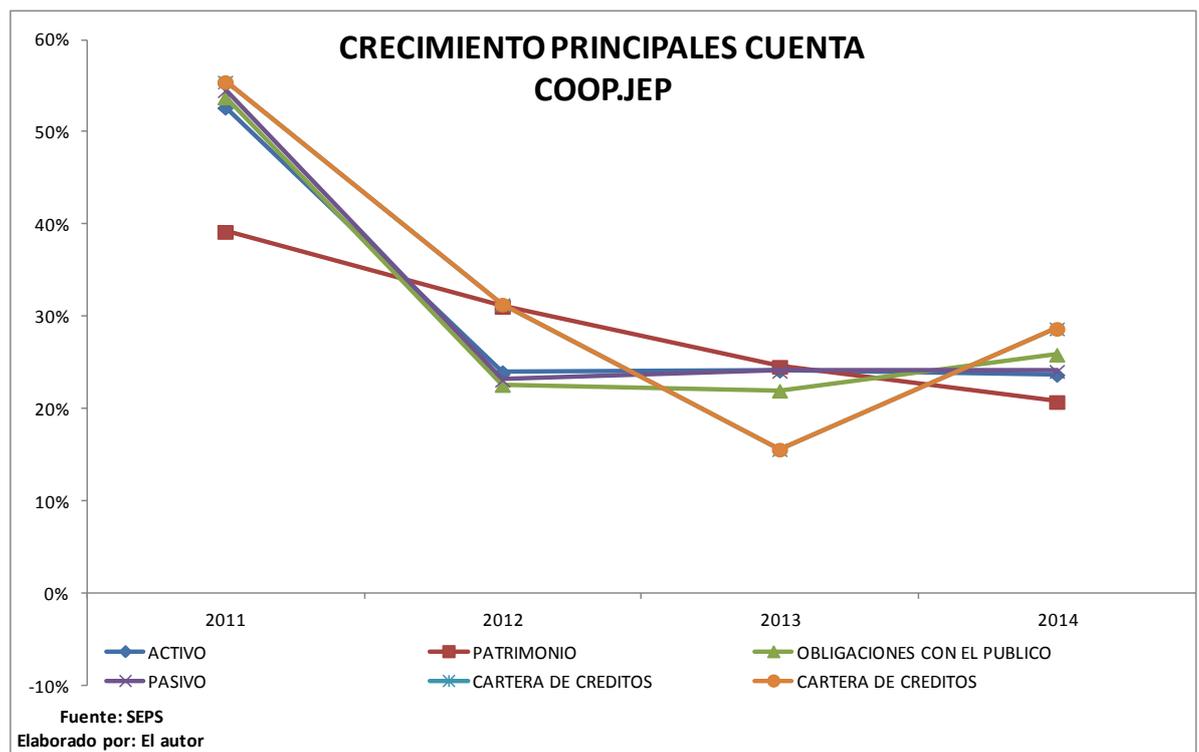
CODIG	CUENTA	AÑO			
		2011	2012	2013	2014
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	53%	24%	24%	24%
<b>11</b>	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	79%	17%	18%	24%
<b>13</b>	<b>INVERSIONES</b>	21%	-11%	99%	-7%
<b>14</b>	<b>CARTERA DE CREDITOS</b>	55%	31%	16%	29%
<b>16</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	56%	49%	59%	5%
<b>17</b>	<b>BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR</b>	0%	0%	0%	0%
<b>18</b>	<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	65%	-6%	30%	76%
<b>19</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>	81%	26%	14%	16%
<b>1</b>	<b>TOTAL ACTIVO</b>	53%	24%	24%	24%
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>	55%	23%	24%	24%
<b>21</b>	<b>OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</b>	54%	23%	22%	26%
<b>23</b>	<b>OBLIGACIONES INMEDIATAS</b>	3146%	-14%	-100%	0%
<b>25</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	51%	22%	22%	33%
<b>26</b>	<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	301%	87%	187%	-40%
<b>29</b>	<b>OTROS PASIVOS</b>	18%	32%	32%	14%
<b>2</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	55%	23%	24%	24%
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	39%	31%	25%	21%
<b>31</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	37%	29%	18%	21%
<b>33</b>	<b>RESERVAS</b>	63%	48%	34%	23%
<b>35</b>	<b>SUPERAVIT POR VALUACIONES</b>	14%	101%	108%	25%
<b>36</b>	<b>RESULTADOS</b>	23%	11%	79%	17%
<b>3</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	39%	31%	25%	21%
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>	58%	39%	15%	30%
<b>41</b>	<b>INTERESES CAUSADOS</b>	49%	45%	20%	20%
<b>42</b>	<b>COMISIONES CAUSADAS</b>	0%	0%	0%	0%
<b>44</b>	<b>PROVISIONES</b>	196%	109%	-36%	63%
<b>45</b>	<b>GASTOS DE OPERACION</b>	60%	21%	20%	37%
<b>47</b>	<b>OTROS GASTOS Y PERDIDAS</b>	90%	85%	26%	20%
<b>48</b>	<b>IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEAD</b>	4%	30%	88%	23%
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>	55%	37%	19%	29%
<b>51</b>	<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	52%	41%	18%	29%
<b>52</b>	<b>COMISIONES GANADAS</b>	-77%	-53%	-70%	0%
<b>53</b>	<b>UTILIDADES FINANCIERAS</b>	0%	0%	0%	0%
<b>54</b>	<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	67%	42%	7%	25%
<b>55</b>	<b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>	108%	0%	0%	21%
<b>56</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>	143%	-12%	40%	31%
<b>0</b>	<b>GANACIA O PERDIDA DEL EJERC</b>	24%	10%	79%	17%

Fuente: SBS Y SEPS

Elaborado: Ing. Juan Pablo González

### Conclusiones:

Luego de realizar el análisis horizontal del Balance General se observa que las tasas de crecimiento de las principales cuentas (Cartera, Obligaciones con el Público) mantienen tendencias decrecientes, el año que mejores tasas de crecimiento se alcanzaron fue año 2011, la Cartera de Crédito que tuvo un crecimiento del 55% disminuye al 29 % en el 2014, las obligaciones con el público del 54% en el 2011 disminuye al 26% en 2014. Con relación al Estado de Resultados los interés causados tuvieron tasas de crecimiento decrecientes del 49% en el 2011 al 20% en el 2014, los gastos de operación mantienen tasas de crecimiento variables entre el 60% y 21% durante el periodo de análisis; y, con relación a los ingresos los intereses ganados de cartera de crédito disminuyó su tasa de crecimiento del 52% al 29% en el periodo 2010 – 2014.



## COOPERATIVA JEP

### INDICADORES FINANCIEROS

NOMBRE DEL INDICADOR	JEP				
	2010	2011	2012	2013	2014
<b>SUFICIENCIA PATRIMONIAL</b>					
(PATRIMONIO + RESULTADOS) / ACTIVOS INMOVILIZADOS	333.5	271.08	256.39	231.37	244.49
PATRIMONIO / ACTIVOS INMOVILIZADOS	333.5	271.08			
<b>ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS:</b>					
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS / TOTAL ACTIVOS	4.89	5.83	6.89	6.95	7.28
ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	95.11	94.17	93.11	93.05	92.72
ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	110.55	108.18	107.75	107.46	106.9
<b>INDICES DE MOROSIDAD</b>					
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES		25.76	0	0	0
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	1.25	1.6	3.26	3.09	2.39
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	0	0	5.42	9.3	0
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	3.86	2.54			4.48
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	1.97	1.83	3.67	4.23	2.86
<b>COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA</b>					
COBERTURA DE LA CARTERA COMERCIAL		18.15	0	0	0
COBERTURA DE LA CARTERA DE CONSUMO	120.86	97.54	77.65	90.33	108.79
COBERTURA DE LA CARTERA DE VIVIENDA	777 321.00	2 652 298.50	5868589.5	7989452.5	9667144.5
COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROEMPRESA	152.96	208.54	120.38	55.32	93
COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	138.76	140.23	93.66	88.88	130.8
<b>EFICIENCIA MICROECONOMICA</b>					
GASTOS DE OPERACION ESTIMADOS / TOTAL ACTIVO PROMEDIO <sup>(3)</sup>	5.29	5.64	4.98	4.89	5.43
GASTOS DE OPERACION / MARGEN FINANCIERO	82.14	91.45	88.77	82.1	84.89
GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS / ACTIVO PROMEDIO <sup>(3)</sup>	2.47	2.41	2.09	2.08	2.6
<b>RENTABILIDAD</b>					
RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO	8.48	7.42			
RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO <sup>(3)(8)</sup>	8.48	7.42	6.22	9.21	8.88
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO <sup>(3)(8)</sup>	0.95	0.76	0.68	0.99	0.93
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO	0.95	0.76			
<b>INTERMEDIACION FINANCIERA</b>					
CARTERA BRUTA / (DEPOSITOS A LA VISTA + DEPOSITOS A PLAZO)	85.45	86.23	93.2	88.65	90.59
<b>EFICIENCIA FINANCIERA</b>					
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / PATRIMONIO PROMEDIO	8.02	3.96	5.74	9.54	8.72
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / ACTIVO PROMEDIO	0.97	0.44	0.63	1.07	0.97
<b>RENDIMIENTO DE LA CARTERA <sup>(3)</sup></b>					
CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL POR VENCER	13.04	13.99	10.83	10.87	10.53
CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER	15.33	15.63	15.61	15.56	15.41
CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA POR VENCER	10.61	10.56	10.66	10.61	10.56
CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	16.05	16	16.51	16.88	18.19
CARTERAS DE CRÉDITOS REESTRUCTURADAS	0		11.04	20.24	32.97
CARTERAS DE CRÉDITOS REFINANCIADAS	15.63	15.66	15.74	14.92	15.5
CARTERA POR VENCER TOTAL				15.69	15.93
<b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>					
COMISIONES GANADAS CARTERA DE CREDITOS / CARTERA POR VENCER PROMEDIO	0.02	0.01			
INGRESOS POR SERVICIOS / CARTERA BRUTA PROMEDIO	0.25	0.4			
INGRESOS POR SERVICIOS / DEPOSITOS PROMEDIO	0.21	0.34			
(COMISIONES CARTERA E INGRESOS POR SERVICIOS) / CARTERA POR VENCER PROMEDIO	0.28	0.42			
<b>LIQUIDEZ</b>					
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	13.88	17.1	16.79	15.99	15.75
COBERTURA 25 MAYORES DEPOSITANTES <sup>(5)</sup>	367.42	507.97	407.96	778.33	330.87
COBERTURA 100 MAYORES DEPOSITANTES <sup>(5)</sup>	268.54	323.3	254.94	507.4	246.17
<b>VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO</b>					
CARTERA IMPRODUCTIVA DESCUBIERTA / (PATRIMONIO + RESULTADOS) <sup>(7)</sup>	-4.63	-4.97	1.59	3	-5.96
CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO	11.93	12.36	25.07	26.93	19.37
FK = (PATRIMONIO + RESULTADOS - INGRESOS EXTRAORDINARIOS) / ACTIVOS TOTALES	11.71	10.41			
FK = (PATRIMONIO - INGRESOS EXTRAORDINARIOS) / ACTIVOS TOTALES (DIC)	11.71	10.41	11.22	11.2	10.9
FI = 1 + (ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / ACTIVOS TOTALES)	104.89	105.83	106.89	106.95	107.28
INDICE DE CAPITALIZACION NETO: FK / FI	11.16	9.83	10.5	10.47	10.16
INDICE DE CAPITALIZACION NETO: FK / FI (DIC)	11.16	9.83			
<b>SOLVENCIA PATRIMONIAL</b>					
PT / ACT. Y CONTING. POND. RIESGO ( al 30 de noviembre de 2010)	13.66	13.32	11.93	12.58	

**Fuente:** SBS Y SEPS

**Elaborado:** Ing. Juan Pablo González

Los índices financieros según la metodología CAMEL, son adecuados destacándose que el índice de la morosidad tiene una tendencia decreciente, en el último año de análisis asciende al 2.86%, la cobertura de la cartera en riesgo es superior al 100%, con el 130.80 al último año, los activos improductivos son el 7.28%, los gastos de

operación sobre el activo ascienden al 5.43; y la tasa de rendimiento promedio de la cartera de crédito es del 15.93.

## Capítulo 3

### ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS COMERCIALES VIGENTES

#### *3.1.- Benchmarking entre las Cooperativas de este grupo*

**Definición:** Benchmarking<sup>18</sup> es el proceso continuo de comparación de nuestros procesos, productos y servicios, frente a los de los competidores o a los de aquellas compañías reconocidas como líderes permitiendo identificar y adoptar prácticas exitosas.

El Benchmarking no es una metodología a corto plazo, tampoco es un sistema de reducción de costos, puesto que la información cuesta y la información es tecnológica, pero si es un sistema para el trabajo en equipo, que solo mentes de administradores y directivos maduros se atrevan a usar, ya que pone a sus empresas en un contexto de realidad, algunas veces frustrantes permitiéndoles conocer a la competencia con el fin de que se realicen evaluaciones objetivas y logren la alta conformidad.

#### *Benchmarking entre las Cooperativas de este segmento*

A continuación realizamos un Benchmarking entre las Cooperativas en análisis, para identificar las fortalezas y debilidades a potencializar o mejorar respectivamente, de acuerdo a las dimensiones que se detallan a continuación:

1. **Dimensión Financiera:** En este punto se analiza su cuota de participación, y su estructura financiera.

