



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

“PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO RIOBAMBA LTDA, DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2017.”

AUTORA:

VERÓNICA PRISCILA MONTESDEOCA ABAD

RIOBAMBA - ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certifico que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Señorita Verónica Priscila Montesdeoca Abad, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Edison Vinicio Calderón Moran

DIRECTOR

Ing. Norberto Hernán Morales Merchán

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Verónica Priscila Montesdeoca Abad, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos que constan en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos del trabajo de titulación.

Riobamba, 06 de julio de 2017

Verónica Priscila Montesdeoca Abad
C.C. 060457958-1

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de titulación a mi hijo, quien es el motor que me impulsa día a día a superarme, y a mis padres, a ellos les debo todo lo que soy, me guían y me dan el valor para no desmayar ante los obstáculos que se ha presentado.

Verónica Priscila Montesdeoca Abad

AGRADECIMIENTO

En primer lugar mi agradecimiento a Dios, por haberme permitido llegar hasta aquí; en segundo lugar a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Contabilidad y Auditoría CPA y a sus maestros, por haberme enriquecido con sus conocimientos.

Verónica Priscila Montesdeoca Abad

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del Tribunal	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Tablas	ix
Índice de Gráficos	x
Índice de Anexos	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1 Antecedentes Históricos	6
2.1.1.1 Reseña Histórica	6
2.1.1.2 Base Legal.....	7
2.1.1.3 Actividades	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	8
2.2.1 Planeación Estratégica Financiera	8
2.2.1.1 Planeación Estratégica	9
2.2.1.2 Planeación Financiera	10
2.2.2 Importancia de la Planeación Financiera	10

2.2.3	Análisis Financiero	11
2.2.4	Estrategias de la Planeación Financiera.....	12
2.2.5	Pronostico de los Estados Financieros.....	13
2.2.6	Riesgo	14
2.2.7	Rentabilidad	15
2.2.8	Liquidez	16
2.2.9	El Diagnóstico Estratégico.....	16
2.2.10	Análisis FODA	16
2.2.11	Matrices	18
2.3	IDEA A DEFENDER	18
2.4	VARIABLES	19
2.4.1	Variable Independiente	19
2.4.2	Variable Dependiente	19
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		20
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	20
3.1.1	Diseño de la Investigación.....	20
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	20
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	21
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	21
3.4.1	Métodos	21
3.4.2	Técnicas e Instrumentos.....	23
3.5	RESULTADOS	23
3.5.1	Análisis de Resultados	23
3.5.1.1	Recopilación de datos en campo.....	24
3.5.1.2	Resultados de encuesta	44
3.5.1.3	Resultados de entrevista.....	52
3.6	VERIFICACION DE LA IDEA A DEFENDER	54
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		55
4.1	TÍTULO	55
4.2	ANTECEDENTES.....	55
4.2.1	Antecedentes del Cooperativismo	55
4.2.2	Antecedentes del Proyecto.....	56
4.2.2.1	Estructura Organizacional.....	57
4.2.2.2	Principios	57

4.2.2.3	Valores	58
4.2.2.4	Productos y Servicios.....	58
4.2.3	Análisis Horizontal	62
4.2.3.1	Análisis Horizontal a las Cuentas de Activo	63
4.2.3.2	Análisis Horizontal a las Cuentas de Pasivo.....	68
4.2.3.3	Análisis Horizontal a las Cuentas de Patrimonio.....	70
4.2.3.4	Análisis Horizontal a las Cuentas de Gastos	72
4.2.3.5	Análisis Horizontal a las Cuentas de Ingresos.....	75
4.2.4	Análisis Vertical	77
4.2.5	Razones Financieras	79
4.3	DIAGNÓSTICO	82
4.3.1	Misión y Visión	82
4.3.1.1	Misión	82
4.3.1.2	Visión.....	82
4.3.2	Análisis FODA	83
4.4	PLAN ESTRATÉGICO.....	84
4.4.1	Segmentar a los socios.....	84
4.4.2	Propuestas de Objetivos y Metas	85
4.4.2.1	Objetivos Corporativos de Crecimiento	85
4.4.2.2	Objetivos Corporativos de Rentabilidad.....	85
4.4.2.3	Objetivos Corporativos de Desarrollo	85
4.5	ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	87
4.5.1	Captaciones y Colocaciones	87
5.5.2	Colocaciones y Captaciones	90
4.6	PLAN DE ACCION	96
	CONCLUSIONES	102
	RECOMENDACIONES.....	103
	BIBLIOGRAFÍA	104
	ANEXOS	105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Balance general año 2015	25
Tabla 2: Estado de pérdidas y ganancias año 2015	31
Tabla 3: Balance general año 2016.....	34
Tabla 4: Estado de pérdidas y ganancias año 2016	40
Tabla 5: Misión, Visión y los objetivos.....	44
Tabla 6: Realización de un Plan Estratégico Financiero	45
Tabla 7: Participación de un Plan Estratégico Financiero	46
Tabla 8: Anterioridad de una Planificación Estratégica Financiera	47
Tabla 9: Aspectos a considerar para elaborar el Plan Estratégico	48
Tabla 10: Necesidad de la elaboración del Plan Estratégico Financiero	49
Tabla 11: Procesos internos definidos	50
Tabla 12: Aplicación correcta de los procesos administrativos.....	51
Tabla 13: Análisis Horizontal del Balance General 2015-2016	62
Tabla 14: Análisis Horizontal a las Cuentas de Activo	63
Tabla 15: Análisis Horizontal a las Cuentas de Pasivo	68
Tabla 16: Análisis Horizontal a las Cuentas de Patrimonio	70
Tabla 17: Análisis Horizontal a las Cuentas de Gastos	72
Tabla 18: Análisis Horizontal a las Cuentas de Ingresos.....	75
Tabla 19: Análisis Vertical de Balance General Años 2015-2016.....	77
Tabla 20: Índice de Liquidez	79
Tabla 21: Índice de Solvencia.....	79
Tabla 22: Índice de Estructura Financiera Eficaz.....	80
Tabla 23: Índices de Rentabilidad	80
Tabla 24: Índice de Morosidad	81
Tabla 25: Indicadores Financieros	81
Tabla 26: Matriz FODA.....	83
Tabla 27: Segmentación de Socios y Clientes	84
Tabla 28: Estrategia no. 1 Actualización y segmentación de socios y clientes	87
Tabla 29: Estrategia no.2 Actualizar estatutos y reglamentos	88
Tabla 30: Estrategia no. 3 Fijar las tasas de interés activas y pasivas	89
Tabla 31: Estrategia no. 4 Ofertar productos y servicios.....	90

Tabla 32: Estrategia no. 5 Rejuvenecer la imagen institucional.....	91
Tabla 33: Estrategia no. 6 Optimizar y mejorar la calidad del servicio.....	92
Tabla 34: Estrategia no. 7 Recuperación de cartera vencida	93
Tabla 35: Estrategia no. 8 Tomar en cuenta reclamos sobre el servicio y atención	94
Tabla 36: Estrategia no. 9 Capacitaciones al personal para obtener un buen desempeño laboral	95
Tabla 37: Presupuesto de Ingresos y Gastos.....	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ciudades del Ecuador por población.....	4
Gráfico 2: Pronósticos de Estados Financieros.....	14
Gráfico 3: Análisis FODA	17
Gráfico 4: Misión, visión y los objetivos.....	44
Grafico 5: Realización de un Plan Estratégico Financiero	45
Grafico 6: Participación de un Plan Estratégico Financiero	46
Grafico 7: Anterioridad de una Planificación Estratégica Financiera	47
Grafico 8: Aspectos a considerar para elaborar el Plan Estratégico	48
Grafico 9: Necesidad de la elaboración del Plan Estratégico Financiero	49
Grafico 10: Procesos internos definidos	50
Grafico 11: Aplicación correcta de los procesos administrativos.....	51
Gráfico 12: Segmentación de Socios y Clientes	84
Gráfico 13: Mapa Estratégico	86
Grafico 14: Alineación Estratégica.....	97

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Ubicación de la Cooperativa	105
Anexo 2: Inscripción en el registro general de cooperativas	106
Anexo 3: Registro Único de Contribuyentes	108
Anexo 4: Organigrama Estructural	110

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo diseñar un Plan Estratégico Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., ubicada en el Cantón Riobamba Provincia de Chimborazo, periodo 2017, que les permitirá mejorar su rentabilidad y liquidez. Para el desarrollo de la investigación se inició con el análisis de los balances de los años 2015 y 2016, se realizó un análisis FODA para estudiar la situación de la cooperativa evaluando factores internos y externos. Entre las debilidades existentes no se cuenta con un plan estratégico ejecutándose, falta de publicidad, productos y servicios muy limitados, un alto índice de cartera vencida y la competencia. Se recomienda que la cooperativa ejecute la presente propuesta para que tengan la capacidad de realizar cambios profundos en las áreas administrativas como financieras, trazándose objetivos y estrategias, que le permitirán llegar a convertirse en una institución que sobresalga entre el segmento, con el fin de buscar un desarrollo significativo en el mercado mejorando su portafolio de servicios.

PALABRAS CLAVES: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO> <ESTRATEGIAS> <RENTABILIDAD>
<LIQUIDEZ> <MOROSIDAD> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

Ing. Edison Vinicio Calderón Moran
DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The present work aims to design a Strategic Financial Plan for the Savings and Credit Cooperative Riobamba Chamber of Commerce Ltd., Located in the Riobamba Canton Province of Chimborazo, period 2017, that will allow them to improve their profitability and liquidity. The development of the research began with the analysis of the balance sheets for the years 2015 and 2016, a SWOT analysis was performed to Study the situation of the cooperative evaluating internal and external factors. Among the weaknesses there is no strategic plan implementing, lack of publicity, very limited products and services, a high index of past due portfolio and competition. It is recommended that the cooperative execute the present proposal so that they have the capacity to make profound changes in the administrative and financial areas, drawing objectives and strategies, which will enable it to become an institution that stands out among the segment, in order to search a significant development in the market improving its portfolio of services.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <STRATEGIC FINANCIAL PLAN> <STRATEGIES> <PROFITABILITY> <LIQUIDITY> <MOROSITY> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

INTRODUCCIÓN

El plan estratégico financiero permite desde cualquier punto de vista o perspectiva obtener resultados provechosos para el bien de la institución, y minimizar los potenciales riesgos en los que puede caer financieramente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

Con la ejecución del Plan Estratégico Financiero diseñado, la cooperativa estará en la capacidad de realizar cambios profundos en todas las áreas, tanto administrativas como financieras trazándose objetivos, estrategias y metas, que le permitirán llegar a convertirse en la institución que sobresale de las otras.

Al utilizar, aplicar y manipular métodos analíticos se permitirán obtener resultados para la toma de decisiones.

En el capítulo uno, se encuentra todo aquello relacionado con el problema: planteamiento, delimitación y formulación, además de la justificación y objetivos del tema.

En el Capítulo dos, se identifica todo el marco teórico relacionado con el contenido propuesto, para tener identificados los antecedentes, fundamentos y variables que intervienen.

En el Capítulo tres, esta descrita la metodología que se ha utilizado para realizar la investigación, determinando que tipo de investigación y los métodos técnicas e instrumentos utilizados para obtener resultados confiables.

En el Capítulo cuatro, se realiza la propuesta del Plan Estratégico Financiero, se hace un diagnóstico completo de la cooperativa y se proponen las estrategias adecuadas de acuerdo a los resultados obtenido previamente.

Finalmente se realizaron las conclusiones y recomendaciones en las cuales se muestran el análisis de los resultados obtenidos a lo largo de este trabajo.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tomando como punto de partida el deterioro de las condiciones económicas, a lo que se le debe adicionar la inestabilidad política y la crisis económica que vive actualmente nuestro país, han generado que se desate en el sector bancario y financiero del Ecuador un alto grado de desconfianza e inseguridad.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Riobamba, institución de años de fundación, la cual es supervisada y controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, desencadena como una reacción lógica a la problemática planteada, la obligación de ofrecer y comercializar los bienes y servicios de manera conveniente para ser competitivos en el sector en el que se desarrolla, con ello busca generar satisfacción de sus socios y clientes.

Actualmente, la cooperativa ha estado trabajando empíricamente como consecuencia de esto no se tiene definido un direccionamiento que guíe a la organización, los procesos que realizan no están estandarizados, lo que promueve la falta de efectividad en los procesos operativos, generando de manera directa problemas que afectan a la misma a mediano y largo plazo, motivo por el cual la actual dirigencia de la cooperativa se ha visto en la necesidad de mejorar mediante este Plan Estratégico Financiero.

Los consejos de vigilancias y administración tienen que capacitarse continuamente para el fortalecimiento de la Cooperativa aportando ideas a la administración con el fin de brindar seguridad los socios.

Ha existido mucha rotación de personal el cual no permite delegar funciones a cada empleado, se pudo evidenciar que una persona tiene varias funciones al mismo tiempo.

La cooperativa no cuenta con las estrategias adecuadas para la recuperación de cartera por lo que tiene un índice alto de morosidad, esto surge esencialmente por no realizar un previo análisis de capacidad de pago a las personas a las que les concederá.

La Cooperativa tiene como objetivo primordial incrementar sus socios y servicios financieros, promoviendo su competitividad en el mercado de Riobamba, y actualmente cuenta con 6.700 socios, de los cuales, 800 socios están activos, quienes se benefician de los servicios y beneficios que ofrece.

Mediante este Plan Estratégico Financiero, la cooperativa busca crear un valor agregado que permita construir relaciones fructíferas y duraderas con los socios y clientes que les permitan asegurarse de la fidelidad de los mismos generando confianza y seguridad.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Qué efecto causa la elaboración de un plan estratégico financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda. Periodo 2017?

1.1.2 Delimitación del Problema

Delimitación Espacial

La investigación será realizada en la provincia de Chimborazo en el cantón Riobamba. La cooperativa se encuentra ubicada en la calle Primera Constituyente 25-32 y España.

Delimitación temporal

Se tomara como punto de partida la información del año 2015 y 2016, para aplicarla en el año 2017.

1.2 JUSTIFICACIÓN

En la provincia de Chimborazo, particularmente en la ciudad de Riobamba, se ha visto un incremento significativo del sector cooperativo, durante los últimos años el sistema financiero se ha constituido como uno de los principales pilares que han impulsado el desarrollo de las actividades de las pequeñas y medianas empresas en todo el territorio ecuatoriano ofreciendo créditos y servicios que han permitido que estas microempresas crezcan, sean rentables y posean liquidez inyectando capital a sus economías.

Este crecimiento económico se ha personificado en una gran oportunidad para las instituciones financieras y principalmente a las Cooperativas de Ahorro y Crédito para obtener captaciones y colocar el dinero mediante créditos.

La ciudad de Riobamba ha experimentado un crecimiento comercial abundante debido a la naturaleza trabajadora de sus pobladores. Está ubicada en el décimo tercer puesto por población a nivel nacional de acuerdo al último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Gráfico 1: Ciudades del Ecuador por población

#	Ciudad	Provincia	Población (2001)	Población (2010)
1	Guayaquil	Guayas	1 985 379	2 278 691
2	Quito	Pichincha	1 399 814	1 607 734
3	Cuenca	Azuay	277 374	329 928
4	Santo Domingo	Santo Domingo de los Tsáchilas	238 827	270 875
5	Machala	El Oro	204 578	231 260
6	Eloy Alfaro (Durán)	Guayas	174 531	230 839
7	Manta	Manabí	183 166	217 553
8	Portoviejo	Manabí	171 847	206 682
9	Loja	Loja	118 532	170 280
10	Ambato	Tungurahua	154 095	165 185
11	Esmeraldas	Esmeraldas	95 124	154 035
12	Quevedo	Los Ríos	120 379	150 827
13	Riobamba	Chimborazo	124 807	146 324
14	Milagro	Guayas	113 440	133 508
15	Ibarra	Imbabura	113 800	131 856
16	La Libertad	Santa Elena	77 646	95 942
17	Babahoyo	Los Ríos	76 869	90 191
18	Sangolquí	Pichincha	56 794	75 080
19	Daule	Guayas	31 763	65 145
20	Latacunga	Cotopaxi	51 717	63 842

Elaborado por: La autora 1

La elaboración de este Plan Estratégico Financiero se justifica por su aplicación netamente práctica, y dado que como consecuencia de esto se va a colaborar con la cooperativa a la solución de problemas actuales y al fortalecimiento de su organización, el diseño e implementación de esta planificación estratégica está encaminada a mejorar, innovar y ampliar los servicios que brinda la cooperativa a sus socios brindando diversidad y de esta forma hacer frente a la competencia existente.

Este Plan Estratégico Financiero pretende diseñar un modelo de gestión que permita diseñar, aplicar y fortalecer las estrategias de la institución y mejorar favorablemente la efectividad de los procesos que se realizan actualmente.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., ubicada en el Cantón Riobamba Provincia de Chimborazo, para mejorar su rentabilidad y liquidez.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Citar los lineamientos teóricos que enmarcar la investigación.
- Evaluar los factores internos y externos de la cooperativa y establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Examinar los Estados Financieros de la cooperativa, para definir sus índices de Solvencia, Liquidez, Rentabilidad y Morosidad.
- Plantear objetivos y estrategias basados en la situación financiera de la cooperativa.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

2.1.1.1 Reseña Histórica

La Cooperativa de Ahorro y crédito “Cámara de Comercio de Riobamba Ltda.”, inició sus actividades el 25 de abril de 1989, fecha en la cual la Dirección Nacional de Cooperativas le concede personería jurídica y procede a la aprobación de su estatuto (Ver Anexo No. 2), fundamentada en los principios de cooperación y solidaridad y con el objetivo de impulsar el desarrollo de los asociados y la comunidad inicia sus actividades en la ciudad de Riobamba en sus instalaciones ubicadas en la calle primera constituyente.

La Cooperativa de Ahorro y crédito “Cámara de Comercio de Riobamba Ltda.”, es una entidad de intermediación financiera dedicada a la captación de recursos de sus socios y clientes a través de libretas de ahorro y certificados de depósito a plazo fijo; y el otorgamiento de créditos en su mercado de influencia, satisfaciendo de esta manera las demandas de créditos vinculados a actividades de agricultura, artesanía, consumo, comercio, vivienda y microempresa.

La experiencia obtenida desde su fundación al servicio del sector micro-empresarial de la Provincia, le ha permitido entender sus necesidades y ofrecer alternativas adecuadas a su realidad económica. Sin duda alguna, la Cooperativa de Ahorro y crédito “Cámara de Comercio de Riobamba Ltda.” ha contribuido con el avance económico y social de la provincia de Chimborazo.

La cooperativa, fundada en los principios básicos de cooperación, mantiene una participación activa con la comunidad siendo su aporte significativo en las actividades de beneficio social, deportivo y cultural.

La cooperativa está bajo la vigilancia y control de la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria)

2.1.1.2 Base Legal

De acuerdo a los Estatutos de la Cooperativa, señala que: “Actualmente funcionando en legal y debida forma, adecua su Estatuto Social, sometiendo su actividad y operación a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en cumplimiento de lo establecido en la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, y de conformidad con la regulación dictada para el efecto.” (Mora, 2013)

2.1.1.3 Actividades

Las actividades que desarrolla la cooperativa son diversas y se encuentran definidas en sus Estatutos tal como se define a continuación: “La cooperativa podrá efectuar todo acto o contrato lícito, tendiente al cumplimiento de su objeto social, especialmente, los siguientes:

- Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizado;
- Otorgar préstamos a sus socios;
- Efectuar servicios de caja y tesorería;
- Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
- Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;

- Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;
- Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales
- Conceder sobregiros ocasionales a sus asociados, de conformidad con el Reglamento que para el efecto se establecerá.
- Efectuar cobros y pagos de servicios, así como todas aquellas operaciones financieras necesarias para el desarrollo crediticio de la Cooperativa.
- Realizar las operaciones activas y pasivas con los socios y con terceros, bajo los requisitos
- Realizar las Operaciones de crédito que autoricen la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento, los presentes Estatutos y los Reglamentos de la Cooperativa

Adicionalmente, podrá efectuar las actividades complementarias que le fueren autorizadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.” (Mora, 2013)

Para el efecto de la revisión de las Actividades a las cuales el Servicio de Rentas Internas tiene autorización para realizar se incluye en esta tesis el Anexo No. 3

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Planeación Estratégica Financiera

Para elaborar un plan estratégico financiero se debe tener un claro panorama de la realidad institucional, tanto económica como en sus procesos de gestión, debido a que a corto plazo el plan estratégico financiero esta principalmente enfocado a solucionar y tomar aquellas decisiones que afectan a los activos y pasivos circulantes y que afectan directamente a los flujos de efectivo y a los procesos que están siendo ejecutados.

Para saber a detalle en que consiste cada una de estas planeaciones se va detallar a continuación brevemente su concepto.

2.2.1.1 Planeación Estratégica

En términos generales la planificación estratégica consiste en la preparación, desarrollo y ejecución de procedimientos operativos, diseñados por la empresa ejecutora con el fin de conseguir objetivos propuestos, ya sean estos a corto o largo plazo.

“La planeación estratégica como sistema de gerencia surge entre las décadas del '60 y '70, con los cambios en las capacidades estratégicas de las empresas.

La gestión o management comenzó a exigir la planificación de las tareas a cumplir, con un gerente que analizaba cómo y cuándo ejecutarlas.” (Porto, 2008)

La planeación estratégica en los últimos años ha pasado a ser una parte fundamental en las empresas de todo tipo para buscar la eficiencia y ser competitivos en su entorno. Basados en esto es muy importante que aquellas personas quienes tienen directa relación con la dirección de las empresas y se encuentran vinculadas a la Gerencia comprendan con certeza las necesidades de la empresa para que la ejecución de la planeación estratégica le permita relacionarse con el medio en constante perfeccionamiento.

La planeación estratégica puede tener varios tipos dependiendo de los objetivos que se deseen obtener, ya sean a corto, mediano y largo plazo; esto también depende del tamaño de la institución, ya que las actividades a realizar deben interferir con todas las actividades de la empresa. Antes de llevar a cabo este tipo de planes en una empresa deben ser analizados detenidamente por la gerencia y las repercusiones en la marcha normal del negocio.

Es importante determinar que la planificación estratégica no tiene como objetivo fundamental tomar decisiones para el futuro, sino más bien sino solucionar problemas en el presente, además, todas aquellas personas involucradas en la ejecución del plan estratégico deben estar completamente capacitadas en la forma que se va a trabajar para alcanzar estos objetivos.