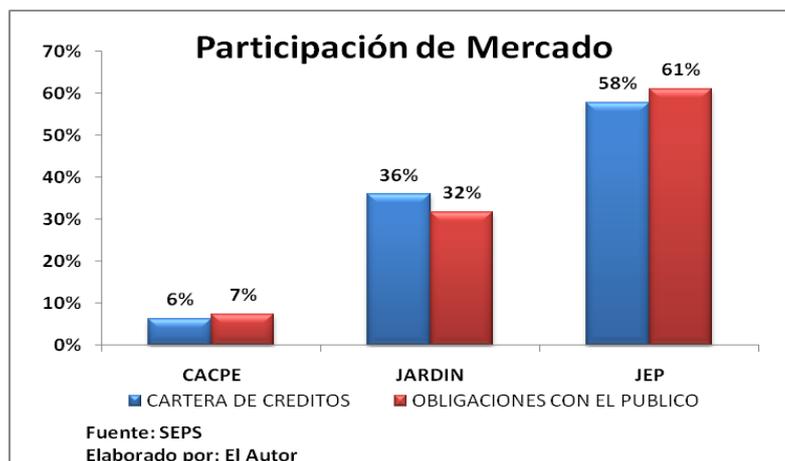
---

<sup>18</sup> <http://www.gestion-calidad.com/archivos%20web/Benchmarking.pdf>

PARTICIPACION DE MERCADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014				
CÓDIGO	CUENTA	CACPE	JARDIN	JEP
1	ACTIVO	8%	33%	59%
11	FONDOS DISPONIBLES	9%	23%	68%
13	INVERSIONES	17%	23%	60%
14	CARTERA DE CREDITOS	6%	36%	58%
16	CUENTAS POR COBRAR	8%	32%	60%
17	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR	0%	0%	100%
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	7%	29%	64%
19	OTROS ACTIVOS	3%	13%	84%
1	TOTAL ACTIVO	8%	33%	59%
2	PASIVO	7%	33%	60%
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	7%	32%	61%
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	42%	54%	4%
25	CUENTAS POR PAGAR	10%	36%	55%
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	5%	65%	29%
29	OTROS PASIVOS	0%	95%	5%
2	TOTAL PASIVO	7%	33%	60%
3	PATRIMONIO	10%	34%	56%
31	CAPITAL SOCIAL	1%	16%	83%
33	RESERVAS	19%	55%	26%
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	2%	38%	60%
36	RESULTADOS	11%	41%	48%

Fuente: Balances de la SEPS

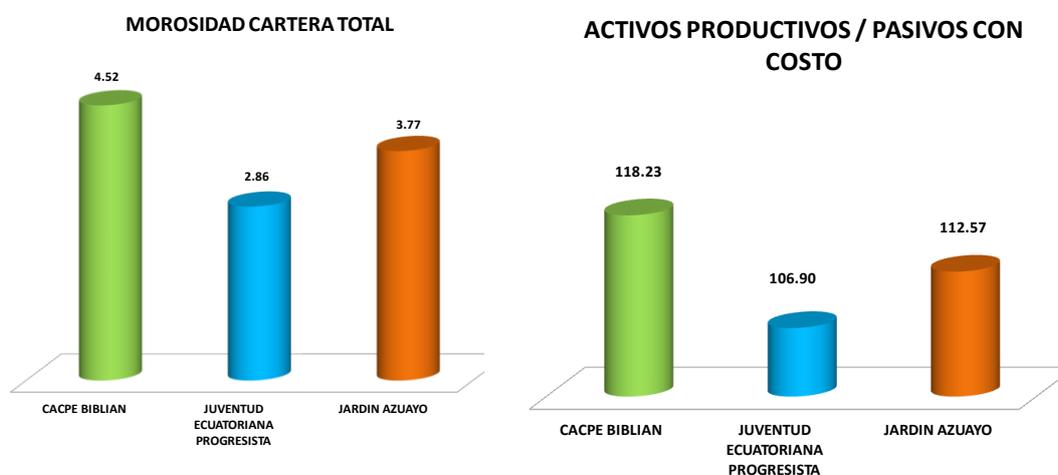
Elaborado por: Ing. Juan Pablo González



De acuerdo a su participación de mercado la JEP es el líder con el 61% de Captaciones, 58% de la Cartera, seguido por la Cooperativa Jardín Azuayo con el 32% de las captaciones y el 36% de la Cartera; y, finalmente la Cacpe con el 7% de las Captaciones y el 6% de Cartera.

De acuerdo a sus principales índices financieros al 31 de Diciembre de 2014 tenemos:

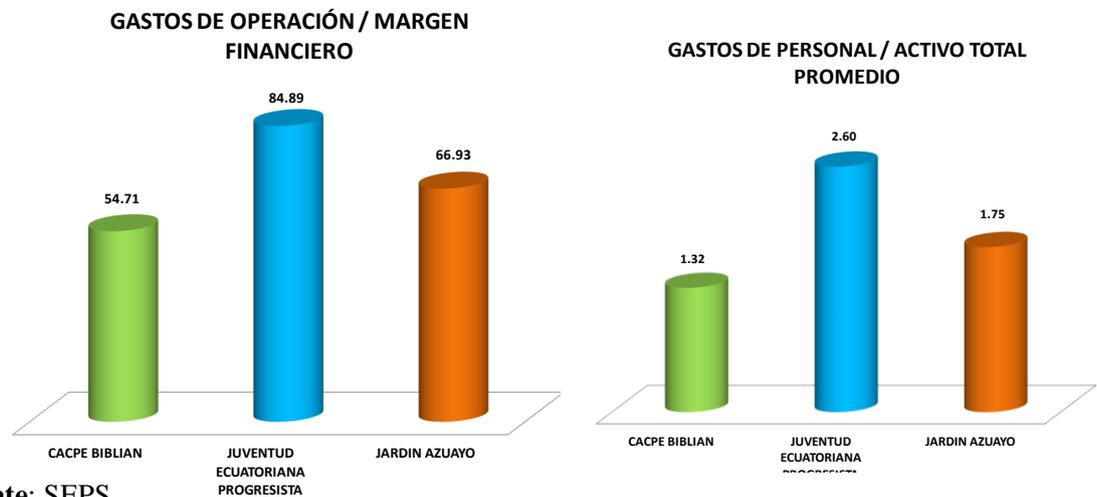
NOMBRE DEL INDICADOR	JARDIN AZUAYO	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	CACPE BIBLIAN
<b>SUFICIENCIA PATRIMONIAL</b>			
( PATRIMONIO + RESULTADOS ) / ACTIVOS INMOVILIZADOS <sup>(3)(6)</sup>	478.7	244.49	846.49
<b>PATRIMONIO / ACTIVOS INMOVILIZADOS</b>			
<b>ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS:</b>			
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS / TOTAL ACTIVOS	3.91	7.28	2.85
ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	96.09	92.72	97.15
ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	112.57	106.9	118.23
<b>INDICES DE MOROSIDAD</b>			
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	3.69	2.39	3.43
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA		0	1.2
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	4.01	4.48	7.57
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	3.77	2.86	4.52
<b>COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA</b>			
COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	124.77	130.8	152.87
<b>EFICIENCIA MICROECONOMICA</b>			
GASTOS DE OPERACION ESTIMADOS / TOTAL ACTIVO PROMEDIO <sup>(3)</sup>	4.31	5.43	2.98
GASTOS DE OPERACION / MARGEN FINANCIERO	66.93	84.89	54.71
GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS / ACTIVO PROMEDIO <sup>(3)</sup>	1.75	2.6	1.32
<b>RENTABILIDAD</b>			
RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO	12.93	8.88	12.05
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO <sup>(3)(8)</sup>	1.42	0.93	1.66
<b>INTERMEDIACION FINANCIERA</b>			
CARTERA BRUTA / (DEPOSITOS A LA VISTA + DEPOSITOS A PLAZO)	110.85	90.59	84.85
<b>EFICIENCIA FINANCIERA</b>			
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / PATRIMONIO PROMEDIO	17.88	8.72	17.42
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / ACTIVO PROMEDIO	2.13	0.97	2.47
<b>RENDIMIENTO DE LA CARTERA <sup>(3)</sup></b>			
CARTERA POR VENCER TOTAL	15.06	15.93	16.68
<b>LIQUIDEZ</b>			
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	8.96	15.75	16.6
CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO (DIC)	26.6	19.37	20.01



Fuente: SEPS

Elaborado: Ing. Juan Pablo González

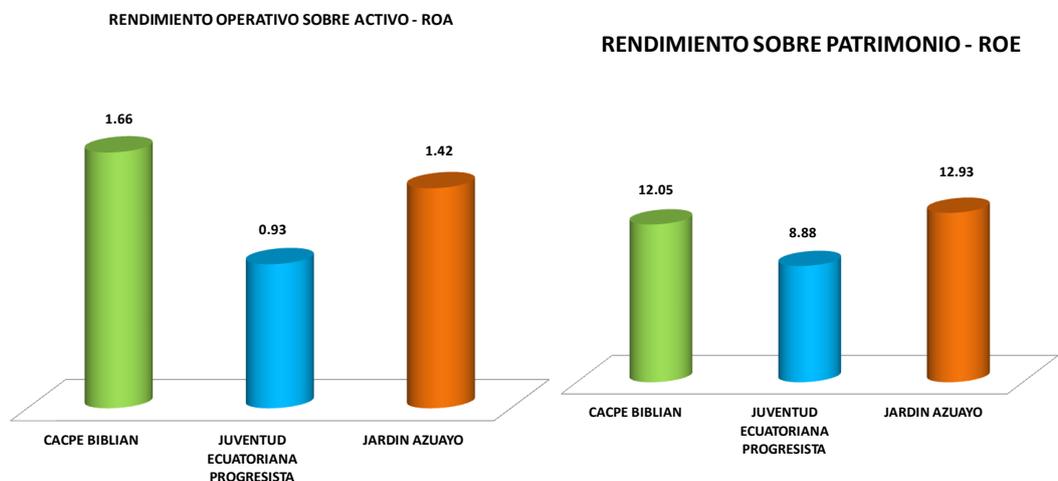
El mejor índice de morosidad tiene la Jep, le sigue la Jardín y Cacpe; en cambio el índice de Activos productivos sobre los pasivos con costo el mejor índice tiene Cacpe, le sigue la Jardín y luego la Jep.



Fuente: SEPS

Elaborado: Ing. Juan Pablo González

En estos dos índices de eficiencia Cacpe es la mejor, le sigue la Jep y la Jardín.

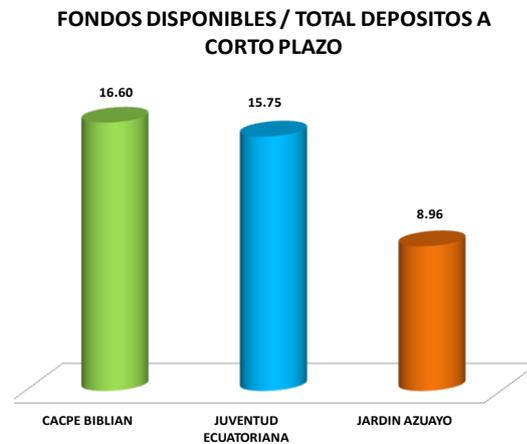


Fuente: SEPS

Elaborado: Ing. Juan Pablo González

Con relación a los índices de rentabilidad, a pesar del tamaño y de la participación de mercado Cacpe es la mejor, le sigue la Jardín y luego la Jep.

En lo que tiene que ver al índice de liquidez, Cacpe es la que mejor índice de liquidez tiene, le sigue la Jep y la Jardín.



**Fuente:** SEPS

**Elaborado:** Ing. Juan Pablo González

En conclusión analizando los principales índices financieros entre las tres Cooperativas en análisis, la Cooperativa Cacpe a pesar de su tamaño y participación de mercado es la que mejores índices de eficiencia y rentabilidad mantiene, luego está la Jardín y la Jep.

### **Productos y precios:**

Antes de Realizar una comparación realizaremos una descripción breve de lo que son cada uno de los principales productos que ofrecen las Cooperativas:

#### **Productos de Crédito**

Los productos similares que ofrecen las cooperativas en análisis se clasifican en las siguientes líneas según la codificación de resoluciones de la Superintendencia de Bancos y de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria:

1. **Créditos de Comerciales.-** Son los créditos otorgados a personas naturales o jurídicas destinados al financiamiento de actividades de producción y comercialización de bienes y servicios en sus diferentes fases, cuya fuente de pago constituyen los ingresos por ventas u otros

conceptos redituables, directamente relacionados con la actividad financiada.

2. **Créditos de Consumo.-** Son los créditos concedidos a personas naturales; orientados a satisfacer necesidades, adquisición de bienes de consumo o pago de servicios inmediatas del socio o cliente, como: nivelación del presupuesto familiar, compra de artículos del hogar, salud, vestuario, estudios, viajes, vehículos de uso particular etc.
3. **Créditos de Vivienda.-** Son los créditos concedidos a personas naturales o jurídicas; con garantía hipotecaria, orientados para la adquisición de bienes inmuebles, mejora y/o ampliación de la vivienda.
4. **Créditos de Microcrédito.-** Son los créditos concedidos a personas naturales o jurídicas; destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, el monto de estas operaciones por cliente no podrá superar las 150 Remuneraciones Básicas Unificadas. Y el nivel de ventas anuales no podrá ser superior a \$ 100,000.00 dólares.

#### **Productos de Ahorro:**

Los productos similares que ofrecen las cooperativas en análisis se clasifican en las siguientes líneas según la codificación de resoluciones de la Superintendencia de Bancos y de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

1. **Depósitos a la vista.-** Son los ahorros que están disponibles para los clientes, los cuales pueden ser incrementados o retirados en cualquier momento de acuerdo a las necesidades de los mismo.
2. **Depósitos a Plazo.-** Son depósitos realizados a un plazo establecido, el cual consta en un contrato y su disponibilidad es únicamente en la fecha

de su vencimiento, tiene un rendimiento superior al de las cuentas de ahorros.

### **Estructura de Costos y Tasas de interés:**

Las tasas de interés que manejan las instituciones financieras se clasifican en:

**Tasas Activas.-** Son las tasas que los clientes pagan cuando acceden a una operación de crédito según el tipo de operación de que se trate.

**Tasas Pasivas.-** Son las tasas que las instituciones financieras pagan a los clientes por los ahorros que depositan.

Según el Art. 130 del Código Orgánico y Financiero la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera podrá fijar las tasas máximas de interés para las operaciones activas y pasivas del sistema financiero nacional, actualmente lo que esta normado son las tasas máximas para las operaciones de crédito según su segmento.