2.2.1.2 Planeación Financiera

La planificación financiera constituye la forma por la que los objetivos financieros llegan a lograrse. Como consecuencia de esto un plan financiero es una declaración de las actividades a realizar en el futuro. Una vez se encuentre definido el plan financiero y los presupuestos la institución estará en la capacidad para conseguir los objetivos planteados.

“La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de la empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo. También se puede decir que la planeación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se habrán de realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se desea hacer, llevar a la práctica lo planeado y verificar la eficiencia de lo que se hace.” (CASTRO, 2000)

Al no tener una planificación financiera eficaz, esto representara a largo plazo una razón para dificultades financieras y fallas dentro del desarrollo normal de la empresa o institución, dado que el mismo permite determinar algunos factores de importancia tales como el tipo y naturaleza de las necesidades de financiamiento; el desempeño y la viabilidad de las decisiones individuales y colectivas que ha sido tomadas por el área gerencial, las que al final siempre ocasionan un impacto económico en el negocio, ya sea para mejorar o no la inversión realizada.

2.2.2 Importancia de la Planeación Financiera

“El propósito de la planeación consiste en lograr los objetivos deseados en los negocios, ser una herramienta de control de la alta dirección, abordar los aspectos de la incertidumbre y combinar los propósitos al enfrentar el futuro incierto. El objetivo de la planeación financiera es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir de manera anticipada las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera. El sistema presupuestario es la

herramienta más importante con la que cuenta la administración moderna para alcanzar sus metas.” (CASTRO, 2000)

La planificación financiera permite desde cualquier punto de vista o perspectiva obtener resultados provechosos para el bien de la institución, y minimizar los potenciales riesgos en los que puede caer financieramente la empresa, si estamos hablando de capital de socios, como es el caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito estamos trabajando con capital que no nos pertenece, y por ello esta planeación nos ayuda a tener el control acerca del riesgo.

2.2.3 Análisis Financiero

Tanto la planeación como el control efectivo son de trascendental importancia para aumentar el valor de la empresa. Los procedimientos financieros pueden tomar varias formas, pero cualquier plan de calidad debe referirse a aspectos fuertes y débiles de la entidad.

Los aspectos fuertes deben aplicarse para obtener una organización específica, y deben delimitarse las debilidades para tomar una acción reformativa. El administrador debe proyectar las exigencias financieras futuras de acuerdo con los procedimientos de pronóstico y de elaboración de presupuestos y con el pertinente análisis financiero. No es suficiente examinar el desempeño operativo, el análisis financiero también debe tomar en cuenta las preferencias valiosas y financieras que la empresa debe conocer para lograr tener éxito a largo plazo.

Las razones o indicadores financieros facilitan información de la fuerza financiera de la institución, permiten establecer la situación financiera comparada con su progreso, metas, competencia y la industria. Las razones financieras pueden mostrar posibilidades y referirse a situaciones fuertes o débiles de las actividades financieras, como: solvencia, estabilidad o rentabilidad financiera, y deben ser cotejadas con las mismas de la empresa de años anteriores, con el promedio de la industria, y con las de otras empresas del mismo ramo o industria.

2.2.4 Estrategias de la Planeación Financiera

Los administradores financieros de toda institución tienen como una de sus principales funciones el desarrollo de actividades que delimiten sus acciones hacia el futuro de la empresa, y con ello sabemos que todas estas acciones tienen incidencia directa y deben verse involucrados con la planeación a largo plazo, y con ello las estrategias a implementar deben estar relacionadas con las metas a obtener.

La estrategia como tal es un modo de pensar, ya que requiere diversas fuentes de alimentación, e integración de insumos, por ello la planeación financiera va ligada directamente con la planeación estratégica y la administración financiera tiene una responsabilidad directa a desempeñar ya que es el que debe fusionar e implementar ambas.

Para realizar esta planeación y control el administrador debe aplicar técnicas tales como las proyecciones de datos que toman puntos de partida y el desempeño de un proceso de retroalimentación y de ajuste que permiten incrementar y mejorar el desempeño actual de la institución, con este proceso podemos realizar pronósticos para aplicarlos a los presupuestos.

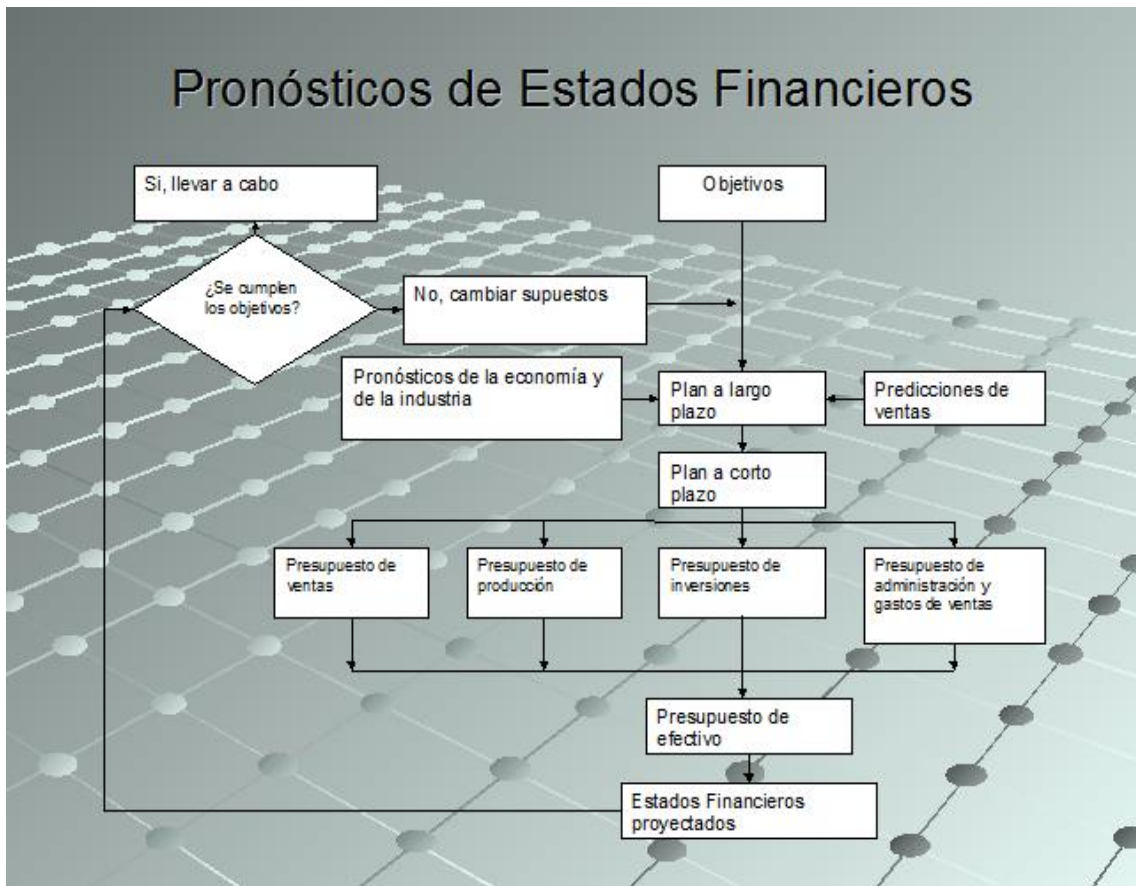
Todas las áreas de la institución deben contar con un sistema de presupuestos que permita que todas sus actividades sean planificadas y así reducir los riesgos, un ejemplo como punto de partida es que si se necesita un incremento de ventas, el lograrlo va a tener que requerir una planeación estratégica y financiera de compras, mercadotecnia, personal, publicidad, información, entre otras, los resultados obtenidos se verán reflejados en el presupuesto de ingresos y gastos. Todas estas consideraciones a los presupuestos más el Balance General Inicial no generan todos los datos necesarios para desarrollar la columna de los activos del Balance General, dado que los activos deben ser financiados y también requiere un análisis del flujo de efectivo, que indica los efectos combinados de las actividades presupuestadas anteriormente, el flujo de efectivo neto positivo nos indica que la institución no necesita fuentes de financiamiento externas, sin embargo el incremento en las operaciones produce un efecto de flujo negativo, por lo que se requerirá financiamiento adicional.

Todas estas actividades relacionadas a la planeación y control tienen como finalidad mejorar la rentabilidad de la institución y evitar estancamientos de efectivo e incrementar el desempeño de todas las divisiones de la empresa.

2.2.5 Pronostico de los Estados Financieros

El pronóstico de un Estado Financiero es una proyección de un plan global para un ejercicio económico, por lo general se fija anualmente e incluye la meta a obtener en las utilidades y cuál es la estrategia y plan para obtenerlo. Además consiste en planificar un futuro en el que se pueden crear situaciones de contingencia, ya que mientras más preciso o exacto sea el presupuesto o el pronóstico será más efectivo el proceso de planeación, el pronosticar estos escenarios nos permiten definir los objetivos de la institución, determinar responsabilidades para cada una de las áreas, se coordina las actividades para unidad de la entidad, proporciona un control de las mismas y permite a la empresa manejarse con efectividad.

Gráfico 2: Pronósticos de Estados Financieros



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos107/pronosticos-estados-financieros/pronosticos-estados-financieros.shtml>

2.2.6 Riesgo

El riesgo representa la posibilidad de que los resultados obtenidos durante la ejecución real de los presupuestos sean diferentes a los esperados o que algún evento fortuito desfavorable ocurra y estos incidan directamente en los Estados Financieros, existe una diversidad de riesgos que pueden presentarse en las instituciones, a continuación vamos a revisar algunos:

Riesgo Operativo

El riesgo operativo se manifiesta cuando la empresa no se encuentra en la capacidad de cubrir los costos operacionales.

Riesgo Financiero

El riesgo financiero se presenta cuando la entidad no se encuentra en la capacidad de cubrir los costos financieros.

Riesgo Total

Se presenta en la entidad cuando la misma no está en la capacidad de cubrir sus costos financieros y de operación.

Riesgo Sistemático

Es el tipo de riesgo que se considera como inevitable, no existe forma de cubrir a alguna entidad.

Riesgo No Sistemático

Está relacionado con la variabilidad de los rendimientos, es posible reducirlo mediante la diversificación

2.2.7 Rentabilidad

La rentabilidad es un indicador que nos describe cuanto se obtiene por cada unidad de recursos que se han invertido, se puede definir tres tipos de rentabilidad en una entidad:

Rentabilidad Económica

Está definida por la relación entre la utilidad operativa, antes impuestos y el activo o inversión operativa.

Rentabilidad Financiera

Se define a la rentabilidad desde el punto de vista del accionista, es decir cuánto obtiene el capital después de impuestos.

Rentabilidad Total

Se define por medir la relación entre la utilidad neta y el capital total.

2.2.8 Liquidez

La Liquidez de una institución esta medida por la forma o la capacidad que tiene en cumplir sus obligaciones a corto plazo conforme a los vencimientos, esta solvencia de pagar sus deudas y de cumplir a quien le debe es su definición.

2.2.9 El Diagnóstico Estratégico

El Diagnóstico Estratégico es la herramienta que nos sirve para hacer un análisis del entorno interno y externo de la institución, el mismo que una vez recopiladas la información nos da a conocer ambos ambientes y nos permite abordar la situación actual y de qué manera ha evolucionado la entidad.

Para obtener información de todo el entorno empresarial, se debe analizar el entorno en el contexto más general, tales como las condiciones de índole político, económico, legal, social y tecnológico y del entorno más específico en el que se desarrolla la entidad, estos son el estudio del mercado para conocer las tendencias y servicios que se ofrecen así como las demandas, expectativas e intereses de los clientes.

2.2.10 Análisis FODA

Este análisis constituye en una herramienta que nos permite formar un instrumento que nos explica la situación actual de la entidad, permitiendo tener un diagnóstico preciso que le permitirá en base a ellos tomar decisiones que permitan llegar a objetivos y metas prescritas. Como su palabra lo indica, FODA, significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, lo que nos permite analizar los aspectos internos (fortalezas y debilidades) y los aspectos externos (oportunidades y amenazas).

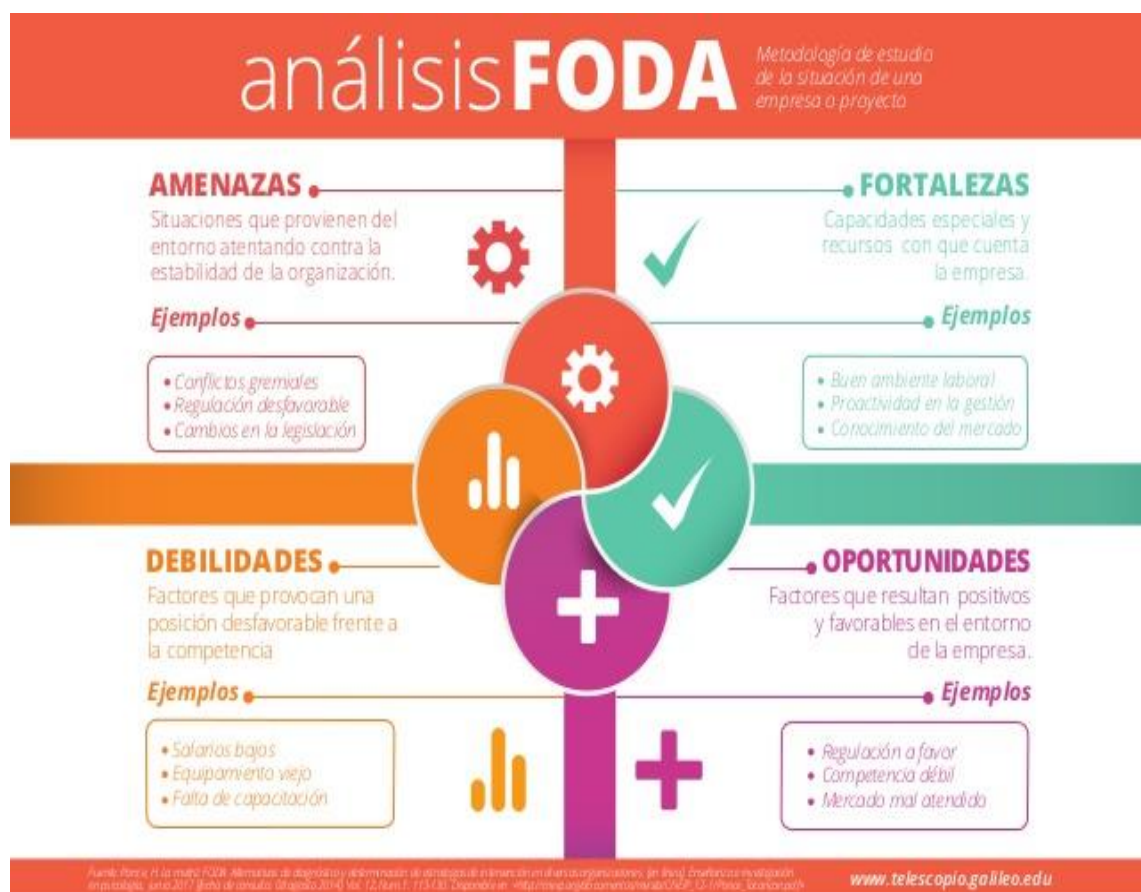
Fortalezas.- Son aquellas capacidades que tiene la entidad y por medio de las cuales se posiciona de forma privilegiada a diferencia de la competencia.

Oportunidades.- Son los elementos externos que resultan positivos para la institución que pueden ser aprovechados y explotados para permitirle obtener ventajas competitivas frente a la competencia.

Debilidades.- Son los factores que, frente a la competencia, representan o provocan una posición desfavorable.

Amenazas.- Son los factores externos que pueden llegar a atentar al desenvolvimiento de la institución.

Gráfico 3: Análisis FODA



Fuente: <https://es.slideshare.net/TelescopioUG/anlisis-foda-definicin-caractersticasyejemplos>

2.2.11 Matrices

Matriz de vulnerabilidad

Mediante este instrumento nos permitimos precisar las debilidades que afectan de forma directa a la entidad y que son el problema más inminente para combatir las amenazas externas.

Matriz de aprovechabilidad

Esta matriz es un instrumento de análisis que nos describe e identifica la forma en que las fortalezas internas de la entidad permitirán tomar las oportunidades externas para su propio beneficio.

Matriz de impacto externo

Esta matriz es una herramienta que desarrolla un análisis de los elementos externos, es decir de las oportunidades y amenazas de la entidad.

Matriz de impacto interno

Esta matriz desarrolla los elementos producto del análisis interno es decir de las fortalezas y debilidades que posee la institución.

2.3 IDEA A DEFENDER

La creación de un Plan Estratégico Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Riobamba Ltda.” Nos proporcionara diferente estrategias que ayudaran a la misma a superar los diversos problemas encontrados tales como la falta de liquidez, diversidad de productos, rotación de personal, cartera vencida de difícil recuperación, entre otras definidas con anterioridad.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Plan Estratégico Financiero

2.4.2 Variable Dependiente

Estrategias a implementar para la toma de decisiones y mejora de la efectividad de la entidad

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Diseño de la Investigación

La definición de un diseño de investigación está determinada por el tipo de investigación que se va a realizar y la hipótesis que va a probarse durante el desarrollo de la investigación. (Bernal, 2010)

Partiendo de esta aseveración de Cesar Bernal, vamos a destacar los tipos de investigación que se van a utilizar para realizar el Plan Estratégico Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Riobamba”

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que se van a utilizar para esta investigación son:

Investigación de campo

La investigación de campo es aquella que se realiza en el lugar donde se está realizando el proyecto, es decir obteniendo datos de la fuente que permitan saber la situación actual de la institución y que nos detalle sus necesidades urgentes.

Investigación bibliográfica

Esta investigación nos obligara a ir a los documentos, libros y todo aquello que nos permita corroborar lo obtenido en la investigación de campo, lo que nos proporcionara sustento teórico y será de utilidad para el desarrollo del proyecto.

Investigación experimental

Cuando estamos hablando del diseño de un plan, y de demostrar la modificación de una variable, estamos utilizando la investigación experimental, ya que se debe exponer que la variable independiente al ser alterada ocasiona un cambio previsible en la variable dependiente, en este proyecto si está contemplado este tipo de investigación dado que pretendemos establecer estrategias, metas y objetivos alcanzables en períodos específicos.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La investigación a realizar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Riobamba Ltda.” será realizada en toda su estructura organizacional, la misma que está conformada por 8 empleados, todos del área administrativa. Dado que la población es limitada y mínima la investigación se realizará en el universo poblacional.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

La Planificación Estratégica Financiera tiene aspectos dinámicos que son difíciles de estudiar únicamente con metodología cuantitativa, y por ello se utilizará también metodología cualitativa que nos permitirá ejecutar una reflexión de los problemas de entidad.

Método Deductivo

El método deductivo nos permite empezar de lo general a lo particular, en la investigación que estamos realizando, partimos de un gran concepto que es en Plan Estratégico Financiero, el Direccionamiento Estratégico entre otros que aplicaran en el caso específicamente a los problemas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Riobamba Ltda.”

Método Analítico

El método analítico, también conocido como método sintético, separa el todo en diversos elementos, en nuestro caso se separará a la cooperativa en sus diversas áreas o departamentos para analizarlas por separado para luego volver a agruparlas y considerarlo en conjunto.

Método Histórico

Con este método se realiza un análisis de la trayectoria histórica de la teoría, su evolución, condicionamientos y desarrollo en diferentes períodos de la historia, poniendo de manifiesto la lógica interna de desarrollo, con ello sabremos la evolución de la entidad desde su creación.

Método Científico

Este método nos sirve para identificar el problema y el objetivo de realizarla, observando a la entidad sin alteraciones en el curso natural de su desarrollo.

Método de Observación

El método de la observación le permite al investigador verificar personalmente el problema y el objeto de la investigación, viviendo el curso natural de las actividades de la empresa la observación se figura como la base de toda investigación, ya que determina circunstancias que originan los problemas encontrados.

Método Estadístico

Este método representa una serie de procedimientos para utilizar los datos cualitativos y cuantitativos que nos ha proporcionado la investigación, y este método tiene como propósito principal la comprobación de la realidad de las circunstancias que desprenden los problemas originales de la entidad. Este método estadístico consta de diferentes etapas, estas son: Recolección de información, Recuento de información, Presentación, Descripción y Análisis de Resultados obtenidos.

3.4.2 Técnicas e Instrumentos

Encuesta

La encuesta es una técnica de investigación que nos permite conseguir información desde la fuente correspondiente a la gestión administrativa y operativa de la entidad o institución objeto de estudio, esta encuesta va a ser aplicada a todo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio Riobamba Ltda.”, y toda la información recopilada en la misma nos ayudara a conocer datos que nos permitan corregir las estrategias mal utilizadas en la entidad.

Entrevista

La entrevista es una técnica mediante la cual podemos valernos de una secuencia de preguntas preparadas para ser aplicadas de forma verbal y poder conseguir información necesaria para el desarrollo del proyecto. En nuestra investigación vamos a aplicar la entrevista a los altos directivos de la Cooperativa para conocer el punto de vista desde su perspectiva acerca de la situación actual de la entidad y la gestión actual.

Observación

La técnica de observación es aquella que utilizamos al prestar atención directamente al hecho, tomar los datos y analizarlos a continuación, esta observación nos servirá para aplicar la matriz FODA y analizar la situación actual y proponer estrategias para corregirlas

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Análisis de Resultados

El análisis de los resultados arrojados en las encuestas y su representación en gráficos nos permitirán entender de mejor forma los resultados obtenidos en la encuesta, para ello utilizamos el programa Microsoft Excel, mediante el cual podemos aplicar las respuestas de la encuesta y poderlas entender de forma más detallada. Además con estos

gráficos identificamos diferentes problemas internos para los que realizaremos el Plan Estratégico Financiero.

A continuación realizaremos la tabulación, e interpretación de los resultados obtenidos en la encuesta y entrevista aplicada al personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio Riobamba Ltda.”

3.5.1.1 Recopilación de datos en campo

Al momento de la visita técnica se requirió documentos importantes para la realización de la Planeación Estratégica Financiera como los Balances correspondientes a los años 2015 y 2016.