La tasa de interés tanto activas como pasivas son establecidas por el Consejo de Administración de cada entidad de acuerdo a su estrategia de mercado considerando entre otros los siguientes factores:

- En las tasas pasivas de acuerdo al comportamiento de mercado y su liquidez, actualmente no está regulado ni con mínimas ni con máximas por el organismo de control.
- En las tasas activas se considera una tasa que este igual o por debajo de la máxima establecida por el organismo de control y según el tipo de crédito; y las mismas deberán cubrir los siguientes costos:

El costo financiero real de ahorros captados a corto, mediano y largo plazo.

El costo operativo causado en la actividad de intermediación financiera que ejerce la Cooperativa.

El costo de las provisiones para proteger la cartera en riesgo.

En la fijación de las tasas activas, también se tendrá en cuenta el comportamiento del mercado financiero y la estrategia de comercialización.

El Banco Central como organismo de control ha publicado para el mes de octubre del presente año las tasas de interés pasivas referenciales y activas máximas que las instituciones financieras pueden considerar para su estrategia comercial, a las siguientes:

<b>Tasas de Interés</b>			
<b>oct-15</b>			
<b>1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>		<b>Tasas Máximas</b>	
<b>Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:</b>	<b>% anual</b>
Comercial Ordinario	8.43	Comercial Ordinario	11.83
Consumo Ordinario	16.22	Consumo Ordinario	16.3
Consumo Prioritario	16.04	Consumo Prioritario	16.3
Inmobiliario	10.75	Inmobiliario (Vivienda)	11.33
Microcrédito Minorista	29.02	Microcrédito Minorista	30.5
Microcrédito de Acumulación Simple	26.95	Microcrédito de Acu	27.5
Microcrédito de Acumulación Ampliada	23.27	Microcrédito de Acumulación Ampliada	25.5
<b>2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUM</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>
Depósitos a plazo	4.98	Depósitos de Ahorro	0.93
<b>3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLA</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>
Plazo 30-60	4.26	Plazo 121-180	5.93
Plazo 61-90	4.34	Plazo 181-360	6.16
Plazo 91-120	4.72	Plazo 361 y más	6.21

**Fuente: Banco Central del Ecuador**

**Elaborado por: Ing. Juan Pablo González**

A continuación realizamos una comparación de los productos con sus costos y tasas<sup>19</sup> de las cooperativas en análisis:

<sup>19</sup> [www.jardinazuayo.fin.ec](http://www.jardinazuayo.fin.ec); [www.coopjep.fin.ec](http://www.coopjep.fin.ec); [www.cacpebiblian.fin.ec](http://www.cacpebiblian.fin.ec);

Productos:	Características			
	CACPE	JEP	JARDIN	Observaciones
<b>Tipos de Crédito:</b>				
Comercial	A 7 años plazo con una tasa del 11.83%	Con una tasa del 11.20%	Con una tasa del 11.00%	
Consumo	A 7 años plazo con una tasa del 14.78%	Con una tasa del 15.00%	Con una tasa del 15.20%	CACPE es la que mejor tasa ofrece
Vivienda	A 15 años plazo con una tasa del 10.78%	Con una tasa del 10.50%	-	
Microcrédito	A 7 años plazo con una tasa del 19.00%	Con una tasa del 20.00%	Con una tasa del 12.75%	Jardín es la que mejor tasa ofrece
	<a href="#">A 7 años plazo con una tasa del 22.00%[1]</a>	Con una tasa del 22.00%	Con una tasa del 15.20%	
Crédito Automático	Se aprueba una sola vez a un año plazo hasta \$ 2,000.00, si paga capital puede volver a utilizar.	Tiene el tipo de crédito denominado de UNA que se divide en consumo con una tasa de 15.20% para 3años, y en microcrédito a una tasa del 24.00% para 3años.	-	
<b>Ahorro:</b>				
Depósitos a la vista	Cuenta de ahorros, sin costo de mantenimiento y un rendimiento entre el 1.50% hasta el 3,00% dependiendo del saldo.	Cuenta de ahorros y un rendimiento entre el 1.00% hasta el 3,25%.	Cuenta de ahorros y un rendimiento hasta el 4,00%.	Jardín ofrece mejor tasa de rendimiento
Depósitos a Plazo Fijo	Ahorros con fechas de vencimiento establecida, mínimo 30 días con tasas de interés desde el 6,00% al 10,00% dependiendo del plazo y monto.	Con tasas de interés desde el 5,5% al 9,5%, la tasa de interés depende del plazo (mayor plazo, mayor tasa).	Con tasas de interés desde el 6,00% al 9,00%, la tasa de interés depende del plazo (mayor plazo, mayor tasa).	CACPE ofrece mejores tasas; pero no existe mucha diferencia
Cuenta Infantil	Ahorro para niños hasta los 15 años, con retiros en los meses de Febrero y Agosto, rendimiento del 4,00%	Ahorro programado para niños a 6, 9 y 12 meses con una tasa del 4%.	-	
Cuenta de Jóvenes	Ahorro para Jóvenes desde los 15 años, con retiros en los meses de Febrero y Agosto, rendimiento del 4,00%	-	-	
Ahorro Programado	Ahorro Bienestar, donde el socio decide el monto y la periodicidad del ahorro con un rendimiento del 4.00%	Permite hacer pago a proveedores, empleados y pagos de compras a través de ORDENES DE PAGO.	Tiene dos: <b>Ahorro Programado</b> (Son depósitos de dinero en forma periódica por un plazo definido mínimo un año y un máximo de cinco años, con una tasa de interés del 8% anual y <b>Mi pequeña Alcancia Segura</b> (Son depósitos de dinero en forma periódica por un plazo mayor a cinco años, con una tasa de interés del 8,5% anual.)	
Otros servicios	Tarjeta de Débito afiliada a Banred, Pago de Remesas, recaudación de Servicios públicos, pago a Entidades públicas y transferencias a través del Banco Central	Pago de nómina, Punto pago, Prestaciones IESS, Deposito en cheques, Transferencias de dinero, SPI, Línea gratuita 1800, Pago de servicios JEP Online, Pago de servicios básicos, Turbo swift, Call center JEP, Recargas automáticas.	Cobro de impuestos del SRI – RISE, Recepción y recaudación de pago de impuestos SRI - matriculación vehicular, Cheque de gerencia, Débito empresa eléctrica.	La Jep ofrece algo de servicios Online
Otros beneficios	<a href="#">Fondo mortuario[2]</a> <a href="#">Los ahorros garantizados por el COSEDE[3]</a>	Fondo mortuario  Los ahorros garantizados por el COSEDE	Fondo mortuario  Los ahorros garantizados por el COSEDE	

[1] Línea de Crédito abierta, aprobado una sola vez y en menor tiempo.

[2] Fondo Mortuario, una ayuda económica en caso de fallecimiento del socio.

[3] COSEDE, Corporación de Seguro de Depósitos

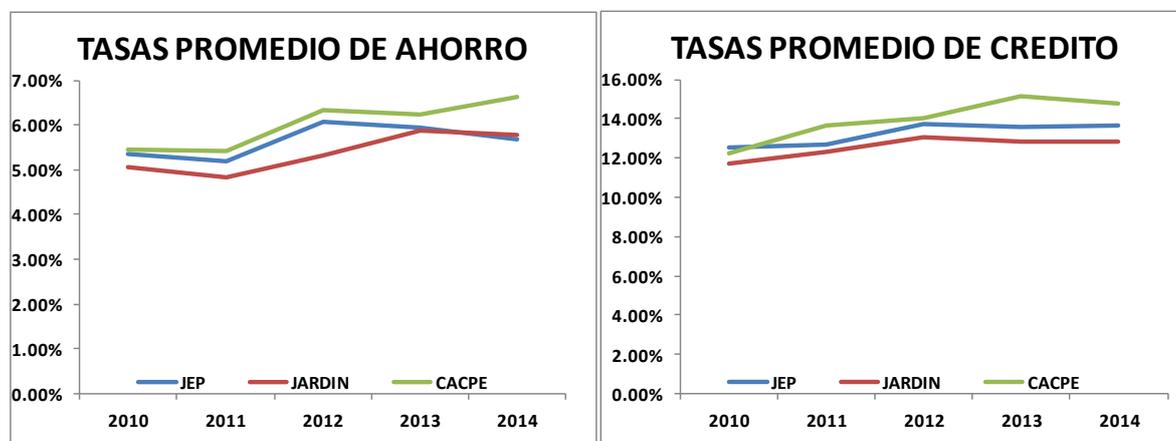
### Estructura de las tasas de interés.-

En la estructura de las tasas de interés entre las Cooperativas en análisis existe una similitud en las tasas promedio de ahorros y de crédito, y con una tendencia algo creciente en los últimos años. A continuación se adjunta un cuadro con las tasas promedio:

	AÑOS					PROMEDIO CINCO AÑOS
	2010	2011	2012	2013	2014	
<b>Tasa de Interés promedio de Ahorros</b>						
<b>JEP</b>	5.36%	5.18%	6.08%	5.94%	5.69%	<b>5.65%</b>
<b>JARDIN</b>	5.06%	4.84%	5.33%	5.88%	5.78%	<b>5.38%</b>
<b>CACPE</b>	5.44%	5.42%	6.33%	6.22%	6.61%	<b>6.00%</b>
<b>Tasa de Interés promedio de Crédito</b>						
<b>JEP</b>	12.57%	12.65%	13.71%	13.57%	13.68%	<b>13.24%</b>
<b>JARDIN</b>	11.75%	12.33%	13.03%	12.84%	12.82%	<b>12.55%</b>
<b>CACPE</b>	12.22%	13.63%	13.99%	15.14%	14.79%	<b>13.95%</b>

Fuente: SEPS

Elaborado: Ing. Juan Pablo González



Fuente: SEPS

Elaborado: Ing. Juan Pablo González

En base a esta información es importante resaltar que las tasas pasivas se fijan de acuerdo a la oferta y demanda del mercado, es decir de acuerdo a las estrategias de cada Cooperativa; y las tasas activas están determinadas por el Consejo de Administración de cada cooperativa y para definirla se considera entre otros los siguientes factores:

1. Que no sobrepasen las tasas máximas permitidas y definidas por el Banco Central de acuerdo al tipo de crédito que se trate.
2. Que sea una tasa que permita cubrir los costos de financiamiento, los gastos operativos y los gastos de provisión para la cartera en riesgo.
3. Las estrategias de cada Cooperativa
4. Las condiciones del mercado.

### Mercado de Cobertura.-

Para realizar el análisis se toma la información de las páginas Web de cada entidad y de los boletines financieros que publican tanto la SBS como la SEPS.

Descripción	Características			Observaciones
	CACPE	JEP	JARDIN	
Numero de Agencias				
<b>Número de Cajeros Automáticos</b>	Con 13 cajeros automáticos.	Con 103 cajeros automáticos.	Con 18 cajeros automáticos.	LA Cooperativa Jep tiene una ventaja competitiva con esta red de cajeros y el número de oficinas
<b>Número de Ciudades con agencias</b>	En total en 7 lugares: Cuenca(2), Gualaceo(1), Azogues(2), Biblian (3), Cañar(1), Tambo(1), Suscal(1)	En total tiene en 21 lugares: Cuenca(12), Gualaceo(1), Santa Sigsig(1), y Troncal(1), Machala(4), Pasaje(1), Santa Rosa(1), Guayaquil(2), Yaguachi(1), Libertad(1), Domingo(1), Mendez(1), Quito(2),	En total tiene en 34 lugares: Paute(2), Cuenca(10), Gualaceo(2), Oña(1), Patamarca(1), Enriquez(1), Santa Ricaurte Azuay(1 ), Duran(4), Fernando(1), Sevilla de Oro(1), Loja(2), La Azogues(1), Santo Tambo(1), Macas(3), Suscal(1), Sucua(1), y Zaruma(1), Saraguro(1), Gualaquiza(1), Macas(1), Mendez(1), San Juan Bosco(1), y Santa Elena(1).	
<b>Número de Provincias con Agencias</b>	En 2 provincias: Azuay y Cañar	En 10 provincias: Azuay, Cañar, El Oro, Guayas, Loja, Santa Elena, Santo Domingo de los Tsachilas, Morona Santiago, Pichincha, y Los Rios.	En 7 provincias: Azuay, Cañar, El Oro, Guayas, Loja, Morona	
<b>% Crédito de Comercial</b>	0.12%	0.93%	0.53%	Participación muy marginal
<b>% Crédito de Consumo</b>	60.34%	69.43%	71.79%	
<b>% Crédito de Vivienda</b>	8.57%	2.85%	0.03%	La CACPE es la que mayor participación de su cartera tiene en estos productos
<b>% Crédito de Microcrédito</b>	30.96%	26.79%	27.65%	
<b>% Depósitos a la Vista</b>	34.86%	49.56%	25.13%	La Cooperativa JEP tiene una mejor estructura de sus fuentes de Financiamiento con relación a sus costos
<b>% Depósitos a Plazo</b>	65.12%	49.26%	74.87%	
<b>% Depósitos Cuenta Corriente</b>	-	-	-	No existen cuentas corrientes

### 3.2.- Benchmarking entre las instituciones financieras del mercado.

**Con la Competencia.-** Para las Cooperativas en análisis se considera competencia directa al Banco del Austro, ya que es el banco que más vinculación tiene con el segmento de clientes de las Cooperativas en análisis; por su puesto con ciertas diferencias en sus productos, y también se considera a éste banco como competencia directa ya que tiene presencia en los mercados de las cooperativas en análisis<sup>20</sup>.