Tabla 1: Balance general año 2015

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA LTDA."				
BALANCE GENERAL				
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015				
EN DÓLARES				
1	ACTIVO			
11	FONDOS DISPONIBLES			598.748,59
1101	Caja		44.866,41	
110105	Efectivo	44.666,41		
110110	Caja chica	200,00		
1103	Bancos y otras instituciones financieras		553.882,18	
110305	Banco Central del Ecuador	128,70		
110310	Bancos e instituciones financieras locales	553.753,48		
14	CARTERA DE CRÉDITOS			1.817.441,31
1401	Cartera de créditos comercial prioritario por vencer		50.353,60	
140105	De 1 a 30 días	2.929,15		
140110	De 31 a 90 días	4.950,15		
140115	De 91 a 180 días	6.957,75		
140120	De 181 a 360 días	11.814,69		
140125	De más de 360 días	23.701,86		
1402	Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer		416.356,30	
140205	De 1 a 30 días	21.616,39		
140210	De 31 a 90 días	41.730,53		
140215	De 91 a 180 días	75.733,95		
140220	De 181 a 360 días	80.064,08		
140225	De más de 360 días	197.211,35		
1403	Cartera de créditos inmobiliario por vencer		45.633,56	
140305	De 1 a 30 días	1.177,28		
140310	De 31 a 90 días	2.403,51		
140315	De 91 a 180 días	3.731,10		
140320	De 181 a 360 días	7.688,68		
140325	De más de 360 días	30.632,99		
1404	Cartera de créditos para la microempresa por vencer		1.073.148,84	
140405	De 1 a 30 días	48.169,78		
140410	De 31 a 90 días	264.670,28		
140415	De 91 a 180 días	149.559,46		
140420	De 181 a 360 días	187.205,66		
140425	De más de 360 días	423.543,66		

1425	Cartera de créditos comercial prioritario que no devenga intereses		16.099,52	
142505	De 1 a 30 días	1.463,33		
142510	De 31 a 90 días	547,61		
142515	De 91 a 180 días	1.580,70		
142520	De 181 a 360 días	2.894,28		
142525	De más de 360 días	9.613,60		
1426	Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga intereses		23.466,26	
142605	De 1 a 30 días	1.763,54		
142610	De 31 a 90 días	1.899,84		
142615	De 91 a 180 días	10.916,81		
142620	De 181 a 360 días	5.344,50		
142625	De más de 360 días	3.541,57		
1427	Cartera de créditos inmobiliario que no devenga intereses		1.858,03	
142705	De 1 a 30 días	263,79		
142710	De 31 a 90 días	401,61		
142715	De 91 a 180 días	427,85		
142720	De 181 a 360 días	764,78		
142725	De más de 360 días			
1428	Cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses		160.637,99	
142805	De 1 a 30 días	13.066,41		
142810	De 31 a 90 días	20.360,28		
142815	De 91 a 180 días	26.725,56		
142820	De 181 a 360 días	46.863,40		
142825	De más de 360 días	53.622,34		
1449	Cartera de créditos comercial prioritario vencida		5.122,98	
144910	De 31 a 90 días	519,36		
144915	De 91 a 180 días	753,69		
144920	De 181 a 360 días	1.884,48		
144925	De más de 360 días	1.965,45		
1450	Cartera de créditos de consumo prioritario vencida		20.601,90	
145005	De 1 a 30 días	4.584,07		
145010	De 31 a 90 días	1.333,16		
145015	De 91 a 180 días	1.397,38		
145020	De 181 a 270 días	1.590,12		
145025	De más de 270 días	11.697,17		

1451	Cartera de crédito inmobiliario vencida		725,90	
145110	De 31 a 90 días	126,29		
145115	De 91 a 270 días	599,61		
1452	Cartera de créditos para la microempresa vencida		93.530,92	
145205	De 1 a 30 días	4.982,43		
145210	De 31 a 90 días	14.275,23		
145215	De 91 a 180 días	9.789,18		
145220	De 181 a 360 días	13.204,97		
145225	De más de 360 días	51.279,11		
1499	(Provisiones para créditos incobrables)		(90.094,49)	
149905	(Cartera de créditos comercial prioritario)	(12.312,24)		
149910	(Cartera de créditos de consumo prioritario)	(22.828,59)		
149915	(Cartera de crédito inmobiliario)	(13.712,89)		
149920	(Cartera de créditos para la microempresa)	(41.084,72)		
149930	(Cartera de crédito comercial ordinario)	(13.292,71)		
149935	(Cartera de crédito de consumo ordinario)	13.136,66		
16	CUENTAS POR COBRAR			73.612,62
1603	Intereses por cobrar de cartera de créditos		25.391,66	
160305	Cartera de créditos comercial prioritario	434,29		
160310	Cartera de créditos de consumo prioritario	2.974,79		
160315	Cartera de crédito inmobiliario	279,74		
160320	Cartera de créditos para la microempresa	21.702,84		
1604	Otros intereses por cobrar		1.676,10	
160405	Intereses (Inversiones)	1.676,10		
1614	Pagos por cuenta de clientes		33.421,15	
161430	Gastos judiciales	32.901,72		
161470	Otecel (Mauricio Yépez Ex-Gerente)	403,31		
161490	Otros	116,12		
1690	Cuentas por cobrar varias		15.938,58	
169005	Anticipos al personal	6.391,66		
169085	Rogelio Neil Moreira	2.900,00		

	(demanda)			
169090	Otras	6.646,92		
1699	(Provisión para cuentas por cobrar)		(2.814,87)	
169910	(Provisión para otras cuentas por cobrar)	(2.814,87)		
17	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCIÓN			8.877,06
1702	Bienes adjudicados por pago		8.877,06	
170210	Edificios y otros locales	8.877,06		
18	PROPIEDADES Y EQUIPO			11.862,47
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina		12.601,81	
180505	Muebles, enseres y equipos de oficina	12.601,81		
1806	Equipos de Computación		42.583,20	
180605	Equipos de Computación	19.063,20		
180610	Programas de Computación	23.520,00		
1807	Unidades de transporte		1.041,60	
181701	Unidades de Transporte (moto)	1.041,60		
1899	(Depreciación acumulada)		(44.364,14)	
189915	(Muebles, enseres y equipos de oficina)	(2.434,34)		
189920	(Equipos de computación)	(18.678,48)		
189925	(Unidades de transporte)	(729,12)		
189940	(Otros)	(22.522,20)		
19	OTROS ACTIVOS			14.636,33
1904	Gastos y pagos anticipados		9.414,56	
190425	AVMEI Cía. Ltda.	200,00		
190435	Anticipo del Impuesto a la Renta	4.465,30		
190490	Otros	4.749,26		
1906	Materiales, mercaderías e insumos		3.976,43	
190615	Proveeduría	3.976,43		
1990	Otros		1.245,34	
199010	Otros impuestos	195,29		
199025	Faltante de Caja	1.050,05		
	TOTAL ACTIVOS			2.525.178,38

2	PASIVOS			
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO			(2.116.298,04)
2101	Depósitos a la vista		(252.334,48)	
210135	Depósitos de ahorro	(252.334,48)		
2103	Depósitos a plazo		(1.745.339,97)	
210305	De 1 a 30 días	(328.176,05)		
210310	De 31 a 90 días	(581.254,29)		
210315	De 91 a 180 días	(464.909,63)		
210320	De 181 a 360 días	(371.000,00)		
2105	Depósitos restringidos		(118.623,59)	
210505	Ahorro encaje	(118.623,59)		
25	CUENTAS POR PAGAR			(10.422,73)
2501	Intereses por pagar		(1.125,34)	
250105	Depósitos a la vista	(1.052,30)		
250115	Depósitos a plazo	(0,01)		
250190	Otros	(73,03)		
2503	Obligaciones patronales		(1.888,72)	
250310	Beneficios Sociales	(1.825,38)		
250325	Participación a empleados	(63,34)		
2504	Retenciones		(637,04)	
250405	Retenciones fiscales	(637,04)		
2505	Contribuciones, impuestos y multas		(1.252,94)	
250505	Impuesto a la renta	(989,75)		
250510	Multas	(263,19)		
2506	Proveedores		(4.906,40)	
250603	Proveedores Varios	(4.906,40)		
2590	Cuentas por pagar varias		(612,29)	
259005	Fondo SEPS			
259010	Excedentes por pagar	(42,85)		
259055	Otros	(59,44)		
259075	Avalúos Arq. Carlos López	(110,00)		
259090	Otras cuentas por pagar	(400,00)		
29	OTROS PASIVOS			(33.348,61)
2990	Otros		(33.348,61)	
299005	Sobrantes de caja	(248,39)		
299030	Seguro de Vida y Accidentes	(130,00)		
299090	Varios	(32.970,22)		
	TOTAL PASIVOS			(2.160.069,38)
3	PATRIMONIO			
31	CAPITAL SOCIAL			(217.083,05)
3103	Aportes de socios		(217.083,05)	
310305	Certificados de Aportación	(217.083,05)		

33	RESERVAS			(111.188,09)
3301	Legales		(38.068,97)	
330105	Reserva Legal 50%	(33.573,49)		
330110	De previsión y asistencia social	(4.495,48)		
3303	Especiales		(73.119,12)	
330310	Para futuras capitalizaciones	(73.119,12)		
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES			-
3401	Otros aportes patrimoniales		-	
340105	Aportes patrimoniales 1%			
36	RESULTADOS			(36.837,86)
3601	Utilidades o excedentes acumuladas		(44.386,75)	
360105	Utilidades o excedentes acumuladas	(44.386,75)		
3602	(Pérdidas acumuladas)		17.800,41	
360205	(Pérdidas Acumuladas Ejercicios Anteriores)	17.800,41		
3603	Utilidad o excedente del ejercicio		-	
	Utilidades y Excedentes			
3604	Excedente del Período		(10.251,52)	
360405	Excedente del Período	(10.251,52)		
	TOTAL PATRIMONIO			(365.109,00)
	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO			(2.525.178,38)

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio Riobamba Ltda.”

Tabla 2: Estado de pérdidas y ganancias año 2015

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA LTDA."				
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS				
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015				
EN DÓLARES				
4	GASTOS			
41	INTERESES CAUSADOS			220.142,21
4101	Obligaciones con el público		220.142,21	
410115	Depósitos de ahorro	9.085,03		
410130	Depósitos a plazo	211.057,18		
44	PROVISIONES			19.097,62
4402	Cartera de créditos		18.768,60	
440205	Crédito Productivo	18.768,60		
4403	Cuentas por cobrar		329,02	
440305	Provisión Cuentas por Cobrar	329,02		
45	GASTOS DE OPERACIÓN			193.468,64
4501	Gastos de personal		99.716,60	
450105	Remuneraciones mensuales	62.455,13		
450120	Aportes al IESS	17.772,90		
450135	Fondo de reserva IESS	1.989,59		
450150	Horas Extras	4.396,44		
450155	Décimo Tercer Sueldo	5.602,54		
450160	Décimo Cuarto Sueldo	3.038,50		
450170	Vacaciones	1.706,31		
450190	Otros	696,54		
450195	Fondos de Reserva	2.058,65		
4502	Honorarios		21.032,47	
450205	Directores	436,80		
450210	Honorarios profesionales	20.595,67		
4503	Servicios varios		30.982,31	
450305	Movilización, fletes y embalajes	1.042,52		
450310	Servicios de guardianía	9.677,33		
450315	Publicidad y propaganda	337,86		
450325	Seguros	351,51		
450330	Arrendamientos	13.440,00		
450340	Judiciales y Notariales	250,97		
450350	Uniformes	996,96		
450355	Teléfono	1.964,72		
450360	Luz Eléctrica	872,93		
450390	Otros servicios	2.047,51		
4504	Impuestos, contribuciones y multas		2.025,28	
450410	Impuestos Municipales	508,39		

450415	Aportes a la SEPS	1.469,24		
450430	Multas y otras sanciones	47,65		
4505	Depreciaciones		1.113,91	
450525	Muebles, enseres y equipos de oficina	436,79		
450530	Equipos de computación	468,80		
450535	Unidades de transporte	208,32		
4506	Amortizaciones		17.337,58	
450625	Programas de computación	7.839,22		
450630	Gastos de adecuación	9.498,36		
4507	Otros gastos		21.260,49	
450705	Suministros diversos	5.096,35		
450710	Donaciones	75,99		
450715	Mantenimiento y reparaciones	4.446,00		
450730	Gastos Bancarios	125,26		
450735	Premios	1.262,04		
450740	Refrigerios	2.102,43		
450745	Útiles de Aseo y Limpieza	377,87		
450750	Correspondencia	22,50		
450755	Bono Navideño	2.700,00		
450760	Aportes Cámara Cuotas	600,00		
450765	Combustible (Moto)	120,04		
450790	Otros	1.346,67		
450795	Comisiones	2.985,34		
46	OTRAS PÉRDIDAS OPERACIONALES			7.805,94
4690	Otras		7.805,94	
469001	Intereses ejercicios anteriores	7.805,94		
	TOTAL GASTOS			440.514,41
5	INGRESOS			
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS			(404.482,56)
5101	Depósitos		(49,26)	
510110	Depósitos en bancos y otras instituciones financieras	(49,26)		
5103	Interés y descuentos de inversiones		(192,86)	
510305	Inversiones a Valor Razonable	(192,86)		
5104	Intereses y descuentos de cartera de créditos		(404.240,44)	
510405	Cartera de créditos comercial prioritario	(9.419,75)		
510410	Cartera de créditos de consumo prioritario	(88.542,80)		
510415	Cartera de crédito inmobiliario	(21.237,32)		
510420	Cartera de créditos para la microempresa	(259.875,14)		

510430	Cartera de créditos refinanciada	(25.165,43)		
54	INGRESOS POR SERVICIOS			(20.886,62)
5490	Otros servicios		(20.886,62)	
549005	Tarifados con costo máximo	(3.109,50)		
549025	Notificaciones	(6.113,90)		
549030	Ingresos Asuntos Judiciales	(11.221,22)		
549040	Const. Hipoteca y Prendas	(404,00)		
549080	Cheques Protestados	(38,00)		
56	OTROS INGRESOS			(25.396,75)
5604	Recuperaciones de activos financieros		(21.519,73)	
560420	Intereses y comisiones de ejercicios anteriores	(21.519,73)		
5690	Otros		(3.877,02)	
569005	Cartera Castigada recuperación	(3.877,02)		
	TOTAL INGRESOS			(450.765,93)
	EXCEDENTE DEL PERÍODO			(10.251,52)

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio Riobamba Ltda.”

Tabla 3: Balance general año 2016

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA LTDA."				
BALANCE GENERAL				
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016				
EN DÓLARES				
1	ACTIVO			
11	FONDOS DISPONIBLES			780.887,44
1101	Caja		14.109,94	
110105	Efectivo	13.909,94		
110110	Caja chica	200,00		
1103	Bancos y otras instituciones financieras		766.777,50	
110305	Banco Central del Ecuador	30.691,70		
110310	Bancos e instituciones financieras locales	736.085,80		
14	CARTERA DE CRÉDITOS			1.812.385,68
1401	Cartera de créditos comercial prioritario por vencer		23.701,86	
140105	De 1 a 30 días	2.050,29		
140110	De 31 a 90 días	4.172,64		
140115	De 91 a 180 días	6.443,29		
140120	De 181 a 360 días	7.625,31		
140125	De más de 360 días	3.410,33		
1402	Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer		506.523,70	
140205	De 1 a 30 días	29.683,82		
140210	De 31 a 90 días	44.468,46		
140215	De 91 a 180 días	52.989,61		
140220	De 181 a 360 días	113.043,47		
140225	De más de 360 días	266.338,34		
1403	Cartera de crédito inmobiliario por vencer		34.150,79	
140305	De 1 a 30 días	1.689,49		
140310	De 31 a 90 días	2.582,19		
140315	De 91 a 180 días	4.008,92		
140320	De 181 a 360 días	8.098,06		
140325	De más de 360 días	17.772,13		
1404	Cartera de créditos para la microempresa por vencer		1.133.086,47	
140405	De 1 a 30 días	59.916,24		
140410	De 31 a 90 días	140.790,24		
140415	De 91 a 180 días	172.347,81		
140420	De 181 a 360 días	263.815,38		

140425	De más de 360 días	496.216,80		
1418	Cartera de créditos de consumo prioritario reestructurada por vencer		23.325,03	
141810	De 31 a 90 días	2.093,67		
141815	De 91 a 180 días	2.203,59		
141820	De 181 a 360 días	4.760,31		
141825	De más de 360 días	14.267,46		
1425	Cartera de créditos comercial prioritario que no devenga intereses		10.418,24	
142505	De 1 a 30 días	1.115,13		
142515	De 91 a 180 días	1.221,06		
142520	De 181 a 360 días	1.337,06		
142525	De más de 360 días	6.744,99		
1426	Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga intereses		20.317,99	
142605	De 1 a 30 días	1.603,09		
142610	De 31 a 90 días	1.860,81		
142615	De 91 a 180 días	2.378,64		
142620	De 181 a 360 días	3.147,37		
142625	De más de 360 días	11.328,08		
1428	Cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses		67.572,21	
142805	De 1 a 30 días	6.057,93		
142810	De 31 a 90 días	8.971,10		
142815	De 91 a 180 días	10.849,72		
142820	De 181 a 360 días	18.266,72		
142825	De más de 360 días	23.426,74		
1449	Cartera de créditos comercial prioritario vencida		10.804,26	
144905	De 1 a 30 días	310,49		
144910	De 31 a 90 días	608,83		
144915	De 91 a 180 días	883,53		
144920	De 181 a 360 días	2.683,52		
144925	De más de 360 días	6.317,89		
1450	Cartera de créditos de consumo prioritario vencida		9.552,81	
145010	De 31 a 90 días	371,95		
145015	De 91 a 180 días	412,04		
145020	De 181 a 270 días	2.991,34		
145025	De más de 270 días	5.777,48		

1452	Cartera de créditos para la microempresa vencida		52.839,17	
145205	De 1 a 30 días	465,17		
145210	De 31 a 90 días	6.517,56		
145215	De 91 a 180 días	7.671,55		
145220	De 181 a 360 días	14.038,87		
145225	De más de 360 días	24.146,02		
1499	(Provisiones para créditos incobrables)		(79.906,85)	
149905	(Cartera de créditos comercial prioritario)	(12.312,24)		
149910	(Cartera de créditos de consumo prioritario)	(7.592,85)		
149915	(Cartera de crédito inmobiliario)	(16.018,89)		
149920	(Cartera de créditos para la microempresa)	(30.690,16)		
149930	(Cartera de crédito comercial ordinario)	(13.292,71)		
149935	(Cartera de crédito de consumo ordinario)			
16	CUENTAS POR COBRAR			61.136,94
1603	Intereses por cobrar de cartera de créditos		20.210,48	
160305	Cartera de créditos comercial prioritario	221,51		
160310	Cartera de créditos de consumo prioritario	3.565,52		
160315	Cartera de crédito inmobiliario	396,90		
160320	Cartera de créditos para la microempresa	15.346,24		
160350	Cartera de créditos reestructurada	680,31		
1604	Otros intereses por cobrar		1.676,10	
160405	Intereses (Inversiones)	1.676,10		
1614	Pagos por cuenta de clientes		25.770,07	
161430	Gastos judiciales	25.319,83		
161470	Otecel (Mauricio Yépez Ex-Gerente)	403,31		
161490	Otros	46,93		
1690	Cuentas por cobrar varias		16.548,36	
169005	Anticipos al personal	7.431,83		
169085	Rogelio Neil Moreira (demanda)	2.900,00		
169090	Otras	6.216,53		
1699	(Provisión para cuentas por cobrar)		(3.068,07)	

169910	(Provisión para otras cuentas por cobrar)	(3.068,07)		
17	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCIÓN			158.877,06
1702	Bienes adjudicados por pago		158.877,06	
170210	Edificios y otros locales	158.877,06		
18	PROPIEDADES Y EQUIPO			8.899,00
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina		12.601,81	
180505	Muebles, enseres y equipos de oficina	12.601,81		
1806	Equipos de Computación		42.583,20	
180605	Equipos de Computación	19.063,20		
180610	Programas de Computación	23.520,00		
1807	Unidades de transporte		1.041,60	
181701	Unidades de Transporte (moto)	1.041,60		
1899	(Depreciación acumulada)		(47.327,61)	
189915	(Muebles, enseres y equipos de oficina)	(3.694,52)		
189920	(Equipos de computación)	(19.177,99)		
189925	(Unidades de transporte)	(937,44)		
189940	(Otros)	(23.517,66)		
19	OTROS ACTIVOS			16.060,22
1904	Gastos y pagos anticipados		12.662,67	
190425	AVMEI Cía. Ltda.	200,00		
190435	Anticipo del Impuesto a la Renta	8.668,64		
190490	Otros	3.794,03		
1906	Materiales, mercaderías e insumos		3.202,26	
190615	Proveeduría	3.202,26		
1990	Otros		195,29	
199010	Otros impuestos	195,29		
199025	Faltante de Caja			
	TOTAL ACTIVOS			2.838.246,34
2	PASIVOS			
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO			(2.414.208,36)
2101	Depósitos a la vista		(634.667,64)	
210135	Depósitos de ahorro	(631.210,61)		
210150	Depósitos por confirmar	(3.457,03)		
2103	Depósitos a plazo		(1.703.021,89)	

210305	De 1 a 30 días	(80.806,62)		
210310	De 31 a 90 días	(611.832,02)		
210315	De 91 a 180 días	(610.061,06)		
210320	De 181 a 360 días	(385.806,00)		
210325	De más de 361 días	(14.516,19)		
2105	Depósitos restringidos		(76.518,83)	
210505	Ahorro encaje	(76.518,83)		
25	CUENTAS POR PAGAR			(11.720,82)
2501	Intereses por pagar		(1.956,22)	
250105	Depósitos a la vista	(1.883,18)		
250115	Depósitos a plazo	(0,01)		
250190	Otros	(73,03)		
2503	Obligaciones patronales		(3.146,02)	
250310	Beneficios Sociales	(2.068,18)		
250325	Participación a empleados	(1.077,84)		
2504	Retenciones		(591,53)	
250405	Retenciones fiscales	(591,53)		
2505	Contribuciones, impuestos y multas		(4.906,72)	
250505	Impuesto a la renta	(4.577,69)		
250510	Multas	(329,03)		
2506	Proveedores		(506,40)	
250603	Proveedores Varios	(506,40)		
2590	Cuentas por pagar varias		(613,93)	
259005	Fondo SEPS	(61,08)		
259010	Excedentes por pagar	(42,85)		
259075	Avalúos Arq. Carlos López	(110,00)		
259090	Otras cuentas por pagar	(400,00)		
29	OTROS PASIVOS			(53.497,56)
2990	Otros		(53.497,56)	
299005	Sobrantes de caja	(248,39)		
299030	Seguro de Vida y Accidentes	(147,00)		
299090	Varios	(53.102,17)		
	TOTAL PASIVOS			(2.479.426,74)
3	PATRIMONIO			
31	CAPITAL SOCIAL			(197.412,26)
3103	Aportes de socios		(197.412,26)	
310305	Certificados de Aportación	(197.412,26)		
33	RESERVAS			(116.804,91)
3301	Legales		(43.685,79)	
330105	Reserva Legal 50%	(39.190,31)		
330110	De previsión y asistencia social	(4.495,48)		
3303	Especiales		(73.119,12)	
330310	Para futuras capitalizaciones	(73.119,12)		

34	OTROS APORTES PATRIMONIALES			(12.547,50)
3401	Otros aportes patrimoniales		(12.547,50)	
340105	Aportes patrimoniales 1%	(12.547,50)		
36	RESULTADOS			(32.054,93)
3601	Utilidades o excedentes acumuladas		(47.549,85)	
360105	Utilidades o excedentes acumuladas	(47.549,85)		
3602	(Pérdidas acumuladas)		17.800,41	
360205	(Pérdidas Acumuladas Ejercicios Anteriores)	17.800,41		
3603	Utilidad o excedente del ejercicio		2.427,65	
	Utilidades y Excedentes	2.427,65		
3604	Excedente del Período		(4.733,14)	
360405	Excedente del Período	(4.733,14)		
	TOTAL PATRIMONIO			(358.819,60)
	TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO			(2.838.246,34)

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio Riobamba Ltda.”