Productos:	Características		
	Banco del Austro	Cooperativas Segmento 4 (Cacpe, Jep, Jardín)	Observaciones
Tipos de Crédito:			
<b>Comercial</b>	A 5 años plazo y la tasa depende del nivel de ventas del deudor.	11%	Se considera tasas y datos promedio de las Cooperativas de este segmento
<b>Consumo</b>	A 4 años plazo con una tasa del 15.20%.	15%	
<b>Vivienda</b>	A 10 años plazo con una tasa del 10.78%.	10.50%	
<b>Microcrédito</b>	-	20%	
<b>Crédito Automático</b>	-	-	
Ahorro:			
<b>Depósitos a la vista</b>	0.75% hasta 2.00%	3.25%	Las cooperativas ofrecen mejores tasas de rendimiento
<b>Depósitos a Plazo Fijo</b>	3.00% hasta 8.00%	9.00%	
<b>Otros servicios</b>	Pago de: servicios básicos, predio urbano, Matriculación vehicular, Impuestos municipales. SRI, Telefonía celular, Televisión, Recaudación de pensiones, Transferencias Avances de efectivo Tarjetas de crédito, SPI.	Los servicios son semejantes a la competencia	
<b>Otros beneficios</b>	Los ahorros garantizados por el COSEDE	Los ahorros garantizados por el COSEDE	

<sup>20</sup> [www.bancodelaustro.com](http://www.bancodelaustro.com), [www.jardinazuayo.fin.ec](http://www.jardinazuayo.fin.ec); [www.coopjep.fin.ec](http://www.coopjep.fin.ec); [www.cacpebiblian.fin.ec](http://www.cacpebiblian.fin.ec);

## Mercado de Cobertura<sup>21</sup>.-

Descripción	Banco del Austro	Cooperativas Segmento 4 (Cacpe, Jep, Jardín)	Observaciones
<b>Numero de Agencias</b>			
<b>Número de Cajeros Automáticos</b>	212 cajeros automáticos.	13	
<b>Número de Ciudades con agencias</b>	Se encuentra en 45 ciudades.	20	
<b>Número de Provincias con Agencias</b>	Se encuentra en 20 provincias.	6	
<b>%Crédito de Comercial</b>	37.78%	0.53%	Mayor participación de la competencia en este segmento
<b>%Crédito de Consumo</b>	60.99%	67.19%	Mayor participación de las Cooperativas
<b>%Crédito de Vivienda</b>	0.89%	3.82%	
<b>%Crédito de Microcrédito</b>	0.34%	28.47%	
<b>% Depósitos a la Vista</b>	59.22%	36.52%	Mayor participación de la competencia
<b>% Depósitos a Plazo</b>	40.74%	63.08%	Mayor participación de la cooperativa
<b>% Depósitos Cuenta Corriente</b>	Hasta el 1%	No tiene este producto	

### Comparación Cooperativas vs Bancos

Al analizar entre lo que es una Cooperativa y un banco debemos tener claro cuáles son las diferencias entre estos dos tipos de instituciones, ya que si bien es cierto que las dos ofrecen al mercado servicios financieros; la diferencia más importante se refiere a quién es el dueño de cada una de estas instituciones y de qué manera obtienen beneficios de esta situación.

Los propietarios del banco son sus accionistas (se debe recordar que los bancos son sociedades anónimas) y para la toma de decisiones más importantes de la administración, su derecho a voto está directamente relacionado con el número de acciones que tengan: a más acciones, más votos. Por otro lado en las Cooperativas de Ahorro y Crédito los propietarios son los socios y en este caso, cada persona equivale a un voto, sin importar las cuotas de participación o el capital que posea de la

<sup>21</sup> [www.bancodelaustro.com](http://www.bancodelaustro.com), [www.jardinazuayo.fin.ec](http://www.jardinazuayo.fin.ec); [www.coopjep.fin.ec](http://www.coopjep.fin.ec); [www.cacpebiblian.fin.ec](http://www.cacpebiblian.fin.ec);

cooperativa. Como socios, tienen el derecho a participar de los resultados que obtenga la cooperativa al cabo de cada ejercicio anual.

Al ser la principal diferencia de quienes son los dueños, esta situación tiene un impacto directo en la estructura de su Patrimonio, ya que mientras en los bancos basta la aprobación de la mayoría de accionistas y se puede capitalizar o distribuir los dividendos, en cambio en las cooperativas al existir un número significativo de socios resulta más difícil la toma de decisiones para aumentar los aportes; y muchas veces el valor de la distribución de los excedentes no es significativo en valor nominal ya que el valor de aporte de cada socio en la mayoría de cooperativas es mínimo (en promedio inferior a \$ 50.00, según la estructura de aportes de los socios de CACPE).

### 3.3.- Identificación de las mejores estrategias a mantener

#### *Análisis contexto externo.-*

Para poder realizar el análisis FODA de mejor manera no se puede dejar pasar por alto un análisis de las principales cifras Macroeconómicas que afectan al negocio de las instituciones financieras del Ecuador, razón por la cual a continuación procedemos a realizar el análisis.

#### **DATOS MACRO ECONÓMICOS**

	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	21-sep
Inflación anual (IPC)	3,5%	4,1%	3,8%	4,3%	4,6%	4,9%	4,4%	4,1%	N.D.
Variación de precios IPC (mes a mes)	0,6%	0,6%	0,4%	0,8%	0,2%	0,4%	-0,1%	0,0%	N.D.
Rild (mm \$)	3.655	3.717	3.668	3.440	4.567	4.739	4.772	4.201	3.789
Precio del Petróleo (WTI)	47,22	50,58	47,82	54,45	59,27	59,82	N.D.	49,20	46,68
Deuda Pública (%PIB)	30,3%	31,1%	31,7%	31,8%	32,6%	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
Deuda Pública Total (mm \$)	30.308	31.080	31.691	31.852	32.589	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
Deuda Pública Interna Total (mm \$)	12.662	12.580	12.624	12.526	12.496	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
Deuda Pública Externa Total (mm \$)	17.646	18.500	19.067	19.326	20.093	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.

	2014 I.	2014 II.	2014 III.	2014 IV.	2015 I.	2015 II.
Remesas de emigrantes	598	634	624	607	530	N.D.
Balanza comercial	631	362	17	(1.077)	(757)	N.D.
Cuenta corriente	511	284	(68)	(1.320)	(902)	N.D.
Inversión extranjera directa	137	161	139	330	171	N.D.

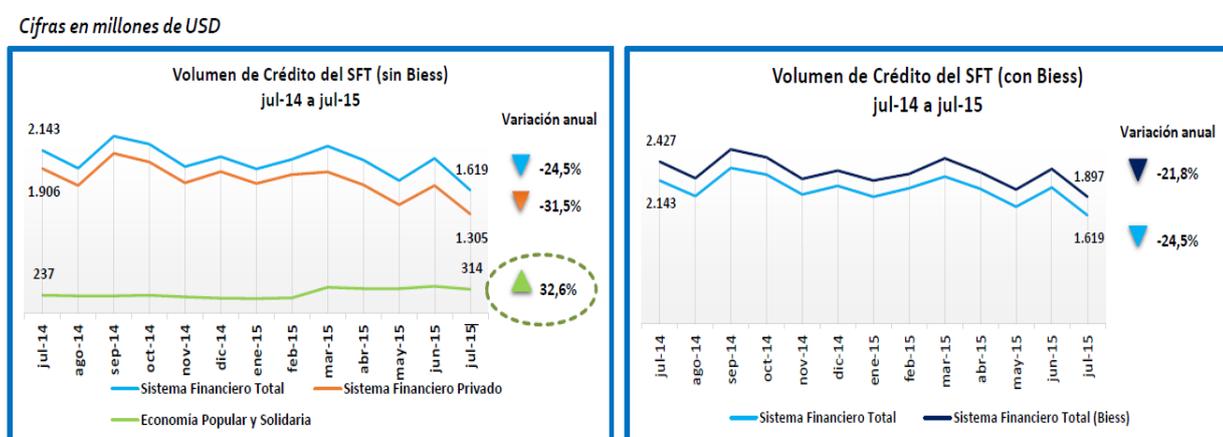
	2013	2014	2015*
Crecimiento del PIB (%)	4,6	3,8	0,9
Consumo privado (%)	3,2	3,9	1,2
Inversión (%)	10,7	3,7	(4,7)

**FUENTE:** BCE

**Elaborado:** Ing. Juan Pablo González

La sustancial reducción del precio del petróleo, la apreciación del dólar y la depreciación de las monedas de los países vecinos, cuyas variables se identifican como las de mayor significación en la coyuntura actual, determinan, frente a las condiciones de una economía dolarizada y al modelo de desarrollo aplicado, sustentado mayoritariamente en la inversión pública, que los efectos más relevantes en el mediano plazo sean: restricción de la liquidez, contratación del crecimiento económico, incremento de los precios, eventual aumento del endeudamiento público, disminución del crédito, entre otros.

## CRÉDITO

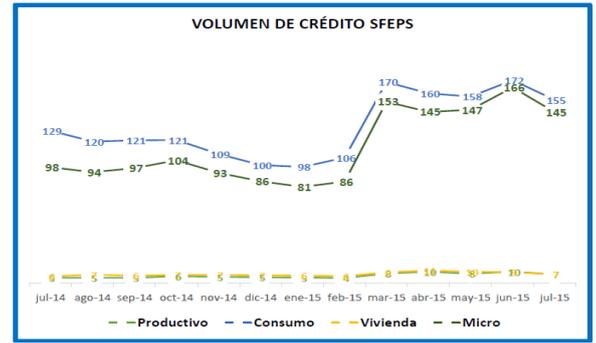
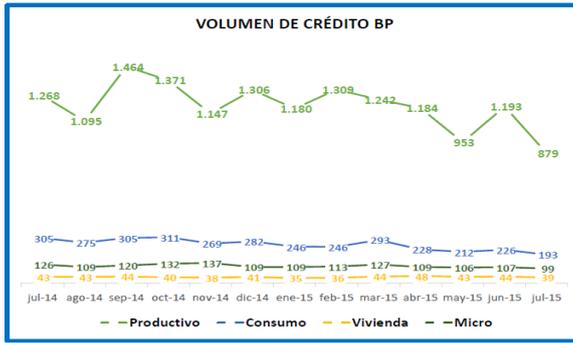


**Fuente:** SBS Y SEPS

**Elaborado:** Ing. Juan Pablo González

El comportamiento de las colocaciones de la cartera de créditos de todo el sistema financiero está influenciado por el comportamiento de la banca privada. Desde marzo 2015 se advierte una tendencia de contracción del crédito (con excepción del mes de junio), baja que es especialmente pronunciada a partir de junio. El comportamiento del sistema financiero de la Economía Popular y Solidaria (EPS) es distinto, en el primer semestre del 2015 ha colocado más que el último semestre del 2014 (1,737mmvs. 1,342mm), sin embargo, se nota una leve contracción a partir de junio 2015. La participación del BIESS ha sido importante en la profundización del crédito, especialmente el hipotecario.

Cifras en millones de USD



Fuente: SBS – SEPS – BCE

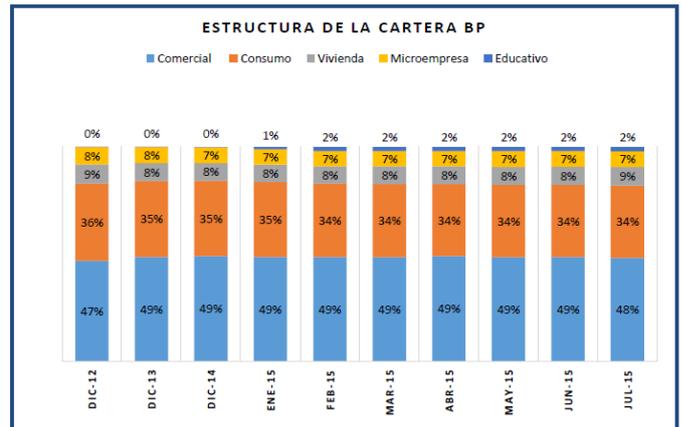
Elaborado: Ing. Juan Pablo González

Los tipos de crédito que más determinan la contracción en bancos privados y en cooperativas, son el productivo, el de consumo y el microcrédito.

### CRÉDITO

Cifras en millones de USD

	2014-07	2015-07	VARIACIONES	
			ABS	%
CARTERA BR	18.321	19.875	1.553	8,5%

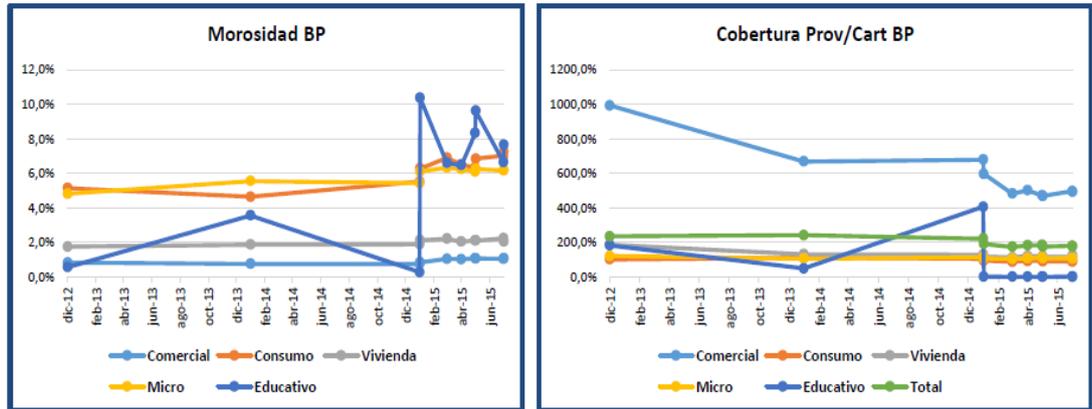


Fuente: SBS – SEPS – BCE

Elaborado: Ing. Juan Pablo González

Cerca de la mitad de la cartera que colocan los bancos tradicionalmente ha sido la productiva, junto a la de consumo superan el 80% de la colocación. La participación de la hipotecaria y el microcrédito es marginal, la primera fue impactada significativamente desde la aparición del BIESS; el bajo nivel de participación de la segunda se debe a que, en general, no es su nicho de mercado natural.