Tabla 4: Estado de pérdidas y ganancias año 2016

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA LTDA."				
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS				
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016				
EN DÓLARES				
4	GASTOS			
41	INTERESES CAUSADOS			145.638,90
4101	Obligaciones con el público		145.638,90	
410115	Depósitos de ahorro	8.371,82		
410130	Depósitos a plazo	137.267,08		
44	PROVISIONES			19.687,70
4402	Cartera de créditos		19.434,50	
440220	Crédito de consumo prioritario	6.049,50		
440230	Crédito inmobiliario	2.306,00		
440240	Microcrédito	11.079,00		
4403	Cuentas por cobrar		253,20	
440305	Provisión Cuentas por Cobrar	253,20		
45	GASTOS DE OPERACIÓN			185.297,97
4501	Gastos de personal		105.104,05	
450105	Remuneraciones mensuales	59.296,28		
450120	Aportes al IESS	17.219,86		
450135	Fondo de reserva IESS	2.016,78		
450150	Horas Extras	4.278,14		
450155	Décimo Tercer Sueldo	5.136,66		
450160	Décimo Cuarto Sueldo	3.280,38		
450165	Bonificación Empleados	497,65		
450170	Vacaciones	688,95		
450175	Bonificación por Años de Servicio	9.400,34		
450190	Otros	550,70		
450195	Fondos de Reserva	2.738,31		
4502	Honorarios		23.062,00	
450205	Directores	1.360,00		
450210	Honorarios profesionales	21.702,00		
4503	Servicios varios		28.269,59	
450305	Movilización, fletes y embalajes	1.359,06		
450310	Servicios de guardianía	7.373,56		
450315	Publicidad y propaganda	910,23		
450325	Seguros	645,28		

450330	Arrendamientos	12.212,00		
450350	Uniformes	1.832,38		
450355	Teléfono	2.533,74		
450340	Judiciales y Notariales			
450360	Luz Eléctrica	981,56		
450390	Otros servicios	421,78		
4504	Impuestos, contribuciones y multas		2.679,60	
450405	Impuestos Fiscales	301,80		
450410	Impuestos Municipales	100,00		
450415	Aportes a la SEPS	1.136,33		
450420	Aportes al COSEDE por prima fija	1.141,47		
4505	Depreciaciones		1.968,01	
450525	Muebles, enseres y equipos de oficina	1.260,18		
450530	Equipos de computación	499,51		
450535	Unidades de transporte	208,32		
4506	Amortizaciones		5.744,72	
450625	Programas de computación	995,46		
450630	Gastos de adecuación	4.749,26		
4507	Otros gastos		18.470,00	
450705	Suministros diversos	3.959,10		
450715	Mantenimiento y reparaciones	7.448,88		
450730	Gastos Bancarios	430,08		
450735	Premios	259,00		
450740	Refrigerios	1.277,97		
450745	Útiles de Aseo y Limpieza	174,57		
450750	Correspondencia	20,69		
450755	Bono Navideño	2.240,00		
450760	Aportes Cámara Cuotas	600,00		
450765	Combustible (Moto)	68,61		
450790	Otros	140,57		
450795	Comisiones	1.850,53		
46	OTRAS PÉRDIDAS OPERACIONALES			4.179,11
4690	Otras		4.179,11	
469001	Intereses ejercicios anteriores	4.179,11		
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS			2.452,48
4810	Participación a empleados		1.077,84	

481005	Participación a empleados	1.077,84		
4815	Impuesto a la renta		1.374,64	
481505	Impuesto a la renta 22%	1.374,64		
4890	Otros			
	TOTAL GASTOS			357.256,16
5	INGRESOS			
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS			(311.889,08)
5101	Depósitos		(44,94)	
510110	Depósitos en bancos y otras instituciones financieras	(44,94)		
5104	Intereses y descuentos de cartera de créditos		(311.844,14)	
510405	Cartera de créditos comercial prioritario	(9.940,61)		
510410	Cartera de créditos de consumo prioritario	(67.631,22)		
510415	Cartera de crédito inmobiliario	(26.083,65)		
510420	Cartera de créditos para la microempresa	(189.981,05)		
510430	Cartera de créditos refinanciada	(18.207,61)		
54	INGRESOS POR SERVICIOS			(10.847,18)
5490	Otros servicios		(10.847,18)	
549005	Tarifados con costo máximo	(7.203,66)		
549010	Tarifados diferenciados	(20,00)		
549025	Notificaciones	(983,00)		
549030	Ingresos Asuntos Judiciales	(2.010,52)		
549040	Const. Hipoteca y Prendas	(600,00)		
549080	Cheques Protestados	(30,00)		
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES			(75,00)
5590	Otros		(75,00)	
559001	Ingresos (Const. Hipotecas Minutas)	(75,00)		
56	OTROS INGRESOS			(39.178,04)
5604	Recuperaciones de activos financieros		(28.834,16)	
560420	Intereses y comisiones de ejercicios anteriores	(28.834,16)		
5690	Otros		(10.343,88)	

569005	Cart. Castigada recuperación	(10.343,88)		
	TOTAL INGRESOS			(361.989,30)
	EXCEDENTE DEL PERÍODO			(4.733,14)

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio Riobamba Ltda.”

3.5.1.2 Resultados de encuesta

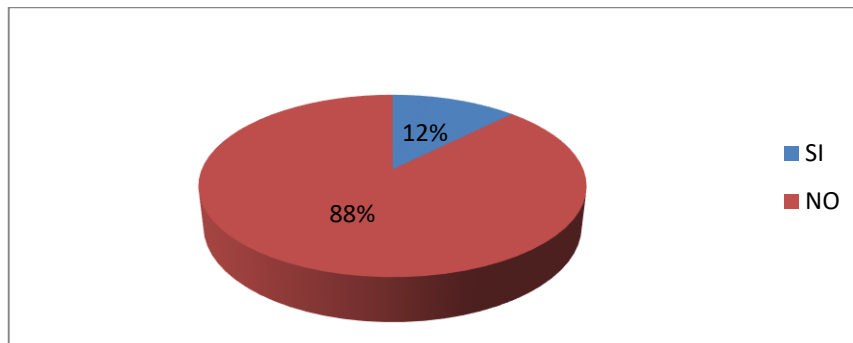
PREGUNTA No. 1.- ¿Conoce la Misión, Visión y los objetivos de la cooperativa?

Tabla 5: Misión, Visión y los objetivos

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	25%
NO	6	75%
TOTAL	8	100%

Elaborado por: La autora

Gráfico 4: Misión, visión y los objetivos



Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

La respuesta predominante en esta pregunta fue que no tienen mayor conocimiento de la misión, visión y objetivos, solo con esta pregunta nos damos cuenta que los empleados no tienen la idea principal acerca de hacia donde se proyecta la cooperativa, esto es muy importante y debe corregirse.

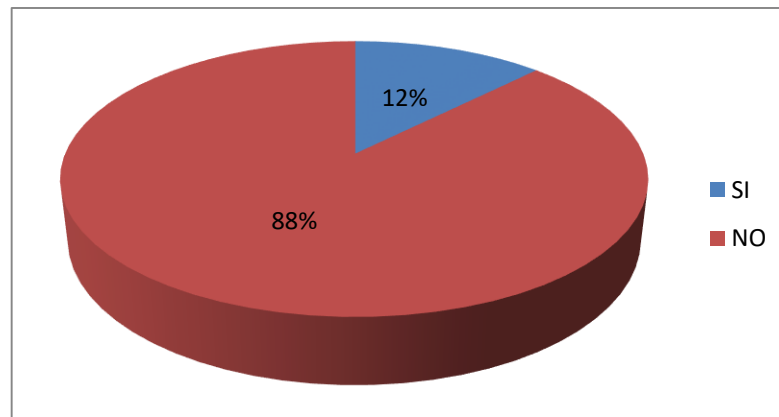
PREGUNTA No. 2.- ¿Conoce si se ha realizado un Plan Estratégico Financiero en la Cooperativa?

Tabla 6: Realización de un Plan Estratégico Financiero

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	12%
NO	7	88%
TOTAL	8	100%

Elaborado por: La autora

Grafico 5: Realización de un Plan Estratégico Financiero



Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

La encuesta nos arroja los resultados de que el 88% del personal administrativo no tiene conocimiento de la ejecución del Plan Estratégico Financiero de la cooperativa. Esto nos indica que la Gerencia debería realizar una exposición al personal acerca de lo que está realizando y los objetivos, ya que el propio desconocimiento de los empleados es una desventaja para la cooperativa.

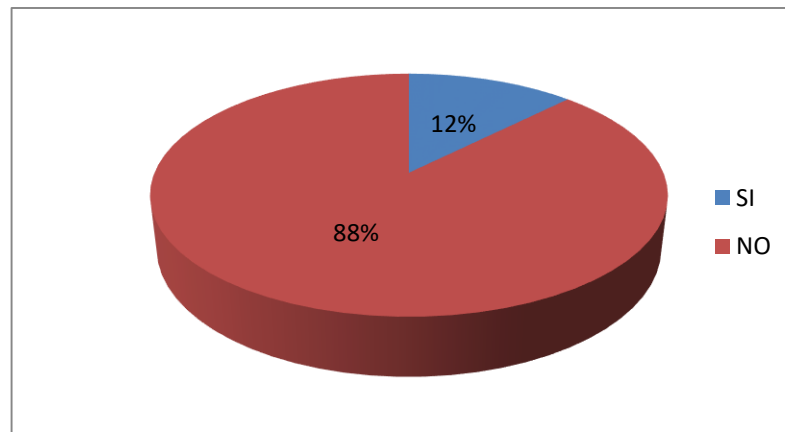
PREGUNTA No. 3.- ¿Ha participado en la Elaboración de un Plan Estratégico Financiero?

Tabla 7: Participación de un Plan Estratégico Financiero

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	12%
NO	7	88%
TOTAL	8	100%

Elaborado por: La autora

Grafico 6: Participación de un Plan Estratégico Financiero



Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

La encuesta nos proyecta los resultados de que el 88% del personal administrativo no han participado en la ejecución del Plan Estratégico Financiero de la cooperativa. Esto nos indica que la Gerencia debería tomar información de los empleados, con ello tendremos la certeza de que estamos solucionando los problemas internos de la cooperativa.

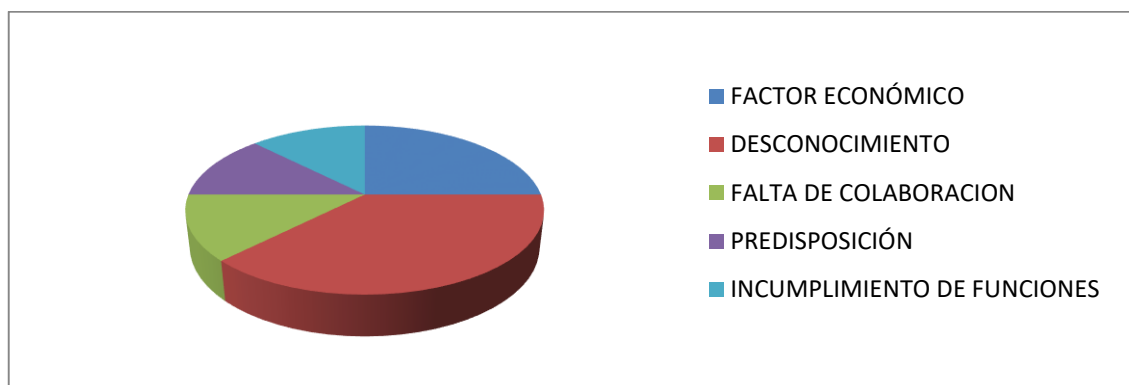
PREGUNTA No. 4.- ¿Por qué razón cree usted que no se ha realizado anteriormente una Planificación Estratégica Financiera para la cooperativa?

Tabla 8: Anterioridad de una Planificación Estratégica Financiera

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FACTOR ECONÓMICO	2	25%
DESCONOCIMIENTO	3	37.5%
FALTA DE COLABORACION	1	12.5%
PREDISPOSICIÓN	1	12.5%
INCUMPLIMIENTO DE FUNCIONES	1	12.5%
TOTAL	8	100%

Elaborado por: La autora

Grafico 7: Anterioridad de una Planificación Estratégica Financiera



Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Esta pregunta está encaminada a determinar la percepción del área administrativa acerca de los motivos por los cuales nunca se ha realizado un Plan Estratégico Financiero, como principal nos señala el Desconocimiento con el 37.5% y el Factor Económico con el 25%. Con estos resultados la gerencia debe tomar en cuenta que la aplicación del Plan Estratégico Financiero conlleva sacrificios económicos pero su finalidad es mejorar los procesos y permitir la generación de más ingresos para la cooperativa.

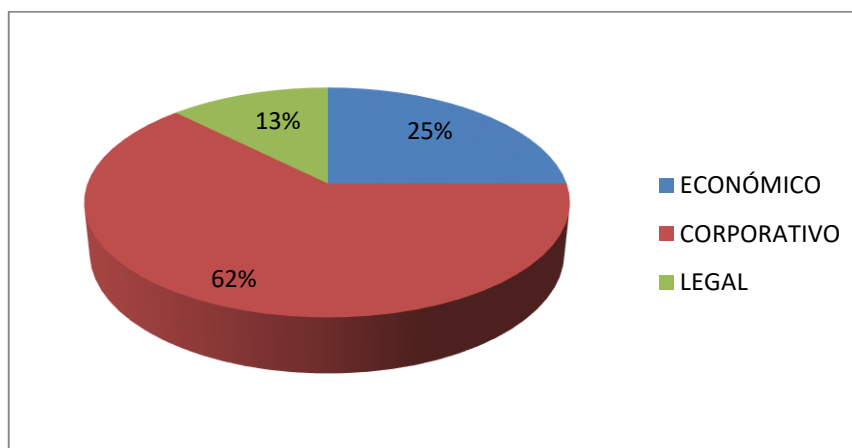
PREGUNTA No. 5.- ¿Cuáles son los principales aspectos que usted cree se debe considerar para elaborar el Plan Estratégico?

Tabla 9: Aspectos a considerar para elaborar el Plan Estratégico

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ECONÓMICO	2	25%
CORPORATIVO	5	62.5%
LEGAL	1	12.5%
TOTAL	8	100%

Elaborado por: La autora

Grafico 8: Aspectos a considerar para elaborar el Plan Estratégico



Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

El aspecto que el personal administrativo considera más relevante para la elaboración del Plan Estratégico Financiero es el corporativo con el 62.5%. Aunque el aspecto económico es muchas veces la primera opción, podemos evidenciar que el ámbito corporativo es de igual forma importante y es necesario para la cooperativa.

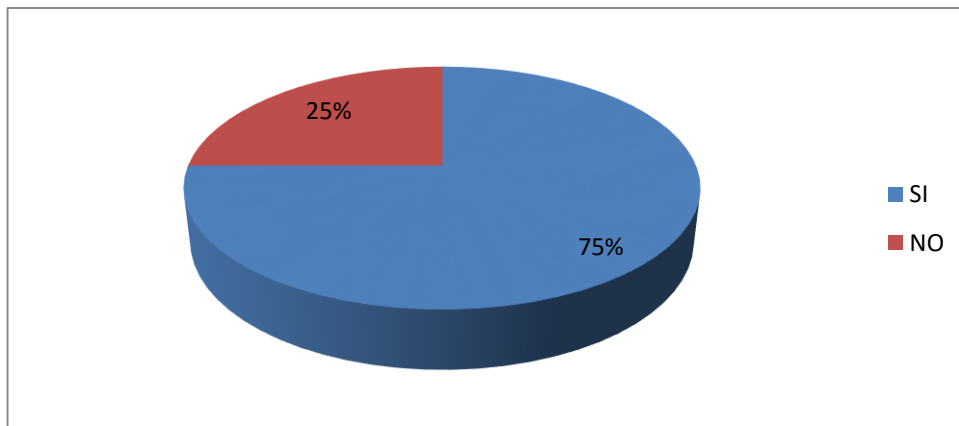
PREGUNTA No. 6.- ¿Considera coherente y necesaria la elaboración del Plan Estratégico Financiero?

Tabla 10: Necesidad de la elaboración del Plan Estratégico Financiero

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	88%
NO	1	12%
TOTAL	8	100%

Elaborado por: La autora

Grafico 9: Necesidad de la elaboración del Plan Estratégico Financiero



Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

El 75 % de los empleados administrativos consideran necesaria la aplicación del Plan Estratégico Financiero en la cooperativa, claramente sabemos y estamos conscientes de que es necesario para el correcto funcionamiento y desarrollo de la cooperativa.

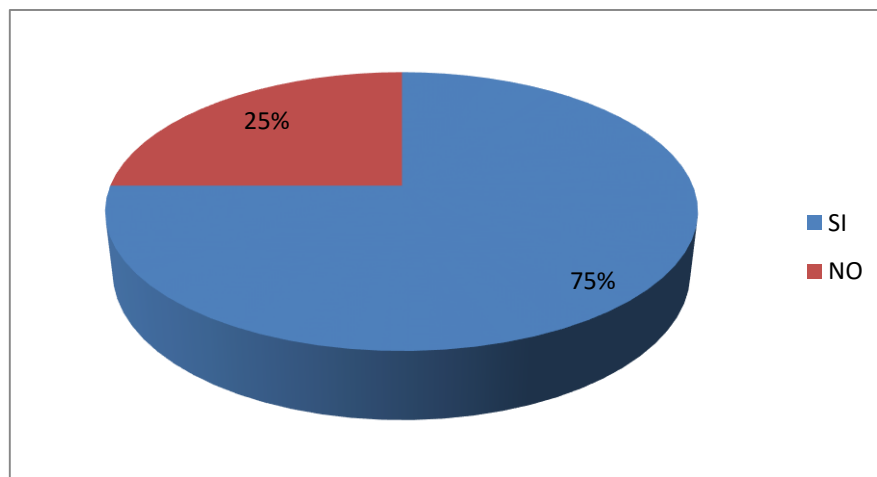
PREGUNTA No. 7.- ¿Considera usted que los procesos internos se encuentran definidos de una forma clara y precisa en los manuales de la cooperativa?

Tabla 11: Procesos internos definidos

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	75%
NO	3	25%
TOTAL	8	100%

Elaborado por: La autora

Grafico 10: Procesos internos definidos



Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

El 75% de los empleados administrativos manifiestan que los procesos están descritos de manera clara y comprensible en los manuales de la cooperativa. Con estos resultados sabemos que la estructura de los manuales es completa y la falla no es su estructura sino se deben buscar otras alternativas.

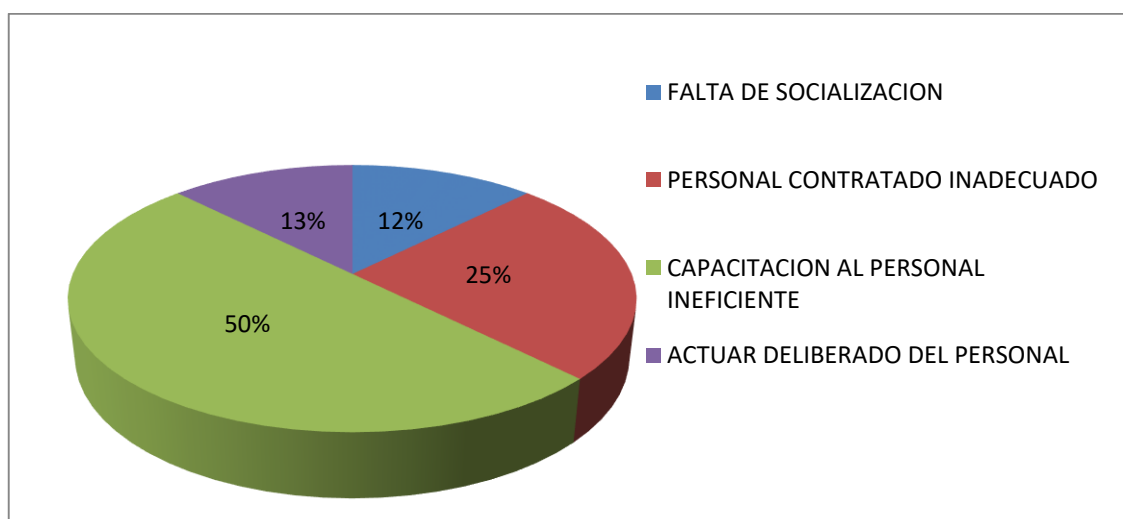
PREGUNTA No. 8.- ¿Por cuáles motivos usted considera los procesos administrativos de la cooperativa no se están aplicando correctamente?

Tabla 12: Aplicación correcta de los procesos administrativos

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FALTA DE SOCIALIZACION	1	12.5%
PERSONAL CONTRATADO INADECUADO	2	25%
CAPACITACION AL PERSONAL INEFICIENTE	4	50%
ACTUAR DELIBERADO DEL PERSONAL	1	12.5%
TOTAL	8	100%

Elaborado por: La autora

Grafico 11: Aplicación correcta de los procesos administrativos



Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

El 50% de los empleados administrativos nos indican que la principal causa de que no se ejecuten acertadamente los procesos en la cooperativa es por una ineficiente capacitación al personal. Problemática que debería estudiarse y corregirse para el correcto funcionamiento de la cooperativa.