## CRÉDITO



	Comercial	Consumo	Vivienda	Micro	Educativo		Comercial	Consumo	Vivienda	Micro	Educativo	Total
dic-12	0,8%	5,1%	1,8%	4,8%	0,6%	dic-12	993,4%	102,2%	187,8%	122,7%	183,6%	235,7%
dic-13	0,8%	4,6%	1,9%	5,6%	3,6%	dic-13	669,2%	111,6%	132,4%	106,4%	49,8%	242,0%
dic-14	0,8%	5,5%	1,9%	5,4%	0,3%	dic-14	680,2%	105,2%	129,9%	115,6%	406,9%	221,7%
ene-15	0,9%	6,3%	2,1%	6,1%	10,4%	ene-15	597,4%	95,3%	118,2%	108,2%	2,8%	191,7%
feb-15	1,1%	6,9%	2,2%	6,3%	6,6%	feb-15	483,4%	88,4%	113,7%	105,6%	1,6%	175,2%
mar-15	1,0%	6,5%	2,0%	6,2%	6,5%	mar-15	502,7%	92,8%	123,1%	108,7%	2,0%	183,8%
abr-15	1,1%	6,3%	2,1%	6,1%	8,3%	abr-15	472,8%	95,5%	118,8%	113,6%	1,8%	185,4%
may-15	1,1%	6,9%	2,1%	6,3%	9,6%	may-15	469,5%	91,1%	119,1%	108,4%	1,7%	176,5%
jun-15	1,1%	7,0%	2,2%	6,2%	6,7%	jun-15	497,1%	90,6%	116,0%	110,0%	2,7%	180,5%
jul-15	1,1%	7,2%	2,1%	6,2%	7,7%	jul-15	494,9%	90,2%	125,7%	107,7%	2,3%	176,7%

**Fuente:** SBS Y SEPS

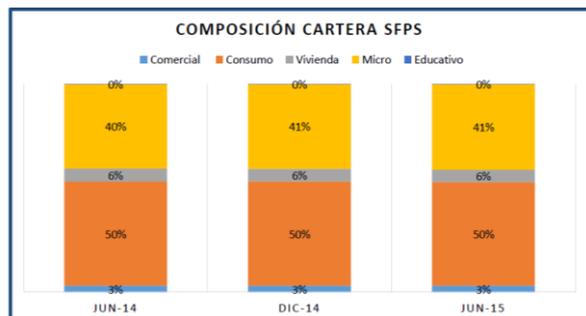
**Elaborado:** Ing. Juan Pablo González

En los bancos privados, la sanidad de la cartera productiva (o comercial) se mantiene relativamente estable, no así la de consumo, vivienda y micro que, en diferentes niveles y magnitudes, denotan cierto deterioro en el año 2015. Sin embargo, la banca privada ha venido resguardado su solvencia, ante eventos extremos de deterioro de los créditos, a través de la constitución de importantes montos de provisiones.

## CRÉDITO

Cifras en millones de USD

CARTERA BR.	jun-14	jun-15	VARIACIONES	
			ABS.	%
	5.467	6.194	727	13,3%



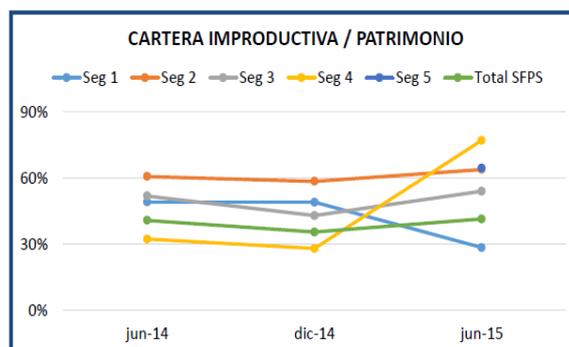
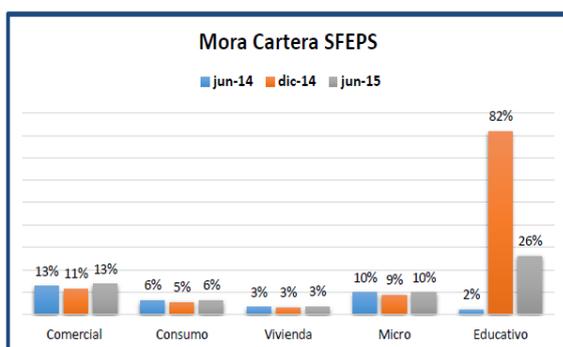
**Fuente:** SBS Y SEPS

**Elaborado:** Ing. Juan Pablo González

Las cooperativas presentan una composición de su cartera de créditos diferente a la de bancos. El segmento que explica la mitad de lo que colocan es el de consumo y, en una proporción menor, el microcrédito. La cartera comercial a gran escala y la de vivienda, mantienen posiciones no significativas, última de las cuales se ha visto afectada, al igual que en los bancos, por la aparición del BIESS.

De alguna manera, se puede admitir que los nichos de mercado crediticio naturales de las cooperativas están siendo atendidos por ellas.

### CRÉDITO



	jun-14	dic-14	jun-15
Seg 1	49%	49%	29%
Seg 2	61%	59%	64%
Seg 3	52%	43%	54%
Seg 4	32%	28%	77%
Seg 5			65%
Total SFPS	41%	36%	42%

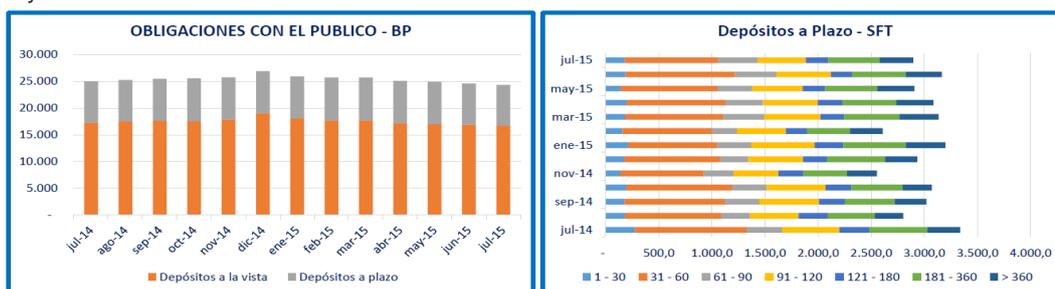
**Fuente:** SBS – SEPS – BCE

**Elaborado:** Ing. Juan Pablo González

A excepción de la cartera de consumo, en los demás segmentos crediticios, el nivel de morosidad de las colocaciones de las cooperativas es mayor que en el de bancos, inclusive en uno de sus mercados naturales que es el microcrédito, denotándose al parecer debilidades de tipo interno en la infraestructura de colocación. La situación de riesgo puede verse inclusive exacerbada si consideramos que la vulnerabilidad del patrimonio por un deterioro acelerado de la cartera significativo casi en todos los grupos de cooperativas (excepto Seg.1: cobertura de provisiones 106%). La vulnerabilidad del total de la cartera en riesgo de las cooperativas es 1,7 veces más que la de bancos (42% vs 24%).

## DEPÓSITOS

Cifras en millones de USD



**Fuente:** SBS – BCE – SEPS

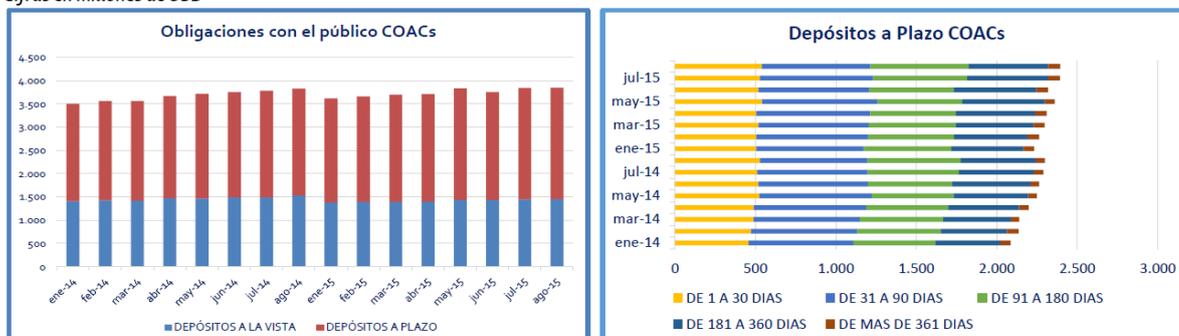
**Elaborado:** Ing. Juan Pablo González

En el período analizado se verifica que, en promedio, la banca se ha financiado en un 69,1% con depósitos a la vista, la diferencia, 30,9%, es con depósitos a plazo. La tendencia es a la baja, aunque más pronunciada desde enero de 2015, la reducción en depósitos a la vista desde esa fecha es de \$2,340 millones y, en a plazo de \$209 millones, a diferencia de lo que sucedió en el mismo período del año anterior (dic2013–jul2014) en que en el primer caso los depósitos solo se redujeron en \$317 millones y, en el segundo, más bien aumentaron en \$1,023 millones. Las obligaciones con el público, en todo el período de análisis, es decir entre jul2014 y jul2015, se han reducido en \$178 millones, mientras que, entre jul 2013 y jul 2014, dichas obligaciones más bien crecieron en \$2,935 millones.

En cuanto a la estructura de los depósitos a plazo, que denota la expectativa en el mediano plazo de los clientes, se advierte que el 47,8% se encuentra concentrado en obligaciones de hasta 90 días; y, el 89,3% hasta 1 año.

## DEPÓSITOS

Cifras en millones de USD



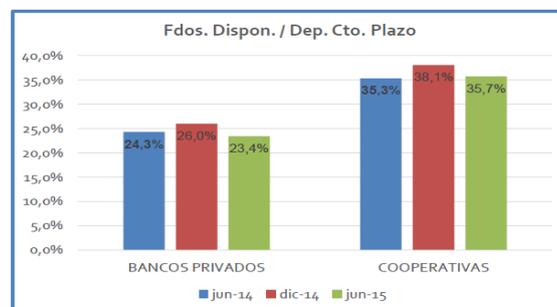
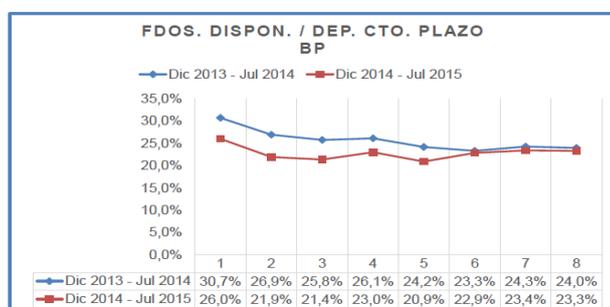
**Fuente:** SBS – BCE – SEPS

**Elaborado:** Ing. Juan Pablo González

En lo que va del año 2015, las cooperativas se han financiado en un 37,9% con depósitos a la vista y, la diferencia, 62,1%, con depósitos a plazo, siendo diferente por tanto la estructura frente al sector bancario. Tomando como referencia dos períodos de análisis, esto es, de enero a agosto 2014 y de enero a agosto 2015, se observa que el crecimiento de los depósitos no llega a ser negativo como en la banca, pero si tiende a reducirse: en el caso de las captaciones a la vista, la tasa de crecimiento se reduce del 8,3% al 4,9% (de \$117 millones a \$67 millones); y, en las a plazo, del 10,1% al 7,3% (de \$212 millones a \$162 millones).

La participación de los depósitos a plazo hasta 90 días es del 52,7%; y, hasta un año es del 97%.

### LIQUIDEZ

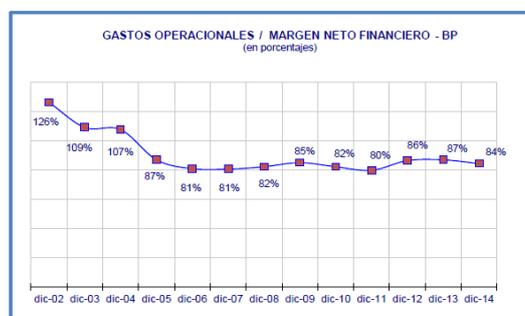
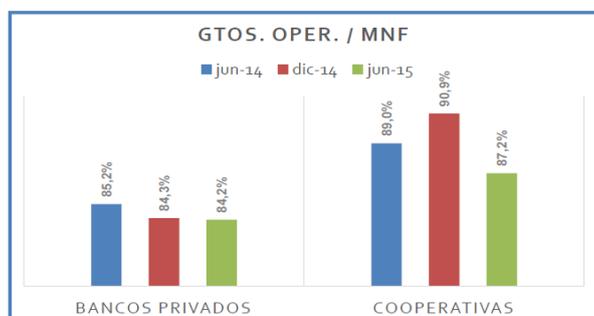


Fuente: SBS – BCE – SEPS

Elaborado: Ing. Juan Pablo González

La liquidez actual de los principales sectores del sistema financiero, banca y cooperativas, se encuentran en niveles adecuados, son similares a los históricos que han mantenido cada uno de estos grupos de entidades. En la coyuntura en curso, variables como ésta es de las principales a sostener.

### EFICIENCIA



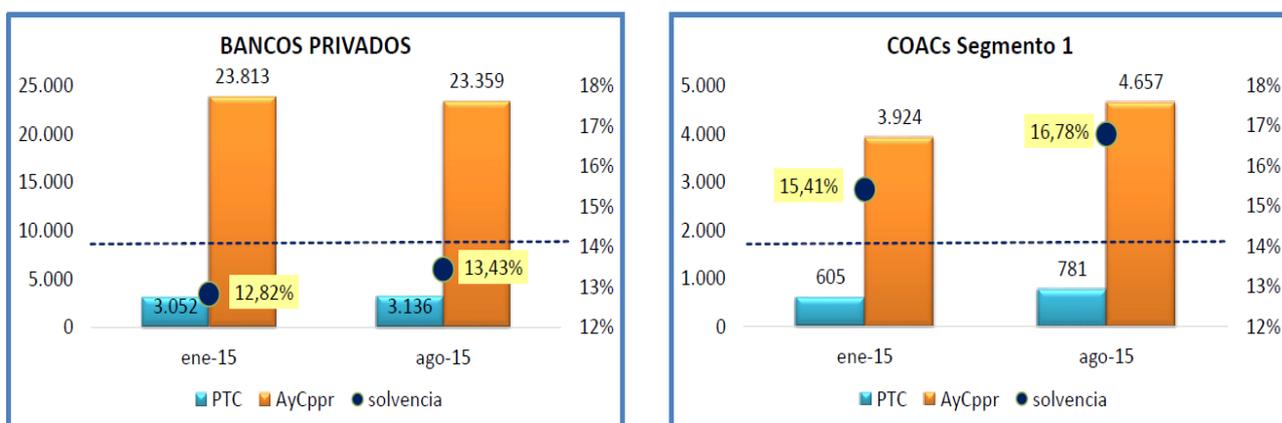
Fuente: SBS – BCE – SEPS

Elaborado: Ing. Juan Pablo González

Una tarea ineludible a aplicar en todo tipo de entidades financieras, en épocas de contracción económica o, más aún, en las de recesión, es el fortalecimiento de la eficiencia operativa. La banca y las cooperativas tienen un desafío importante para profundizar en esta área.

## SOLVENCIA

Cifras en millones de USD



**Fuente:** SBS – BCE - SEPS

**Elaborado:** Ing. Juan Pablo González

La solvencia es la segunda barrera a sostener en un ciclo de recesión económica, pues refleja la calidad y capacidad de los activos para hacer frente a su deterioro o a la necesidad de realización.

Los niveles de solvencia de la banca y de las cooperativas, en la actualidad, son adecuados.

### *Riesgo de Reputación.-*

Otro riesgo presente que enfrentan las Cooperativas es el riesgo de reputación, ya que desde que entro en vigencia el nuevo marco normativo que les regula, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria como organismo de control inicio procesos de liquidación, fusión y absorción de Cooperativas de Ahorro y Crédito, lo que genera cierta incertidumbre a los socios de las Cooperativas por la falta de información financiera que existe disponible para poder analizar a cada Cooperativa según su realidad. A continuación adjuntamos datos tomados de la página de

Internet de la SEPS de las Cooperativas liquidadas y en procesos de liquidación en cada uno de las provincias y cantones:

Cuenta de Razón Social	Estado Jurídico		
	EN LIQUIDACION	LIQUIDADA	Total general
<b>Provincia</b>			
<b>AZUAY</b>	2		2
<b>BOLIVAR</b>	1		1
<b>CANAR</b>	2	1	3
<b>CHIMBORAZO</b>	4	1	5
<b>EL ORO</b>	2	1	3
<b>ESMERALDAS</b>		2	2
<b>GUAYAS</b>	2	3	5
<b>LOJA</b>		1	1
<b>LOS RIOS</b>	3		3
<b>MANABI</b>	3	1	4
<b>PICHINCHA</b>	2	1	3
<b>SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS</b>	1		1
<b>TUNGURAHUA</b>	2		2
<b>Total general</b>	24	11	35

**Fuente:** SEPS

**Elaborado:** Ing. Juan Pablo González

Cuenta de Razon Social	Estado Jurídico		
	EN LIQUIDACION	LIQUIDADA	Total general
<b>Canton</b>			
<b>AMBATO</b>	1		1
<b>BABAHOYO</b>	1		1
<b>BIBLIAN</b>		1	1
<b>BUENA FE</b>	1		1
<b>CAMILO PONCE ENRIQUEZ</b>	1		1
<b>CANAR</b>	1		1
<b>CHIMBO</b>	1		1
<b>COLTA</b>		1	1
<b>CUENCA</b>	1		1
<b>DAULE</b>	1		1
<b>EL TAMBO</b>	1		1
<b>ESMERALDAS</b>		1	1
<b>GUAYAQUIL</b>		2	2
<b>LOJA</b>		1	1
<b>MACHALA</b>	2	1	3
<b>MANTA</b>		1	1
<b>MILAGRO</b>		1	1
<b>PORTOVIEJO</b>	1		1
<b>PUEBLOVIEJO</b>	1		1
<b>PUERTO LOPEZ</b>	1		1
<b>QUITO</b>	2	1	3
<b>RIOBAMBA</b>	4		4
<b>SAMBORONDON</b>	1		1
<b>SAN LORENZO</b>		1	1
<b>SANTIAGO DE PILLARO</b>	1		1
<b>SANTO DOMINGO</b>	1		1
<b>SUCRE</b>	1		1
<b>Total general</b>	24	11	35

**Fuente:** SEPS

**Elaborado:** Ing. Juan Pablo González

## *Análisis Pest*

El análisis PEST es una herramienta que se utiliza al general una estrategia, sirve para explorar el macro-entorno externo en el cual opera una Institución. PEST son las siglas para los siguientes factores:

- Político, incluido el análisis legal
- Económico
- Social
- Tecnológico

Los factores PEST desempeñan un importante papel en las oportunidades de creación de valor de una estrategia. Sin embargo están generalmente fuera del control de la entidad y deben ser considerados normalmente como amenazas u oportunidades. Los factores macro-económicos pueden diferir según el país o aún la región, es así que nuestro análisis PEST lo realizamos con relación al país.

A continuación adjuntamos el análisis PEST:

<b>POLITICO</b>	<b>ECONOMICO</b>
<b>Cierre de Cooperativas de ahorro y Crédito</b>	Disminución de la liquidez del Sistema Financiero
<b>Cambios normativos que afecten las actividades de las Cooperativas.</b>	Incremento del índice de Morosidad del sistema financiero
<b>Cambio del Presidente</b>	Disminución del precio del petróleo
<b>Alto número de Cooperativas de Ahorro y Crédito</b>	Incremento de la Deuda Pública
	Sobreendeudamiento de los clientes
	Disminución del monto de remesas ingresadas al país
<b>SOCIAL</b>	<b>TEGNOLOGICO</b>
<b>Incertidumbre alta de los clientes</b>	Costos altos de Tecnología
<b>Clientes con baja educación financiera</b>	Personal capacitado en micro finanzas
<b>Prestamos en Chulqueros</b>	Bajo control de riesgos tecnológicos
<b>Poca cultura de los clientes del uso de la tecnología para transaccionar</b>	

**Fuente:** Noticias económicas, políticas y sociales.

**Elaborado:** Ing. Juan Pablo González

### ***3.4.- Identificación de los principales factores clave de éxito.***

#### ***Análisis FODA.***

**Definición:** Es la herramienta por excelencia para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto y, a partir de ahí, planificar una estrategia de futuro. Sirve para identificar los factores internos y externos que puedan condicionar el éxito de una organización, ya se trate de comenzar una nueva empresa o desarrollar un nuevo negocio (un nuevo producto o servicio, etc.) en una existente. En base al diagnóstico FODA se definen las estrategias para mejorar la competitividad de una organización o para mitigar los riesgos a los que está expuesta.

El análisis FODA es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro. Nos ayudará a plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a nuestra organización contra las amenazas teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

En base a los resultados del diagnóstico PEST y FODA la organización debe definir una o varias estrategias para mejorar la competitividad o minimizar los riesgos de su actividad.

**Tipos de estrategias.-** Existen distintos tipos de estrategia empresariales<sup>22</sup>:

- Defensiva.- La organización está preparada para enfrentarse a las amenazas. Si su producto o servicio ya no se considera líder, ha de resaltar lo que le diferencia de la competencia. Cuando baje la cuota de mercado, ha de buscar clientes que le resulten más rentables y protegerlos.

---

<sup>22</sup> **DÍAZ** Olivera y **MATAMOROS** Hernández: “El análisis DAFO y los objetivos estratégicos”, en Contribuciones a la Economía, marzo 2011

- **Ofensiva.-** La Organización debe adoptar una estrategia de crecimiento. Cuando las fortalezas son reconocidas por sus clientes, es posible atacar a la competencia para resaltar las ventajas propias. Cuando el mercado está maduro es posible tratar de “robar” clientes lanzando nuevos modelos o servicios.
- **Supervivencia.-** La organización se enfrenta a amenazas externas sin las fuerzas internas necesarias para luchar contra la competencia. Es aconsejable dejar las cosas tal y como están hasta que se asienten los cambios que se producen.
- **Reorientación.-** Aparecen oportunidades que se pueden aprovechar, pero la organización carece de la preparación adecuada. Será necesario cambiar de política o de producto o servicio porque los actuales no están dando los resultados esperados.

A continuación adjuntamos el análisis FODA de las cooperativas en estudio:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Buena comunicación hacia los socios	Costo de captación alto.
Gestión de los productos insitu	Falta de conocimiento de los clientes.
Existencia de manuales de políticas y procesos.	Montos bajos de crédito.
Puntos de atención en lugares estratégicos	Falta de la fidelidad de los clientes.
Diversidad de productos.	Productos sin diferenciación.
Tiempo de entrega de servicio.	Mala administración del personal.
Se cumple lo ofrecido.	Falta de gestión de la base de datos.
Horario de atención.	Falta de posicionamiento.
Personal capacitado.	Falta de chequera y tarjetas de crédito.
Buen número de agencias.	Competencia entre Cooperativas
Margen financiero adecuado.	Carencia de servicio Post venta
Se cuenta con una importante base de datos.	Concentración de las fuentes de Fondo
Cercanía con los clientes	Incremento del índice de morosidad
Nivel de Servicio bueno	Dependencia casi total de los ingresos de cartera
Contar con garantía del COSEDE para los ahorros	Tasas de crecimiento de Cartera y Captaciones cada año menores al último año
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mayor demanda de créditos.	Disminución de la liquidez
Preferencia de cooperativas que bancos.	Cambio de moneda.
Fusiones y absorciones.	Cambios normativos
Dinero electrónico.	Poco conocimiento del sector de microempresas.
Alianzas estrategias con corresponsales.	Cambio presidente.
Alianzas entre COACS.	Competencia desleal
Convenios proveedores.	Salida de capital.
Administración de información entre cooperativas.	Financiamiento por los proveedores a nuestros clientes
Administración de liquidez entre cooperativas.	Prestamos de usureros
	Competencia bancaria.
	Poco crecimiento del mercado
	Sobreendeudamiento de los clientes
	Cierre de cooperativas

**Fuente:** Información diversa, (Boletines, Páginas Web, Análisis costos, etc)

**Elaborado:** Ing. Juan Pablo González

Una vez que se cuenta con el análisis FODA, se procede a realizar el análisis DAFO, que nos permite clasificar en cuatro categorías determinados factores para determinar las estrategias a ser implementadas.

### MATRIZ DAFO

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Buena comunicación hacia los socios	D1	Costo de captación alto.
		F2	Gestión de los productos in situ	D2	Falta de conocimiento de los clientes.
		F3	Existencia de manuales de políticas y procesos.	D3	Montos bajos de crédito.
		F4	Puntos de atención en lugares estratégicos	D4	Falta de la fidelidad de los clientes.
		F5	Diversidad de productos.	D5	Productos sin diferenciación.
		F6	Tiempo de entrega de servicio.	D6	Mala administración del personal.
		F7	Se cumple lo ofrecido.	D7	Falta de gestión de la base de datos.
		F8	Horario de atención.	D8	Falta de posicionamiento.
		F9	Personal capacitado.	D9	Falta de chequera y tarjetas de crédito.
		F10	Buen número de agencias.	D10	Competencia entre Cooperativas
		F11	Margen financiero adecuado.	D11	Carencia de servicio Post venta
		F12	Se cuenta con una importante base de datos.	D12	Concentración de las fuentes de Fondo
		F13	Cercanía con los clientes	D13	Incremento del índice de morosidad
		F14	Nivel de Servicio bueno		
		F15	Contar con garantía del COSEDE		
OPORTUNIDADES		FO OFENSIVA		DO REORIENTACION	
O1	Mayor demanda de créditos.	O1, F1, F2	Ampliar la participación de mercado en el segmento de créditos Corporativos (Comerciales), para obtener una participación del 20%.	D2, D8, D10, 02	Brindar programas de Educación financiera al 5% de los clientes.
O2	Preferencia de cooperativas que bancos.	O7, F14	Lograr un nivel de servicio del sistema transaccional en operaciones de atención al cliente del 98%.	D5, D2, O2, O3	Suscribir convenios entre las Cooperativas y con medios de comunicación para posicionar la marca Cooperativa.
O3	Fusiones y absorciones.	O7, F14	Alcanzar un tiempo de respuesta de reactivación del sistema transaccional en caídas no mayor a 5 minutos.	D6, O2	Implementar un modelo de gestión del Talento Humano sustentado en indicadores de desempeño.
O4	Dinero electrónico.	O2, O4, O7, F12	Implementar un sistema de CRM que permita dotar de información para definir dos servicios que demanden los clientes	D6, O7	Fortalecer las competencias del personal mediante procesos de capacitación que involucren el 100% del personal con un alcance no menor a 16 horas anuales.
O5	Alianzas estrategias con corresponsales.	O2, O7, F12, F13	Incrementar el monto de créditos en un 15% a los clientes con una buena calificación de Riesgo	D6, O2, O7	Lograr y mantener un nivel de satisfacción sobre el clima laboral de la cooperativa no menor al 80%.
O6	Alianzas entre COACS.	F12, F13, F11, O7	Ofrecer servicios transaccionales en la WEB al 5% de los clientes	D4, O6	Fidelizar a los clientes mediante la implementación de servicios postventa en el 20% de las ventas
O7	Convenios proveedores.	F14, O2	Alcanzar un nivel de satisfacción de los clientes, por calidad de atención, superior al 80%.	O7, O2, D9	Diseñar e implementar el servicio de Chequeras al 15% de clientes.
O8	Administración de información entre cooperativas.		Alcanzar una cartera en riesgo no mayor al 5% y una cobertura de provisiones superior al 150%	O1, O2, D9	Diseñar e implementar el servicio de Tarjetas de Crédito al 10% de clientes con crédito.
O9	Administración de liquidez entre cooperativas.	F10, F4, O2	Mantener una relación Gastos Operacionales vs Activos Totales Promedio no mayor al 4%		
AMENAZAS		FA DEFENSIVA		DA SUPERVIVENCIA	
A1	Disminución de la liquidez	F15, A1	Formar un fondo de liquidez entre las Cooperativas	D1, A8, A9	Lograr una Rentabilidad sobre Activos no menor al 2,00%
A2	Cambio de moneda.	F12, A12	Realizar convenios entre cooperativas para compartir información de crédito entre las cooperativas, para disminuir el riesgo de sobreendeudamiento.	D5, A4, A10	Mantener una relación Cartera Bruta vs Activos superior al 70%
A3	Cambios normativos	F1, F2, A10, A8	Definir e implementar un producto que permitan generar fuentes alternativas de ingresos independiente de los intereses de crédito.	D1, D2, A8, A9	Buscar fuentes de financiamiento externas que permitan tener el 30% de financiamiento de estas fuentes
A4	Poco conocimiento del sector de microempresas.	F7, F11, A12, A13	Suscribir convenios para administrar el 70% de los recursos líquidos entre las cooperativas		
A5	Cambio presidente.				
A6	Competencia desleal				
A7	Salida de capital.				
A8	Financiamiento por los proveedores a nuestros clientes				
A9	Prestamos de usureros				
A10	Competencia bancaria.				
A11	Poco crecimiento del mercado				
A12	Sobreendeudamiento de los clientes				
A13	Cierre de cooperativas				

**Fuente:** Información diversa, (Boletines, Páginas Web, Análisis costos, etc)

**Elaborado:** Ing. Juan Pablo González

**Capítulo 4**  
**DEFINICIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN CON ESTRATEGIAS**  
**COMERCIALES PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE**  
**LOS PRODUCTOS**

*4.1.- Planteamiento del plan de acción con estrategias comerciales.*

*Triangulo de Valor.-*

Para poder establecer las ventajas competitivas, y definir una propuesta de valor consideramos importante determinar sobre que atributo se va a diferencia este segmento de cooperativas frente a la competencia, en base a una de la puntas del triangulo de valor.