3.5.1.3 Resultados de entrevista

Entrevista realizada a la Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio Riobamba Ltda.”, de la ciudad de Riobamba, Ing. Guiga Abad P.

Pregunta No. 1.- ¿Cuánto tiempo está usted como Gerente de la cooperativa?

Respuesta:

Sra. Gerente: En Febrero del 2017 se cumplió un año de mi gestión como Gerente, realmente yo pertenezco a la Cooperativa desde el año 2008.

Pregunta No. 2.- ¿Ha realizado usted un Plan Estratégico Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio Riobamba Ltda.”?

Respuesta:

Sra. Gerente: No.

Pregunta No. 3.- ¿Por qué no ha planteado usted un Plan Estratégico Financiero para la Cooperativa? Explique.

Respuesta:

Sra. Gerente: Realmente cuando yo asumí las funciones de Gerente el año anterior y hasta hacer una evaluación de cada área fui consciente de las necesidades de la cooperativa y por ello el énfasis y el interés de realizarlo ahora para poder producir cambios positivos en el desarrollo que pretendo generar en el crecimiento de la cooperativa.

Pregunta No. 4.- ¿Considera usted necesaria la ejecución de un Plan Estratégico Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio Riobamba Ltda.”? Explique su respuesta.

Respuesta:

Sra. Gerente: Si, porque nos permitirá tomar decisiones, realizar cambios, direccionar a la cooperativa, disminuir los riesgos que nos permitan aumentar efectividad y así no enfrentarnos a problemas que pueden ser prevenidos.

Pregunta No. 5.- Supone usted que el Plan Estratégico Financiero admitiría tomar medidas para mejorar la rentabilidad en la Cooperativa. ¿Por qué?

Respuesta:

Sra. Gerente: Si, porque con este Plan Estratégico Financiero podremos identificar los riesgos, y vamos a poder tomar decisiones que beneficien a la cooperativa en el futuro.

INTERPRETACION Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

Luego de realizar la entrevista a la Sra. Gerente de la cooperativa, se puede concluir con que en efecto, no hay un Plan Estratégico Financiero, el mismo que es importante para el desarrollo y funcionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio Riobamba Ltda.”, y sabiendo que la gerencia se ha empoderado en esta misión de hacer este proyecto y en realizarlo personalmente, se convierte en una fortaleza para la cooperativa.

Con ello defino que si es necesario el diseño e implementación del Plan Estratégico Financiero en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio Riobamba Ltda.”, con el mismo la cooperativa estará en la capacidad de mejorar sus índices financieros, su solvencia y liquidez, con esta planeación se aprovecharán también las fortalezas internas y las oportunidades del ambiente externo, se buscará disminuir las debilidades y neutralizar aquellas amenazas que estén en nuestras manos para que la cooperativa crezca en el ambiente más controlado posible.

3.6 VERIFICACION DE LA IDEA A DEFENDER

Luego de haber utilizado las técnicas e instrumentos estadísticos planteados, puedo asegurar que es necesario realizar el Plan Estratégico Financiero en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio Riobamba Ltda.”

Al tomar en cuenta la recopilación y análisis de datos obtenidos al aplicar la encuesta y la entrevista a los empleados de la cooperativa, además de la misma observación en campo, se puede evidenciar que esta planeación estratégica fomentará la corrección de procesos ineficientes y con ello el mejoramiento de la efectividad.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

Plan Estratégico Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda, de la provincia de Chimborazo, periodo 2017.

4.2 ANTECEDENTES

4.2.1 Antecedentes del Cooperativismo

A continuación vamos a realizar una síntesis de la creación del cooperativismo a nivel mundial y nacional, para hacernos una idea concreta de dónde nace, y hacia dónde y a quienes se encamina.

El sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel mundial nace bajo el impulso de Federico Wilhelm Raiffeisen (1.818-1883), desde aquí ya surge basado en los principios de ayuda, responsabilidad y administración autónoma. Luego de esta creación, en el año de 1849 surge el denominado crédito cooperativo, propuesto como una solución a los índices de pobreza y escasez, en este año se produce la primera sociedad de crédito.

En el año de 1864, Heddesdorf Raiffeisen funda la primera Cooperativa del tipo de las que funcionan hoy en día en Alemania, con su creación impulsa al pueblo a realizar ahorro colectivo y el otorgamiento de préstamos con un mínimo interés. Los socios votan por su representante. Solamente quienes han completado el proceso de asociación pueden acceder al ahorro, préstamos y la reputación del socio se convirtió en una garantía para poder acceder al crédito.

Esta idea se regó por algunos países de Europa, hasta el año de 1937, año en el que llega a nuestro país, Ecuador, pero en la década de los 50-60 es en donde empieza a presentarse con principal relevancia. La primera cooperativa considerada como tal en el país es la organización de Asistencia Social “Sociedad Protectora del Obrero”. En el año de 1966, durante la presidencia de Clemente Yerovi Indaburu se aprobó y difundió la

Ley de Cooperativas, la misma que se realizó con el propósito de dar mayor forma y alcance a los movimientos campesinos, luego de esto se propagaron algunas leyes de interés social, mediante las cuales se fomentaba a las zonas agrarias y rurales de nuestro país.

Tomando esto como punto de partida, el modelo cooperativo fue tomado en el país como fomento para corregir las desigualdades socioeconómicas.

En la actualidad el sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador ha evolucionado de forma sustentada cuyo principal objetivo es el de fomentar el ahorro y crédito en sus socios.

4.2.2 Antecedentes del Proyecto

Una vez realizada la recolección de la información, su análisis e interpretación de resultados, tenemos la evidencia de que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Riobamba Ltda.”, no tiene un Plan Estratégico Financiero que le permita mejorar las actividades cotidianas y funcionamiento normal de las actividades de la cooperativa.

Con la ejecución del Plan Estratégico Financiero diseñado, la cooperativa estará en la capacidad de realizar cambios profundos en todas las áreas, tanto administrativas como financieras trazándose objetivos, estrategias y metas, que le permitirán llegar a convertirse en la entidad que sobresale de las otras.

Actualmente la cooperativa tiene una Misión y Visión que no ha tenido la sociabilización correcta, los servicios financieros de la cooperativa que se mantienen actualmente no son del todo satisfactorios para sus socios y clientes, para lo que se debe considerar el ampliar el paquete de servicios con el fin de satisfacer la necesidad actual de los usuarios.

La liquidez actual de la cooperativa está medida con un grado moderado, la cooperativa realiza sus actividades y operaciones financieras de manera rápida, ágil y oportuna, pero se necesita realizar una planificación que le permita definir los parámetros de solvencia y liquidez que le permitan determinar el equilibrio perfecto para la cooperativa.

Al utilizar, aplicar y manipular métodos analíticos se permitirán obtener resultados para la toma de decisiones. Así mismo se ha evidenciado que la falta de capacitación al personal y personal contratado inadecuado son las principales causas de las fallas organizacionales y de gestión, ocasionando como tendencia primordial la necesidad de ser cambiadas y mejoradas.

Partiendo de los valores del cooperativismo, y tomando en cuenta que las estrategias y las políticas que ejerce la cooperativa, orientadas al servicio de la comunidad, es necesario que la cooperativa este en la capacidad de realizar un cambio en las estrategias existente para captar mayor cantidad de socios y clientes, que le permitirán a la entidad optimizar actividades y procurar un desarrollo más significativo y será más competitiva en el medio.

4.2.2.1 Estructura Organizacional

El organigrama estructural está diseñado de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa, lo podemos encontrar en el Anexo No. 4.

4.2.2.2 Principios

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Riobamba Ltda.”, tiene sólidos principios y se fundamenta en aquellos que rigen universalmente al sentido del cooperativismo, tales como:

- Incorporación facultativa y abierta
- Colaboración activa económica de socios
- Independencia y autonomía administrativa
- Vigilancia democrática de poderes de los socios

- Capacitación, información y educación constante
- Ayuda mutua entre cooperativas
- Compromiso social con la comunidad

4.2.2.3 Valores

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Riobamba Ltda.”, ha fundamentado sus valores corporativos encaminados a ofrecer productos y servicios de calidad a los socios y clientes, los cuales son:

- Honestidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Equidad
- Transparencia
- Solidaridad

4.2.2.4 Productos y Servicios

Créditos

Crédito Educativo

Este crédito está destinado para el financiamiento de Elementos de Estudio (computadoras, libros, entre otros), Matriculas, Pensiones, Pregrado, Postgrado, Manutención, entre otros.

- Plazos de 12,18 y 24 meses
- Aprobación en 48 horas
- La más baja tasa de interés
- Seguro de Desgravamen

Crédito ordinario

Comercial

Para el desarrollo del negocio, compra de mercadería, materia prima, activos fijos, entre otros. Puede ser de carácter empresarial, para satisfacer las necesidades de la empresa y el correcto funcionamiento.

Consumo

Se realiza para la compra de bienes o servicio de consumo de los socios, puede ser para la compra de muebles, enseres, gastos del hogar, salud, sustitución de deuda, compra de vehículos para uso personal dirigido a personas que trabajan en relación de dependencia.

Vivienda

Es un crédito otorgado para la compra, construcción o remodelación de viviendas a máximo tres años plazos.

Microcrédito

Se realizan este tipo de créditos para el financiamiento de actividades de pequeña escala de producción, servicio o comercialización, dirigido a personas independientes y empresas cuyos ingresos no sean superiores a \$ 100.000,00 anuales.

Créditos Extraordinarios

Emergentes

Para cubrir gastos imprevistos, para los que su concesión se realizará en 24 horas. Está destinado para cubrir costos por accidentes, operaciones, que necesitan ser intervenidos quirúrgicamente, entre otras vicisitudes que se pueden presentar de forma fortuita.

2 Inversiones

Certificado de Depósito a Plazos

Ofrece la alternativa de invertir los ahorros con la mejor rentabilidad. Con plazos de 30, 60, 90, 180 y 360 días.

Certificado de Depósito a Plazo con pago anticipado de intereses

Ofrecen el servicio de depósito a plazo fijo dirigidos a personas naturales que invierten sus excedentes de liquidez a plazos mayores a 120 días.

Certificado de Depósito a Plazo con pago periódico de intereses

Ofrece el pago mensual, trimestral, semestral de intereses para certificado de depósito a plazos mayores a 91 días sobre montos de más de \$20.001 en adelante.

Certificado de Depósito Flexible

Es un certificado de depósito a un año de plazo con la facilidad de retirar el 20% del capital pasado los 91 días con reajustes de intereses acorde a las tasas vigentes.

3 Cuentas de Ahorros

Cuenta de Ahorros Tradicional

Ofrece el servicio de cuenta de ahorros dirigido a personas naturales o jurídicas que buscan rentabilidad en sus ahorros.

Cuenta de Ahorros Empresarial

Ofrece el servicio de cuenta de ahorros a las empresas mediante en las cuales se puede obtener capitalización y acreditación diaria de intereses. Además se ofrece el servicio de convenio institucional para el pago de sueldos al personal.

Cuenta Edufuturo

Este servicio se presta para la creación de cuentas de ahorros por medio de la cual se puede planificar e incentivar los estudios de los hijos y/o familia del socio.

4.2.3 Análisis Horizontal

Tabla 13: Análisis Horizontal del Balance General 2015-2016

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA LTDA."				
BALANCE GENERAL				
CÓD.	CUENTA	2015	2016	% VARIACIÓN
1	ACTIVO			
11	FONDOS DISPONIBLES	598.748,59	780.887,44	30,42%
14	CARTERA DE CRÉDITOS	1.817.441,31	1.812.385,68	-0,28%
16	CUENTAS POR COBRAR	73.612,62	61.136,94	-16,95%
17	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS	8.877,06	158.877,06	1689,75%
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	11.862,47	8.899,00	-24,98%
19	OTROS ACTIVOS	14.636,33	16.060,22	9,73%
	TOTAL ACTIVOS	2.525.178,38	2.838.246,34	12,40%
2	PASIVOS			
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	(2.116.298,04)	(2.414.208,36)	14,08%
25	CUENTAS POR PAGAR	(10.422,73)	(11.720,82)	12,45%
29	OTROS PASIVOS	(33.348,61)	(53.497,56)	60,42%
	TOTAL PASIVOS	(2.160.069,38)	(2.479.426,74)	14,78%
3	PATRIMONIO			
31	CAPITAL SOCIAL	(217.083,05)	(197.412,26)	-9,06%
33	RESERVAS	(111.188,09)	(116.804,91)	5,05%
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	-	(12.547,50)	100,00%
36	RESULTADOS	(36.837,86)	(32.054,93)	-12,98%
	TOTAL PATRIMONIO	(365.109,00)	(358.819,60)	-1,72%
	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	(2.525.178,38)	(2.838.246,34)	12,40%

Elaborado por: La autora

Al realizar el análisis de las cuentas principales del Balance General podemos apreciar cambios en la actividad de año a año y se podría realizar un examen a breves rasgos pero para mayor precisión vamos a realizarlo a cada uno de los grupos que conforman tanto el Balance General como el estado de resultados.

4.2.3.1 Análisis Horizontal a las Cuentas de Activo

Tabla 14: Análisis Horizontal a las Cuentas de Activo

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA LTDA."				
BALANCE GENERAL				
CÓD.	CUENTA	2015	2016	% VARIACIÓN
1	ACTIVO			
11	FONDOS DISPONIBLES	598,748.59	780,887.44	30.42%
1101	Caja	44,866.41	14,109.94	-68.55%
110105	Efectivo	44,666.41	13,909.94	-68.86%
110110	Caja chica	200.00	200.00	0.00%
1103	Bancos y otras instituciones financieras	553,882.18	766,777.50	38.44%
110305	Banco Central del Ecuador	128.70	30,691.70	23747.47%
110310	Bancos e instituciones financieras locales	553,753.48	736,085.80	32.93%
14	CARTERA DE CRÉDITOS	1,817,441.31	1,812,385.68	-0.28%
1401	Cartera de créditos comercial prioritario por vencer	50,353.60	23,701.86	-52.93%
140105	De 1 a 30 días	2,929.15	2,050.29	-30.00%
140110	De 31 a 90 días	4,950.15	4,172.64	-15.71%
140115	De 91 a 180 días	6,957.75	6,443.29	-7.39%
140120	De 181 a 360 días	11,814.69	7,625.31	-35.46%
140125	De más de 360 días	23,701.86	3,410.33	-85.61%
1402	Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer	416,356.30	506,523.70	21.66%
140205	De 1 a 30 días	21,616.39	29,683.82	37.32%
140210	De 31 a 90 días	41,730.53	44,468.46	6.56%
140215	De 91 a 180 días	75,733.95	52,989.61	-30.03%
140220	De 181 a 360 días	80,064.08	113,043.47	41.19%
140225	De más de 360 días	197,211.35	266,338.34	35.05%
1403	Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer	45,633.56	34,150.79	-25.16%
140305	De 1 a 30 días	1,177.28	1,689.49	43.51%
140310	De 31 a 90 días	2,403.51	2,582.19	7.43%
140315	De 91 a 180 días	3,731.10	4,008.92	7.45%
140320	De 181 a 360 días	7,688.68	8,098.06	5.32%
140325	De más de 360 días	30,632.99	17,772.13	-41.98%
1404	Cartera de créditos para la microempresa por vencer	1,073,148.84	1,133,086.47	5.59%

140405	De 1 a 30 días	48,169.78	59,916.24	24.39%
140410	De 31 a 90 días	264,670.28	140,790.24	-46.81%
140415	De 91 a 180 días	149,559.46	172,347.81	15.24%
140420	De 181 a 360 días	187,205.66	263,815.38	40.92%
140425	De más de 360 días	423,543.66	496,216.80	17.16%
1418	Cartera de créditos de consumo prioritario reestructurada por vencer		23,325.03	100.00%
141810	De 31 a 90 días		2,093.67	100.00%
141815	De 91 a 180 días		2,203.59	100.00%
141820	De 181 a 360 días		4,760.31	100.00%
141825	De más de 360 días		14,267.46	100.00%
1425	Cartera de créditos comercial prioritario que no devenga intereses	16,099.52	10,418.24	-35.29%
142505	De 1 a 30 días	1,463.33	1,115.13	-23.80%
142510	De 31 a 90 días	547.61		-100.00%
142515	De 91 a 180 días	1,580.70	1,221.06	-22.75%
142520	De 181 a 360 días	2,894.28	1,337.06	-53.80%
142525	De más de 360 días	9,613.60	6,744.99	-29.84%
1426	Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga intereses	23,466.26	20,317.99	-13.42%
142605	De 1 a 30 días	1,763.54	1,603.09	-9.10%
142610	De 31 a 90 días	1,899.84	1,860.81	-2.05%
142615	De 91 a 180 días	10,916.81	2,378.64	-78.21%
142620	De 181 a 360 días	5,344.50	3,147.37	-41.11%
142625	De más de 360 días	3,541.57	11,328.08	219.86%
1427	Cartera de créditos inmobiliario que no devenga intereses	1,858.03		-100.00%
142705	De 1 a 30 días	263.79		-100.00%
142710	De 31 a 90 días	401.61		-100.00%
142715	De 91 a 180 días	427.85		-100.00%
142720	De 181 a 360 días	764.78		-100.00%
142725	De más de 360 días			
1428	Cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses	160,637.99	67,572.21	-57.94%
142805	De 1 a 30 días	13,066.41	6,057.93	-53.64%
142810	De 31 a 90 días	20,360.28	8,971.10	-55.94%
142815	De 91 a 180 días	26,725.56	10,849.72	-59.40%
142820	De 181 a 360 días	46,863.40	18,266.72	-61.02%
142825	De más de 360 días	53,622.34	23,426.74	-56.31%
1449	Cartera de créditos comercial	5,122.98	10,804.26	110.90%

	prioritario vencida			
144905	De 1 a 30 días		310.49	
144910	De 31 a 90 días	519.36	608.83	17.23%
144915	De 91 a 180 días	753.69	883.53	17.23%
144920	De 181 a 360 días	1,884.48	2,683.52	42.40%
144925	De más de 360 días	1,965.45	6,317.89	221.45%
1450	Cartera de créditos de consumo prioritario vencida	20,601.90	9,552.81	-53.63%
145005	De 1 a 30 días	4,584.07		-100.00%
145010	De 31 a 90 días	1,333.16	371.95	-72.10%
145015	De 91 a 180 días	1,397.38	412.04	-70.51%
145020	De 181 a 270 días	1,590.12	2,991.34	88.12%
145025	De más de 270 días	11,697.17	5,777.48	-50.61%
1451	Cartera de crédito inmobiliario vencida	725.90		-100.00%
145110	De 31 a 90 días	126.29		-100.00%
145115	De 91 a 270 días	599.61		-100.00%
1452	Cartera de créditos para la microempresa vencida	93,530.92	52,839.17	-43.51%
145205	De 1 a 30 días	4,982.43	465.17	-90.66%
145210	De 31 a 90 días	14,275.23	6,517.56	-54.34%
145215	De 91 a 180 días	9,789.18	7,671.55	-21.63%
145220	De 181 a 360 días	13,204.97	14,038.87	6.32%
145225	De más de 360 días	51,279.11	24,146.02	-52.91%
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	(90,094.49)	(79,906.85)	-11.31%
149905	(Cartera de créditos comercial prioritario)	(12,312.24)	(12,312.24)	0.00%
149910	(Cartera de créditos de consumo prioritario)	(22,828.59)	(7,592.85)	-66.74%
149915	(Cartera de crédito inmobiliario)	(13,712.89)	(16,018.89)	16.82%
149920	(Cartera de créditos para la microempresa)	(41,084.72)	(30,690.16)	-25.30%
149930	(Cartera de crédito comercial ordinario)	(13,292.71)	(13,292.71)	0.00%
149935	(Cartera de crédito de consumo ordinario)	13,136.66		-100.00%
16	CUENTAS POR COBRAR	73,612.62	61,136.94	-16.95%
1603	Intereses por cobrar de cartera de créditos	25,391.66	20,210.48	-20.41%
160305	Cartera de créditos comercial prioritario	434.29	221.51	-48.99%
160310	Cartera de créditos de consumo prioritario	2,974.79	3,565.52	19.86%

160315	Cartera de crédito inmobiliario	279.74	396.90	41.88%
160320	Cartera de créditos para la microempresa	21,702.84	15,346.24	-29.29%
160350	Cartera de créditos reestructurada		680.31	100.00%
1604	Otros intereses por cobrar	1,676.10	1,676.10	0.00%
160405	Intereses (Inversiones)	1,676.10	1,676.10	0.00%
1614	Pagos por cuenta de clientes	33,421.15	25,770.07	-22.89%
161430	Gastos judiciales	32,901.72	25,319.83	-23.04%
161470	Otecel (Mauricio Yépez Ex-Gerente)	403.31	403.31	0.00%
161490	Otros	116.12	46.93	-59.58%
1690	Cuentas por cobrar varias	15,938.58	16,548.36	3.83%
169005	Anticipos al personal	6,391.66	7,431.83	16.27%
169085	Rogelio Neil Moreira (demanda)	2,900.00	2,900.00	0.00%
169090	Otras	6,646.92	6,216.53	-6.48%
1699	(Provisión para cuentas por cobrar)	(2,814.87)	(3,068.07)	9.00%
169910	(Provisión para otras cuentas por cobrar)	(2,814.87)	(3,068.07)	9.00%
17	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCIÓN	8,877.06	158,877.06	1689.75%
1702	Bienes adjudicados por pago	8,877.06	158,877.06	1689.75%
170210	Edificios y otros locales	8,877.06	158,877.06	1689.75%
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	11,862.47	8,899.00	-24.98%
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina	12,601.81	12,601.81	0.00%
180505	Muebles, enseres y equipos de oficina	12,601.81	12,601.81	0.00%
1806	Equipos de Computación	42,583.20	42,583.20	0.00%
180605	Equipos de Computación	19,063.20	19,063.20	0.00%
180610	Programas de Computación	23,520.00	23,520.00	0.00%
1807	Unidades de transporte	1,041.60	1,041.60	0.00%
181701	Unidades de Transporte (moto)	1,041.60	1,041.60	0.00%
1899	(Depreciación acumulada)	(44,364.14)	(47,327.61)	6.68%
189915	(Muebles, enseres y equipos de oficina)	(2,434.34)	(3,694.52)	51.77%
189920	(Equipos de computación)	(18,678.48)	(19,177.99)	2.67%
189925	(Unidades de transporte)	(729.12)	(937.44)	28.57%
189940	(Otros)	(22,522.20)	(23,517.66)	4.42%

19	OTROS ACTIVOS	14,636.33	16,060.22	9.73%
1904	Gastos y pagos anticipados	9,414.56	12,662.67	34.50%
190425	AVMEI Cía. Ltda	200.00	200.00	0.00%
190435	Anticipo del Impuesto a la Renta	4,465.30	8,668.64	94.13%
190490	Otros	4,749.26	3,794.03	-20.11%
1906	Materiales, mercaderías e insumos	3,976.43	3,202.26	-19.47%
190615	Proveeduría	3,976.43	3,202.26	-19.47%
1990	Otros	1,245.34	195.29	-84.32%
199010	Otros impuestos	195.29	195.29	0.00%
199025	Faltante de Caja	1,050.05		-100.00%
	TOTAL ACTIVOS	2,525,178.38	2,838,246.34	12.40%

Elaborado por: La autora

Al realizar una revisión más exhaustiva de las cuentas del Balance General correspondientes al ACTIVO, encontramos diferentes factores que han aumentado y disminuido dentro de cada subcuenta, por ilustrar esta aseveración notamos que en la cuenta Fondos Disponibles a aumentado en el año 2016 en un 30.42%, pero dentro de esta cuenta vemos que lo que ha aumentado significativamente son los depósitos en las cuentas de Bancos y Otras Instituciones Financieras y en la cuenta del Banco Central. Caso contrario observamos que en la cuenta por cobrar de Cartera de Crédito ha disminuido en un 0.28%, por motivo de recuperación de cartera vencida de los años anteriores, y de la misma forma se han otorgado nuevos créditos ofreciendo nuevas oportunidades a los socios, bajando un índice en colocación de créditos comerciales y aumentando el índice por otorgar créditos de consumo. De igual manera las Cuentas por cobrar que son principalmente intereses de los créditos, anticipos a empleados y otros ha disminuido en un 16.95%.

En la cuenta de Bienes realizables adjudicados por pago vemos un incremento fuerte del 1689.75% ya que la cooperativa ha logrado recaudar bienes que justifican los créditos no cobrados, es decir que ha ganado mediante juicios de coactivas.

Los Activos fijos de la cooperativa, definidos como Propiedad, Plantas y Equipo reflejan solamente una deducción por motivo de depreciaciones, del 24.98%, lo que significa también que no se ha realizado una renovación de los mismos. Los otros Activos han aumentado en un 9.73% dentro de lo que sobresale el aumento en el Anticipo del Impuesto a la Renta.

4.2.3.2 Análisis Horizontal a las Cuentas de Pasivo

Tabla 15: Análisis Horizontal a las Cuentas de Pasivo

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA LTDA."					
BALANCE GENERAL					
CÓD.	CUENTA	2,015	2,016	% VARIACIÓN	
2	PASIVOS				
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	(2,116,298.04)	(2,414,208.36)	14.08%	
2101	Depósitos a la vista	(252,334.48)	(634,667.64)	151.52%	
210135	Depósitos de ahorro	(252,334.48)	(631,210.61)	150.15%	
210150	Depósitos por confirmar		(3,457.03)	100.00%	
2103	Depósitos a plazo	(1,745,339.97)	(1,703,021.89)	-2.42%	
210305	De 1 a 30 días	(328,176.05)	(80,806.62)	-75.38%	
210310	De 31 a 90 días	(581,254.29)	(611,832.02)	5.26%	
210315	De 91 a 180 días	(464,909.63)	(610,061.06)	31.22%	
210320	De 181 a 360 días	(371,000.00)	(385,806.00)	3.99%	
210325	De más de 361 días		(14,516.19)	100.00%	
2105	Depósitos restringidos	(118,623.59)	(76,518.83)	-35.49%	
210505	Ahorro encaje	(118,623.59)	(76,518.83)	-35.49%	
25	CUENTAS POR PAGAR	(10,422.73)	(11,720.82)	12.45%	
2501	Intereses por pagar	(1,125.34)	(1,956.22)	73.83%	
250105	Depósitos a la vista	(1,052.30)	(1,883.18)	78.96%	
250115	Depósitos a plazo	(0.01)	(0.01)	0.00%	
250190	Otros	(73.03)	(73.03)	0.00%	
2503	Obligaciones patronales	(1,888.72)	(3,146.02)	66.57%	
250310	Beneficios Sociales	(1,825.38)	(2,068.18)	13.30%	
250325	Participación a empleados	(63.34)	(1,077.84)	1601.67%	
2504	Retenciones	(637.04)	(591.53)	-7.14%	
250405	Retenciones fiscales	(637.04)	(591.53)	-7.14%	
2505	Contribuciones, impuestos y multas	(1,252.94)	(4,906.72)	291.62%	
250505	Impuesto a la renta	(989.75)	(4,577.69)	362.51%	
250510	Multas	(263.19)	(329.03)	25.02%	
2506	Proveedores	(4,906.40)	(506.40)	-89.68%	
250603	Proveedores Varios	(4,906.40)	(506.40)	-89.68%	
2590	Cuentas por pagar varias	(612.29)	(613.93)	0.27%	
259005	Fondo SEPS		(61.08)	100.00%	
259010	Excedentes por pagar	(42.85)	(42.85)	0.00%	

259055	Otros	(59.44)		-100.00%
259075	Avalúos Arq. Carlos López	(110.00)	(110.00)	0.00%
259090	Otras cuentas por pagar	(400.00)	(400.00)	0.00%
29	OTROS PASIVOS	(33,348.61)	(53,497.56)	60.42%
2990	Otros	(33,348.61)	(53,497.56)	60.42%
299005	Sobrantes de caja	(248.39)	(248.39)	0.00%
299030	Seguro de Vida y Accidentes	(130.00)	(147.00)	13.08%
299090	Varios	(32,970.22)	(53,102.17)	61.06%
	TOTAL PASIVOS	(2,160,069.38)	(2,479,426.74)	14.78%

Elaborado por: La autora

El análisis de las cuentas de pasivo nos refleja un incremento poco significativo en las obligaciones con los socios, pero más a detalle vemos que los depósitos a la vista y de ahorros han tenido un incremento positivo de más del 150% en cada cuenta, lo que significa que hemos captado socios mientras que en los depósitos a plazo fijo vemos un descenso del 2.42% y en la cuenta de Depósitos restringidos en la que se registran los ahorros de encaje por créditos ya decaído, lógicamente ya que la entrega de créditos también decreció.

Las cuentas por pagar han tenido un incremento porcentual de 12.45 puntos, principalmente por el incremento de ahorros aumento también los intereses por pagar, de la misma forma aumentaron las otras cuentas por cobrar las cuales comprenden principalmente obligaciones patronales, beneficios y participaciones a los empleados así también como los impuestos fiscales que deben ser cancelados con posterioridad

4.2.3.3 Análisis Horizontal a las Cuentas de Patrimonio

Tabla 16: Análisis Horizontal a las Cuentas de Patrimonio

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA LTDA."				
BALANCE GENERAL				
CÓD.	CUENTA	2,015	2,016	% VARIACIÓN
3	PATRIMONIO			
31	CAPITAL SOCIAL	(217,083.05)	(197,412.26)	-9.06%
3103	Aportes de socios	(217,083.05)	(197,412.26)	-9.06%
310305	Certificados de Aportación	(217,083.05)	(197,412.26)	-9.06%
33	RESERVAS	(111,188.09)	(116,804.91)	5.05%
3301	Legales	(38,068.97)	(43,685.79)	14.75%
330105	Reserva Legal 50%	(33,573.49)	(39,190.31)	16.73%
330110	De previsión y asistencia social	(4,495.48)	(4,495.48)	0.00%
3302	Generales			
3303	Especiales	(73,119.12)	(73,119.12)	0.00%
330310	Para futuras capitalizaciones	(73,119.12)	(73,119.12)	0.00%
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	-	(12,547.50)	100.00%
3401	Otros aportes patrimoniales		(12,547.50)	100.00%
340105	Aportes patrimoniales 1%		(12,547.50)	100.00%
36	RESULTADOS	(36,837.86)	(32,054.93)	-12.98%
3601	Utilidades o excedentes acumuladas	(44,386.75)	(47,549.85)	7.13%
360105	Utilidades o excedentes acumuladas	(44,386.75)	(47,549.85)	7.13%
3602	(Pérdidas acumuladas)	17,800.41	17,800.41	0.00%
360205	(Pérdidas Acumuladas Ejercicios Anteriores)	17,800.41	17,800.41	0.00%
3603	Utilidad o excedente del ejercicio		2,427.65	100.00%
3604	Excedente del Período	(10,251.52)	(4,733.14)	-53.83%
360405	Excedente del Período	(10,251.52)	(4,733.14)	-53.83%
	TOTAL PATRIMONIO	(365,109.00)	(358,819.60)	-1.72%

Elaborado por: La autora

Al revisar las cuentas del Balance en el grupo del patrimonio se puede evidenciar que la cuenta de certificados de aportación que refleja el aumento o disminución de los socios ha disminuido, no en un margen muy alto pero si en un 9.06% mientras que las reservas aumentaron en un 5.05%. Así mismo vemos que a partir del año 2016 se incrementó un aporte patrimonial del 1% y que los resultados del ejercicio también bajaron en un 53.83%, que aunque se tuvo excedentes del ejercicio no fue tan alto como en el año 2015.

4.2.3.4 Análisis Horizontal a las Cuentas de Gastos

Tabla 17: Análisis Horizontal a las Cuentas de Gastos

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA LTDA."				
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS				
CÓD.	CUENTA	2,015	2,016	% VARIACIÓN
4	GASTOS			
41	INTERESES CAUSADOS	220,142.21	145,638.90	-33.84%
4101	Obligaciones con el público	220,142.21	145,638.90	-33.84%
410115	Depósitos de ahorro	9,085.03	8,371.82	-7.85%
410130	Depósitos a plazo	211,057.18	137,267.08	-34.96%
44	PROVISIONES	19,097.62	19,687.70	3.09%
4402	Cartera de créditos	18,768.60	19,434.50	3.55%
440205	Crédito Productivo	18,768.60		-100.00%
440220	Crédito de consumo prioritario		6,049.50	100.00%
440230	Crédito inmobiliario		2,306.00	100.00%
440240	Microcrédito		11,079.00	100.00%
4403	Cuentas por cobrar	329.02	253.20	-23.04%
440305	Provisión Cuentas por Cobrar	329.02	253.20	-23.04%
45	GASTOS DE OPERACIÓN	193,468.64	185,297.96	-4.22%
4501	Gastos de personal	99,716.60	105,104.04	5.40%
450105	Remuneraciones mensuales	62,455.13	59,296.28	-5.06%
450120	Aportes al IESS	17,772.90	17,219.86	-3.11%
450135	Fondo de reserva IESS	1,989.59	2,016.78	1.37%
450150	Horas Extras	4,396.44	4,278.14	-2.69%
450155	Décimo Tercer Sueldo	5,602.54	5,136.66	-8.32%
450160	Décimo Cuarto Sueldo	3,038.50	3,280.38	7.96%
450165	Bonificación Empleados		497.65	100.00%
450170	Vacaciones	1,706.31	688.95	-59.62%
450175	Bonificación por Años de Servicio		9,400.34	100.00%
450190	Otros	696.54	550.70	-20.94%
450195	Fondos de Reserva	2,058.65	2,738.31	33.01%
4502	Honorarios	21,032.47	23,062.00	9.65%
450205	Directores	436.80	1,360.00	211.36%
450210	Honorarios profesionales	20,595.67	21,702.00	5.37%
4503	Servicios varios	30,982.31	28,269.59	-8.76%
450305	Movilización, fletes y embalajes	1,042.52	1,359.06	30.36%
450310	Servicios de guardianía	9,677.33	7,373.56	-23.81%

450315	Publicidad y propaganda	337.86	910.23	169.41%
450325	Seguros	351.51	645.28	83.57%
450330	Arrendamientos	13,440.00	12,212.00	-9.14%
450340	Judiciales y Notariales	250.97	1,832.38	630.12%
450350	Uniformes	996.96	2,533.74	154.15%
450355	Teléfono	1,964.72		-100.00%
450360	Luz Eléctrica	872.93	981.56	12.44%
450390	Otros servicios	2,047.51	421.78	-79.40%
4504	Impuestos, contribuciones y multas	2,025.28	2,679.60	32.31%
450405	Impuestos Fiscales		301.80	100.00%
450410	Impuestos Municipales	508.39	100.00	-80.33%
450415	Aportes a la SEPS	1,469.24	1,136.33	-22.66%
450420	Aportes al COSEDE por prima fija		1,141.47	100.00%
450430	Multas y otras sanciones	47.65		-100.00%
4505	Depreciaciones	1,113.91	1,968.01	76.68%
450525	Muebles, enseres y equipos de oficina	436.79	1,260.18	188.51%
450530	Equipos de computación	468.80	499.51	6.55%
450535	Unidades de transporte	208.32	208.32	0.00%
4506	Amortizaciones	17,337.58	5,744.72	-66.87%
450625	Programas de computación	7,839.22	995.46	-87.30%
450630	Gastos de adecuación	9,498.36	4,749.26	-50.00%
4507	Otros gastos	21,260.49	18,470.00	-13.13%
450705	Suministros diversos	5,096.35	3,959.10	-22.31%
450710	Donaciones	75.99		-100.00%
450715	Mantenimiento y reparaciones	4,446.00	7,448.88	67.54%
450730	Gastos Bancarios	125.26	430.08	243.35%
450735	Premios	1,262.04	259.00	-79.48%
450740	Refrigerios	2,102.43	1,277.97	-39.21%
450745	Útiles de Aseo y Limpieza	377.87	174.57	-53.80%
450750	Correspondencia	22.50	20.69	-8.04%
450755	Bono Navideño	2,700.00	2,240.00	-17.04%
450760	Aportes Cámara Cuotas	600.00	600.00	0.00%
450765	Combustible (Moto)	120.04	68.61	-42.84%
450790	Otros	1,346.67	140.57	-89.56%
450795	Comisiones	2,985.34	1,850.53	-38.01%
46	OTRAS PÉRDIDAS OPERACIONALES	7,805.94	4,179.11	-46.46%
4690	Otras	7,805.94	4,179.11	-46.46%
469001	Intereses ejercicios anteriores	7,805.94	4,179.11	-46.46%

48	IMPUESTOS PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	Y A	-	2,452.48	100.00%
4810	Participación a empleados			1,077.84	100.00%
481005	Participación a empleados			1,077.84	100.00%
4815	Impuesto a la renta			1,374.64	100.00%
481505	Impuesto a la renta 22%			1,374.64	100.00%
	TOTAL GASTOS		440,514.41	357,256.16	-18.90%

Elaborado por: La autora

Analizar las cuentas de gastos nos permitirá definir una idea clara de los egresos por la cooperativa realizados y en cuales podemos disminuir para optimizar los recursos. Los gastos que disminuyen son claramente un reflejo de la gestión acertada que ha permitido realizar las operaciones normales si incurrir en tantos gastos, y se evidencia en la disminución de 18.90% en los gastos del año 2016 con respecto a los del año 2015. Principalmente vemos disminución en los Gastos incurridos por intereses causados, gastos de operación y otras pérdidas operacionales. Mientras que en las provisiones e impuestos ha habido un crecimiento menor.

4.2.3.5 Análisis Horizontal a las Cuentas de Ingresos

Tabla 18: Análisis Horizontal a las Cuentas de Ingresos

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA LTDA."				
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS				
CÓD.	CUENTA	2015	2016	% VARIACIÓN
5	INGRESOS			
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	(404,482.56)	(311,889.08)	-22.89%
5101	Depósitos	(49.26)	(44.94)	-8.77%
510110	Depósitos en bancos y otras instituciones financieras	(49.26)	(44.94)	-8.77%
5103	Interés y descuentos de inversiones	(192.86)	(311,844.14)	161594.57%
510305	Inversiones a Valor Razonable	(192.86)	(9,940.61)	5054.31%
5104	Intereses y descuentos de cartera de créditos	(404,240.44)	(67,631.22)	-83.27%
510405	Cartera de créditos comercial prioritario	(9,419.75)	(26,083.65)	176.90%
510410	Cartera de créditos de consumo prioritario	(88,542.80)	(189,981.05)	114.56%
510415	Cartera de crédito inmobiliario	(21,237.32)	(18,207.61)	-14.27%
510420	Cartera de créditos para la microempresa	(259,875.14)		-100.00%
510430	Cartera de créditos refinanciada	(25,165.43)		-100.00%
54	INGRESOS POR SERVICIOS	(20,886.62)	(10,847.18)	-48.07%
5490	Otros servicios	(20,886.62)	(10,847.18)	-48.07%
549005	Tarifados con costo máximo	(3,109.50)	(7,203.66)	131.67%
549010	Tarifados diferenciados		(20.00)	
549025	Notificaciones	(6,113.90)	(983.00)	-83.92%
549030	Ingresos Asuntos Judiciales	(11,221.22)	(2,010.52)	-82.08%
549040	Const. Hipoteca y Prendas	(404.00)	(600.00)	48.51%
549080	Cheques Protestados	(38.00)	(30.00)	-21.05%
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	-	(75.00)	
5590	Otros		(75.00)	
559001	Ingresos (Const. Hipotecas Minutas)		(75.00)	

56	OTROS INGRESOS	(25,396.75)	(39,178.04)	54.26%
5604	Recuperaciones de activos financieros	(21,519.73)	(28,834.16)	33.99%
560420	Intereses y comisiones de ejercicios anteriores	(21,519.73)	(28,834.16)	33.99%
5690	Otros	(3,877.02)	(10,343.88)	166.80%
569005	Cartera Castigada recuperación	(3,877.02)	(10,343.88)	166.80%
	TOTAL INGRESOS	(450,765.93)	(361,989.30)	-19.69%

Elaborado por: La autora

De la misma manera se puede observar que del año 2015 al 2016 los ingresos han disminuido, esto también representa y evidencia que no se ha realizado la respectiva gestión en la generación de ingresos operacionales a la cooperativa. En forma general la cooperativa ha tenido un decrecimiento del 19.69 % de los ingresos en año 2016. La cuenta Intereses y Descuentos Ganados tuvo una disminución del 22.89% debido al decaimiento de la entrega de créditos, lo que fue compensado por los intereses de las inversiones que se incrementaron.

Los ingresos por servicios también disminuyeron en un 48.07% mientras que se obtuvieron otros ingresos operacionales extras que no se habían obtenido en el año 2015. Además de los ingresos por recuperación de cartera vencida castigada.

4.2.4 Análisis Vertical

Tabla 19: Análisis Vertical de Balance General Años 2015-2016

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA LTDA."					
BALANCE GENERAL					
CÓD.	CUENTA	2015		2016	
		VALOR	PORCENTAJE	VALOR	PORCENTAJE
1	ACTIVO				
11	FONDOS DISPONIBLES	598,748.59	23.71%	780,887.44	27.51%
14	CARTERA DE CRÉDITOS	1,817,441.31	71.97%	1,812,385.68	63.86%
16	CUENTAS POR COBRAR	73,612.62	2.92%	61,136.94	2.15%
17	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCIÓN	8,877.06	0.35%	158,877.06	5.60%
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	11,862.47	0.47%	8,899.00	0.31%
19	OTROS ACTIVOS	14,636.33	0.58%	16,060.22	0.57%
	TOTAL ACTIVOS	2,525,178.38	100.00%	2,838,246.34	100.00%
2	PASIVOS				
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	(2,116,298.04)	97.97%	(2,414,208.36)	97.37%
25	CUENTAS POR PAGAR	(10,422.73)	0.48%	(11,720.82)	0.47%
29	OTROS PASIVOS	(33,348.61)	1.54%	(53,497.56)	2.16%
	TOTAL PASIVOS	(2,160,069.38)	100.00%	(2,479,426.74)	100.00%
3	PATRIMONIO				
31	CAPITAL SOCIAL	(217,083.05)	59.46%	(197,412.26)	55.02%
33	RESERVAS	(111,188.09)	30.45%	(116,804.91)	32.55%
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	-	0.00%	(12,547.50)	3.50%
36	RESULTADOS	(36,837.86)	10.09%	(32,054.93)	8.93%

	TOTAL PATRIMONIO	(365,109.00)	100.00%	(358,819.60)	100.00%
	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	(2,525,178.38)		(2,838,246.34)	

Elaborado por: La autora

Al realizar el análisis vertical del Balance de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., del año 2016, se aprecia que la cuenta Fondos Disponibles representa el 27.51% del total de los activos, y está representado por el valor que se encuentra en efectivo en las cuentas bancarias de la cooperativa.

El 63.86% de los activos corresponde a la cartera de créditos por vencer, reestructurada por vencer, que no devenga intereses y vencida. Además los Bienes Adjudicados por Pagos corresponden al 5.60% producto de la recuperación por juicios ganados.

Del total del pasivo el 97.37 % corresponde a la cuenta obligaciones con el público, la cual está conformada fundamentalmente por los depósitos a la vista y depósitos a plazo. El 2.63% del total de pasivos corresponde a la cuenta cuentas por pagar y otros pasivos.

Del total del patrimonio, el capital social tiene un 55.02% esto corresponde al aporte de los socios y las reservas un 32.55%.

4.2.5 Razones Financieras

El manejo eficaz de liquidez es un arte que tiene mucho más importancia a medida que la cooperativa de ahorro y crédito cambia su estructura financiera de las aportaciones de asociados a los depósitos de ahorro, que son más volátiles. La liquidez es efectivo necesario para retiros.

Tabla 20: Índice de Liquidez

RAZON	FORMULA	AÑO 2016	
Liquidez =	Fondos Disponibles	780.887,44	124,3939%
	Total depósitos a corto plazo =	627.753,58	

Elaborado por: La autora

Luego de aplicar la fórmula, la razón de liquidez estará en la capacidad de darnos a conocer el tiempo de respuesta de la cooperativa en contraste a los requerimientos de efectivo de los socios en el corto plazo. La cooperativa tiene un buen nivel de liquidez que bordea el 124.39%, es muy bueno ya que el índice óptimo de los organismos de control indica que el mismo no puede ser menor al 8%.

Tabla 21: Índice de Solvencia

RAZON	FORMULA	AÑO 2016	
Solvencia =	Patrimonio	358.819,60	12,6423%
	Activos =	2.838.246,34	

Elaborado por: La autora

Se entiende al índice de solvencia como la capacidad que tiene la cooperativa de cancelar sus compromisos financieros, los que son en este caso las obligaciones con los socios y clientes, acreedores y otros que sean proveedores y productores de pasivos. Según las entidades de control este índice no debe ser inferior al 9%, en el caso de la cooperativa se tiene el 12.64%, que es un resultado muy bueno.

Tabla 22: Índice de Estructura Financiera Eficaz

RAZON	FORMULA	AÑO 2016
Estructura Financiera Eficaz	$\frac{\text{Depósitos de Ahorro}}{\text{Total de Activos}}$	$\frac{631.210,61}{2.525.178,38} = 24,9967\%$

Elaborado por: La autora

Este índice nos permite medir el porcentaje del activo total que está financiado con los depósitos de ahorro, el porcentaje que se obtuvo fue del 24.99%, este porcentaje es bajo debido a que lo óptimo está ubicado entre el 70 y el 80%

La rentabilidad es el índice que evalúa los resultados obtenidos poniendo la relación de los resultados obtenidos con los recursos patrimoniales y los activos.

Tabla 23: Índices de Rentabilidad

RAZON	FORMULA	AÑO 2016
Rentabilidad	$\frac{\text{Rendimiento operativo sobre Activos ROA}}{\text{Total Activo}}$	$\frac{4.733,14}{2.525.178,38} = 0,1874\%$
	$\frac{\text{Rendimiento sobre Patrimonio ROE}}{\text{Total Patrimonio}}$	$\frac{4.733,14}{365.109,00} = 1,296\%$

Elaborado por: La autora

Los resultados del ROA (Rendimiento operativo sobre Activos) indica el 0.1874% que significa un porcentaje muy bajo, esto es consecuencia de la falta de estrategias financieras que le permitan mejorar la rentabilidad, el porcentaje óptimo de este índice está ubicado entre el 3% y el 7%.

El índice del ROA indica que por cada \$100,00 que han sido invertidos en el activo total ha producido una ganancia de \$1.87.

Los resultados del ROE (Rendimiento operativo sobre Patrimonio) indica el 1.2964% que significa un porcentaje muy bajo, ya que el porcentaje óptimo no debe ser menor al 3.67% de acuerdo a las entidades de control, esto indica que la cooperativa obtuvo una ganancia de 1.29 por cada \$100 de inversión.

Tabla 24: Índice de Morosidad

RAZON	FORMULA		AÑO 2016	
Morosidad	Morosidad de Cartera =	$\frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Total Cartera}} =$	$\frac{52.839,17}{1.812.385,68} =$	2,9154%
	Provisiones =	$\frac{\text{Provisiones}}{\text{Cartera Vencida}} =$	$\frac{79.906,85}{1.812.385,68} =$	4,4089%

Elaborado por: La autora

El índice de morosidad de la cartera de crédito mide la proporción de la cartera que se encuentra en mora, mientras más bajo sea este índice es mejor, el resultado obtenido en el análisis de los Estados Financieros fue de 2.9154%, que se encuentran en el porcentaje óptimo que es menos del 5%. La provisión de la cartera vencida en la cooperativa es del 4.4089%, este porcentaje mientras más alto sea es mejor y no debe ser menor al 5%.

Como indica el Umbral Inclusivo de Gestión Financiera, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Riobamba Ltda.”, cumple todos los indicadores y estándares así que se puede aseverar que financieramente la cooperativa está bien encaminada.

Tabla 25: Indicadores Financieros

DETALLE	PORCENTAJE	REQUERIDO		RESULTADO
Solvencia	12,642%	No menos de	9%	CUMPLE
Morosidad de Cartera	2,915%	No más de	5%	CUMPLE
Provisiones	4,409%	No menos de	0%	CUMPLE
Liquidez	124,394%	No menos de	8%	CUMPLE
ROE=	1,296%	No menos de	4%	CUMPLE

Elaborado por: La autora

4.3 DIAGNÓSTICO

4.3.1 Misión y Visión

4.3.1.1 Misión

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito que ofrece productos y servicios financieros de calidad y busca satisfacer las necesidades de todos los socios y clientes con honestidad, seguridad y responsabilidad social.

4.3.1.2 Visión

Fortalecernos en el ámbito nacional integrando productos y servicios a favor de los empresarios de manera confiable, segura y flexible favoreciendo con el mejoramiento de nuestros socios y clientes.

4.3.2 Análisis FODA

Tabla 26: Matriz FODA

<p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA LDTA.”</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> •Posee 28 años de vida corporativa. •Tiene gran aprobación en el medio. •Socios tienen capacidad técnica, liderazgo y experiencia en sector cooperativo. •Acepta los criterios, consejos y recomendaciones propuestos en este Plan Estratégico Financiero. •Tiene infraestructura adecuada para prestar un servicio de calidad. •Posee programas y procesos contables adecuados para cooperativas. •Calidad del servicio hacia los socios o clientes. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> •Falta de una planificación estratégica. •Falta de publicidad y difusión de los servicios y beneficio que ofrece la cooperativa a través de los diferentes medios de comunicación. •Falta de capacitación para el personal que laboran dentro de la misma. •Falta de mejoras en la selección del personal nuevo. •Servicios muy limitados. •No posee convenios con otras entidades financieras. •Personal no competente para ofrecer un mejor servicio.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medios de comunicación locales disponibles para realizar las campañas de publicidad. • Centros de capacitación locales que ofrezcan los servicios para instruir a los empleados en las diferentes áreas en que desarrollen sus actividades. • Desarrollar crédito a bajas tasas de interés. • Motivar a sus empleados para que exista un mejor ambiente de trabajo Desarrollar una Planificación Estratégica. Incrementar nuevos servicios para atraer nuevos usuarios. • Implementar estrategias adecuadas para el crecimiento de la cooperativa. <p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • La competencia cuenta con personal capacitado. • Costos elevados en la transmisión de publicidad. • Clientes morosos. • Elevados costos de programas de capacitación altamente calificados • Orientación de los clientes hacia otras cooperativas. Créditos con montos elevados de acuerdo a las necesidades de los usuarios y con intereses bajos. • La competencia puede ofrecer mejor ambiente de trabajo a todos sus empleados. • Que el personal influya en la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa. • Bajo crecimiento económico a nivel país. 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> •Predeterminar los porcentajes de las tasas de interés de inversión y créditos, basados en los manuales actuales de las SEPS. •Impulsar créditos y facilidades de pago a los clientes. •Rejuvenecer la imagen institucional. •Optimizar la calidad del servicio hacia los usuarios. •Buscar servicios corporativos innovadores para ofrecerlos a socio y clientes. <p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> •Definir procedimientos más efectivos para establecer cobranzas de los créditos caídos en mora. •Tomar en cuenta los reclamos de los clientes de forma más frecuente sobre el servicio o trato de los funcionarios de la cooperativa. •Mejorar la calidad del servicio hacia los usuarios. 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> •Brindar capacitaciones para adquirir nuevos conocimientos y mejorar el desempeño laboral. •Elaborar una planificación estratégica que le permita desarrollarse y trabajar con objetivos definidos. •Diseñar estrategias de publicidad para obtener mayor acogida de clientes. •Proponer cambios en los estatutos de la cooperativa que se adapten a la realidad actual <p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar capacitación al personal en las áreas relacionadas con su trabajo. • Diseñar una planificación estratégica para que; directivos, socios y personal administrativo conozcan la visión, misión, objetivos estratégicos y los proyectos planteados.

Elaborado por: La Autora

4.4 PLAN ESTRATÉGICO

4.4.1 Segmentar a los socios

El segmentar a los socios y clientes implica determinar factores relevantes de quienes confían sus ahorros en la cooperativa, dividiéndolos por actividad, edad, sector, nivel de educación, localización entre otras que definan las necesidades del plan estratégico.

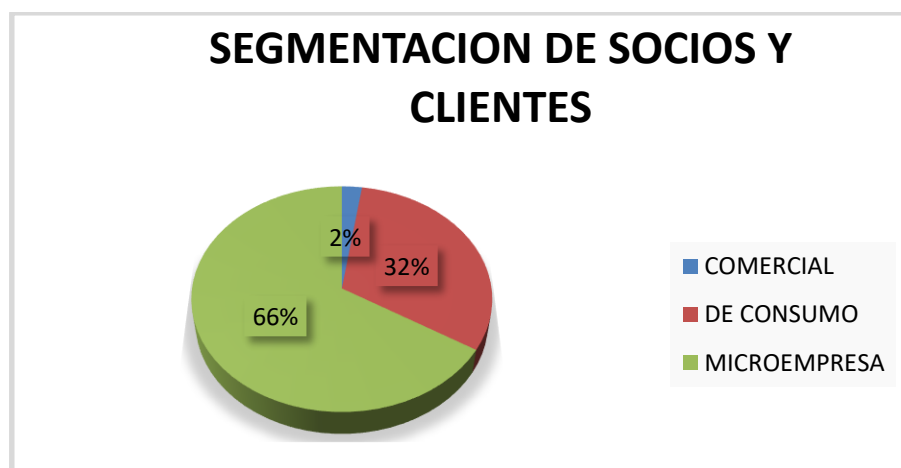
Tomando los datos obtenidos de la Cooperativa, se procede a hacer la segmentación de los socios de acuerdo al tipo de crédito concedido en el último año en curso.

Tabla 27: Segmentación de Socios y Clientes

TIPO DE CRÉDITO	AÑO 2016
COMERCIAL	44.924,36
DE CONSUMO	593.870,32
MICROEMPRESA	1.253.497,85
TOTAL	1.892.292,53

Elaborado por: La autora

Gráfico 12: Segmentación de Socios y Clientes



Elaborado por: La autora

Al observar la segmentación de los socios propuesta, podemos determinar que el 66% de los socios ha sido beneficiado por el crédito para la microempresa, con ello sabemos que este tipo de crédito es el que se otorga frecuentemente en la cooperativa, esto

también contribuye al desarrollo de nuestra ciudad y permite crear bases sólidas en la industria y comercio de la provincia, promueve emprendimientos, de la misma forma el crédito de consumo que se enmarca en el 32 % contiene a los socios y clientes, quienes en relación de dependencia realizan créditos para compra de bienes y/o servicios, mientras que apenas el 2% se destina a créditos comerciales para aquellos empresarios quienes se dedican exclusivamente al comercio formal.

4.4.2 Propuestas de Objetivos y Metas

4.4.2.1 Objetivos Corporativos de Crecimiento

Oc1. Incrementar de forma gradual en número de socios facilitando el ingreso de clientes con cuentas de ahorros.

Oc2. Diseñar y disponer de una amplia cartera de servicios para satisfacer las necesidades de los socios.

4.4.2.2 Objetivos Corporativos de Rentabilidad

Oc3. Originar el desarrollo económico de los socios generando una adecuada gestión financiera.

Oc4. Predeterminar los porcentajes de las tasas de interés de inversión y crédito que se ajusten más a la rentabilidad de la cooperativa, aplicando los reglamentos actuales de las SEPS.

4.4.2.3 Objetivos Corporativos de Desarrollo

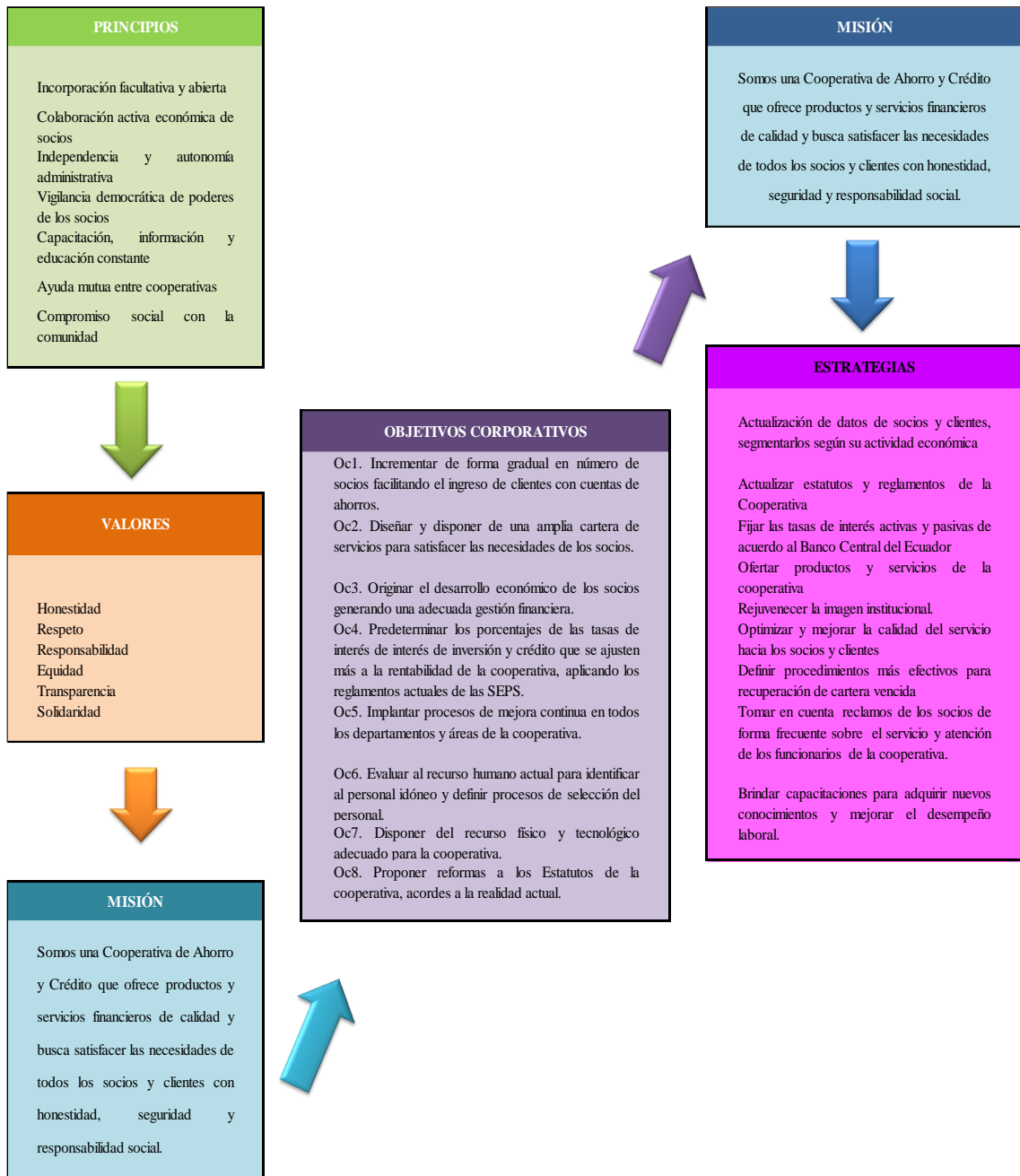
Oc5. Implantar procesos de mejora continua en todos los departamentos y áreas de la cooperativa.

Oc6. Evaluar al recurso humano actual para identificar al personal idóneo y definir procesos de selección del personal.

Oc7. Disponer del recurso físico y tecnológico adecuado para la cooperativa.

Oc8. Proponer reformas a los Estatutos de la cooperativa, acordes a la ley de económica popular y solidaria.

Gráfico 13: Mapa Estratégico



Elaborado por: La autora

4.5 ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS

4.5.1 Captaciones y Colocaciones

Tabla 28: Estrategia no. 1 Actualización y segmentación de socios y clientes

Actualización de datos de socios y clientes, segmentarlos según su actividad económica		
OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE
Recopilar información general de socios y clientes para poder tener datos actualizados en el sistema	Generar listado de socios y clientes activos para poder llamarlos o a su vez visitarlos y obtener información requerida por la cooperativa.	Gerencia, Contadora, Oficial de crédito e inversiones
	Generar listado de socios y clientes inactivos para visitarlos o llamarlos y poder ofrecer los productos y servicios que mantiene la cooperativa.	Gerencia, Contadora, Oficial de crédito e inversiones
Segmentación de socios y clientes	Con la respectiva actualización de datos se podrá segmentar a los socios y clientes por actividad económica (Dependiente, Independientes, Microempresarios, PYME Y Jubilados)	Gerencia y Jefe de Sistemas

Elaborado por: La autora

Tabla 29: Estrategia no.2 Actualizar estatutos y reglamentos

Actualización de estatutos , reglamentos y procedimientos de la Cooperativa		
OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE
Revisar que los estatutos, reglamentos y procedimientos estén relacionados a los requerimientos de los organismos de control	Actualizar estatutos, reglamentos y procedimientos según el requerimiento de la SEPS (ente de control)	Gerencia y Área Legal
	Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa	Gerencia
Elaborar para la cooperativa plan estratégico, plan operativo y presupuesto)	Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria.	Gerencia

Elaborado por: La autora

Tabla 30: Estrategia no. 3 Fijar las tasas de interés activas y pasivas

Fijar las tasas de interés activas y pasivas de acuerdo al Banco Central del Ecuador		
OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE
Determinar tasas vigentes para colocaciones y captaciones.	Actualización de tasas activas y pasivas según monto y tiempo.	Gerencia y Contadora
	Presentar nuevas tasas de interés para su debida aprobación.	Gerencia y Consejo de Administración
	Publicar en un lugar visible tasas vigentes que mantendrá la cooperativa hasta nueva actualización del BCE	Gerencia

Elaborado por: La autora

5.5.2 Colocaciones y Captaciones

Tabla 31: Estrategia no. 4 Ofertar productos y servicios

Ofertar productos y servicios de la cooperativa		
OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE
Dar a conocer sobre los servicios que ofrece la Cooperativa a sus actuales y potenciales socios y clientes.	Otorgar beneficios a los actuales socios (convenios que se realizaran con instituciones). Entregar publicidad en el área de caja la cual sea impartida a los socios que visiten la entidad y conozcan los productos y servicios vigentes que mantiene la cooperativa.	Gerencia y Cajera
	Mantener bases de datos de socios y clientes actualizados.	Gerencia , Oficial de crédito e Inversiones
Establecer estrategias y políticas para brindar más opciones de créditos y facilidades de pago a los socios y clientes de la cooperativa según su actividad económica.	Elaborar políticas de crédito para su respectiva ejecución. Establecer pagos de créditos flexibles dependiente la actividad económica de los socios (pagos mensuales, trimestrales o semestrales).	Gerencia, Oficial de Crédito

Elaborado por: La autora

Tabla 32: Estrategia no. 5 Rejuvenecer la imagen institucional

Rejuvenecer la imagen institucional		
OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE
Recuperar la identidad de la cooperativa	Publicidad por todos los medios de comunicación (radio, televisión, periódicos locales y redes sociales), de los productos y servicios vigentes con información relevante.	Gerencia y Jefe de Sistemas
Realizar un Plan de Marketing institucional que le permita a la cooperativa impulsar el crecimiento del número de socios y clientes y su fidelidad.	Diseñar un Plan de Marketing para la cooperativa.	Gerencia
Implementar una página Web (Website) que esté de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa.	Diseñar la Página Web de la cooperativa en la que se muestre la institución y los productos y servicios que ofrece, la misma que estará al alcance del mundo. Realizar pruebas del funcionamiento adecuado de la misma.	Jefe de Sistemas
	Participar y promocionar a la Cooperativa en los eventos de la ciudad, como ferias y plazas.	Gerencia y Oficiales de Crédito e Inversión.

Elaborado por: La autora

Tabla 33: Estrategia no. 6 Optimizar y mejorar la calidad del servicio

Optimizar y mejorar la calidad del servicio hacia los socios y clientes		
OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE
Realizar una evaluación al desempeño de los empleados.	Elaborar y aplicar una evaluación de desempeño a todos los empleados de la cooperativa	Gerencia
	Establecer nuevos parámetros y pruebas predeterminadas por puesto para el proceso de selección del personal.	Gerencia
Lograr altos niveles de satisfacción de los socios y clientes	Realizar encuestas periódicas para conocer el índice de satisfacción de los socios y cliente.	Gerencia

Elaborado por: La autora

Tabla 34: Estrategia no. 7 Recuperación de cartera vencida

Implementar procedimientos más efectivos para recuperación de cartera vencida		
OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE
Realizar una evaluación de la cartera vencida de créditos.	Revisar cartera vencida para evaluar el índice de morosidad y realizar la recuperación de la misma de una manera eficiente.	Gerencia, Oficial de Crédito y Cobranzas
	Evaluar cartera vencida y plantear reestructuraciones para que no afecten a los índices financieros de la cooperativa. Precisar una fecha próxima de pago con el compromiso del socio por escrito.	Gerencia y Oficial de Crédito y Cobranzas
Revisar los procedimientos actuales de cobranzas.	Verificar que se cumplan los procedimientos de recuperación de cartera vencida. Realizar una reunión mensualmente para controlar la gestión de los responsables del área (confirmar que se estén realizando llamadas, visitas en domicilio y trabajo de los socios).	Gerencia y Oficiales de Crédito e Inversión.
	Proponer políticas de crédito	Gerencia y Área Legal

Elaborado por: La autora

Tabla 35: Estrategia no. 8 Tomar en cuenta reclamos sobre el servicio y atención

Tomar en cuenta reclamos de los socios de forma frecuente sobre el servicio y atención de los funcionarios de la cooperativa.		
OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE
Concientizar a los funcionarios de la cooperativa a la atención adecuada integral hacia los socios y clientes.	Realizar una encuesta escrita a los socios para evaluar niveles de satisfacción.	Gerencia y Contadora
	Colocación de un Buzón de Sugerencias para los socios y solucionar problemas de esa índole con los socios.	Gerencia
	Realizar un expediente por cada queja y abrir una investigación y corrección inmediata.	Gerencia y Contadora

Elaborado por: La autora

Tabla 36: Estrategia no. 9 Capacitaciones al personal para obtener un buen desempeño laboral

Enviar a capacitar al personal de la cooperativa para adquirir nuevos conocimientos		
OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE
Capacitar al personal de la cooperativa	Buscar y cotizar empresas capacitadoras para las áreas relacionadas de la cooperativa.	Gerencia y Contadora
	Implementar calendarios de capacitaciones para los empleados.	Gerencia y Contadora

Elaborado por: La autora

4.6 PLAN DE ACCION

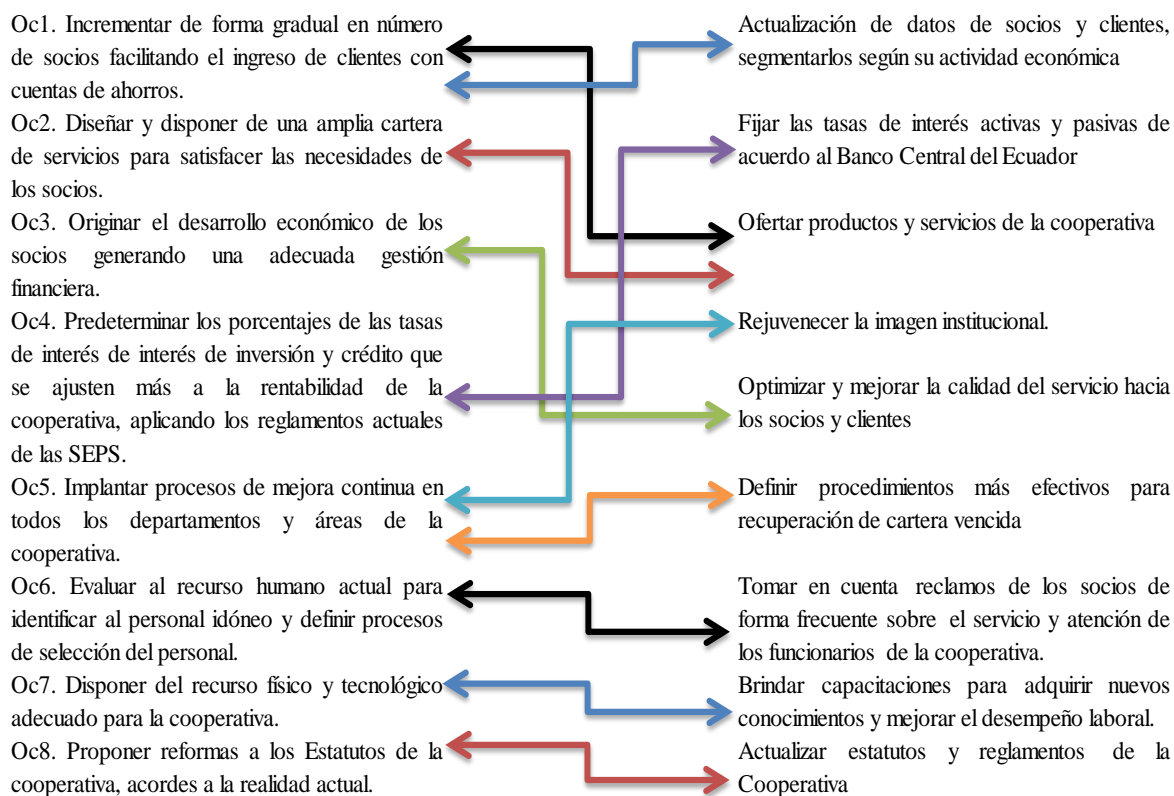
Para realizar la implementación de las estrategias planteadas, se realizó una evaluación de los recursos y capacidades para que de forma secuencial se vayan ejecutando y que como consecuencia de esto su aplicación se vayan adaptando a la marcha de la cooperativa.

El simple hecho de que los objetivos corporativos estén alineados con las estrategias permitirá identificar la forma en la que se van ejecutando y van ayudando al desarrollo estratégico de la cooperativa.

Al realizar esta alineación estratégica estamos determinando la incidencia de las mismas en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Grafico 14: Alineación Estratégica

ALINEACION ESTRATÉGICA



Elaborado por: La autora

Para aplicar de forma más clara y precisa los planes de acción se realizará un presupuesto al Balance de Resultados basados en lo que se desea alcanzar,

Tabla 37: Presupuesto de Ingresos y Gastos

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CAMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA LTDA."				
PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS				
PARA APLICAR EN EL AÑO 2017				
EN DOLARES				
4	GASTOS			
41	INTERESES CAUSADOS	-	-	142.726,12
4101	Obligaciones con el público	-	142.726,12	-
410115	Depósitos de ahorro	8.204,38	-	-
410130	Depósitos a plazo	134.521,74	-	-
		-	-	-
44	PROVISIONES	-	-	19.293,95
4402	Cartera de créditos	-	19.045,81	-
440205	Crédito Productivo	-	-	-
440220	Crédito de consumo prioritario	5.928,51	-	-
440230	Crédito inmobiliario	2.259,88	-	-
440240	Microcrédito	10.857,42	-	-
4403	Cuentas por cobrar	-	248,14	-
440305	Provisión Cuentas por Cobrar	248,14	-	-
		-	-	-
45	GASTOS DE OPERACIÓN	-	-	181.592,01
4501	Gastos de personal	-	103.001,97	-
450105	Remuneraciones mensuales	58.110,35	-	-
450120	Aportes al IESS	16.875,46	-	-
450135	Fondo de reserva IESS	1.976,44	-	-
450150	Horas Extras	4.192,58	-	-
450155	Décimo Tercer Sueldo	5.033,93	-	-
450160	Décimo Cuarto Sueldo	3.214,77	-	-
450165	Bonificación Empleados	487,70	-	-
450170	Vacaciones	675,17	-	-
450175	Bonificación por Años de Servicio	9.212,33	-	-
450190	Otros	539,69	-	-
450195	Fondos de Reserva	2.683,54	-	-
4502	Honorarios	-	22.600,76	-
450205	Directores	1.332,80	-	-
450210	Honorarios profesionales	21.267,96	-	-
4503	Servicios varios	-	27.704,20	-
450305	Movilización, fletes y embalajes	1.331,88	-	-
450310	Servicios de guardianía	7.226,09	-	-

450315	Publicidad y propaganda	892,03	-	-
450325	Seguros	632,37	-	-
450330	Arrendamientos	11.967,76	-	-
450350	Uniformes	1.795,73	-	-
450355	Teléfono	2.483,07	-	-
450340	Judiciales y Notariales	-	-	-
450360	Luz Eléctrica	961,93	-	-
450390	Otros servicios	413,34	-	-
4504	Impuestos, contribuciones y multas	-	2.626,01	-
450405	Impuestos Fiscales	295,76	-	-
450410	Impuestos Municipales	98,00	-	-
450415	Aportes a la SEPS	1.113,60	-	-
450420	Aportes al COSEDE por prima fija	1.118,64	-	-
450430	Multas y otras sanciones	-	-	-
4505	Depreciaciones	-	1.928,65	-
450525	Muebles, enseres y equipos de oficina	1.234,98	-	-
450530	Equipos de computación	489,52	-	-
450535	Unidades de transporte	204,15	-	-
4506	Amortizaciones	-	5.629,83	-
450625	Programas de computación	975,55	-	-
450630	Gastos de adecuación	4.654,27	-	-
4507	Otros gastos	-	18.100,60	-
450705	Suministros diversos	3.879,92	-	-
450710	Donaciones	-	-	-
450715	Mantenimiento y reparaciones	7.299,90	-	-
450730	Gastos Bancarios	421,48	-	-
450735	Premios	253,82	-	-
450740	Refrigerios	1.252,41	-	-
450745	Útiles de Aseo y Limpieza	171,08	-	-
450750	Correspondencia	20,28	-	-
450755	Bono Navideño	2.195,20	-	-
450760	Aportes Cámara Cuotas	588,00	-	-
450765	Combustible (Moto)	67,24	-	-
450790	Otros	137,76	-	-
450795	Comisiones	1.813,52	-	-
		-	-	-
46	OTRAS PÉRDIDAS OPERACIONALES	-	-	4.095,53
4690	Otras	-	4.095,53	-
469001	Intereses ejercicios anteriores	4.095,53	-	-
		-	-	-

48	IMPUESTOS PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	Y A	-	-	2.403,43
4810	Participación a empleados		-	1.056,28	-
481005	Participación a empleados		1.056,28	-	-
4815	Impuesto a la renta		-	1.347,15	-
481505	Impuesto a la renta 22%		1.347,15	-	-
4890	Otros		-	-	-
			-	-	-
	TOTAL GASTOS		-	-	350.111,03
5	INGRESOS		-	-	-
			-	-	-
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS		-	-	(315.007,97)
5101	Depósitos		-	(45,39)	-
510110	Depósitos en bancos y otras instituciones financieras		(45,39)	-	-
5104	Intereses y descuentos de cartera de créditos		-	(314.962,58)	-
510405	Cartera de créditos comercial prioritario		(10.040,02)	-	-
510410	Cartera de créditos de consumo prioritario		(68.307,53)	-	-
510415	Cartera de crédito inmobiliario		(26.344,49)	-	-
510420	Cartera de créditos para la microempresa		(191.880,86)	-	-
510430	Cartera de créditos refinanciada		(18.389,69)	-	-
			-	-	-
54	INGRESOS POR SERVICIOS		-	-	(10.955,65)
5490	Otros servicios		-	(10.955,65)	-
549005	Tarifados con costo máximo		(7.275,70)	-	-
549010	Tarifados diferenciados		(20,20)	-	-
549025	Notificaciones		(992,83)	-	-
549030	Ingresos Asuntos Judiciales		(2.030,63)	-	-
549040	Const. Hipoteca y Prendas		(606,00)	-	-
549080	Cheques Protestados		(30,30)	-	-
			-	-	-
			-	-	-
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES		-	-	(75,75)
5590	Otros		-	(75,75)	-
559001	Ingresos (Const. Hipotecas Minutas)		(75,75)	-	-

		-	-	-
56	OTROS INGRESOS	-	-	(39.569,82)
5604	Recuperaciones de activos financieros	-	(29.122,50)	-
560420	Intereses y comisiones de ejercicios anteriores	(29.122,50)	-	-
5690	Otros	-	(10.447,32)	-
569005	Cartera Castigada recuperación	(10.447,32)	-	-
		-	-	-
	TOTAL INGRESOS	-	-	(365.609,19)
		-	-	-
	EXCEDENTE DEL PERÍODO			(15.498,16)

CONCLUSIONES

- La situación económica de nuestra actualidad ha empujado a la población a buscar nuevas oportunidades de negocios o ampliar los negocios actuales lo que origina un crecimiento significativo en la demanda de microcréditos, oportunidad para la cooperativa.
- Se ha realizado este Plan Estratégico Financiero con el fin de buscar un desarrollo significativo en el mercado mejorando su portafolio de servicios, productos e imagen institucional de la cooperativa
- Realizar convenios con instituciones financieras para ampliar los servicios y productos de la cooperativa brindando mayores beneficios a los socios.
- La elaboración del diagnóstico financiero de la cooperativa nos ayudó a determinar diferentes deficiencias institucionales, razón por las cuales se desarrollaron estrategias mediante las cuales se delimitaron acciones a corto y mediano plazo para mitigarlas.
- La creación e implementación de las estrategias planteadas permitirán a la cooperativa ampliar la confianza obtenida para sus socios y proyectarla en el ambiente interno y externo de la misma, para el desarrollo de esta.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda priorizar la entrega de microcréditos es una estrategia para impulsar los sectores de la economía y aumentar la participación de los socios en este tipo de préstamos.
- Se recomienda que el plan estratégico sea ejecutado a corto, mediano y largo plazo de la manera más efectiva y participativa.
- Se recomienda realizar convenios con entidades financieras que permitan el crecimiento de la cooperativa dentro del mercado financiero.
- Se recomienda el seguimiento y análisis del plan estratégico con la finalidad de acoplarlo a la entidad, y de esta manera generar un proceso de control más efectivo.
- Se recomienda que el plan estratégico financiero debe ser encaminado para controlar el cumplimiento de estrategias y objetivos, tomando en cuenta los recursos asignados y el tiempo en el cual se deben ejecutar.

BIBLIOGRAFÍA

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación para administración y economía* (3a. ed.). Santa Fé de Bogotá D.C.: Prentice Hall.
- Castro, A. (2000). *Planeación Financiera Estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Gomez, A. (2001). *Gerencia Financiera. Un Enfoque Estratégico*. Bogotá: McGraw-Hill
- Mora, I. (2013). *Estatutos de la cooperativa de ahorro y crédito "Cámara de Comercio Riobamba"*. Riobamba: COACCCRIO
- Porto, J. (2008). *Planeación estratégica*. Recuperado el 28 de 04 de 2017, de <http://definicion.de/planeacion-estrategica/>
- Bateman, T. & Snell, S. (2001). *Administración. Una ventaja competitiva*. (4a. ed.). México: Editorial McGraw-Hill
- Burnett, J. (1996) *Promoción, conceptos y estrategias*. Bogotá: Editorial McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la Administración*. (5a. ed.) México: Editorial McGraw Hill
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. (9a. ed.); México: Editorial Pearson Educación
- Mintzberg H. (1993). *El Proceso estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. (2a. ed.): México: Editorial McGraw-Hill
- Hill, C. & Jones, G. (2009). *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. (8a. ed.). México: Editorial McGraw-Hill
- Serna, H. (2008). *Planeación y Gestión estratégica*. (10a. ed.). Santa Fé de Bogotá: Ed. Legis

ANEXOS

Anexo 1: Ubicación de la Cooperativa



Anexo 2: Inscripción en el registro general de cooperativas



MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL
DIRECCION NACIONAL DE COOPERATIVAS

Robles y Páez
QUITO

Teléfono 542102
ECUADOR

00519

Oficio N° _____

Quito: _____ de _____ 19 _____

N° _____

EL MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL
CONSIDRANDO:

Que se ha enviado al Ministerio de Bienestar Social, la documentación correspondiente para la aprobación del estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CAMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA LTDA", domiciliada en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

Que la Señora Secretaria General de la Dirección Nacional de Cooperativas, mediante certificación de 12 de abril de 1989, que se anexa, expresa que las personas que constan de la nómina de socios fundadores de la Precooperativa, luego de la verificación que se ha hecho de la documentación señalada, no pertenecen a otra cooperativa de la misma clase, dándose cumplimiento a lo estipulado en el Art. 12 de la Ley de Cooperativas.

Que mediante decreto de 12 de mayo de 1986, publicado en el Registro Oficial N° 438 del 19 del mismo mes y año, en su Art. 3° dispone la aprobación de las cooperativas de Ahorro y Crédito que de acuerdo con sus estatutos no den atención al público en general.

Que la mencionada Entidad, está compuesta por personas que integran la Cámara de Comercio de Riobamba, constituyéndose en cooperativa de carácter cerrado.

Que la Subdirección de Cooperativas de Riobamba, mediante memorando de 5 de diciembre de 1988, emite favorablemente para su aprobación legal.

Que el Departamento de Desarrollo Cooperativo de la Dirección Nacional de Cooperativas, mediante memorando N° 88-DDC-89, emite informe favorable al respecto.

Que la Sección Jurídica de la Dirección Nacional de Cooperativas, mediante memorando N° 84-Aj de 12 de abril de 1989, emite informe favorable para su aprobación.

Que la Directora Nacional de Cooperativas, con memorando N° 156- de 12 de abril de 1989, solicita la aprobación del estatuto de la mencionada cooperativa.

En uso de las atribuciones que le confiere el Art. 7° de la Ley de Cooperativas,

ACUERDA :

Art. 1 - Aprobar el estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

DIRECCION NACIONAL DE COOPERATIVAS

Robles y Páez
QUITO

Teléfono 542102
ECUADOR

00519

Oficio 719

Quito: de 19.....

.../...

Art. 2.- Calificar en calidad de socios fundadores de la citada Entidad a las siguientes personas:

REBECA FAVIOLA LEON GONZALEZ	C.I.	060003145-4
LUIS HUMBERTO NARANJO SOLORZANO		060002506-8
EMILIO GUEVARA SILVA		060009054-2
ENRIQUE ABEL SAMANIEGO SALAZAR		060150397-2
SAULO ENTEBAN RIVERA CACERES		060047646-9
SEGUNDO OCTAVIO PAULA MORENO		060009505-3
LEONARDO OLEAS LOZADA		060005663-4
VICTOR ALBERTO NOROÑA MUÑOZ		170055978-2
JUAN EDUARDO ALVAREZ		180009845-9
EDMUNDO GUSTAVO ALVEAR SANTOS		170214389-9
LEON GUILLERMO MALDONADO ALVAREZ		060074568-1

Art. 3.º Disponer que la Cooperativa envíe a la Dirección Nacional de Cooperativas, la documentación justificativa de los ingresos de nuevos socios para que ésta califique el procedimiento de su ingreso.. La omisión de esta obligación dará lugar a las responsabilidades pecunarias establecidas en la respectiva Ley y su Reglamento.

Art. 4.- Considerar personería jurídica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CAMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA LTDA", domiciliada en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo la que no podrá apartarse de las finalidades específicas para las cuales se constituye, ni operar en otra clase de actividades que no sea la de Ahorro y Crédito bajo las prevenciones señaladas en la Ley y su Reglamento General de Cooperativas, inclusive su disolución.

DADO EN QUITO, A 25 ABR 1989
INSCRIBASE EN EL REGISTRO GENERAL DE COOPERATIVAS
PUBLIQUESE EN EL REGISTRO OFICIAL
POR EL PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPUBLICA
EL MINISTRO DE BIENESTAR SOCIAL

Raúl Baca Carbo
LO CERTIFICO

Diego Bonifaz Andrade
SUBSECRETARIO DE DESARROLLO RURAL

GFtch

Anexo 3: Registro Único de Contribuyentes



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 0690075598001
RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CAMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA LTDA
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
TIPO DE CONTRIBUYENTE: POPULAR Y SOLIDARIO SISTEMA FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO
REPRESENTANTE LEGAL: ABAD PAEZ GUIGA AIDEY
CONTADOR: LEMA CASTRO FRANCISCA FERNANDA

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 25/04/1989 **FEC. CONSTITUCION:** 25/04/1989
FEC. INSCRIPCION: 01/03/1999 **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 05/02/2016

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: VELASCO Calle: PRIMERA CONSTITUYENTE Número: 25-32
Intersección: ESPAÑA Edificio: CAMARA DE COMERCIO Referencia ubicación: A UNA CUADRA DEL PARQUE SUCRE
Telefono Trabajo: 032963023 Fax: 032940083 Apartado Postal: 493 Celular: 0987604731 Email: coaccorio@hotmail.com

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1
JURISDICCION: \ ZONA 3\ CHIMBORAZO **CERRADOS:** 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: MAFIALLO **Lugar de emisión:** RIOBAMBA/PRIMERA **Fecha y hora:** 05/02/2016 09:30:12



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 0690075596001
RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CAMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA LTDA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.:** 25/04/1989
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: VELASCO Calle: PRIMERA CONSTITUYENTE Número: 25-32
Intersección: ESPAÑA Referencia: A UNA CUADRA DEL PARQUE SUCRE Edificio: CAMARA DE COMERCIO Telefono Trabajo: 032963023 Fax: 032940083 Apartado Postal: 493 Celular: 0987604731 Email: coaccocio@hotmail.com

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



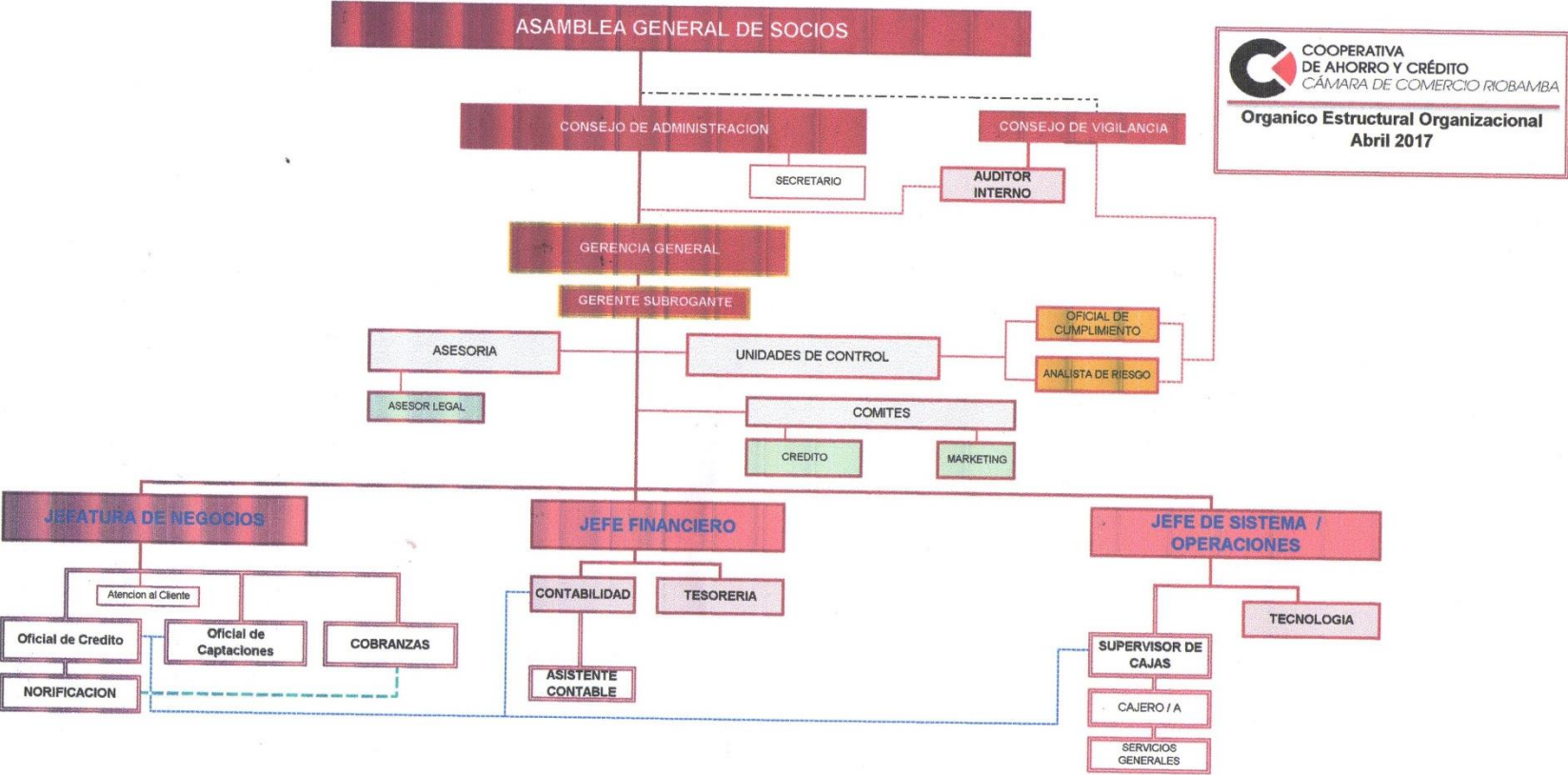
Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: MAFIALLO

Lugar de emisión: RIOBAMBA/PRIMERA

Fecha y hora: 05/02/2016 09:30:12

Anexo 4: Organigrama Estructural




COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
 CÁMARA DE COMERCIO RIOBAMBA
Organico Estructural Organizacional
 Abril 2017