**El precio.-** Con relación al precio, las cooperativas tienen un costo alto de financiamiento (Captaciones), ya que la estructura de su fondeo esta principalmente por Depósitos a Plazo, y si a esto le agregamos los gastos operativos y provisiones sobre la cartera en riesgo, las tasas activas deben ser adecuadas para poder cubrir estos costos, lo que denota que difícilmente el precio será un atributo de diferenciación.

**Calidad del producto.-** El producto es el medio por el cual se pueden satisfacer las necesidades del consumidor. Si no se dispone del producto adecuado para estimular la demanda, no es posible llevar a cabo de modo efectivo ninguna otra acción comercial. Analizando el portafolio de productos de las cooperativas de este segmento determinamos que en los ahorros existe una limitación con cuentas corrientes; y, con relación al portafolio de créditos por asuntos de costos la participación en créditos comerciales es marginal ya que no es rentable ofrecer este tipo de productos, otro factor importantes es la carencia de servicios Web, y tarjetas de crédito aspectos que no permiten que las cooperativas puedan diferenciarse de la competencia por este atributo.

**Calidad en el servicio al cliente.-** Este atributo no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de una empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso, a esto podemos agregar que una de las fortalezas de las Cooperativas es el conocimiento de los clientes y la cercanía que se tiene con los mismos; y también según datos de un estudio de mercado realizado por CACPE para identificar los atributos por lo que prefieren acceder a un crédito en las Cooperativas y no en los bancos es por el servicio que reciben, y complementando que se trata de una institución financiera que brinda servicios, este es el factor que nos permitirá diferenciarnos de la competencia y sobre el cual estará sustentado la propuesta de valor; y también debemos definir las diversas estrategias para obtener mejores resultados.



**Misión.-**

Para definir la misión de las Cooperativas en análisis, previamente realizaremos un análisis en base a la siguiente matriz:

<b>MATRIZ DE LA MISION</b>	
<b>Ámbito de Producto</b>	Brindar Servicios Financieros (Crédito y Ahoros) con Solvencia y Calidad.
<b>Ámbito de Mercado</b>	Empleados bajo relación de dependencia y microempresarios.
<b>Cobertura Geográfica</b>	Provincias del Azuay y Cañar.
<b>Modo de alcanzar Liderazgo</b>	Excelente servicio al Cliente y con productos de calidad.
<b>Competitivo</b>	

En base al análisis anterior definimos a la misión de la siguiente manera:

**Ser una Cooperativa que apoye a desarrollo y progreso de los empleados bajo relación de dependencia y Microempresarios con servicios financieros de calidad y solvencia.**

#### *Visión.-*

Para definir nuestra visión debemos respondernos a la pregunta ¿Cómo nos vemos en los próximos cinco años?, en base a esta interrogante definimos la siguiente visión:

**Ser una Institución Financiera Líder en las provincias de Azuay y Cañar, que brinde servicios financieros de calidad.**

#### *Cultura Organizacional.-*

Para cumplir y alcanzar la misión, visión y los objetivos que se plantean es importante gestionar una adecuada cultura organizacional, cultura en la cual se cree un ambiente laboral agradable, ambiente en el cual los colaboradores se sientan respetados y valorados, lo que permitirá que los colaboradores consideren su trabajo como una importante contribución a sus clientes (internos o externos). Para apoyar al logro de una adecuada cultura organizacional es importante contar con valores como los que se describen a continuación:

- Honradez
- Integridad
- Servicio al cliente
- Mejoramiento continuo
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Respeto
- Responsabilidad
- Sinceridad
- Solidaridad

- Puntualidad
- Lealtad

### **Mapa Estratégico.-**

Es una importante herramienta que permite alinear a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos descritos en su Plan Estratégico o comercial, a comunicarlos y a definir qué es lo que tiene que hacer para alcanzarlos.

Si una organización cuenta con un Mapa Estratégico, éste le va a permitir a ella y a sus miembros concentrar en un solo documento, a modo de hoja de ruta, lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos planteados en el Plan Estratégico o comercial, con el fin de facilitar el entendimiento y compromiso de sus miembros y por ende, el desarrollo de las estrategias de una forma precisa, clara y medible hacia el logro de dichos objetivos.

### **Perspectivas a considerar en el mapa estratégico,**

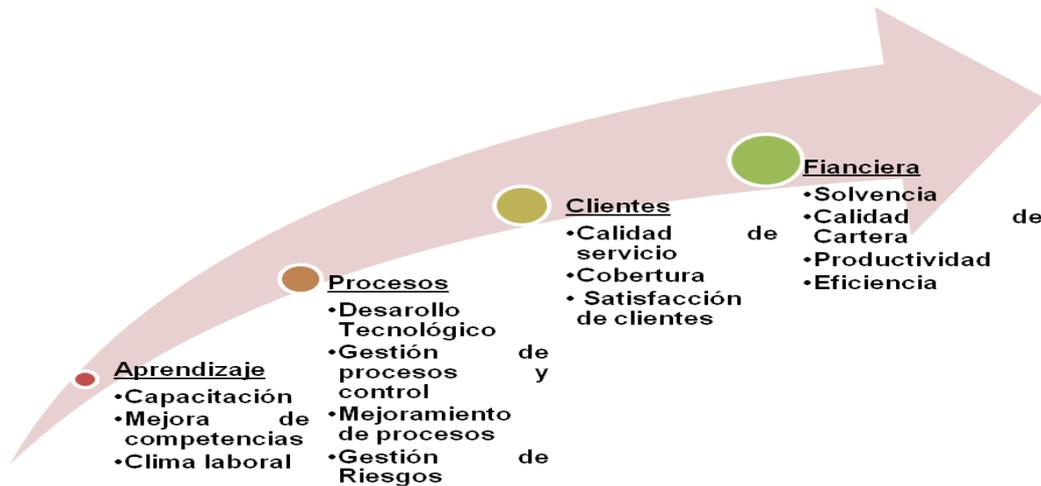
A continuación detallamos las perspectivas<sup>23</sup> a considerar para nuestros objetivos y mapa estratégicos:

1. El primer nivel es la “Perspectiva Financiera”: Cuyo fin es identificar los objetivos financieros de la Cooperativa para un período determinado, los cuales serán objetivos cuantificables y por tanto medibles.
2. El segundo nivel es la “Perspectiva del Cliente”: Cuyo fin es identificar qué tenemos que hacer para conseguir los objetivos financieros teniendo en cuenta la satisfacción de nuestros clientes; es decir, lograr satisfacer los clientes con la venta de productos y/o prestación de servicios para facilitar alcanzar las metas planteadas en la perspectiva financiera (objetivos financieros).
3. El tercer nivel es la “Perspectiva Interna - Procesos: Cuyo objetivo es definir qué tenemos que hacer de manera interna para satisfacer la perspectiva de nuestros clientes y alcanzar nuestra perspectiva financiera.

---

<sup>23</sup> KAPLAN Robert y NORTON David, “Cuadro de Mando Integral”

4. El cuarto nivel es la “Perspectiva de Aprendizaje”: Con el fin de definir cuál es el conocimiento y/o capacidades a desarrollar para cumplir la “Perspectiva Interna”.



Bajo estas perspectivas, se sustentará el mapa estratégico, y los objetivos y estrategias comerciales para las cooperativas en análisis, que se sustentará en promover una organización de "Aprendizaje" que fortalezca la gestión del conocimiento a través de procesos de capacitación y mejora de competencias del personal, como base para el logro de un clima laboral favorable.

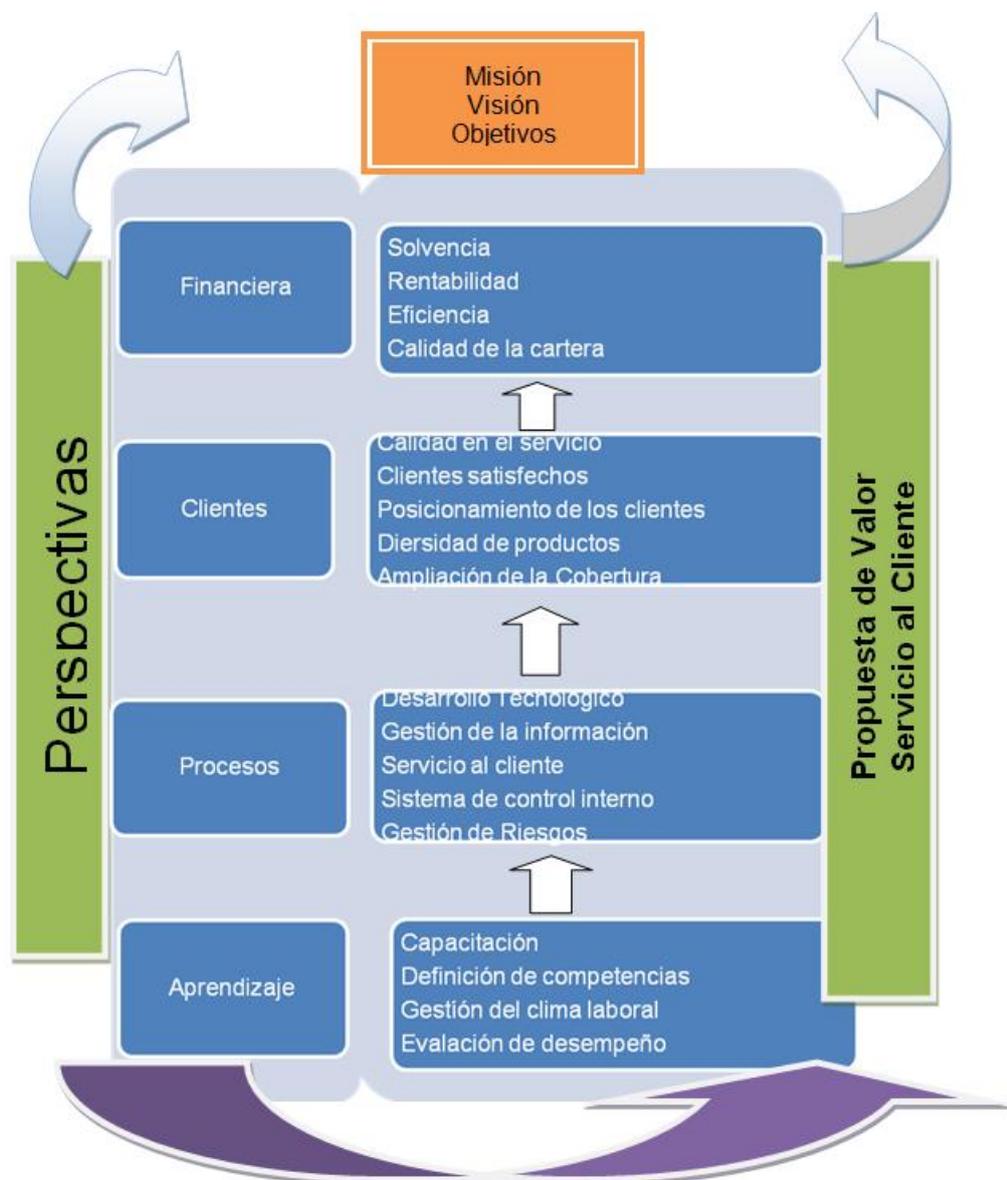
Estas acciones permitirán el fortalecimiento de los "Procesos Internos", sustentados en un desarrollo tecnológico que contribuya en una adecuada gestión de la información, la oportuna atención al público y el cumplimiento de las políticas y procesos, un ambiente de control favorable; y, una adecuada gestión de riesgos; factores que permitirán la mejora en la calidad de servicio, la ampliación de la cobertura y la satisfacción de los clientes que a su vez incidirán en el crecimiento de la cobertura y de las operaciones. Finalmente, un nivel de cumplimiento satisfactorio en las etapas anteriores permitirá el logro de resultados positivos reflejados en indicadores como Calidad de Cartera, Solvencia, Productividad, Eficiencia y Resultados económicos y sociales positivos.

Las perspectivas planteadas presentan en la base de la intervención el fortalecimiento del equipo humano como ente generador de las iniciativas de mejora de los procesos,

políticas, productos y responsable de la prestación de los servicios a los clientes y la comunidad, cuya calidad y oportunidad de servicio incidirá en altos niveles de satisfacción de los clientes, con su efecto en el crecimiento y mejora de posicionamiento de la cooperativa y una gestión financiera eficaz y eficiente que garantice la sostenibilidad institucional y por ende la protección de los ahorros de quienes confían en estas cooperativas.

**Mapa estratégico,**

A continuación definimos el mapa estratégico para las Cooperativas en análisis:



**Fuente:** Investigación propia.

**Elaborado:** Ing. Juan Pablo González

## **Objetivos Estratégicos.-**

En base al diagnóstico realizado se definen los siguientes objetivos estratégicos para poder mantener y mejorar la competitividad de las Cooperativas en análisis:

- Alcanzar una participación de mercado en el sistema financiero 20% en los próximos cuatro años.
- Desarrollar los productos de chequeras y tarjetas de crédito en los próximos tres años.
- Mantener un índice cartera en riesgos inferior al 5%.
- Lograr una rentabilidad sobre patrimonio (ROE) superior al 10%.
- Realizar alianzas estratégicas al menos entre las tres cooperativas para intercambiar información crediticia.
- Suscribir mínimo dos convenios entre cooperativas para administrar la liquidez entre estas instituciones.
- Formar una red de cooperativas para realizar economías de escala y disminuir los gastos administrativos al menos en un 10%, y desarrollar al menos un producto que incremente la competitividad de estas cooperativas.

## **Estrategias Comerciales.-**

En base al diagnóstico que antecede se desarrolla un plan de acción con estrategias comerciales para mantener y ampliar la participación de mercado de una manera sustentable y sobre todo minimizando los riesgos, el cual permitirá incrementar la competitividad de las cooperativas en análisis.

El presente plan contempla lo siguiente:

**No**, Contempla el número cronológico de la estrategia.

**Estrategia**, Detalla la estrategia a ser implementada, y clasificada de acuerdo a la perspectiva.

**Factor clave de Éxito**, Es lo más importante que permite cumplir con la estrategia

**Tiempo a Implementar,** Establece el tiempo en el cual se puede implementar la estrategia, el mismo dependerá de la capacidad de cada cooperativa, está clasificado de la siguiente manera:

- Corto plazo, Menor a un año
- Mediano plazo, comprendido entre uno y tres años.
- Largo plazo, mayor a tres años.

**Meta alcanzar,** Es el resultado esperado que permitirá determinar si se cumple o no con la estrategia planificada.

**Indicador de Medición,** Nos indica la manera en que se evaluara el cumplimiento de la estrategia.

En el presente plan de acción no se establece responsables ni recursos ya que estos dependerán de la estructura organizacional de cada cooperativa y de su estructura financiera.

## Las estrategias que se plantean son las siguientes:

No.	Estrategia	Factor clave de Éxito	Tiempo a Implementar	Meta alcanzar	Indicador de Medición
<b>Perspectiva Financiera:</b>					
1	Lograr una Rentabilidad sobre Activos no menor al 2,00%	Ingresos generados	Corto Plazo	2% de ROA	Resultados de Ejercicio / Monto total de Activos
2	Mantener una relación Cartera Bruta vs Activos superior al 70%	Demanda de Cartera	Mediano Plazo	70% de cartera	Cartera Bruta / Monto total de Activos
3	Alcanzar una cartera en riesgo no mayor al 5% y una cobertura de provisiones superior al 150%	Análisis de crédito	Mediano Plazo	5% de Cartera en Riesgo	Saldo de Cartera en Riesgo / Saldo total de Cartera
4	Mantener una relación Gastos Operacionales vs Activos Totales Promedio no mayor al 4%	Control de Gastos operativos	Mediano Plazo	4% de Gastos operativos	Saldo de Gastos Operativos / Monto total de Activos
5	Buscar fuentes de financiamiento externas que permitan tener el 30% de financiamiento de estas fuentes	Proveedor de la fuente de financiamiento	Mediano Plazo	30% de financiamiento de fuentes externas	Monto de financiamiento de fuentes externas / total de fuentes de financiamiento
6	Ampliar la participación de mercado en el segmento de créditos Corporativos (Comerciales), para obtener una participación del 20%.	Metodología de crédito corporativo	Mediano Plazo	20% de cartera en crédito corporativo	Saldo de crédito corporativo / Saldo total de cartera
7	Formar un fondo de liquidez entre las Cooperativas	Fondo de liquidez	Largo Plazo	5% de los recursos líquidos en el fondo de liquidez	Recursos del fondo de liquidez / Total de recursos líquidos
<b>Perspectiva Cliente:</b>					
8	Alcanzar un nivel de satisfacción de los clientes, por calidad de atención, superior al 80%.	Servicio al cliente	Mediano Plazo	80% de Clientes satisfechos	% Clientes satisfechos / Total clientes analizados
9	Diseñar e implementar el servicio de Tarjetas de Crédito al 10% de clientes con crédito.	El producto	Mediano Plazo	10% de clientes con crédito a través de la tarjeta	Cientes de crédito con tarjeta / Total de clientes con crédito
10	Diseñar e implementar el servicio de Chequeras al 15% de clientes.	El producto	Mediano Plazo	15% de clientes con chequeras	Cientes con chequeras / Total de clientes
11	Fidelizar a los clientes mediante la implementación de servicios postventa en el 20% de las ventas	Proceso de servicio Postventa	Mediano Plazo	20% de ventas con servicio postventa	Ventas con servicio postventa / ventas totales
12	Implementar un sistema de CRM que permita dotar de información para definir dos servicios que demanden los clientes	Software de gestión	Largo Plazo	2 Nuevos productos	# de Productos definidos en base a la información obtenida del CRM
13	Incrementar el monto de créditos en un 15% a los clientes con una buena calificación de Riesgo	Selección de clientes	Corto plazo	Incremento del saldo de cartera de clientes seleccionados en un 15%	(Saldo de crédito actual de los clientes seleccionados / Saldo anterior de los clientes seleccionados) - 1
14	Brindar programas de Educación financiera al 5% de los clientes.	Programa de educación Financiera	Mediano Plazo	5% de clientes que hayan recibido el programa de educación financiera.	Clientes capacitados en educación financiera / total de clientes
<b>Perspectiva Procesos:</b>					
15	Realizar convenios entre cooperativas para compartir información de crédito entre las cooperativas, para disminuir el riesgo de sobreendeudamiento.	El convenio	Corto plazo	Convenio suscrito entre las tres cooperativas	Convenio suscrito
16	Suscribir convenios entre las Cooperativas y con tres medios de comunicación para posicionar la marca Cooperativa.	El convenio	Corto plazo	Publicitar la marca Cooperativa al menos por 3 medios	Medios que se publiciten la marca cooperativa / Total de medios que se publiciten los servicios de las Cooperativas
17	Ofrecer servicios transaccionales en la WEB al 5% de los clientes	Software de gestión	Largo Plazo	5% de clientes que realicen transacciones mediante la WEB	Cientes que realicen transacciones a través de la WEB / Total de Clientes
18	Definir e implementar un producto que permitan generar fuentes alternativas de ingresos independientes de los intereses de crédito.	Producto	Mediano Plazo	5% del total de ingresos	Ingresos generados por este producto / ingresos totales generados
19	Suscribir convenios para administrar el 70% de los recursos líquidos entre las cooperativas	Convenio	Corto plazo	70% de los recursos líquidos colocados en cooperativas	Recursos líquidos colocados en las cooperativas / Total de recursos líquidos
20	Lograr un nivel de servicio del sistema transaccional en operaciones de atención al cliente del 98%.	Sistema transaccional	Mediano Plazo	98% del sistema transaccional operativo	Total de tiempo operativo del sistema / Total de tiempo de atención a público
21	Alcanzar un tiempo de respuesta de reactivación del sistema transaccional en caídas no mayor a 5 minutos.	Planes de contingencias	Largo Plazo	Tiempo de respuesta 5 minutos	Total tiempo de respuesta para restaurar el sistema transaccional
<b>Perspectiva Aprendizaje:</b>					
22	Implementar un modelo de gestión del Talento Humano sustentado en indicadores de desempeño.	Modelo de gestión	Mediano Plazo	Políticas del modelo de Gestión	Políticas definidas
23	Fortalecer las competencias del personal mediante procesos de capacitación que involucren el 100% del personal con un alcance no menor a 16 horas anuales.	Capacitación	Corto Plazo	16 horas de capacitación por empleado	Total horas de capacitación por empleado
24	Lograr y mantener un nivel de satisfacción sobre el clima laboral de la cooperativa no menor al 80%.	Políticas de gestión del clima laboral	Mediano Plazo	80% de satisfacción del clima laboral	Total de colaboradores satisfechos / Total de colaboradores analizados

**Fuente:** Investigación propia.

**Elaborado:** Ing. Juan Pablo González

## **Conclusiones.-**

Como conclusiones del presente trabajo de investigación podemos destacar las siguientes:

- Las Cooperativas de ahorro y crédito existen desde muchos años atrás; en el Ecuador a partir de los años 98 y 99 han ganado mayor participación en sistema financiero.
- Las Cooperativas de Ahorros y Crédito del segmento cuatro de las provincias de Azuay y Cañar son entidades que han generado utilidades en los últimos cinco años.
- El segmento principal de clientes que atienden las Cooperativas son las personas naturales con ingresos medios y medios bajos, con productos de ahorros son, ahorros a la vista y Depósitos a Plazo; y de crédito con créditos de Consumo, Microempresa y Vivienda.
- Las fuentes de fondeo están dadas principalmente por los depósitos a plazo fijo, al contrario de los Bancos que son las cuentas de ahorro y corrientes, lo cual genera un mayor costo financiero y por ende un margen financiero más pequeño.
- Las tasas de crecimiento de las principales cuentas (Activo, Cartera, Captaciones, Patrimonio) tienen una tendencia a decreciente.
- La Cooperativa JEP es la que mayor participación de mercado tiene, le sigue la Jardín y Finalmente CACPE, de igual manera tienen este orden en número de agencias.
- El banco del Austro es el principal competidor de este segmento de cooperativas, ya que tiene presencia en los mismos mercados y tiene una participación importante en el mismo segmento de clientes.
- Los bancos tienen mayores ventajas competitivas tanto por el número de agencias como por los productos que ofrecen como chequeras, tarjetas de crédito y servicios Web, servicios que carecen las cooperativas.
- La situación económica del país para los próximos años no es muy alentadora, ya que la liquidez de las instituciones financieras es decreciente y la morosidad se incrementa.

- El riesgo reputacional es uno de los riesgos que actualmente están viviendo las Cooperativas, ya que se están liquidando algunas cooperativas a nivel de todo el país.
- La propuesta de valor y las estrategias comerciales a ser implementadas en las cooperativas estará sustentada en el servicio, ya que este debe ser el factor diferenciador ante la competencia.
- La misión y visión de las Cooperativas deben estar sustentadas en el apoyo a sus socios con servicios financieros de calidad.
- Para alcanzar y mantener éxito las cooperativas deben definir sus estrategias considerando las perspectivas: Financiera, del cliente, Procesos y de Aprendizaje.

## GLOSARIO

**ACI:** Alianza Cooperativa Internacional

**COAC:** Cooperativas de Ahorro y Crédito

**UVC:** Unidades de Valor Constante

**SEPS:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

**LOEPS:** Ley Orgánica de la Económica Popular y Solidaria.

**COMF:** Código Orgánico Monetario y Financiero

**SBS:** Superintendencia Bancos y Seguros

**USD:** Dólar estadounidense

**FINANCOOP:** Caja Central Cooperativa

**COOP:** Cooperativa

**COSEDE:** Corporación de Seguro de Depósitos

**PYMES:** Pequeñas y Medianas Empresas

**IESS:** Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

**JEP:** Juventud Ecuatoriana Progresista

**CACPE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa

**CAMEL:** Capital o solvencia, Calidad de Activos, Manejo administrativo, Eficiencia y Liquidez

**WOCCU:** World Council of Credit Unions (Consejo Mundial de Cooperativas de Crédito)

**PERLAS:** Protección, Estructura financiera, Rendimientos y costos, Liquidez, Activos improductivos, Señales expansivas.

**FODA:** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

**EPS:** Economía Popular y Solidaria

**BIESS:** Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

**BCE:** Banco Central del Ecuador

**PEST:** Político, Económico, Social, Tecnológico

**DAFO:** Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades

**ROA:** Rendimiento sobre el Activo

**ROE:** Rendimiento sobre el Patrimonio.

## BIBLIOGRAFIA

- **CHIRIBOGA, Luis.** *Diccionario Financiero y de Economía Popular y Solidaria*, Editorial Imprefepp, 2014.
- **MIÑO** Grijalva Wilson, “Historia del Cooperativismo en el Ecuador”
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, *Estudios sobre Economía Popular y Solidaria*, Editorial Intendencia de Estadísticas, Estudios y Normas de la EPS y SFPS, 2013.
- Historia del Cooperativismo en el Ecuador, Ministerio de Coordinación de Política Económica.
- **PORTER, Michel**, El modelo de las “cinco fuerzas” de Porter.
- **KAPLAN Robert y NORTON David**, “Cuadro de Mando Integral”
- **CHAN KIM, W**, La estrategia del Océano Azul, Editorial Norma, 2005.
- **BETANCOURT, José**, Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma, Editorial Porlamar, Agosto de 2.002
- **SPULBER Daniel F**, Estrategia de Gestión: Cómo hacer un análisis exitoso, Editorial Peter Navarro 2010.
- **GARRISON RAY H, y NOREEN Erick W**, Contabilidad de Gestión: Herramientas para la toma de Decisiones, Editorial Peter Navarro 2010
- **CHURCHILL Craig, y FRANKIEWICZ Cheryl**, Gestión de Instituciones Microfinancieras: Como mejorar el desempeño Institucional, Editorial Copyright 2008 Organización Internacional del trabajo.
- **DÍAZ Olivera y MATAMOROS Hernández**: “El análisis DAFO y los objetivos estratégicos”, en Contribuciones a la Economía, marzo 2011
- [www.jardinazuayo.fin.ec](http://www.jardinazuayo.fin.ec);
- [www.coopjep.fin.ec](http://www.coopjep.fin.ec);
- [www.cacpebiblian.fin.ec](http://www.cacpebiblian.fin.ec)
- [www.bancodelaustro.com](http://www.bancodelaustro.com)
- [www.seps.gob.ec](http://www.seps.gob.ec)
- [www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec)