



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO**  
**EXTERIOR**  
**CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO:** Proyecto de Investigación  
Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA EN FINANZAS**

**TEMA:**

DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PERIODO 2019.

**AUTORA:**

LIZANDRA ISABEL PACA AGUALSACA

RIOBAMBA – ECUADOR


2019

## CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Srta. **Lizandra Isabel Paca Agualsaca**, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.



Lic. Víctor Gabriel Ávalos Peñafiel  
**DIRECTOR TRIBUNAL**



Ing. Gerardo Luis Lara Noriega  
**MIEMBRO TRIBUNAL**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Lizandra Isabel Paca Agualsaca**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son autorizados y únicos. Los textos utilizados en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 01 de Julio del 2019



**Lizandra Isabel Paca Agualsaca,**  
**C.I: 060456299-1**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación dedico en primer lugar a Dios por darme la sabiduría necesaria en cada momento de mi vida.

A mis padres Polinario y María que fueron las personas que sembraron en mí, el continuo interés de superación además de ser mi fortaleza en los momentos más difíciles.

A mi hermano Freddy, incondicional apoyo económico y moral, que me motiva a seguir hacia adelante en búsqueda de nuevas metas

## **AGRADECIMIENTO**

Al culminar el presente trabajo de titulación, dejo mi más profundo y sincero agradecimiento.

A mi Dios por dar fuerza y valor además de ser mi principal fuente de motivación en los momentos de tristeza, alegría y luego de esfuerzo y dedicación, para culminar esta etapa de mi vida.

A mi querida Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por abrirme las puertas, me permitió formarme primero como persona y luego como profesional, a los docentes de la Carrera de Finanzas quienes impartieron sus conocimientos tanto académico como sus principios y valores éticos y morales.

A mi Director de Tesis el Lic. Víctor Gabriel Ávalos Peñafiel, por su acertada orientación y revisión de este trabajo de investigación, así también a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., por abrirme las puertas y brindarme la información necesaria para el desarrollo de mi investigación.

A mis padres por ser el principal motor de superación con su continuo ejemplo de esfuerzo y perseverancia.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.2. Formulación del Problema .....	2
1.3. Sistematización de problemas .....	2
1.4. Objetivos .....	3
1.4.1. <i>Objetivo General</i> .....	3
1.4.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	3
1.5. Justificación .....	3
1.5.1. <i>Justificación teórica</i> .....	3
1.5.2. <i>Justificación metodológica</i> .....	5
1.5.3. <i>Justificación practicas</i> .....	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA</b>	
2.1. Antecedentes Investigativos.....	6
2.2. Marco teórico.....	6
2.2.1. <i>Estrategias financieras</i> .....	6
2.2.1.1. <i>Como se compone una estrategia financiera</i> .....	7
2.2.1.2. <i>Propósito de la estrategia financiera</i> .....	7
2.2.1.3. <i>Beneficios de la estrategia financiera:</i> .....	7
2.2.2. <i>Tipos de Estrategias</i> .....	7
2.2.2.1. <i>Estrategias Intensivas</i> .....	7
2.2.2.2. <i>Estrategias de integración</i> .....	8
2.2.3. <i>Rentabilidad</i> .....	8
2.2.3.1. <i>Rentabilidad Económica</i> .....	8
2.2.3.2. <i>Rentabilidad Financiera</i> .....	8
2.2.4. <i>Los estados financieros</i> .....	11
2.2.5. <i>Herramientas del análisis financiero</i> .....	11
2.2.5.1. <i>Análisis vertical</i> .....	11
2.2.5.2. <i>Análisis horizontal</i> .....	12

<b>2.2.6.</b>	<b><i>Razones E Indicadores Financieros</i></b> .....	14
2.2.6.1.	<i>Clases de razones o indicadores financieros</i> .....	14
2.2.6.2.	<i>Importancia del método</i> .....	15
2.2.6.3.	<i>Categoría de razones o indicadores financieros</i> .....	15
2.2.6.4.	<i>Clasificación Indicadores financieros</i> .....	15
<b>2.2.7.</b>	<b><i>Ciclo operativo o ciclo del negocio</i></b> .....	18
<b>2.3.</b>	<b>Marco Conceptual</b> .....	25

### **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

<b>3.1.</b>	<b>Enfoque de investigación</b> .....	27
<b>3.2.</b>	<b>Nivel de investigación</b> .....	27
<b>3.3.</b>	<b>Diseño de investigación</b> .....	27
<b>3.4.</b>	<b>Tipo de estudio</b> .....	27
<b>3.5.</b>	<b>Población</b> .....	27
<b>3.6.</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	28
3.6.1.	<i>Métodos de la investigación</i> .....	28
3.6.2.	<i>Técnicas de la investigación</i> .....	28
3.6.3.	<i>Instrumentos de la investigación</i> .....	29
<b>3.7.</b>	<b>Análisis e interpretación de resultados</b> .....	29
<b>3.8.</b>	<b>Comprobación de las interrogantes de estudio</b> .....	37
3.8.1.	<i>Comprobación de Idea a defender</i> .....	37

### **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

<b>4.1.</b>	<b>Tema</b> .....	38
<b>4.2.</b>	<b>Objetivo de la propuesta</b> .....	38
<b>4.3.</b>	<b>Descripción de la empresa</b> .....	38
4.3.1.	<i>Introducción</i> .....	38
4.3.2.	<i>Historia de la Cooperativa</i> .....	38
4.3.3.	<i>Misión</i> .....	39
4.3.4.	<i>Visión</i> .....	39
4.3.5.	<i>Valores corporativos</i> .....	39
4.3.6.	<i>Organigrama estructural – funcional</i> .....	40
4.3.7.	<i>Base legal</i> .....	41
4.3.8.	<i>Servicios financieros</i> .....	42
4.3.9.	<i>Tipos de crédito</i> .....	43
<b>4.4.</b>	<b>Metodología a seguir del diseño</b> .....	45

<b>4.4.1.</b>	<i>Estructura del diseño de estrategia financiera</i> .....	45
4.4.1.1.	<i>Desarrollo de cada uno de los elementos del diseño de estrategias financieras</i> .....	47
 <b>CONCLUSIONES</b> .....		96
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		97
<b>BIBLIOGRAFIA</b>		
<b>ANEXOS</b>		



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-3: Población de los empleados.....	28
Tabla 2-3: Existe en la Cooperativa un diseño de estrategias financieras.....	30
Tabla 3-3: Se deben diseñar estrategias financieras.....	31
Tabla 4-3: Información por parte del departamento financiero .....	32
Tabla 5-3: Importancia de los análisis financieros.....	33
Tabla 6-3: Departamento administrativo, contable y gerencia estar capacitado.....	34
Tabla 7-3. Cooperativa ha aplicado estrategias financieras .....	35
Tabla 8-3: De diseño de estrategias financieras.....	36
Tabla 1-4: Análisis Horizontal al Balance General 2017 – 2018.....	47
Tabla 2-4: Análisis Horizontal al Estado de Resultado 2017 - 2018 .....	55
Tabla 3-4: Análisis Vertical al Balance General 2017 – 2018.....	59
Tabla 4-4: Análisis Vertical al Estado de Resultado 2017- 2018 .....	65
Tabla 5-4: Cuadro comparativo de los indicadores financieros.....	78
Tabla 6-4: Perspectiva Financiera.....	80
Tabla 7-4: Perspectiva Clientes.....	81
Tabla 8-4. Perspectiva Procesos Internos.....	82
Tabla 9-4: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	83
Tabla 10-4: Indicador de Liquidez.....	84
Tabla 11-4: Indicador de Cartera Vencida .....	84
Tabla 12-4: Indicador de Morosidad.....	85
Tabla 13-4: Indicador de Endeudamiento .....	85
Tabla 14-4: Indicador de Incremento de ROE .....	85
Tabla 15-4: Indicador de maximizar las utilidades ROS .....	86
Tabla 16-4: Indicador de satisfacción de socios.....	86
Tabla 17-4: Indicador de incremento de fidelidad de los socios.....	86
Tabla 18-4: Indicador de Incrementar el número de socios .....	87
Tabla 19-4: Indicador de eficiencia por los créditos .....	87
Tabla 20-4: Indicador de nuevos productos y servicios financieros .....	87
Tabla 21-4: Indicador de nivel de cumplimiento de plan de marketing.....	88
Tabla 22-4: Numero de alianzas estratégicas.....	88
Tabla 23-4: Indicador de Capacitación al personal.....	88
Tabla 24-4: Indicador de personal con títulos.....	89
Tabla 25-4: Indicador de satisfacción laboral .....	89
Tabla 26-4: Acciones Estratégica: Perspectiva Financiera .....	89
Tabla 27-4: Acciones Estratégica: Perspectiva Financiera .....	90

Tabla 28-4: Acciones Estratégica: Perspectiva Financiera .....	90
Tabla 29-4: Acciones Estratégica: Perspectiva Financiera .....	90
Tabla 30-4: Acciones Estratégica: Perspectiva Financiera .....	91
Tabla 31-4: Acciones estratégicas: Perspectiva de Clientes .....	91
Tabla 32-4: Acciones estratégicas: Perspectiva de Clientes .....	92
Tabla 33-4: Acciones estratégicas: Perspectiva Procesos Internos .....	92
Tabla 34-4: Acciones estratégicas: Perspectiva Procesos Internos .....	93
Tabla 35-4: Acciones estratégicas: Perspectiva Procesos Internos .....	93
Tabla 36-4: Acciones estratégicas: Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento .....	94
Tabla 37-4: Acciones estratégicas: Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento .....	94
Tabla 38-4: Acciones estratégicas: Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento .....	95

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3: Existe en la Cooperativa un diseño de estrategias financieras .....	30
Gráfico 2-3: Se deben diseñar estrategias financieras.....	31
Gráfico 3-3: Información por parte del departamento financiero .....	32
Gráfico 4-3: Importancia de los análisis financieros.....	33
Gráfico 5-3: Departamento administrativo, contable y gerencia estar capacitado.....	34
Gráfico 6-3: Cooperativa ha aplicado estrategias financieras .....	35
Gráfico 7-3: De diseño de estrategias financieras .....	36
Gráfico 1-4: Organigrama de la cooperativa.....	40
Gráfico 2-4: Estructura del diseño de estrategia financiera .....	46
Gráfico 3-4: Cuentas de fondo disponibles .....	49
Gráfico 4-4: Cartera de créditos .....	49
Gráfico: 5-4: Cuentas por cobrar.....	50
Gráfico 6-4: Obligaciones con el público .....	51
Gráfico 7-4: Cuentas por cobrar.....	52
Gráfico 8-4: Patrimonio .....	53
Gráfico 9-4: Estructura financiera.....	54
Gráfico 10-4: Ingresos .....	56
Gráfico 11-4: Gastos .....	57
Gráfico 12-4: Fondos disponibles .....	60
Gráfico 13-4: Cartera de créditos .....	61
Gráfico 14-4: Cuentas por cobrar.....	61
Gráfico 15-4: Obligaciones .....	62
Gráfico 16-4: Cuentas por pagar .....	63
Gráfico 17-4: Patrimonio .....	63
Gráfico 18-4: Estructura financiera.....	64
Gráfico 19-4: Ingresos .....	66
Gráfico 20-4: Gastos .....	67

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Modelo de encuesta

Anexo B: Balance General ejercicio económico 2017

Anexo C: Balance General ejercicio económico 2018

Anexo D: Estado de Resultados ejercicio económico 2017

Anexo E: Estado de Resultados ejercicio económico 2018

Anexo F: Fotografías

Anexo G: Segmento de la cooperativa Mushuc Runa

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito realizar un Diseño de Estrategias Financieras para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, Período 2019 con el objetivo de maximizar la rentabilidad de la entidad. Se realizó un análisis de los estados financieros (horizontal y vertical), aplicación de los indicadores financieros y Balanced ScoreCard que ayudaron a la recopilación de toda la información necesaria para conocer la situación financiera actual. Se determinó que la cooperativa tiene un alto nivel de porcentaje de morosidad que supera el límite del 5%, posee bajo nivel de liquidez, alto nivel de endeudamiento, alto nivel de cartera, mediana rentabilidad sobre las ventas, bajo nivel de concentración de créditos. La entidad financiera, no realiza evaluaciones a los procedimientos financieros periódicas que permitan conocer el movimiento de las cuentas principales, las cuales permiten la movilización económica de la cooperativa. En base a estos elementos se estableció reducir la morosidad ampliada para maximizar la rentabilidad de la cooperativa que permitirá mejorar los procesos internos y como resultado se obtendrá la eficiencia y eficaz en el logro de los objetivos de la cooperativa. Por lo que se recomienda que se aplique este diseño de estrategias financieras como guía para la toma de decisiones.

**Palabras claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> < ESTRATEGIAS FINANCIERAS> <ANÁLISIS FINANCIERO> <INDICADORES FINANCIEROS> <MOROSIDAD AMPLIADA> <VENTAS> <BALANCED SCORECARD>.



Lic. Víctor Gabriel Ávalos Peñafiel



**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## ABSTRACT

The objective of this research is to design a Financial Strategies for the Mushuc Runa Savings and Credit Cooperative, from Riobamba City, Chimborazo Province, Period 2019 with the objective of maximizing the profitability of the entity. An analysis of the financial statements (horizontal and vertical), application of the financial indicators and Balanced ScoreCard were made, which helped in the compilation of all the necessary information to know the current financial situation. It was determined that the Savings and Credit Cooperative has a level of payment defaults greater than the limit of 5%, low liquidity level, high level of indebtedness, high level of the portfolio, medium profitability on the sale, low level of concentration of the credits. The financial institution, does not make evaluation to regular financial procedures allow to know the movement of the main accounts, which allow the economic mobilization of the cooperative. Based on these elements, it was established to reduce the extended delinquency to maximize the cooperative's profitability, which will allow improving the internal processes and as a result efficiency and effectiveness in achieving the cooperative's objectives will be obtained. As far as, recommends that this design of financial strategies be applied as a guide for making decisions.

**KEYWORDS:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <FINANCIAL STRATEGIES>, <FINANCIAL ANALYSIS>, <FINANCIAL INDICATORS>, <EXTENDED DEPLOYMENT>, <BALANCED SCORECARD>.



## INTRODUCCIÓN

Los frecuentes cambios del entorno financiero exigen, a las empresas de forma continua adecuar nuevas estrategias que le ayuden a hacer frente a la competencia, buscando cada día nuevas herramientas de análisis que les permita examinar la situación pasada y presente para de esta forma proyectarse en el tiempo.

En la Cooperativas de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. De la Ciudad de Riobamba han logrado un crecimiento en las actividades de intermediación financiera dentro del territorio nacional, logrando satisfacer las necesidades de la población mediante el otorgamiento de los créditos. Por lo tanto la Cooperativa debe mantener un control riguroso en el manejo de créditos ya que constituye uno de los pilares primordiales para el desarrollo de la entidad. Diseño de Estrategias Financiera se constituye como un instrumento de mayor importancia para toda las actividades financieras de las empresas y para el desarrollo de las mismas el mismo que es considerado como el éxito o fracaso de las empresas por esta razón se ha considerado realizar un Diseño de Estrategias Financiera en la cooperativa ya que de esta manera podemos maximizar la rentabilidad, basando en los análisis de los diferentes indicadores y así poder tomar decisiones adecuadas para la institución.

En el primer capítulo se encuentra como el Planteamiento del problema, Formulación, Delimitación, Justificación, Objetivo General y Específicos que se pretenden alcanzar en la presente trabajo investigativo. En el segundo capítulo se encuentra compuesto por los antecedentes históricos de la investigación, el Marco teórico, Idea a Defender. En el tercer capítulo está basado en el Marco metodológico donde se determina la Modalidad de la investigación, Tipos de Investigación, Población, Métodos, Técnicas de Investigación, Análisis de los Resultados aplicados al personal de la Cooperativa y el mismo me ha permitido realizar una Verificación de Idea a Defender. En el cuarto capítulo se elabora la propuesta sobre el diseño de estrategias financieras donde se realiza un análisis financiero de los estados financieros el mismo que se realiza los indicadores y a la vez se desarrolla las estrategias para maximizar la rentabilidad financiera. Finalmente se plantea las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado, la bibliografía y anexo.

## **CAPÍTULO I: PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Planteamiento del problema**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “MUSHUC RUNA” fue creada con 38 jóvenes indígenas y campesinos de Pilahuín, Chibuleo y Quisapincha, logrando el 17 de Diciembre de 1997 el reconocimiento oficial a través del acuerdo del Ministerio de Bienestar Social N° 1820. Posteriormente la Agencia Riobamba fue aprobada mediante resolución N° SBS – INIF – 2007 – 719 del 17 de Agosto del 2007.

Actualmente, las instituciones financieras no le dan la debida importancia para realizar estrategias financieras, esto conlleva en muchas ocasiones a tomar decisiones equivocadas, ya que los gerentes piensan que los objetivos propuestos son inalcanzables y que no están preparados para enfrentar nuevos retos.

La falta de estrategias financieras no le ayuda a realizar un seguimiento permanente acerca de distintas cuestiones como la supervivencia, competencia eficiente, aumento de participación en el mercado, maximización de utilidades, minimización de costos y mayor valor para la cooperativa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” no cuenta con un diseño de estrategias que permitan maximizar la rentabilidad.

Por esta razón la presente investigación pretende dejar un Diseño de estrategias que permitan maximizar la rentabilidad y que sirva como guía para el Jefe de la agencia, al momento de tomar las decisiones respectivas.

### **1.2. Formulación del Problema**

¿Cómo el diseño estratégico influye en el desarrollo financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, Periodo 2019?

### **1.3. Sistematización de problemas**

¿Qué tipo de análisis debemos realizar para determinar la situación económica y financiera de la cooperativa?



¿Cómo debemos medir los resultados del análisis financiero?

¿Cómo debemos elaborar las estrategias financieras para mejorar la rentabilidad y tomar decisiones correctas?

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. *Objetivo General***

Diseño de estrategias financieras para maximizar la rentabilidad de la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda. De la ciudad de Riobamba, periodo 2019.

### **1.4.2. *Objetivos Específicos***

- Desarrollar los procedimientos de análisis financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.
- Establecer indicadores financieros para la Cooperativa de Ahorro Crédito Mushuc Runa Ltda.
- Formular estrategias financieras para maximizar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.

## **1.5. Justificación**

### **1.5.1. *Justificación teórica***

Las cooperativas en el Ecuador tienen una larga tradición histórica que remonta en las épocas pre-coloniales, cuando constituyó el desarrollo organizacional y cultural para satisfacer las necesidades de su población.

En el año 1937 se dicta la primera ley de cooperativas con la finalidad de dar mayor alcance a los movimientos campesinos, a través de su estructura productiva y administrativa, de un modelo cooperativista.

En 1999 se dio el feriado bancario en el cual ocasiona el congelamiento de dinero, esto produce la desconfianza de los socios en los Bancos. Por tal razón las cooperativas de ahorro y créditos obtuvieron estabilidad y un mayor crecimiento en el mercado.

Una cooperativa es una organización autónoma de personas que se han unido voluntariamente para satisfacer las necesidades y aspiraciones propias: económicas sociales y culturales por medio de una entidad controlada.

El punto de partida del cooperativismo se inicia el 24 de octubre de 1844 en Inglaterra cuando un grupo de 28 personas de la industria textil de la ciudad de Rochdale cuando se quedaron sin empleo tras asistir a una huelga, por tal razón estas personas constituyeron una empresa llamada Sociedad Equitativa de los Pioneros Rochdale a la cual cada uno aportaron un valor de 28 peniques. Ellos fueron los primeros cooperativistas,

Tungurahua es la tercera provincia a nivel nacional después de Guayas y Pichincha con mayor cantidad de cooperativas de ahorro y crédito, en su mayoría son administradas por personas indígenas, el cual se ha convertido para los socios un apoyo financiero para emprender o incrementar cualquier tipo de comercio.

En Tungurahua existen varias cooperativas controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) entre las más conocidas: 29 de Octubre, Mushuc Runa, Oscus, San Francisco, Cacreco, Sagraria, Cámara de comercio de Ambato, Kullki Wasi, Chibuleo, Crecer Wiñari, Ambato, Pushak Runa, etc.

Por lo expuesto anteriormente con la diversidad de cooperativas que hay se ve la necesidad de diseñar estrategia financieras para maximizar la rentabilidad con la finalidad de tener un capital solvente de la cooperativa.

Cuando a los pueblos indígenas se les consideraba aptos sólo para la agricultura, ganadería y otras actividades relacionadas al campo, nadie pensaba que podíamos administrar una institución financiera, más aún cuando las instituciones financieras tradicionales calificaban a los indígenas al igual que a los sectores urbano-marginales como sujetos de crédito de alto riesgo, poco confiables y no rentables, nace la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa; que significa HOMBRE NUEVO.

La cooperativa Mushuc Runa es una entidad financiera conocida a nivel nacional. Es controlada por la superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), actualmente la cooperativa se encuentra en el segmento 1.

El presente trabajo investigativo es muy importante porque se realiza con la finalidad de maximizar la rentabilidad, se propone a realizar un análisis de los factores que afectan o inciden

en la rentabilidad y que pueden ocasionar iliquidez momentánea y decrecimiento de la rentabilidad financiera en la Cooperativa, para lo cual es necesario tener una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras, para la consecución de nuevas fuentes de financiación, para mantener la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las Leyes y Regulaciones aplicables.

Es factible porque anteriormente no se ha realizado ninguna investigación de un Diseño de estrategias financieras en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda. Agencia Riobamba por lo cual se considera que es factible la investigación, se cuenta con la predisposición de colaboración del jefe de agencia de apoyar con documentos y datos de los archivos históricos del área financiera que sirvan de base para desarrollar el Diseño de estrategias financieras que desea tomar como un documento que apoye a desarrollar mejor la tarea económica y financiera de la cooperativa y también se cuenta con el apoyo de todo el personal en la proporción de la información pertinente y necesaria, también se contara con la dirección del director de tesis y su miembro.

Es oportuno porque el tema de estrategias financieras y Maximizar las utilidades se relaciona con la malla curricular de la carrera de Finanzas y por lo tanto con la titulación de Ingeniera en esta especialidad.

### **1.5.2. *Justificación metodológica***

Esta investigación es de tipo documental y de campo porque nos basamos directamente a las fuentes bibliográficas documentales y de campo, también en la información financiera el mismo que sirvió de base para elaborar la presente investigación.

En esta investigación se analizó los estados financieros por el método horizontal y vertical y la aplicación de los indicadores financieros de liquidez, rentabilidad, solvencia y actividad, para posteriormente establecer las estrategias financieras para la correcta toma de decisiones.

### **1.5.3. *Justificación practicas***

Esta investigación tiene con la finalidad analizar el diseño de estrategias financieras que permitan maximizar la rentabilidad de la cooperativa y a la vez que sirva como guía al jefe de agencia de la entidad financiera.

## **CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA**

### **2.1. Antecedentes Investigativos**

Para fundamentar el presente trabajo investigativo se han efectuado varias investigaciones similares desarrollado por autores a continuación se citan los puntos de vista de dichos autores:

La tesis titulada “Estrategias Financieras para mejorar la rentabilidad del negocio MetalMet en Guayaquil”, autores del trabajo investigativo es el Ing. Orellana Guerrero José Adrián y la Ing. Rosero Romero Angie Evelin concluye que:

Al finalizar cada ejercicio fiscal la proyección de los ingresos y los gastos se constituyen en una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones y la configuración de políticas financieras, así como para evaluar los objetivos proyectados y subsanar las deficiencias encontradas, actualmente MetalMet no cuenta con dichas proyecciones los cuales llega a ser una de las razones para que los propietarios no puedan realizar una correcta toma de decisiones y a su vez configurar las políticas financieras del mismo negocio.

La tesis titulada “Estrategias Financieras para el incremento de la rentabilidad de las empresas inmobiliarias de la provincia de”, autor del trabajo investigativo es el Contador. Segura Arroyo Saúl Roberto y Ambrosio Alfaro Liliana Juana concluye que: La inmobiliarias de la provincia de Huancayo obtienen resultados económicos y financieros, el mismo no está analizada desde el punto de vista de su rentabilidad (ROI) que les permite medir el uso adecuado de sus recursos financieros, y compara su rendimiento con el de mercado (costo de capital)

De los dos trabajos citados anteriormente se determina que la inexistencia de un diseño de estrategias financieras dentro de la cooperativa puede incidir de manera directa para la toma de decisiones pero, en cambio si existiera el diseño de estrategias en la que la cooperativa pueda guiarse para una buena toma de decisiones en las que puedan maximizar la rentabilidad.

### **2.2. Marco teórico**

#### **2.2.1. Estrategias financieras**

Es una parte de la gestión estratégica y proceso de planificación de cualquier entidad, está relacionado con recursos financieros que contribuye con el logro de objetivos en un periodo de tiempo determinado.

Dichas estrategias son decisiones financieras en la planeación y el control de los altos mandos de la empresa para alcanzar los objetivos financieros de la entidad.

#### 2.2.1.1. *Como se compone una estrategia financiera*

Este tipo de estrategias van de la mano con intereses de los accionistas y los mercados financieros, se integran con las siguientes sub-estrategias:

- **Estrategias de inversión:** selección de posibles inversiones con diversificación de riesgos.
- **Estrategias de estructura Financieras:** es una estructura de las fuentes de recursos financieros.

#### 2.2.1.2. *Propósito de la estrategia financiera*

- Obtener el capital suficiente para cubrir los activos de la empresa
- Lograr rendimientos de la empresa de forma sólida impredecible.
- Alcanzar una administración optima
- Facilitar el propósito de las necesidades financieras de la empresa.

#### 2.2.1.3. *Beneficios de la estrategia financiera:*

- Ayudan a la empresa a desarrollar el proceso administrativo y el sustento económico y financiero.
- Análisis constante de los estados financieros.
- Facilita la toma de decisiones en función de logro de metas y objetivo de la empresa. (Baena, 2014)

### 2.2.2. *Tipos de Estrategias*

Es la dirección y el alcance de emprender en los distintos niveles que integran una organización (corporativo, negocios, funcional y operativo), para cumplir los objetivos planteados de una empresa en un determinado periodo de tiempo. (Amaya, 2005)

#### 2.2.2.1. *Estrategias Intensivas*

Su propósito es desarrollar esfuerzos para mejorar la posición competitiva de la empresa en el mercado.

- **Penetración en el mercado:** Aumentar la participación de los productos, servicios en nuevos mercados a través de mercadotecnia.
- **Desarrollo de mercados:** Venta de los productos o servicios disponibles de una empresa en nuevas áreas geográficas, distintas a las actuales.
- **Desarrollo de productos:** es mejorar o modificar los productos o servicios, lo que permiten añadir nuevas características y ampliar la línea de productos. (Barranco, 2002)

#### 2.2.2.2. *Estrategias de integración*

Denominada también como estrategia de integración vertical, su objetivo es obtener el control sobre los distribuidores, proveedores y competidores. (Barranco, 2002)

#### 2.2.3. *Rentabilidad*

Es la relación entre los ingresos y los costos generados por el uso de los activos de la empresa (tanto corrientes como fijos) en actividades productivas. (Gitman & Zutter, 2016)

##### 2.2.3.1. *Rentabilidad Económica*

Mide la capacidad generada de renta de los activos de la empresa o capitales invertidos de la estructura financiera o composición del pasivo. Es el ratio o indicador que mejor expresa la eficiencia económica de la empresa. Se obtiene dividiendo el beneficio total anual de la empresa antes de deducir los intereses de las deudas. Mientras que la rentabilidad financiera mide la rentabilidad del capital propio, (Economía48.com, 2019)

##### 2.2.3.2. *Rentabilidad Financiera*

La rentabilidad financiera es el rendimiento de un determinado período de tiempo (el ejercicio), que producen la comparación entre el beneficio generado y los recursos invertidos para obtener las ventas, recursos propios y activos.

Cuanta más alta sea la rentabilidad de una empresa es dimensionar los beneficios con respecto a diferentes variables.

El análisis de la rentabilidad permite relacionar lo que se genera a través de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias con lo que se precisa de activos y capitales propios, por ejemplo, para poder desarrollar la actividad empresarial.

Como ratio de rentabilidad financiera estudiaremos: ROE

**La rentabilidad sobre Patrimonio Neto o rentabilidad financiera**, también llamada ROE, se define como:

$$ROE = \frac{\textit{Beneficio}}{\textit{Patrimonio Neto}}$$

La rentabilidad financiera es un ratio muy importante, ya que mide el beneficio neto generado con relación a la inversión de los propietarios de la entidad.

Sin duda alguna, los propietarios de una empresa invierten en ella para obtener una rentabilidad suficiente al riesgo que asumen.

Este ratio permite medir la evolución del principal objetivo del inversor.

A medida que valor del indicador de rentabilidad financiera sea mayor, mejor será ésta.

Estos resultados suelen estar representadas por el “coste de oportunidad”, que indica la rentabilidad que dejan de percibir los accionistas por no invertir en otras alternativas financieras de riesgo similar.

También es útil comparar la rentabilidad de las inversiones con riesgo casi nulo, como la Deuda Pública.

A pesar de que es un ratio muy utilizada, se le pueden hacer las siguientes críticas:

- ✓ Está formada partiendo de beneficios, cifra bastante relativa (en el sentido que puede ser manipulable).
- ✓ El Patrimonio Neto está a menudo a precios históricos.
- ✓ La rentabilidad del accionista puede venir por otras variables, como, por ejemplo, un aumento de cotización.

Se puede descomponer la rentabilidad financiera en 3 ratios si la multiplicamos por Ventas/Ventas y por Activo/Activo.

En esta descomposición (que se llama descomposición de Du Pont):

- ✓ La primera ratio es de margen.
- ✓ La segunda de rotación.
- ✓ La tercera de apalancamiento.

Si se quiere aumentar la rentabilidad financiera se puede:

Aumentar el margen:

- ✓ Elevando el precio.
- ✓ Potenciando la venta de aquellos productos que tengan más margen.
- ✓ Reduciendo los gastos.
- ✓ Una combinación de las medidas anteriores.
- ✓ Aumentar la rotación:
- ✓ Vendiendo más.
- ✓ Reduciendo el activo.
- ✓ Aumentar el apalancamiento:

Cuando se compara el beneficio neto (después de pagar los intereses de las deudas) con los recursos propios o recursos invertidos por quien realiza la inversión, obtendremos la rentabilidad financiera o rentabilidad del accionista.

$RF = \frac{\text{BENEFICIO ECONÓMICO} - \text{INTERESES DEUDAS}}{\text{RECURSOS PROPIOS}}$

Teniendo en cuenta que el objetivo de toda empresa es maximizar el rendimiento para sus propietarios, la rentabilidad más interesante para el inversor es la rentabilidad financiera, puesto que nos compara el beneficio que queda para el propietario con los recursos financieros arriesgados por el mismo. Una rentabilidad financiera inferior o poco superior, a la que podría obtenerse en el mercado financiero, cierra las posibilidades de expansión de la empresa, pues no habría inversores dispuestos a invertir sus fondos en la misma, debido a que el riesgo que asumen sería mayor que la rentabilidad percibida.

La rentabilidad económica coincidirá con la rentabilidad financiera cuando la empresa se financie únicamente con fondos propios. (Sesto, 2003)



#### **2.2.4. *Los estados financieros***

Según el autor (Moreno Fernández, 2003) menciona que los estados financieros sirven para distintas funciones entre ellas tenemos las siguientes:

- Tomar decisiones sobre inversión y crédito, es decir conocer la estructura financiera de la empresa.
- Evaluar la solvencia y liquidez de la empresa.
- Conocer el origen y características de los recursos.
- Tomar decisiones sobre los resultados financieros de la entidad, en cuanto a la rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de crecimiento.

#### **2.2.5. *Herramientas del análisis financiero***

Para (Baena, 2014) el análisis financiero dispone de diferentes herramientas para interpretar y analizar los estados financieros, dos de ellas son los, análisis vertical y análisis horizontal.

##### **2.2.5.1. *Análisis vertical***

El análisis vertical consiste en determinar el peso proporcional (en porcentajes) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero (activo, pasivo y patrimonio), esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros.

#### **Importancia del método vertical**

El cálculo del análisis vertical es de gran importancia en el momento de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa, de acuerdo con sus necesidades financieras pasivos, patrimonios y operativas.

#### **Cómo se realiza el análisis vertical**

El análisis vertical permite determinar que tanto representa cada cuenta del activo dentro del total del activo, se debe dividir la cuenta que se quiere determinar, por el total del activo, y luego se procede a multiplicar por 100.

Se puede analizar el balance general, también es posible estudiar el estado de resultados, se presenta de la misma forma y se calcula que porcentaje representa cada una de sus cuentas parciales. Se sigue exactamente el mismo procedimiento el valor de referencia o base será el de las ventas netas, puesto que se debe determinar cuánto representa un determinado valor, costo de venta, gasto operacional, gastos no operacionales, impuestos, utilidad neta, respecto de la totalidad de las ventas netas.

### **Forma de calcular el porcentaje integral**

$$\text{Porcentaje integral} = \left[ \frac{\text{Valor parcial}}{\text{Valor base}} \right] * 100$$

### **Análisis vertical de tendencia general**

Este análisis es un complemento al desarrollo del análisis vertical y consiste en la obtención de los promedios simples o parciales y ponderados de los porcentajes de los periodos que se estudian (Bernstein, 1995).

### **Forma de cálculo**

- **Promedio simple:** Se suman los porcentajes de cada valor parcial y de los periodos estudiados, luego se divide por la cantidad de dichos periodos.
- **Promedio ponderado:** Se toma el valor absoluto de cada periodo y se multiplica por su valor relativo, se suman y luego se divide el resultado obtenido por la suma de los valores absolutos de cada periodo en estudio o análisis.

#### *2.2.5.2. Análisis horizontal*

El análisis horizontal es una herramienta que se ocupa de los cambios que se dan en los estados financieros, como en las cuentas individuales, parciales, totales y subtotales de los estados financieros de un periodo a otro por lo tanto requiere de dos o más estados financieros (balance general o estado de resultados) presentados por periodos. (Baena, 2014)

### **Importancia del método horizontal**

El análisis horizontal sirve para evaluar la tendencia de cada una de las cuentas de los estados financieros (balance general o estado de resultados), de un periodo a otro y con base a estos

resultados, se evalúa si la situación financiera de la empresa. Este análisis permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.

La información obtenida a través del análisis horizontal es de gran utilidad para realizar proyecciones y fijar nuevas metas, puesto que una vez identificadas las causas y las consecuencias del comportamiento financiero de la empresa, se procede a mejorar los puntos débiles, se diseñan estrategias para aprovechar los puntos débiles y fuertes, y se toman medidas para prevenir problemas que se puedan anticipar en los resultados realizado a los estados financieros de la empresa. (Baena, 2014)

### **Desarrollo del método del análisis horizontal**

Análisis horizontal de variaciones absolutas, análisis horizontal de variaciones relativas y análisis horizontal de variaciones en veces.

#### **Forma de calcular el valor absoluto**

**Valor absoluto** = Valor parcial del periodo actual - Valor parcial del periodo pasado

#### **Cálculo del valor relativo**

##### **Forma 1**

$$\text{Porcentaje integral} = \left[ \frac{\text{Valor parcial}}{\text{Valor base}} \right] * 100$$

##### **Forma 2**

$$\text{Valor relativo} = \left[ \frac{\text{Valor periodo actual} - \text{Valor periodo pasado}}{\text{Valor periodo pasado}} \right] * 100$$

##### **Forma 3**

$$\text{Valor relativo} = \left[ \left[ \frac{\text{Valor periodo actual}}{\text{Valor periodo pasado}} \right] - 1 \right] * 100$$

#### **Calculo de la razón**

$$\text{Cálculo del valor de la razón} = \left[ \frac{\text{Valor periodo actual}}{\text{Valor periodo pasado}} \right] * 100$$

### **2.2.6. Razones E Indicadores Financieros**

Una razón financiera es una operación matemática, entre dos cantidades tomadas de los estados financieros de dos periodos, balance general y el estado de resultados y otros informes y datos complementarios. Se realiza para llevar a cabo un análisis de cómo se encuentran los recursos de la empresa, también puede ser usadas como indicadores de gestión.

Un indicador es la expresión cuantitativa del desarrollo, actividad o comportamiento de la organización o de las áreas, al ser comparada con un nivel de referencia, puede ser dado con una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas. (Baena, 2014)

#### *2.2.6.1. Clases de razones o indicadores financieros*

Según el autor (Baena, 2014) menciona que existen dos clases de razones, las razones aritméticas y las razones geométricas, en las primeras se aplican operaciones de adición y sustracción y en las segundas se aplican operaciones de multiplicación y división.

En este contexto, las razones o indicadores financieros, tomando como base el balance general y el estado de resultado, resumen aspectos de la operación y de la situación financiera, durante un periodo de tiempo determinado.

#### **Construcción y significado de los indicadores**

- Un indicador es un índice numérico, que evalúa el aspecto de la situación de la empresa,
- Se debe interpretarse dentro de un contexto, y con la lectura de otros indicadores.
- Generalmente se forman mediante una relación matemática entre diferentes datos reales de la empresa.

Para medir las razones o indicadores financieros debemos conocer:

1. ¿Qué se quiere medir?
2. ¿Qué datos hacen falta para lograr la mediación?
3. ¿Cómo interpretar el valor del indicador?

### 2.2.6.2. *Importancia del método*

- Conocer la situación actual, interna de la empresa.
- Conocer los recursos con los que dispone la empresa para el desarrollo de sus actividades.
- Evaluar alternativas de acción o toma de decisiones.
- Estimar el impacto de cada una de las diferentes alternativas de acción.
- Elegir la alternativa más conveniente para la empresa.

El diagnóstico económico-financiero a través de las razones o indicadores financieros, procura responder a aspectos económicos y financieros (Baena, 2014).

#### **En lo económico:**

¿Cuál es el nivel de rentabilidad (dado en porcentajes)?

¿Cuáles son los motivos de la rentabilidad?

¿En qué nivel de ventas se encuentra el punto de equilibrio?

Dado el actual nivel de ventas, ¿Cuál es el margen de seguridad (punto de equilibrio)?

#### **En lo financiero:**

¿Cuál es el nivel de solvencia o de capacidad de pago de la empresa?

### 2.2.6.3. *Categoría de razones o indicadores financieros*

El aumento de tareas, avance tecnológico y el desarrollo de los sistemas o técnicas de información, conllevan a las empresas pequeñas, medianas o grandes a recopilar información de datos y hechos, que son calculados, registrados, comparados e interpretados.

Con la finalidad de lograr canalizar la información y se han clasificado las razones o indicadores de gestión, que son resultados relevantes y proporcionales que informan sobre la situación financiera de la empresa. (Baena, 2014)

### 2.2.6.4. *Clasificación Indicadores financieros*

Según (Ochoa, 2009). los indicadores financieros los podemos clasificar a su vez en:

- Liquidez (capacidad de afrontar nuevos compromisos).

- Endeudamiento (oportunidad de financiamiento).
- Actividad, eficiencia o rotación (capacidad de controlar la inversión).
- Rentabilidad (grado de generación de utilidades).

### **Razones de liquidez**

A través de los indicadores de liquidez se determina la capacidad que tiene la empresa para responder por las obligaciones contraídas a corto plazo, esto quiere decir, que se puede establecer la facilidad o dificultad de la empresa, compañía u organización, para cubrir sus pasivos de corto plazo con la conversión en efectivo de sus activos de igual forma los corrientes o a corto plazo.

A modo de interpretación, relativa mientras más alto sea el cociente en este caso el activo corriente, mayores serán las posibilidades de cancelar las deudas a corto plazo, esto presta una gran utilidad, ya permite establecer con certeza el conocimiento de cómo se encuentra la liquidez de la empresa, teniendo en cuenta únicamente que se trate de la estructura corriente o circulante (activos corrientes con relación a sus pasivos corrientes).

Las razones de liquidez se clasifican en razón corriente o circulante, razón rápida o prueba del ácido y capital de trabajo.

### **Razón corriente o circulante**

Se denomina relación corriente o circulante y trata de verificar las disponibilidades de la empresa en el corto plazo (inferior a un año), para atender sus compromisos (obligaciones) también a corto plazo.

Las empresas, por lo general financian parte de su operación de corto plazo con pasivos de largo plazo, se confirma cuando el resultado de dicha razón es positivo, en otras palabras, cuando el activo corriente supera al pasivo corriente.

### **Forma de cálculo**

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

### **Razón rápida o prueba ácida**

Se conoce también con el nombre de prueba del ácido o liquidez seca. Es una prueba o test mucho más estricto, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, sin depender de la venta de sus inventarios, es decir con sus saldos de efectivo,

generados por el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún activo de fácil liquidación que pueda tener la empresa, diferente a los inventarios.

Se excluye los inventarios, porque dependiendo del tipo de producto empresa o las mismas necesidades de los consumidores, no se permite o facilita su venta en forma rápida por el contrario puede tomar más tiempo de lo normal en la conversión en efectivo de dichos productos, para determinar la capacidad real de la empresa de responder por sus diferentes obligaciones a corto plazo, dado que se puede presentar una cancelación inmediatas de dicha cuentas o por petición de los proveedores o en caso extremo por liquidación o cierre de la empresa.

Se considera una buena razón 1:1, o sea que por cada \$1 de deuda a corto plazo, la empresa puede disponer como mínimo de \$1 para cubrirla, sin recurrir a la venta de sus inventarios.

### **Forma de cálculo**

$$\text{Razon rapida} = \frac{\text{Activo corriente-inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

### **Capital de trabajo neto**

Es la diferencia entre activo corriente y el pasivo corriente, constituye los recursos reales con los cuales cuenta la empresa o negocio para cancelar su pasivo a corto plazo.

### **Forma de cálculo**

$$\text{Capital neto trabajo} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{\$\$}} \quad \text{\$\$}$$

### **Razones de actividad, eficiencia o rotación**

Las razones o indicadores de actividad también, llamados de rotación o eficiencia miden la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos para el desarrollo de las actividades de constitución, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.

Constituyen un importante complemento de las razones o indicadores de liquidez, debido a que miden la duración del ciclo productivo del periodo de cartera y del pago a proveedores.

### **2.2.7. Ciclo operativo o ciclo del negocio**

Este indicador nos muestra el periodo promedio de rotación (en días) del dinero en el negocio de la empresa, es decir, el tiempo que toma convertir en efectivo los inventarios y recuperar su cartera.

#### **Forma de cálculo**

$$\text{Ciclo operativo} = \text{Periodo promedio inventario} + \text{Periodo promedio cobro cartera}$$

#### **Rotación de cartera (deudores clientes)**

La rotación de cartera es un indicador financiero que establece el número de veces, y determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, en otras palabras, es el tiempo que la requiere para el cobro de la cartera a sus clientes.

#### **Forma de cálculo**

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas a crédito o Ventas netas}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

$$\text{Cuentas por cobrar promedio} = \frac{\text{Cuentas por cobrar año1} + \text{Cxc año2}}{2}$$

#### **Rotación de activos totales o rotación de la inversión**

Generalmente cuanto mayor sea la rotación de activos totales de una empresa, mayor será la eficiencia de la utilización de sus activos. Este indicador es posiblemente el más importante para la administración porque indica que tanto de las operaciones de la empresa han sido productivas financieramente.

#### **Forma de cálculo**

$$\text{Rotacion de activos totales} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales brutos}}$$



### **Rotación del capital de trabajo**

Corresponde al volumen de ventas generado por el capital de trabajo y debe ser utilizado conjuntamente con el indicador de rotación del activo total.

Si el cálculo de la rotación es alto, puede indicar un volumen de ventas excesivo para el nivel de inversión de la empresa. Puede también indicar que la empresa depende excesivamente del crédito recibido de proveedores o entidades financieras (corto plazo) para financiar sus fondos de operación.

#### **Forma de cálculo**

$$\text{Rotación del capital de trabajo} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}}$$

### **Rotación del patrimonio líquido**

Muestra el volumen de ventas generado a raíz de la inversión realizada por los accionistas, el patrimonio bruto corresponde a la totalidad de los bienes y derechos de una empresa o persona natural.

El patrimonio líquido es el resultado de la diferencia entre los activos y los pasivos.

#### **Forma de cálculo**

$$\text{Rotación del patrimonio líquido} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Patrimonio o patrimonio líquido}}$$

### **Razones de endeudamiento**

El endeudamiento en una empresa corresponde al porcentaje de fondos totales que han sido proporcionados ya sea a corto, mediano o largo plazo.

Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, son de gran importancia ya que las deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo y permiten conocer que tan estable o consolidada se encuentra la empresa.

### **Razón de endeudamiento financiero**

Este indicador establece el porcentaje que representa las obligaciones financieras a corto y largo plazo, con respecto a las ventas del periodo.

### **Forma de cálculo**

$$\text{Razón de endeudamiento financiero} = \frac{\text{Obligación financieras (de corto y largo plazo)}}{\text{Ventas netas}}$$

### **Razón de deuda nivel de endeudamiento**

Esta razón o indicador representa la relación entre el pasivo total y el activo total, es la proporción de endeudamiento de una empresa.

### **Forma de cálculo**

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \left( \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} \right) * 100$$

### **Razón de capacidad de pago de los intereses financieros o impacto de la carga financiera**

La razón de capacidad de pago de los intereses financieros, conocido también como impacto de la carga financiera, corresponde al porcentaje de los gastos pagados por intereses a la deuda financiera, tanto de corto como de largo plazo. Esto se da con relación al nivel de ventas netas o a los ingresos de la operación del mismo periodo.

### **Forma de cálculo**

$$\text{Impacto de la carga financiera} = \frac{\text{Gastos financieros (intereses)}}{\text{Ventas netas}}$$

## **Razón de cobertura de los intereses financieros**

Establece una relación entre las utilidades operacionales de la empresa y sus gastos financieros estos a su vez están en relación directa con su capacidad de endeudamiento, es decir, la incidencia que tienen los gastos financieros sobre las utilidades de la empresa. Mientras más alto sea el resultado, mejor será la situación de la empresa.

### **Forma de cálculo**

$$\text{Razón cobertura de los IF} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Gastos financieros (Intereses)}}$$

## **Razones de Rentabilidad**

La rentabilidad es el rendimiento valorado en unidades monetarias \$ que la empresa obtiene a partir de la inversión de sus recursos. Es decir, es la utilidad de un determinado periodo, expresado como un porcentaje de las ventas o de los ingresos de operación, de los activos o de su capital.

La razón de rentabilidad son instrumentos que le permiten al inversionista analizar la forma como se generan los retornos de los valores invertidos en la empresa. Miden la rentabilidad del patrimonio y la rentabilidad del activo, es decir, la productividad de los fondos comprometidos en un negocio.

Estas razones miden el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder existir. Proporcionan orientaciones importantes para dueños, banqueros y asesores, ya que relacionan directamente la capacidad de generar fondos en la operación de corto plazo de la empresa.

Algunos de los indicadores o razones de rentabilidad son los siguientes:

1. Margen de utilidad bruta
2. Margen de utilidad operativa
3. Margen de utilidad neta
4. Rendimiento del activo total
5. Rendimiento del patrimonio
6. Margen de caja

### **Margen de utilidad bruta**

El margen de utilidad bruta refleja la capacidad de la empresa en la generación de utilidades antes de los gastos de administración y venta, otros ingresos y egresos e impuestos. Al compararlo con estándares financieros de su actividad, puede reflejar compras laborales excesivas.

#### **Forma de cálculo**

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \left[ \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}} \right] * 100$$

### **Margen de utilidad operacional**

Refleja la rentabilidad de la compañía en el desarrollo de su objetivo social, indica si el negocio es o no lucrativo, independientemente de ingresos y egresos generados por actividades no directamente relacionadas con el objetivo.

#### **Forma de cálculo**

$$\text{Margen de utilidad operacional} = \left[ \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}} \right] * 100$$

### **Margen de utilidad neta**

Mide la rentabilidad de la empresa después de realizar la apropiación de los impuestos o carga contributiva del estado, y de todas las demás actividades de la empresa, independiente de si correspondes al desarrollo de su objeto social.

#### **Forma de cálculo**

$$\text{Margen de utilidad neta} = \left[ \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \right] * 100$$

### **Rendimiento del activo total o rentabilidad del activo total**

Muestra la capacidad del activo en la generación de utilidades. Corresponde al valor total de los activos, sin descontar la depreciación de la cuenta de propiedades planta y equipo, ni las

provisiones por la cuenta de deudores clientes, ni provisión por inventarios o cualquier otro tipo de provisión realizada.

### **Forma de cálculo**

$$\text{Rendimiento de activo total} = \left[ \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total o Activo bruto}} \right] * 100$$

### **Rendimiento del patrimonio**

Muestra la rentabilidad de la inversión de los socios o accionistas. Para el cálculo de este indicador, el dato del patrimonio será el registrado en el balance, sin incluir las valorizaciones correspondientes a este periodo.

### **Forma de cálculo**

$$\text{Rendimiento del patrimonio} = \left[ \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio (sin valorizaciones)}} \right] * 100$$

### **Margen de caja**

Determina el flujo de caja generado por la operación de la empresa, se expresa en porcentajes. Evalúa las cuentas que genera la caja.

### **Forma de cálculo**

$$\text{Margen de caja} = \left[ \frac{\text{EBITDA}}{\text{Ventas netas}} \right] * 100$$

### **Sistema Du Pont**

Este sistema es una de las razones financieras de rentabilidad más importantes en el análisis del desempeño económico y operativo de una empresa. Constituye los principales indicadores financieros, con la finalidad de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo. (Ochoa, 2009).

Sistema que utiliza para analizar minuciosamente los estados financieros de la empresa y evaluar su situación financiero para la se funciona el estado de resultado y el balance general. (Gitman & Zutter, 2016)

RSA= Margen de utilidad neta \*Rotación activos totales

### **Ventajas y limitaciones**

Una de las razones financieras que mejor ayuda en esta tarea es la del sistema Du Pont. Este indicador sirve para determinar qué tan rentable ha sido un proyecto. En su desarrollo se utiliza el margen de utilidad sobre las ventas y la eficiencia en la utilización delos activos.

El margen de utilidad nos dice (%) que tanto de cada venta es utilidad. La eficiencia en la utilización de los activos, nos dice (veces) que tan eficiente ha sido la empresa para administrar sus activos, que tanta ganancia se le ha obtenido a los activos que se tienen. (Ochoa, 2009)

### **Forma de cálculo**

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} * \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$$

Para diseñar las estrategias financieras nos enfocamos en:

### **Balanced Score Card**

Según (Kaplan & Norton , 2009) en su investigación expresan lo siguiente sobre el Balanced ScoreCard:

El Balanced ScoreCard también conocido como cuadro de mando integral, permite retroalimentar y renovar la estrategia de la empresa y su objetivo organizacional. Provee el sistema gerencial para incentivar a las empresas el decidir la inversión al largo plazo en clientes, empleados, innovación y desarrollo, en búsqueda de la rentabilidad para la empresa.

El CMI propone que se mire a la organización desde cuatro perspectivas:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva Clientes
- Perspectiva de Procesos internos
- Perspectiva aprendizaje – crecimiento

### 2.3. Marco Conceptual

**Estrategia:** en un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo. (Pérez & Merino, 2019)

**Rentabilidad:** Es una relación entre los recursos necesarios y el beneficio económico que se deriva de ellos. (Gitman & Zutter, 2016)

**Balance General:** estado que muestra la situación financiera de la empresa (activo, pasivo y capital contable) en un punto específico en el tiempo, es decir, a una fecha determinada. (Brigham, 2016)

**El estado de resultados:** estado financiero que resume los ingresos y gastos de la empresa durante un periodo contable, por general un trimestre o un año. (Brigham, 2016)

**Liquidez:** capacidad de una empresa para cumplir con obligaciones de corto plazo a medidas que estas lleguen a su vencimiento. (Gitman & Zutter, 2016)

**Solvencia:** que miden la capacidad de pago a largo plazo.

**Estado de resultado:** es el que cada rubro se expresa como un porcentaje de las ventas y son útiles para realizar comparaciones de desempeño de un año a otro. (Gitman & Zutter, 2016)

**Apalancamiento financiero:** es el aumento del riesgo y el rendimiento mediante el uso de financiamiento de costo fijo, como el endeudamiento y las acciones preferentes. (Gitman & Zutter, 2016).

**Activo:** agrupan el conjunto de las cuentas que representan los bienes y derechos tangible e intangible de propiedad de la empresa; estos, en la medida de su utilización, son fuente potencial de beneficio presentes o futuros. (Baena, 2014)

**Pasivo:** agrupa el conjunto de cuentas que representan las obligaciones contraídas por la empresa, en desarrollo de su actividad diaria, pagaderas en dinero, bienes o servicios. (Baena, 2014)

**Patrimonio o capital de los accionistas:** está compuesto por las cuentas que representan origen de capital, como capital social, superávit de capital y las reservas. (Baena, 2014)

**Costo:** erogación o desembolso en efectivo y otros bienes, con destino a la producción o comercialización de los bienes y servicios de la empresa. (Baena, 2014)

**Gasto:** cualquier erogación, cuyo beneficio no extiende más allá del período presente y que no se asocia directamente con la producción o comercialización de los bienes o servicio cuya venta da origen a los ingresos operativos. (Baena, 2014)



## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1. Enfoque de investigación

El presente trabajo investigativo está encaminado a diseñar estrategias financieras para mejorar la rentabilidad, para que posteriormente el jefe de agencia tome las decisiones adecuadas y oportunas

### 3.2. Nivel de investigación

Para el presente trabajo investigativo utilizaremos la investigación exploratoria y descriptiva, es decir que mediante esta investigación elaboraremos el análisis financiero para desarrollar el diseño de estrategias financieras con la finalidad de maximizar la rentabilidad de la cooperativa.

### 3.3. Diseño de investigación

El presente trabajo investigativo es un diseño de una investigación experimental debido a que posee dos variables; es decir variable independiente (diseño de estrategias financieras) se puede manipular de manera voluntaria, para posteriormente medir los efectos de la variable dependiente (maximizar la rentabilidad) lo que permitirá a la cooperativa a la maximización de las utilidades en el siguiente periodo y a una buena toma de decisiones.

### 3.4. Tipo de estudio

- **De Campo:** Se realizó una recopilación de la información en las instalaciones de la cooperativa.
- **Bibliográfica Documental:** Se sustentó en la documentación de archivos y bibliotecas, sus resultados sirvieron de base para el desarrollo de la presente investigación.
- **Analítica:** esta investigación se fundamenta en la comparación de cifras porcentuales y monetarias de los estados financieros de la cooperativa.

### 3.5. Población

Por ser reducido el número de personas con las que se trabajó, no se requiere el establecimiento de una muestra. Por cuanto se analizará al 100%; es decir la totalidad de elementos con el propósito de obtener evidencia confiable.

**Tabla 1-3:** Población de los empleados

<b>CARGO</b>	<b>N° DE PERSONAS</b>
Jefe de Agencia	1
Jefe de Crédito	1
Analista de Crédito	4
Asesores de Crédito	5
Inversiones	1
Atención al cliente	1
Cajeros	2
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>

**Fuente:** Archivos de la COAC Mushuc Runa. Agencia Riobamba

**Elaborado por:** Paca, I. 2019

### **3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

#### **3.6.1. Métodos de la investigación**

- **Analítico:** El análisis de los estados financieros, permite establecer la realidad que está pasando en el ambiente financiero y tomar la decisión correcta para dar un cambio en bien de la Cooperativa.
- **Inductivo:** Es el que explora los aspectos particulares para llegar a una comprensión general del tema investigado; por medio de este método es posible estudiar las falencias detectadas en los procesos llevados a cabo por la entidad y a partir de ello diseñar herramientas tendientes a contrarrestar inconvenientes.
- **Observación:** La observación se utilizó de manera constante, conociendo a fondo las fortalezas y debilidades tanto de la entidad.

#### **3.6.2. Técnicas de la investigación**

- **Encuestas:** Se realizó preguntas mediante cuestionarios con el propósito de conocer los problemas que se presenta en la cooperativa.
- **Análisis de información financiera:** Para ello se realizó el análisis a los estados financieros por el método Horizontal y vertical, con la finalidad de conocer la situación económica y financiera de la cooperativa.
- **Calculo de los indicadores:** Se elaboró indicadores de liquidez, solvencia, actividad y rentabilidad.

### **3.6.3. Instrumentos de la investigación**

En esta investigación se aplicó los siguientes instrumentos:

- Libros electrónicos
- Libros de bibliotecas
- Cuestionarios de encuestas
- Estados financieros

### **3.7. Análisis e interpretación de resultados**

Tabulación de los resultados de la encuesta dirigida al personal que elabora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. De la ciudad de Riobamba.

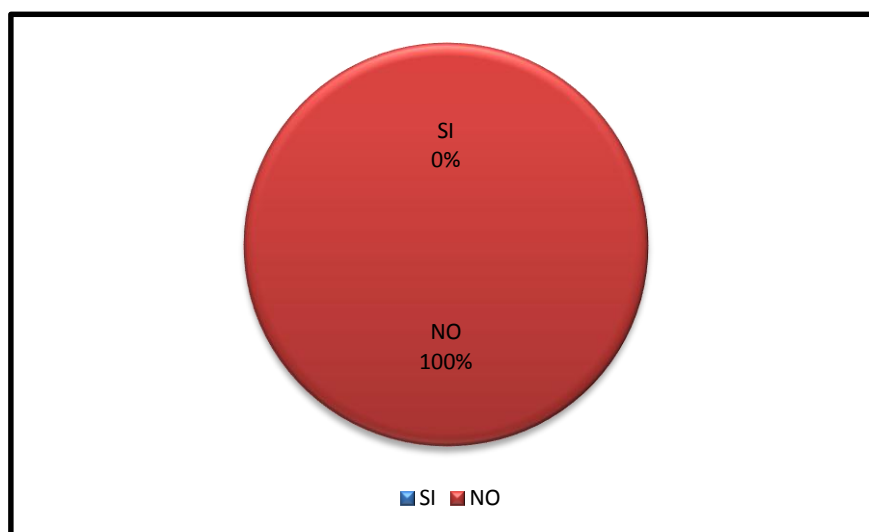
**Pregunta 1: ¿Existe en la Cooperativa un Diseño de estrategias Financieras que permita maximizar la rentabilidad?**

**Tabla 2-3:** Existe en la Cooperativa un diseño de estrategias financieras

<b>OPCIONES DE LA RESPUESTA</b>	<b>N° DE ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	15	100%
<b>TOTAL</b>	15	100%

Fuente: Encuestada realizada al personal de la COAC Mushuc Runa

Elaborado por: Paca, I. 2019



**Gráfico 1-3:** Existe en la Cooperativa un diseño de estrategias financieras

Fuente: Tabla 2

Elaborado por: Paca, I. 2019

### **Análisis**

Con la aplicación de la encuesta se determina el 100%, de las personas encuestadas señalan que no existe el diseño de estrategias financieras esto quiere decir que la totalidad del personal encuestado ratifica la importancia de esta propuesta

### **Interpretación**

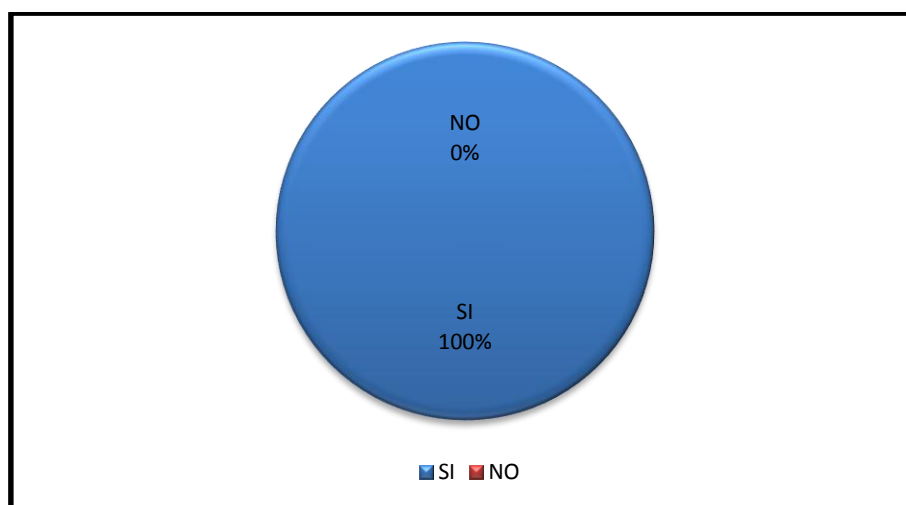
La ausencia de un diseño de planificación financiera es sinónimo de problemas financieros, ya que una empresa en crecimiento debe proyectar sus ingresos de acuerdo al porcentaje de crecimiento y las variables macroeconómicas del país.

**Pregunta 2: ¿Según su criterio se deben diseñar estrategias financieras para maximizar la rentabilidad?**

**Tabla 3-3:** Se deben diseñar estrategias financieras

<b>OPCIONES DE LA RESPUESTA</b>	<b>N° DE ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	15	100%
<b>NO</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestada realizada al personal de la COAC Mushuc Runa  
Elaborado por: Paca, I. 2019



**Gráfico 2-3:** Se deben diseñar estrategias financieras

Fuente: Tabla 3  
Elaborado por: Paca, I. 2019

### **Análisis**

Del 100% del personal encuestado manifiestan que es necesario diseñar estrategias financieras para maximizar la rentabilidad. . Ya que al tener esta herramienta será más fácil tomar las decisiones oportunas y adecuadas para el logro de los objetivos y metas de la entidad.

### **Interpretación**

Las estrategia actuales de la empresa son tomadas en base a las circunstancias que se presentan en la institución no se sabe si es o no una buena estrategia; las estrategias deben ser establecidas de acuerdo a los resultados de los análisis financiero, puesto que orientarían a la institución a cumplir sus metas y es una oportunidad para su crecimiento institucional.

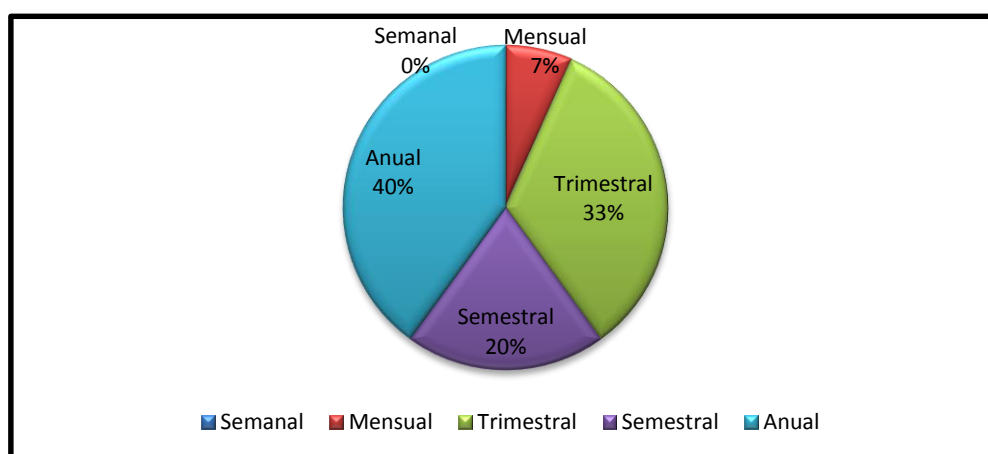
**Pregunta 3: ¿Con que frecuencia se informa por parte del Departamento Financiero sobre la situación económica y financiera de la Cooperativa?**

**Tabla 4-3:** Información por parte del departamento financiero

OPCIONES DE LA RESPUESTA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Semanal	0	0%
Mensual	1	7%
Trimestral	5	33%
Semestral	3	20%
Anual	6	40%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestada realizada al personal de la COAC Mushuc Runa

Elaborado por: Paca, I. 2019



**Gráfico 3-3:** Información por parte del departamento financiero

Fuente: Tabla 4

Elaborado por: Paca, I. 2019

### Análisis

Se evidencia que el 40% manifiestan que se informan por parte del departamento financiero anualmente; el 33% se informa trimestralmente; el 20% semestralmente y el 7% menciona que se informa mensualmente. Se deberían informar periódicamente sobre la situación de la entidad financiera, todo los empleados que labora en esta Cooperativa para que de esta manera puedan encontrar falencias que se presenta y a la vez tomar decisiones.

### Interpretación

El departamento financiero debe informar al personal que labora en la entidad sobre la situación económica y financiera para que juntos en equipo puedan solucionar problemas financieros, en caso de que se presente y juntos alcancen los objetivos propuestos.

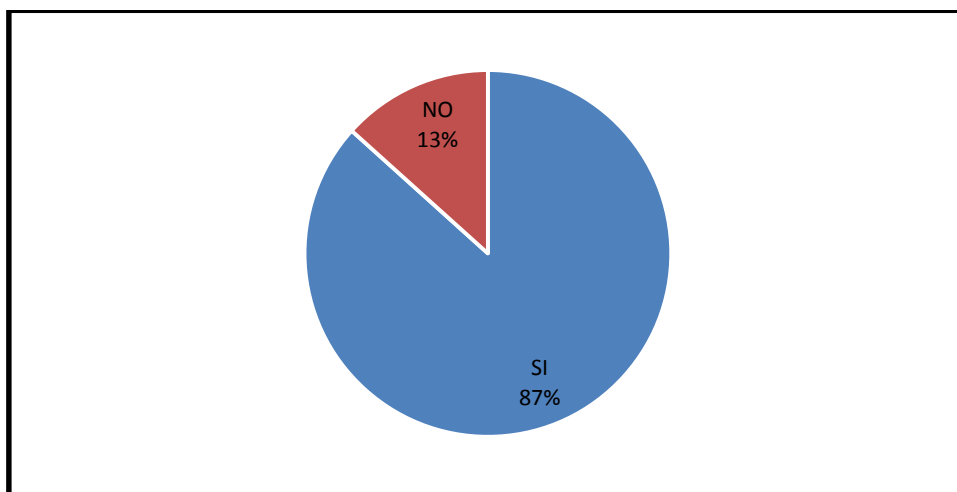
**Pregunta 4: ¿Considera usted que es importante la aplicación de los análisis financieros para conocer la situación real de la cooperativa?**

**Tabla 5-3:** Importancia de los análisis financieros

<b>OPCIONES DE LA RESPUESTA</b>	<b>N° DE ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	13	87%
<b>NO</b>	2	13%
<b>TOTAL</b>	15	100%

Fuente: Encuestada realizada al personal de la COAC Mushuc Runa

Elaborado por: Paca, I. 2019



**Gráfico 4-3:** Importancia de los análisis financieros

Fuente: Tabla 5

Elaborado por: Paca, I. 2019

### **Análisis**

De las encuestas aplicadas el 87% consideran que es importante aplicar un análisis financiero a la Cooperativa de Ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda.; mientras el 13% señalan que no es importante esta herramienta, esto significa que los empleados están dispuestos a guiarse en el diseño de estrategias para que la empresa crezca.

### **Interpretación**

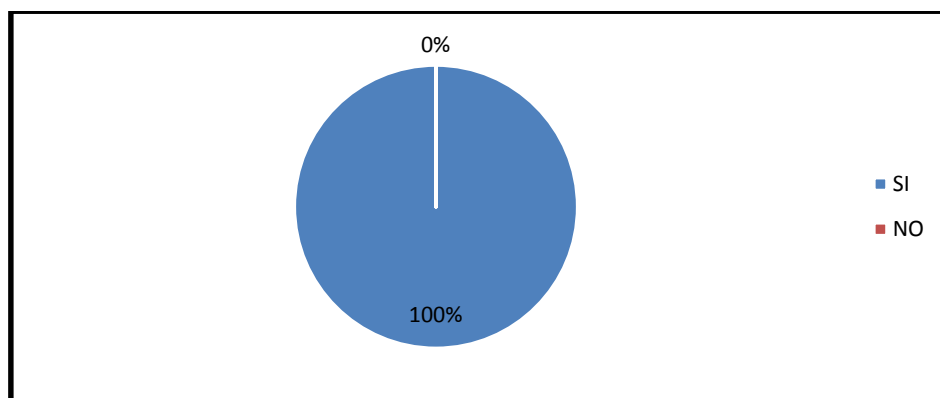
Todo gerente o directivo debe tener en cuenta que el éxito de una empresa depende de una buena administración, siendo uno de los más importantes en el ámbito financiero; un análisis financiero es lo primordial en una empresa ya que a través de ello se conoce la situación real de la empresa.

**Pregunta 5: ¿Considera usted que el departamento administrativo, contable y gerencia necesita estar capacitado para la implementación de las nuevas estrategias?**

**Tabla 6-3:** Departamento administrativo, contable y gerencia estar capacitado

OPCIONES DE LA RESPUESTA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	15	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	15	100%

Fuente: Encuestada realizada al personal de la COAC Mushuc Runa  
Elaborado por: Paca, I. 2019



**Gráfico 5-3:** Departamento administrativo, contable y gerencia estar capacitado

Fuente: Tabla 6  
Elaborado por: Paca, I. 2019

### Análisis

En cuanto al departamento administrativo, contable y gerencia necesita estar capacitado para la implementación de las nuevas estrategias el 100% del personal encuestado consideran que sí. Para estos departamentos es importante que las personas que laboran en esa área deben tener suficiente conocimiento y experiencia para el mejor desenvolvimiento ante cualquier situación que se presente para que establezcan estrategias y que tomen decisiones oportunas y adecuadas para el bienestar de la entidad financiera.

### Interpretación

Es muy importante que en el departamento administrativo, contable y gerencias laboren personas profesionales con conocimiento y experiencia en área financiera para que puedan desempeñar de mejor manera sus funciones, de esta manera se facilitara implementar estrategias para una buena toma de decisiones y aporten al cumplimiento de objetivos empresariales.



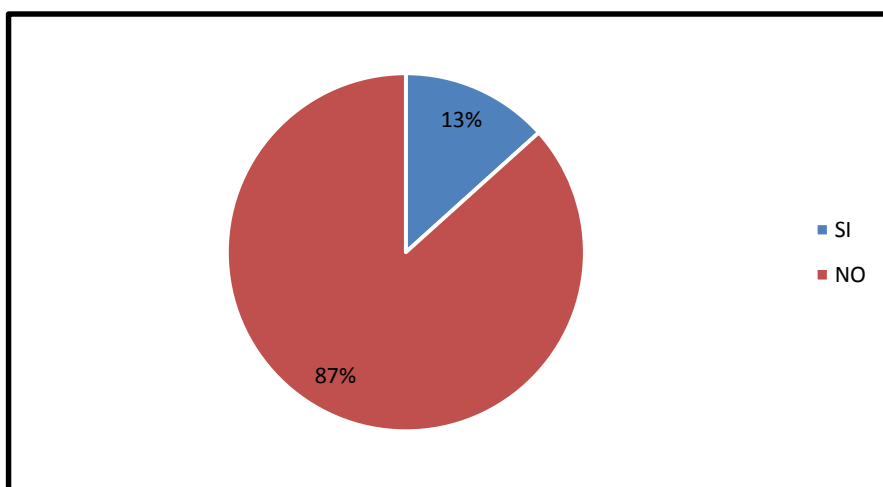
### Pregunta 6: ¿En la cooperativa han aplicado las estrategias financieras?

**Tabla 7-3.** Cooperativa ha aplicado estrategias financieras

OPCIONES DE LA RESPUESTA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	2	13%
NO	13	87%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestada realizada al personal de la COAC Mushuc Runa

Elaborado por: Paca, I. 2019



**Gráfico 6-3:** Cooperativa ha aplicado estrategias financieras

Fuente: Tabla

Elaborado por: Paca, I. 2019

### Análisis

El 87% de los encuestados manifiestan que no se han aplicado estrategias financieras en la cooperativa; mientras que el 13% señalan que si se han aplicado. Al contar con el diseño de estrategias financieras para la cooperativa servirá como guía al jefe de agencia para tomar las decisiones y solucionar los problemas financieros que se presenten en momento oportuno.

### Interpretación

Según los resultados obtenidos de la encuesta se puede evidenciar que no se han aplicado estrategias financieras en la cooperativa, esto indica que es muy importante realizar esta propuesta a la Cooperativa para que sirva como una herramienta de apoyo al momento de establecer estrategias para la empresa.

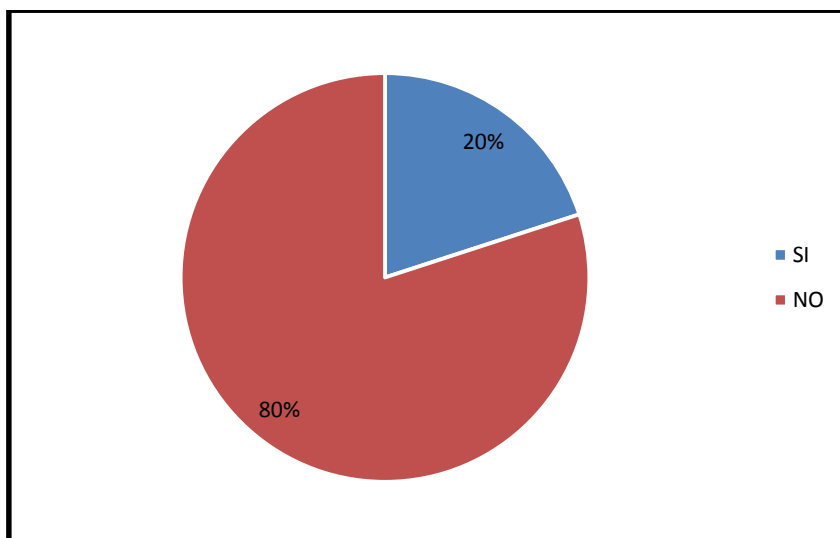
### Pregunta 7: ¿Conoce usted sobre diseño de estrategias financieras?

**Tabla 8-3:** De diseño de estrategias financieras

OPCIONES DE LA RESPUESTA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	3	20%
NO	12	80%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuestada realizada al personal de la COAC Mushuc Runa

Elaborado por: Paca, I. 2019



**Gráfico 7-3:** De diseño de estrategias financieras

Fuente: Tabla 8

Elaborado por: Paca, I. 2019

### Análisis

Del universo el 80% de los encuestados manifiestan que no conocen de que es un diseño de estrategias; mientras el 20% manifiestan que si conocen. Es muy importante considerar que en una empresa las estrategias mejoran los procesos y ayudan a generar rentabilidad siempre y cuando se lleven de una manera adecuada.

### Interpretación

Es importante que los empleados conozcan las estrategias de la empresa para que juntos cumplan los objetivos planteadas por la Cooperativa. La implementación de estrategias en una empresa debe ser apropiada para el logro de los objetivos, el éxito depende en gran parte de no solo de estructurar sino también de implementar.

### **3.8. Comprobación de las interrogantes de estudio**

#### **3.8.1. *Comprobación de Idea a defender***

De las encuestas realizadas a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa Ltda.” de la ciudad de Riobamba se desprenden los siguientes resultados generales, pregunta 1, los empleados responden en un 100% que al contar con un diseño de estrategias financiera, permitirá mejorar la rentabilidad; pregunta 2 los empleados encuestados califican al diseño de estrategias financiera en un 100% de muy bueno, y en la pregunta 7 se manifiesta de forma afirmativa que es necesario aplicar un análisis financiero para conocer la situación real de la cooperativa, situación que nos lleva a establecer que la afirmación planteada como idea a defender es afirmativa es decir : el diseño de estrategias financieras en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa Ltda., ayudara a maximizar la rentabilidad en el periodo 2019.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1. Tema**

DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PERIODO 2019.

### **4.2. Objetivo de la propuesta**

- ✓ Desarrollar los procedimientos de análisis financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.
- ✓ Establecer indicadores financieros para la Cooperativa de Ahorro Crédito.
- ✓ Formular estrategias financieras para maximizar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.

### **4.3. Descripción de la empresa**

#### **4.3.1. Introducción**

La presente propuesta acerca de estrategias Financiera mediante un diseño, permite visualizar la información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. De una forma oportuna y adecuada, lo cual permite a tomar decisiones con el fin de lograr el crecimiento y desarrollo de la entidad, poniendo énfasis en la maximización de la rentabilidad.

Este diseño se basara en la aplicación de análisis financiero mediante el análisis horizontal y análisis vertical, establecimiento de indicadores los mismos le permitirán un control financiero interno y la comparación de los resultados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa, determinando las falencias con los resultados obtenidos para posterior a realizar el diseño de estrategias financieras mediante el y el Balanced ScoreCard.

#### **4.3.2. Historia de la Cooperativa**

Cuando a los pueblos indígenas se les consideraba aptos sólo para la agricultura, ganadería y otras actividades relacionadas al campo, nadie pensaba que podíamos administrar una institución financiera, más aún cuando las instituciones financieras tradicionales calificaban a los indígenas al igual que a los sectores urbano-marginales como sujetos de crédito de alto riesgo, poco

confiables y no rentables, nace Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa; que significa HOMBRE NUEVO.

Con 38 jóvenes indígenas y campesinos de Pilahuín, Chibuleo y Quisapincha en la Provincia de Tungurahua crearon Mushuc Runa, logrando el 17 de diciembre de 1997 el reconocimiento oficial a través del acuerdo del Ministerio de Bienestar Social N. 1820.

Se estableció una oficina propia en la ciudad de Ambato; poco a poco con el respaldo y la confianza de los nuevos socios en un período corto de diez años se ha logrado convertir a Mushuc Runa en un referente del cooperativismo a nivel nacional e internacional, está presente en las ciudades de Ambato, Pelileo, Píllaro en Tungurahua, Riobamba en Chimborazo, Latacunga en Cotopaxi, Machachi en Píchincha, Guaranda en Bolívar y Puyo en Pastaza. El compromiso de Mushuc Runa es mejorar la calidad de vida de sus socios.

#### **4.3.3. Misión**

Brindar en forma integral productos y servicios financieros de calidad, bajo principios de prudencia financiera y de riesgos, manteniendo la identidad y los valores culturales, buscando y promoviendo el sumak kawsay de nuestros socios y clientes, y protegiendo la pacha mama.

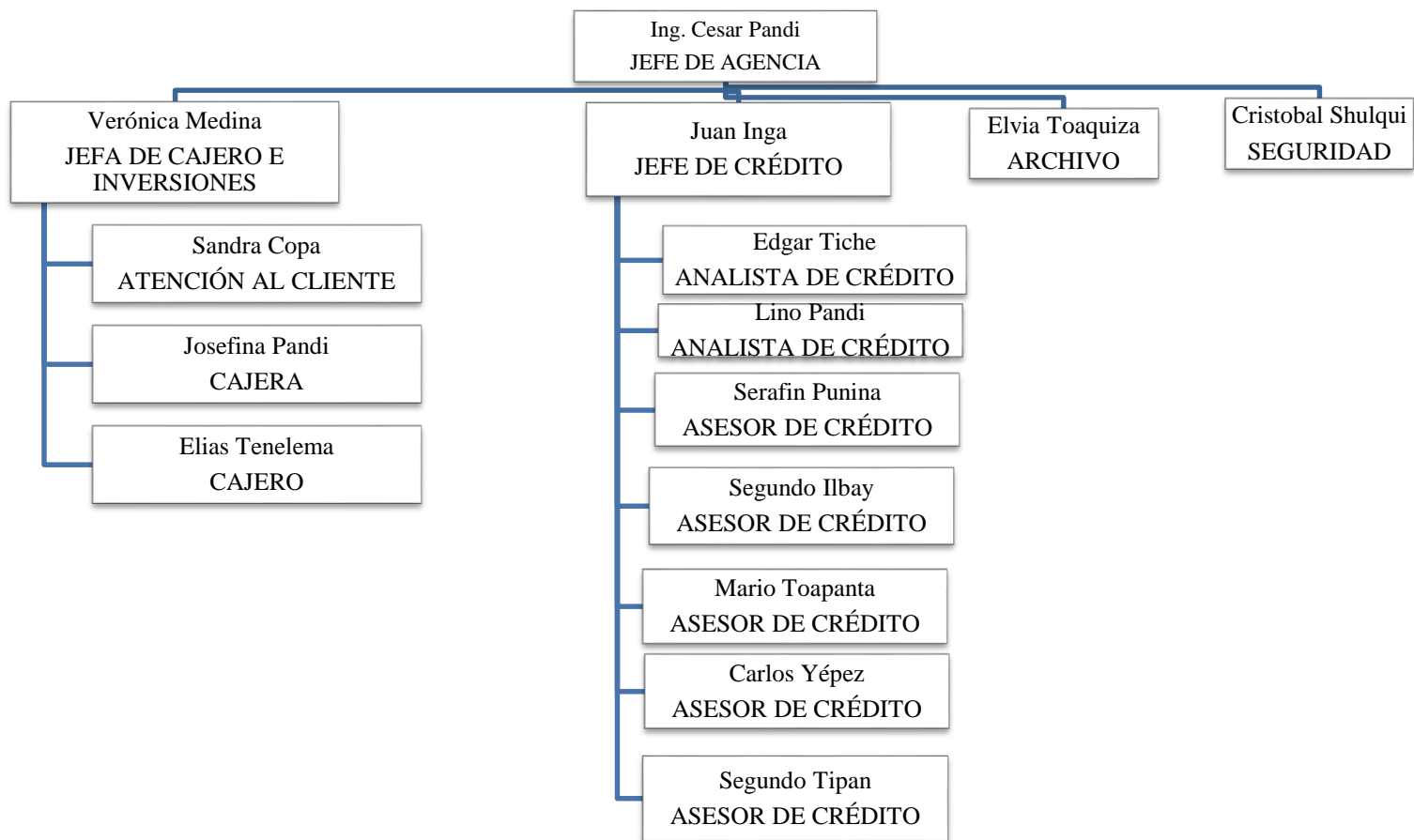
#### **4.3.4. Visión**

Ser una Institución de reconocido prestigio, solvente, competitiva, líder y modelo en la prestación de productos y servicios financieros a nivel nacional, manteniendo y promoviendo la identidad y los valores culturales.

#### **4.3.5. Valores corporativos**

- Honestidad de trabajo buscando el beneficio institucional.
- Respeto a la identidad étnica ecuatoriana apoyando el desarrollo de las actividades económicas de nuestros socios.
- Obediencia a los reglamentos institucionales y normas nacionales en el desempeño de nuestra labor.
- Formación de líderes, comprometidos al desarrollo institucional.
- Trabajo en equipo motivando el cumplimiento de objetivos.

4.3.6. Organigrama estructural – funcional



**Gráfico 1-4:** Organigrama de la cooperativa  
Fuente: COAC Mushuc Runa. Agencia Riobamba

#### **4.3.7. Base legal**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda. Agencia Riobamba fundamenta sus actividades mediante disposiciones legales internas y externas.

#### **Estatutos que rigen a la Institución**

Está regida bajo las normas y reformas que contiene el estatuto social previsto en la disposición tercera del Reglamento para la Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público.

#### **Entidades de Control**

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público, son instituciones financieras, controladas y vigiladas por la Superintendencia de Bancos, emitida mediante Decreto Ejecutivo N° 354 publicada en el registro oficial N° 79 del 10 de agosto del 2005.

Para el cumplimiento de sus fines se rigen por la:

- Constitución del Ecuador
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero
- Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- Código de Trabajo y su Reglamento

#### **Reglamentos Internos y Manuales**

La Cooperativa cuenta con un marco normativo que regula los procesos y actividades diarias que ella realiza, los cuales detallamos a continuación:

- Reglamento Interno de Trabajo
- Reglamento de Elecciones
- Reglamento de Caja Chica
- Reglamento de Políticas de Captaciones
- Reglamento para prevenir el lavado de dinero proveniente de actividades ilícitas
- Manual de Recursos Humanos.

- Manual de Crédito
- Manual de Evaluación de desempeño
- Manual de Valoración Ocupacional

#### 4.3.8. *Servicios financieros*

##### **Ahorros a la Vista**



Es una cuenta que usted tiene con Mushuc Runa, donde su dinero se mantiene seguro, le permite tener libre disponibilidad de su capital, en el momento y lugar que lo desee, además está capitalizando sus fondos en forma mensual, con los mejores intereses del mercado, sobre cualquier saldo; Mushuc Runa cuida de su dinero. Pueden ser abiertas a nombre de

una o más personas, ya sean naturales o jurídicas. No se cobra mantenimiento de cuenta.

##### **Depósito a plazo fijo**



Le permite determinar el período exacto en el que se constituye su ahorro. Le permite manejar más eficientemente su liquidez, ya que deposita por el plazo de días que necesita. Le da mayor rentabilidad, porque obtiene tasas de plazo fijo por depósitos que de otra manera hubieran sido mantenidos a la vista, son tasas de

interés negociables. El cliente siempre está seguro con su depósito, no deja de percibir interés así pase su tiempo de vencimiento.

##### **Certificado de aportación**



Los certificados de aportación representan la participación de los socios en la Cooperativa. Los certificados de aportación son comunes y obligatorios. Los certificados de aportación comunes son aquellos que pueden ser retirados en cualquier tiempo. Los certificados de aportación obligatorios serán los entregados por los socios al

momento de ser parte de la Cooperativa.



## Ahorro Encaje



Ahorro obligatorio que los socios aportan cuando tienen crédito en la cooperativa, este los mantiene durante el tiempo del crédito. El mismo les sirve para poder cancelar las últimas cuotas del crédito. Además, estos están ganando un interés que se acredita a su cuenta de Encaje.

## Ahorro Estudiantil



Para fortalecer la cultura del ahorro infantil se presenta Ñuca Yachana, el plan de ahorro estudiantil, en el cual los estudiantes menores de 18 años pueden abrir su cuenta de ahorros con solo tres dólares de depósito inicial y formar parte de la Institución financiera número uno del centro del país.

## Mushuc Tarjeta



Si usted es socio de Mushuc Runa solicite su tarjeta en cualquiera de nuestras oficinas, solamente llenando una solicitud ya podrá contar con la Tarjeta "Mi Mushuc Runa".

### 4.3.9. Tipos de crédito

Los tipos de créditos existentes son:

- **Productivo**  
Son créditos corporativos destinados a las empresas y medianas empresas obligadas a llevar contabilidad.
- **Vivienda**  
Para compra o construcción de vivienda, también para remodelación de construcción ya existente.

- **Consumo**

Destinadas a satisfacer las necesidades inmediatas de los socios, como: salud, compra de electrodomésticos u otras necesidades.

- **Para Vehículos**

Para la adquisición de vehículos

- **Estudiantil**

Para solventar gastos de educación.

- **De viaje**

Financiamiento para viajes turísticos

### **Microcrédito**

#### **Productivo**

Financia proyectos de inversión para micro y medianas empresas, principalmente en actividades de agricultura, ganadería, manufacturas, crianza de animales menores, artesanías, etc.

#### **Comercio especial**

Para incremento de capital de trabajo

#### **Emergentes**

Por calamidad doméstica o necesidad urgente

#### **Solidario**

Créditos asociativos, para grupos organizados y con proyectos productivos Financiamiento para viajes con contratos de trabajo.

### **Remesas Internacionales**



Mushuc Runa cada día está mejorando para brindar servicios de calidad, aumentamos los beneficios. Tenemos alianzas estratégicas con empresas nacionales e internacionales para el envío de remesas; el valor recibido puede ser cobrado por ventanilla o a su vez se acredita directamente a la cuenta del socio. Las transferencias internacionales las puede hacer directamente a Mushuc Runa desde VIGO, ECUAGIROS, RIA, VIAMERICAS, MICROFINANCE, LA CAIXA.

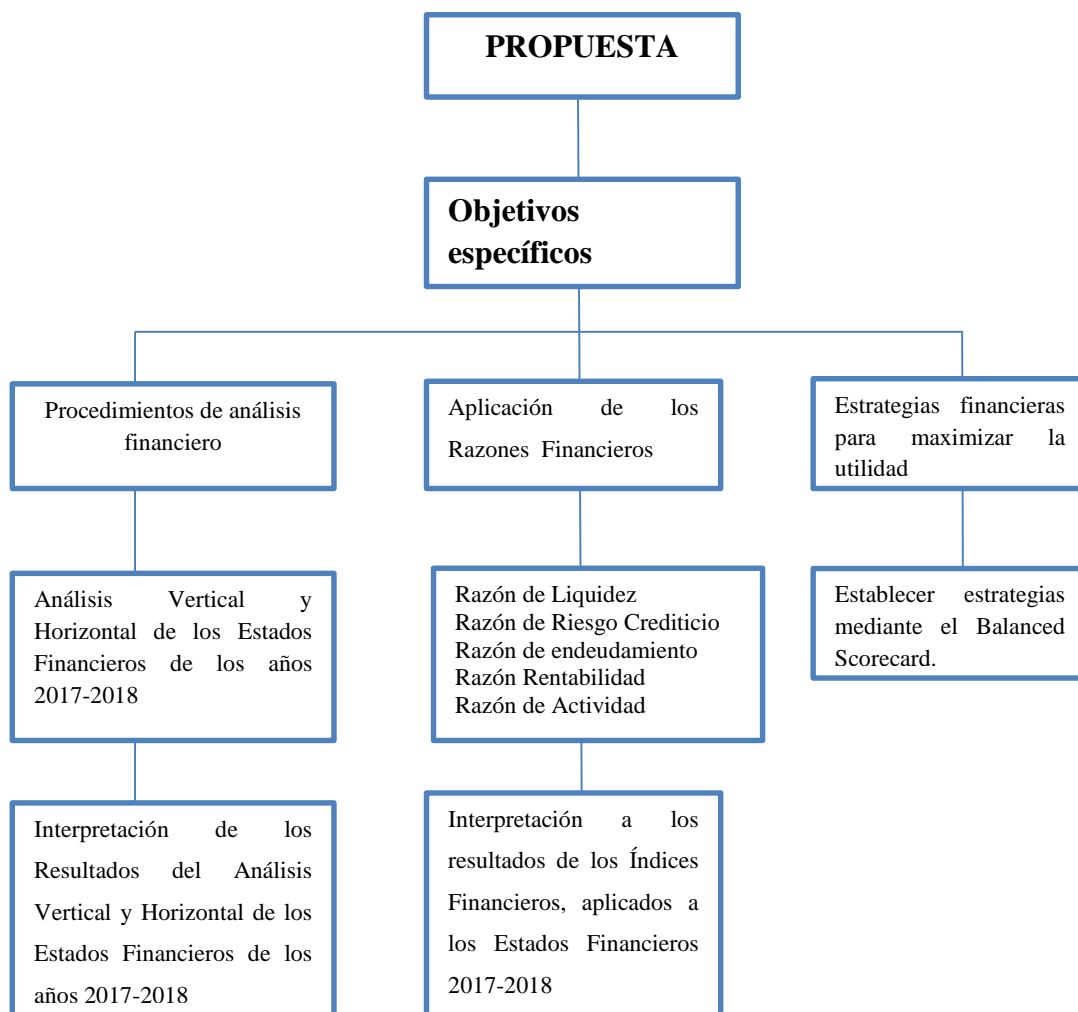
## **Zona De Cobertura**

- **Ambato - matriz:** Montalvo entre Cevallos y Juan Benigno Vela.
- **Riobamba:** Chile y Juan Montalvo.
- **Pelileo:** 22 de Julio y Padre Chacón.
- **Huachi chico:** Av. Circunvalación entre Río Coca y Cosanga.
- **Píllaro:** Sucre entre Tamayo y Presidente Urbina.
- **Latacunga:** Antonio Clavijo.
- **Guaranda:** García Moreno y General Enríquez.
- **Puyo:** 10 de agosto entre Francisco de Orellana y Atahualpa.
- **Machachi:** Av. Amazonas.

### **4.4. Metodología a seguir del diseño**

#### **4.4.1. Estructura del diseño de estrategia financiera**

El diseño de Estrategias Financieras para maximizar la rentabilidad de la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda. De la ciudad de Riobamba, periodo 2019, está estructurado y desarrollada en función a los 3 objetivos específicos planteados en la investigación.



**Gráfico 2-4:** Estructura del diseño de estrategia financiera  
 Elaborado por: Paca, I. 2019

4.4.1.1. *Desarrollo de cada uno de los elementos del diseño de estrategias financieras*

**1. Desarrollo del Objetivo # 1 Análisis Financiero Método Vertical – Método Horizontal a los Estados financieros 2017- 2018**

✓ **Método Horizontal**

**Tabla 1-4:** Análisis Horizontal al Balance General 2017 – 2018

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "MUSHUC RUNA" Ltda.</b>				
<b>ANÁLISIS HORIZONTAL AL BALANCE GENERAL 2017 – 2018</b>				
<b>SUCURSAL RIOBAMBA</b>				
<b>EN USD</b>				
<b>Cuenta</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Relativa</b>
<b>ACTIVO</b>				
<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>1,363,545.05</b>	<b>2,937,399.62</b>	<b>-1,573,854.57</b>	<b>-53.58%</b>
Caja	87,794.99	72,814.06	14,980.93	20.57%
Bancos y otras instituciones financieras	1,261,557.32	2,853,349.10	-1,591,791.78	-55.79%
Efectos de cobro inmediato	14,192.74	11,236.46	2,956.28	26.31%
<b>INVERSIONES</b>	<b>308,955.52</b>		<b>308,955.52</b>	
<b>CARTERA DE CREDITOS</b>	<b>15,461,143.26</b>	<b>13,064,228.07</b>	<b>2,396,915.19</b>	<b>18.35%</b>
Cartera de créditos comercial prioritario por vencer	64,666.69	84,836.53	-20,169.84	-23.77%
Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer	2,595,160.96	1,383,076.31	1,212,084.65	87.64%
Cartera de crédito inmobiliario por vencer	1,221,112.32	512,479.18	708,633.14	138.28%
Cartera de microcrédito por vencer	12,237,689.52	11,669,702.72	567,986.80	4.87%
Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga intereses	10,975.20	44,312.66	-33,337.46	-75.23%
Cartera de microcrédito que no devenga intereses	180,017.99	394,374.65	-214,356.66	-54.35%
Cartera de créditos de consumo prioritario vencida	68,649.61	29,506.29	39,143.32	132.66%
Cartera de microcrédito vencida	426,503.16	582,444.81	-155,941.65	-26.77%
(Provisiones para créditos incobrables)	-1,343,632.19	-1,636,505.08	292,872.89	-17.90%
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>273,595.87</b>	<b>353,769.24</b>	<b>-80,173.37</b>	<b>-22.66%</b>
<b>Intereses por cobrar de inversiones</b>	<b>4,469.27</b>		<b>4,469.27</b>	
<b>Intereses por cobrar de cartera de créditos</b>	<b>206,672.52</b>	<b>175,249.33</b>	<b>31,423.19</b>	<b>17.93%</b>
Cartera de créditos comercial prioritario	535.43	4,544.88	-4,009.45	-88.22%
Cartera de créditos de consumo prioritario	36,890.10	17,403.72	19,486.38	111.97%
Cartera de crédito inmobiliario	7,106.92	3,061.11	4,045.81	132.17%
Cartera de microcrédito	162,140.07	150,239.62	11,900.45	7.92%
<b>Pagos por cuenta de clientes</b>	<b>39,807.93</b>	<b>39,511.10</b>	<b>296.83</b>	<b>0.75%</b>
<b>Cuentas por cobrar varias</b>	<b>14,058.30</b>	<b>139,008.81</b>	<b>-124,950.51</b>	<b>-89.89%</b>
<b>(Provisión para cuentas por cobrar)</b>	<b>8,587.85</b>		<b>8,587.85</b>	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>17,407,239.70</b>	<b>16,355,396.93</b>	<b>1,051,842.77</b>	<b>6.43%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>				
Bienes realizables adjudicados	487,283.95	680,000.00	-192,716.05	-28.34%
Edificios	680,000.00	680,000.00	0.00	0.00%
(Depreciación de bienes no utilizados por la institución)	-192,716.05	-29,205.22	-163,510.83	559.87%
Construcciones y remodelaciones en curso	2,862,783.16	105,848.43	2,756,934.73	2604.61%
Muebles, enseres y equipos de oficina	43,012.32	42,922.27	90.05	0.21%

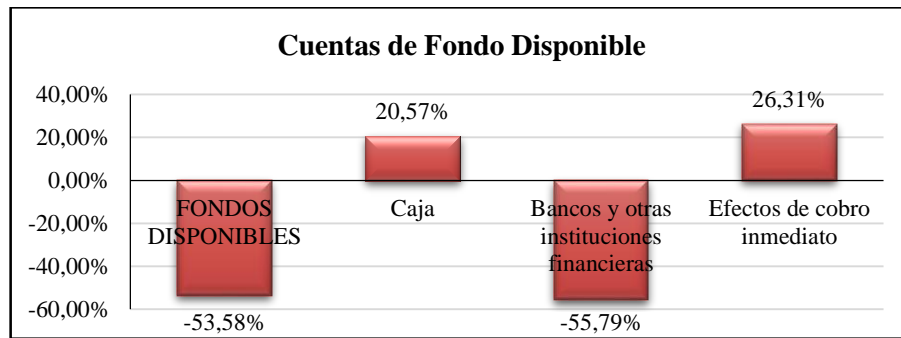
Equipo de computación	39,692.88	25,203.84	14,489.04	57.49%
Unidades de transporte	33,337.19	39,339.19	-6,002.00	-15.26%
<b>Otros</b>	<b>2,847.04</b>	<b>2,937.64</b>	<b>-90.60</b>	<b>-3.08%</b>
(Depreciación acumulada)	-87,980.75	-245,456.59	157,475.84	-64.16%
OTROS ACTIVOS	-295.4	98.84	-394.24	-398.87%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>3,380,680.39</b>	<b>650,893.62</b>	<b>2,729,786.77</b>	<b>419.39%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>20,787,920.09</b>	<b>17,006,290.55</b>	<b>3,781,629.54</b>	<b>22.24%</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
<b>OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</b>	<b>13,782,081.44</b>	<b>12,537,208.45</b>	<b>1,244,872.99</b>	<b>9.93%</b>
Depósitos a la vista	4,253,023.46	4,635,178.77	-382,155.31	-8.24%
Depósitos a plazo	8,624,468.86	6,956,846.96	1,667,621.90	23.97%
Depósitos restringidos	904,589.12	945,182.72	-40,593.60	-4.29%
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>726,517.55</b>	<b>584,983.90</b>	<b>141,533.65</b>	<b>24.19%</b>
Intereses por pagar a plazo fijo	160,782.69	134,490.94	26,291.75	19.55%
<b>Obligaciones patronales</b>	<b>214,541.59</b>	<b>145,966.35</b>	<b>68,575.24</b>	<b>46.98%</b>
Retenciones	24,453.33	8,899.50	15,553.83	174.77%
Contribuciones, impuestos y multas	276,983.49	176,496.57	100,486.92	56.93%
<b>Cuentas por pagar varias</b>	<b>49,756.45</b>	<b>119,130.54</b>	<b>-69,374.09</b>	<b>-58.23%</b>
Cheques girados no cobrados	1,111.95		<b>1,111.95</b>	
Otras cuentas por pagar	48,644.50		<b>48,644.50</b>	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>14,508,598.99</b>	<b>13,122,192.35</b>	<b>1,386,406.64</b>	<b>10.57%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
OTROS PASIVOS	-2.21	2.42	<b>0.21</b>	<b>-8.68%</b>
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>-2.21</b>	<b>2.42</b>	<b>0.21</b>	<b>-8.68%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>14,508,596.78</b>	<b>13,122,189.93</b>	<b>1,386,406.85</b>	<b>10.57%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL SOCIAL	1,347,871.74	1,328,524.12	19,347.62	1.46%
<b>RESERVAS</b>	<b>2,288,396.96</b>	<b>1,538,066.19</b>	<b>750,330.77</b>	<b>48.78%</b>
FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA LEGAL	1,295,229.28	840,091.67	455,137.61	54.18%
Especiales	993,167.68	697,974.52	295,193.16	42.29%
<b>RESULTADOS</b>				
Utilidad del ejercicio	803,229.91	590,386.33	<b>212,843.58</b>	<b>36.05%</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>4,439,498.61</b>	<b>3,456,976.64</b>	<b>982,521.97</b>	<b>28.42%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>20,787,920.07</b>	<b>17,006,290.05</b>	<b>3,781,630.02</b>	<b>22.24%</b>

Fuente: Balances de la COAC Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba (Ver. Anexo 2-3)

Elaborado por: Paca, I. 2019

El análisis horizontal refleja el incremento o disminución que han sufrido cada una de las cuentas de un periodo a otro. Las cuentas principales son: el activo, el pasivo y el patrimonio a continuación se detallan el análisis de cada una de las cuentas principales para su mejor entendimiento:

## ACTIVO



**Gráfico 3-4:** Cuentas de fondo disponibles

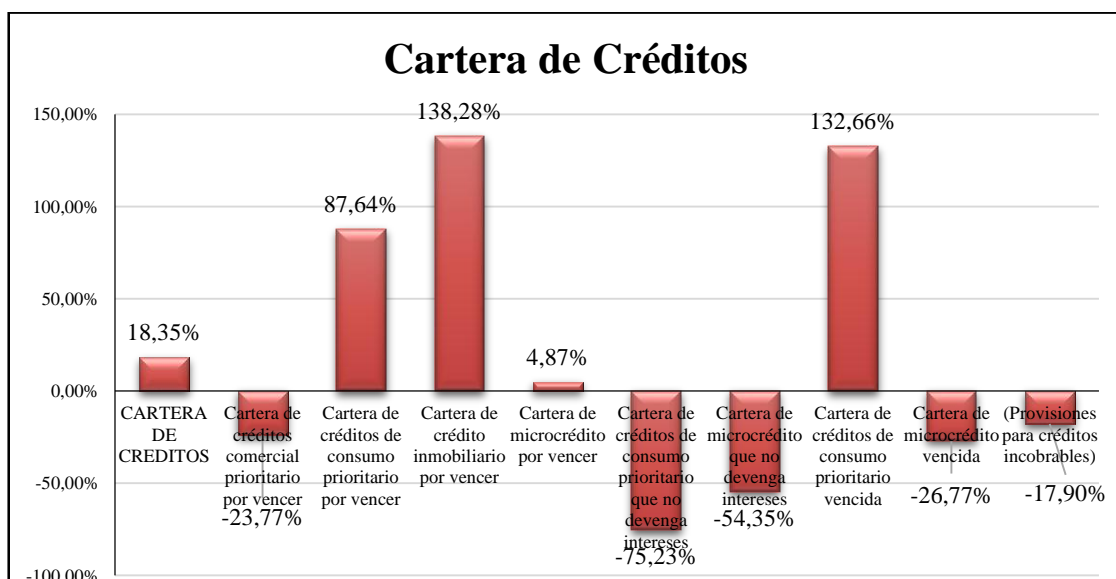
### Análisis

Los fondos disponibles presentan un decrecimiento de 53.88%, en términos monetarios de \$ 1, 573,854.57 en comparación del año 2017 con el año 2018, esta disminución se debe principalmente al decremento de bancos y otras instituciones financieras; significa que la entidad financiera retiró los fondos depositados para colocaciones y para la infraestructura del edificio.

La cuenta caja para el año 2018 presenta un incremento de 20,57% en cantidad de \$ 14,980.93; de los pagos por parte de los socios de las operaciones crediticias y de los servicios no financieros.

La cuenta Bancos y otras instituciones financieras se decrementaron para el año 2018 en 55,79% significa que los fondos depositados en esta cuenta fueron retirados.

En cuanto al efecto de cobro inmediato se incrementó en un 26,31% debido a que se han receiptado mayor cantidad de cheques.



**Gráfico 4-4:** Cartera de créditos

## Análisis

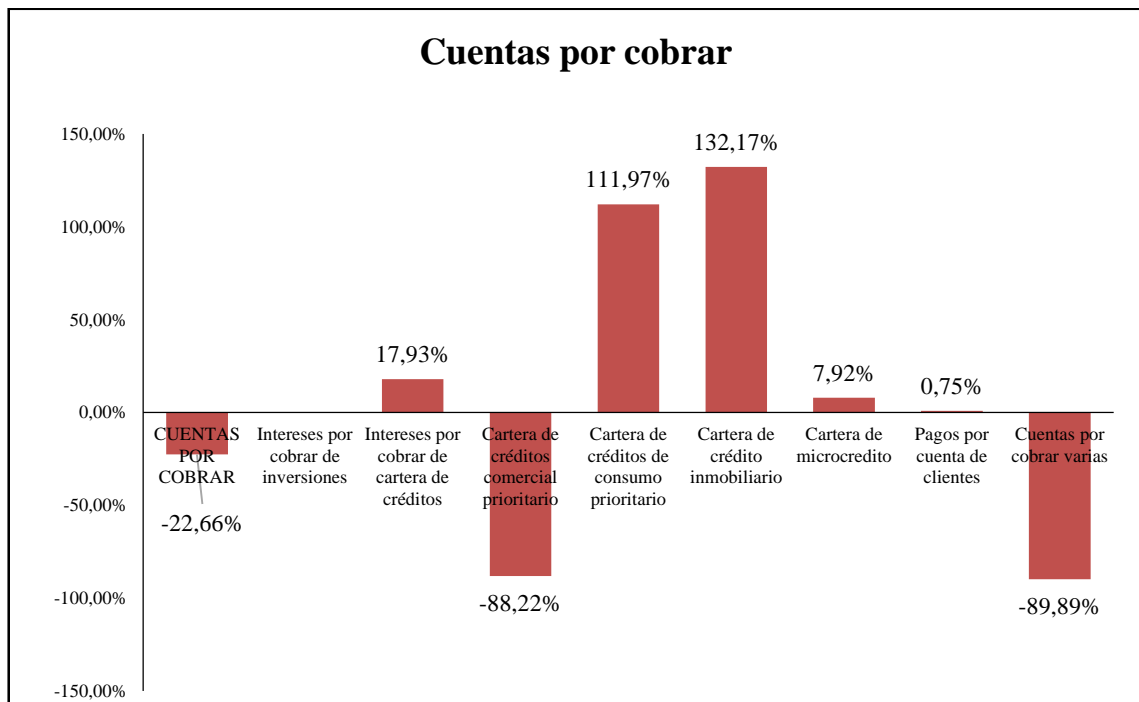
La cuenta cartera de créditos de la entidad financiera hubo un crecimiento para el año 2018 en un porcentaje de 18,35%, esto quiere decir que hubo suficientes colocaciones de crédito en sus diferentes carteras en este caso la cartera de crédito inmobiliario con un incremento de 138.28%.

La cartera de crédito de comercial prioritario se decremento en 23,77% en términos monetarios \$20,169.84; es disminución es debido a la morosidad que presenta su cartera por esta razón no se ha realizado las colocaciones.

En cuanto a la cartera consumo por vencer se incrementó en 87,64% y valor de \$1.212,084.65 debido a la aceptación favorable de este producto financiero y a las facilidades en su concesión por parte de las políticas de la entidad financiera.

La cartera de créditos de consumo vencida se incrementó al 132,66% para el año 2018 en cantidad de \$39,143.32 y los de microcrédito vencida se decrementaron en 26,77% debido a que los socios cancelaron los créditos otorgados.

La cuenta de Provisiones para créditos incobrables hubo un decrecimiento de 17,90% para el año 2018, esto significa que la entidad financiera cobro los Créditos Vencidos es decir los créditos que estaban en cobros legales.



**Gráfico: 5-4:** Cuentas por cobrar



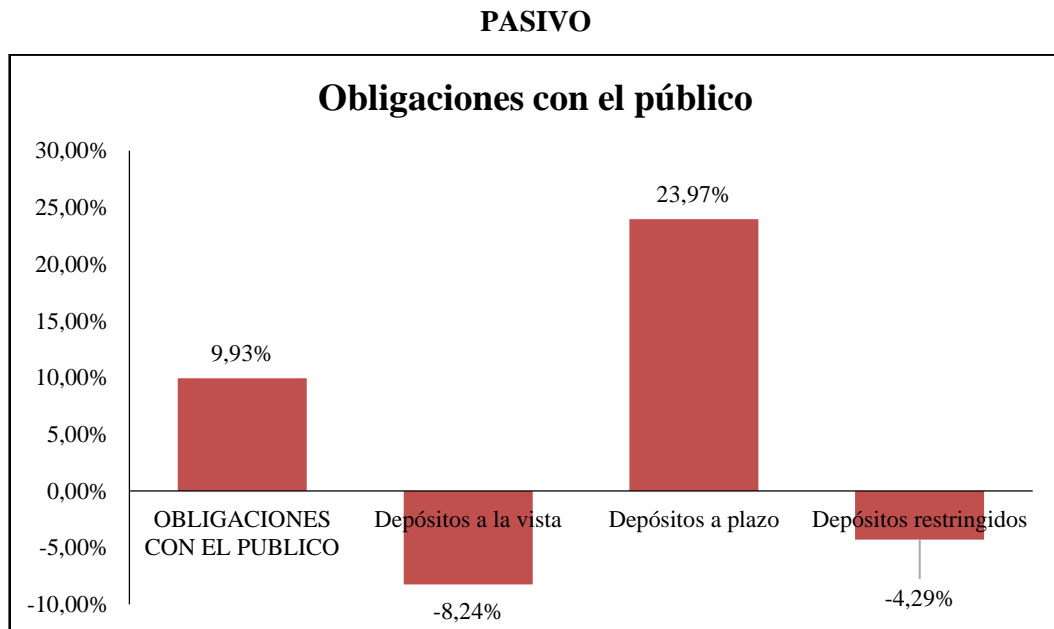
## Análisis

Para el año 2018 cuentas por cobrar tuvo un decrecimiento de 22,66%, esto significa que la entidad financiera decremento en la morosidad debido a la disminución de las cuentas por cobrar.

La cuenta que más se ha decrementado es la cartera de crédito comercial prioritario con un porcentaje de 88.22%; es decir que la cooperativa ha realizado o aplicado las estrategias para recuperar la cartera de este tipo de créditos.

Pero en cuanto en la cartera de créditos de consumo y la cartera de crédito inmobiliario se ha incrementado para el siguiente periodo en un porcentaje de 111,97% y 132,17%; significa que la Cooperativa debería establecer estrategias para poder recuperar estas carteras de crédito, por lo tanto la morosidad de esta cartera afectaran a la liquidez de la entidad financiera y por ende al incremento del nivel de la morosidad.

Las cuentas por cobrar varias se decremento en un porcentaje de 89,89%, en cantidad de \$124,950.51 para el periodo 2018, significa que la entidad financiera recupero esos fondos porque realizo gestiones para recuperarlo y cumplió los objetivos planteados.



**Gráfico 6-4:** Obligaciones con el público

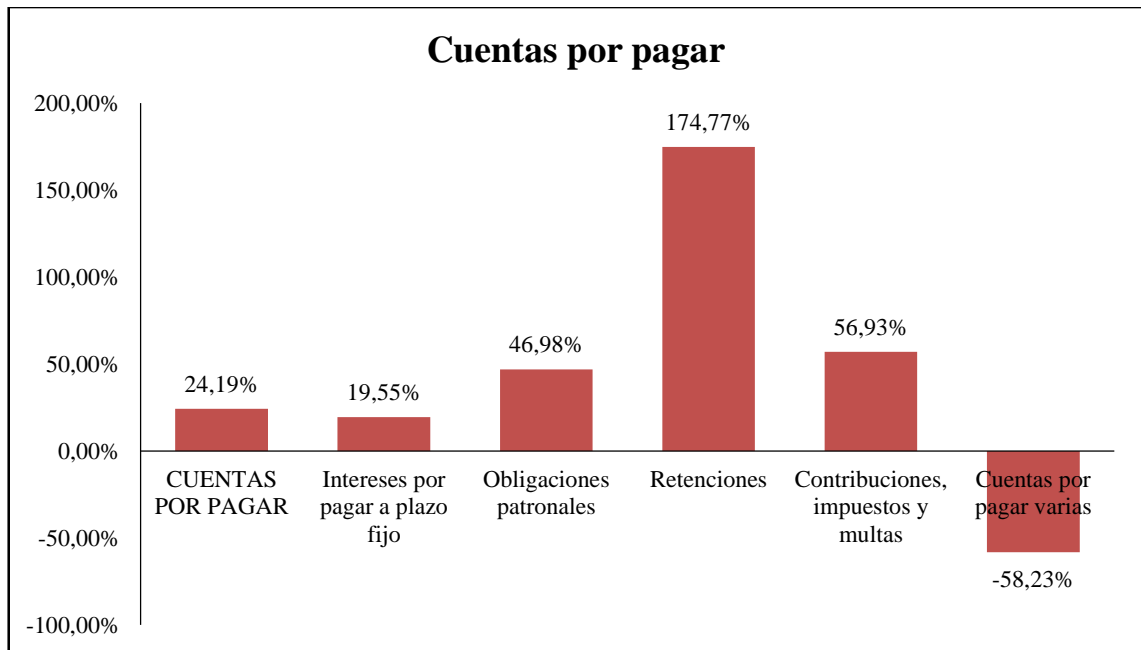
## Análisis

La cuenta Obligaciones con el Público para el año 2018 obtuvo un incremento de 9,93%. Dentro de este grupo la cuenta que más ha incrementado es depósitos a plazo con un 23,97%, es decir

que los socios prefieren esta modalidad de ahorros porque generan mejores créditos económicos por los fondos depositados en la entidad financiera.

La cuenta depósito a la vista tuvo un decremento de 8,24% y valor de \$382,155.31; significa que esta disminución es debido a que los socios no prefieren esta modalidad de ahorro.

Los depósitos restringidos se decremento en el 4,29% y un valor de \$40,593.60 significa que los fondos de los socios se encuentran bloqueadas en relación a inconvenientes de índole interna.



**Gráfico 7-4:** Cuentas por cobrar

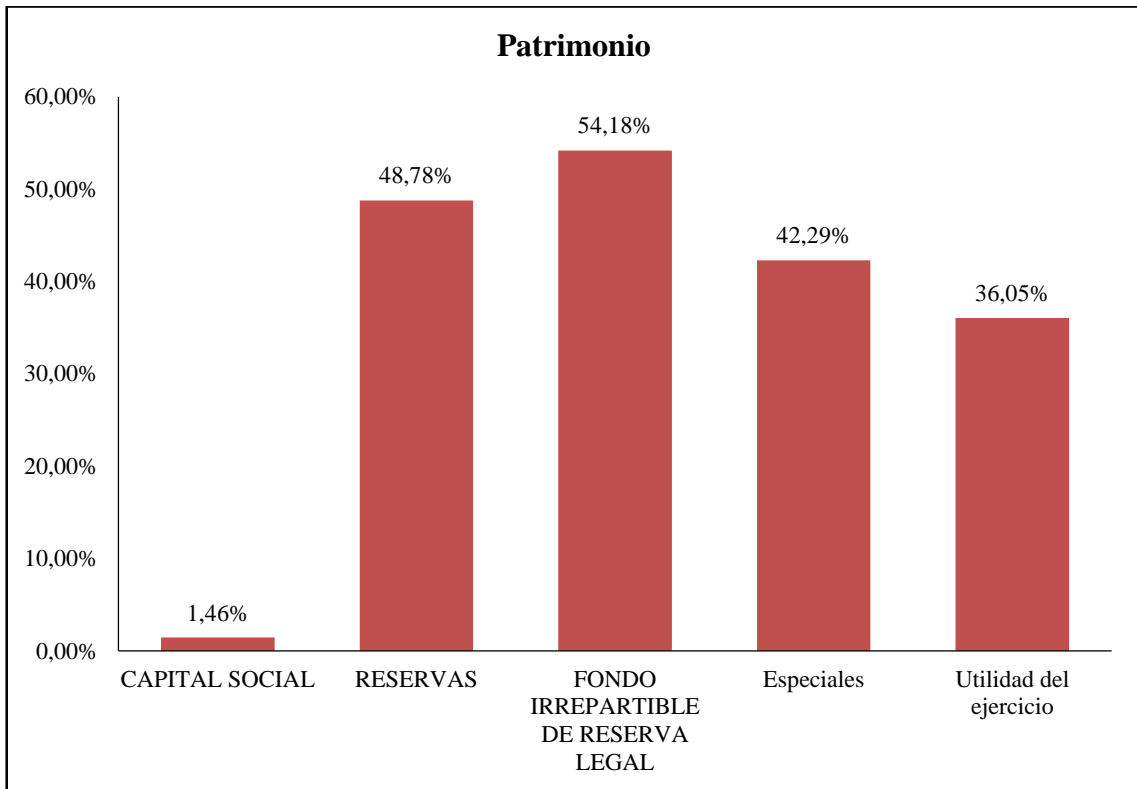
#### **Análisis**

Las cuentas por pagar se incrementaron en un porcentaje de 24,19%, este incremento es debido al aumento en la cuenta retenciones y contribuciones, impuestos y multas.

Intereses por pagar se incrementa en el 19,55% con un valor de \$ 26,291.75 es decir que la Cooperativa debe cancelar a los socios por los intereses de los depósitos a la vista y depósitos a plazo.

Las obligaciones patronales se incrementaron en el 46,98% con una cantidad de \$68,575.24; este aumento es por el incremento del sueldo al personal que labora en la cooperativa.

## PATRIMONIO



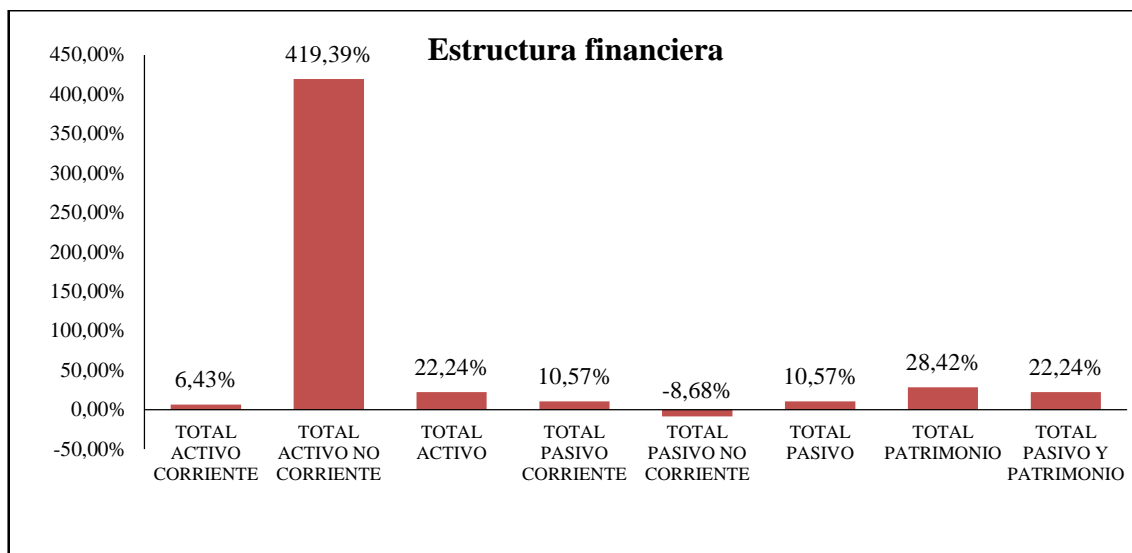
**Gráfico 8-4:** Patrimonio

### Análisis

Para el año 2018 el capital social presentó un incremento de 1,46% que en términos monetarios \$ 19,347.62; dado por el aporte de los socios.

Las reservas incrementó en un porcentaje de 48.78%; este aumento es por la cuenta fondo irrepartible de reserva legal y reservas especiales.

La utilidad del ejercicio incrementó en una cantidad de \$ 212,843.58 que presenta un porcentaje de 36,05%, este incremento es muy bueno para la entidad financiera es decir le ayuda a mejorar la liquidez de la entidad financiera.



**Gráfico 9-4:** Estructura financiera

### Análisis

En el análisis del método horizontal la estructura financiera de la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda., agencia Riobamba en el activo corriente presenta un incremento de 6,43% por un valor de \$ 1.051,842.77

El activo no corriente se incrementó en un 419,39% que en valores monetarios de \$2.729,786.77 para el año 2018; esto debido al incremento de la cuenta construcciones y remodelaciones en curso es decir actualmente la entidad financiera está construyendo su propio edificio

El activo total se incrementó en 22.24% que equivale a \$3.781,629.54 este aumento por el incremento del activo no corriente.

El Pasivo, para el periodo 2018, presenta un de incremento del 10,57%, que en términos monetarios de \$ 1.386,406.85; este incremento es por el aumento en la cuenta pasivos corrientes.

La Cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda., presenta un crecimiento sostenible en su patrimonio, con una tasa de crecimiento del 28,42% reflejando un patrimonio total de \$982,521.97 millones, dentro de este rubro la cuenta que más creció son las reservas.

**Tabla 2-4: Análisis Horizontal al Estado de Resultado 2017 - 2018**

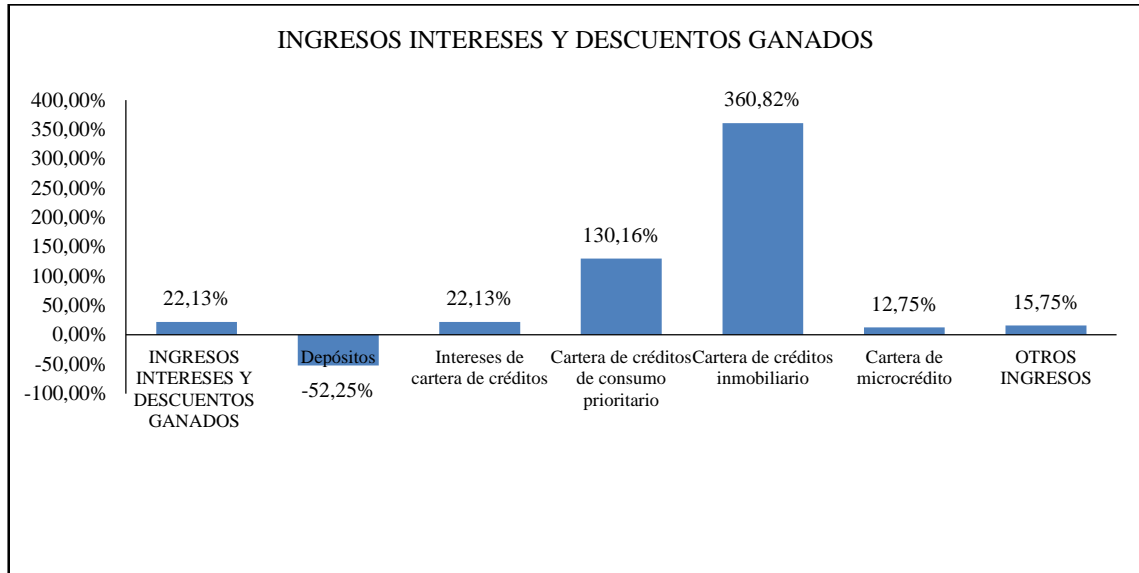
<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "MUSHUC RUNA" Ltda.</b>				
<b>ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADO 2017 – 2018</b>				
<b>SUCURSAL RIOBAMBA</b>				
<b>EN USD</b>				
Cuenta	Año 2017	Año 2018	Variación Absoluta	Variación Relativa
<b>INGRESOS INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	<b>2,340,149.93</b>	<b>2,857,925.75</b>	<b>517,775.82</b>	<b>22.13%</b>
Depósitos	18,309.23	8,743.49	-9,565.74	-52.25%
Depósitos en bancos y otras instituciones financieras	18,309.23	8,743.49	-9,565.74	-52.25%
Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores		13,515.25	13,515.25	
Intereses de cartera de créditos	2,321,840.70	2,835,667.01	513,826.31	22.13%
Cartera de créditos comercial prioritario	9,509.05	9,282.40	-226.65	-2.38%
Cartera de créditos de consumo prioritario	136,606.38	314,407.40	177,801.02	130.16%
Cartera de créditos inmobiliario	17,981.45	82,862.24	64,880.79	360.82%
Cartera de microcrédito	2,097,734.43	2,365,192.68	267,458.25	12.75%
DE MORA	60,009.39	63,922.29	3,912.90	6.52%
<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>4220.83</b>	<b>4,473.10</b>	<b>252.27</b>	<b>5.98%</b>
<b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>14390.84</b>	<b>15,852.77</b>	<b>1,461.93</b>	<b>10.16%</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>158,910.03</b>	<b>183,946.28</b>	<b>25,036.25</b>	<b>15.75%</b>
Recuperaciones de activos financieros	158,910.03	183,946.28	25,036.25	15.75%
De activos castigados	12,139.91	23,025.18	10,885.27	89.67%
Reversión de provisiones	86,825.60	112,872.77	26,047.17	30.00%
Intereses y comisiones de ejercicios anteriores	59,944.52	48,048.33	-11,896.19	-19.85%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>2,517,671.63</b>	<b>3,062,197.90</b>	<b>544,526.27</b>	<b>21.63%</b>
<b>GASTOS</b>				
<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>658,241.25</b>	<b>750,155.12</b>	<b>91,913.87</b>	<b>13.96%</b>
Obligaciones con el público	658,241.25	750,155.12	91,913.87	13.96%
Depósitos de ahorro	114,273.07	116,770.19	2,497.12	2.19%
Depósitos a plazo	543,968.18	633,384.93	89,416.75	16.44%
<b>PROVISIONES</b>	<b>186720.58</b>	<b>112,187.45</b>	<b>-74,533.13</b>	<b>-39.92%</b>
Cartera de créditos	186,720.58	112,187.45	-74,533.13	-39.92%
Crédito comercial prioritario	7,645.49	832.6	-6,812.89	-89.11%
Crédito de consumo prioritario	15,941.91	40,005.56	24,063.65	150.95%
Crédito inmobiliario	4,184.08	9,353.26	5,169.18	123.54%
Microcrédito	158,949.10	61,996.03	-96,953.07	-61.00%
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>774,728.02</b>	<b>935,957.04</b>	<b>161,229.02</b>	<b>20.81%</b>
Gastos de personal	375,688.92	472,541.93	96,853.01	25.78%
Honorarios	37,283.56	31,277.02	-6,006.54	-16.11%
Servicios varios	217,507.49	280,798.26	63,290.77	29.10%
Movilización, fletes y embalajes	39,086.10	16,840.97	-22,245.13	-56.91%
Servicios de guardiana	15,438.18	16,773.67	1,335.49	8.65%
Publicidad y propaganda	81,660.83	161,219.77	79,558.94	97.43%
<b>SERVICIOS BASICOS</b>	<b>6,692.84</b>	<b>7,556.74</b>	<b>863.90</b>	<b>12.91%</b>
Arrendamientos	22,810.19	25,255.58	2,445.39	10.72%
Otros servicios	51,819.35	53,151.53	1,332.18	2.57%
Impuestos, contribuciones y multas	97906.92	105,061.25	7,154.33	7.31%
Impuestos Municipales	8115.19	1,946.79	-6,168.40	-76.01%
Aportes a la Superintendencia de Bancos	14171.98	16,911.79	2,739.81	19.33%
Aportes a la Agencia de Garantía de Depósitos	75619.75	86,202.67	10,582.92	13.99%
Depreciaciones	45,037.20	44,702.88	-334.32	-0.74%
Edificios	33,981.38	36,814.71	2,833.33	8.34%
Muebles, enseres y equipos de oficina	3,184.00	2,053.50	-1,130.50	-35.51%
Equipos de computación	3,684.25	3,266.25	-418.00	-11.35%
Unidades de transporte	4,187.57	2,568.42	-1,619.15	-38.67%
Amortizaciones	858	484.7	-373.30	-43.51%
Estudios	286	105.67	-180.33	-63.05%
Gastos de adecuación	572	379.03	-192.97	-33.74%
Otros gastos	445.93	1,091.00	645.07	144.66%
Donaciones	445.93	1,091.00	645.07	144.66%
<b>OTROS GASTOS Y PERDIDAS</b>	<b>7,504.66</b>	<b>3,929.81</b>	<b>-3,574.85</b>	<b>-47.64%</b>
Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores	7,504.66	3,929.81	-3,574.85	-47.64%
<b>IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS</b>	<b>300,090.79</b>	<b>456,738.57</b>	<b>156,647.78</b>	<b>52.20%</b>
Participación a empleados	133,571.57	188,995.27	55,423.70	41.49%
Impuesto a la renta	166,519.22	267,743.30	101,224.08	60.79%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>1,927,285.30</b>	<b>2,258,967.99</b>	<b>331,682.69</b>	<b>17.21%</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>590,386.33</b>	<b>803,229.91</b>	<b>212,843.58</b>	<b>36.05%</b>

Fuente: Balances de la COAC Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba (Ver. Anexo 2-3)

Elaborado por: Paca, I. 2019

Dentro del estado de resultado las cuentas que la conforman son los ingresos y los gastos, a continuación se analiza las cuentas principales del estado de pérdidas y ganancias.

### Ingresos



**Gráfico 10-4: Ingresos**

#### Análisis

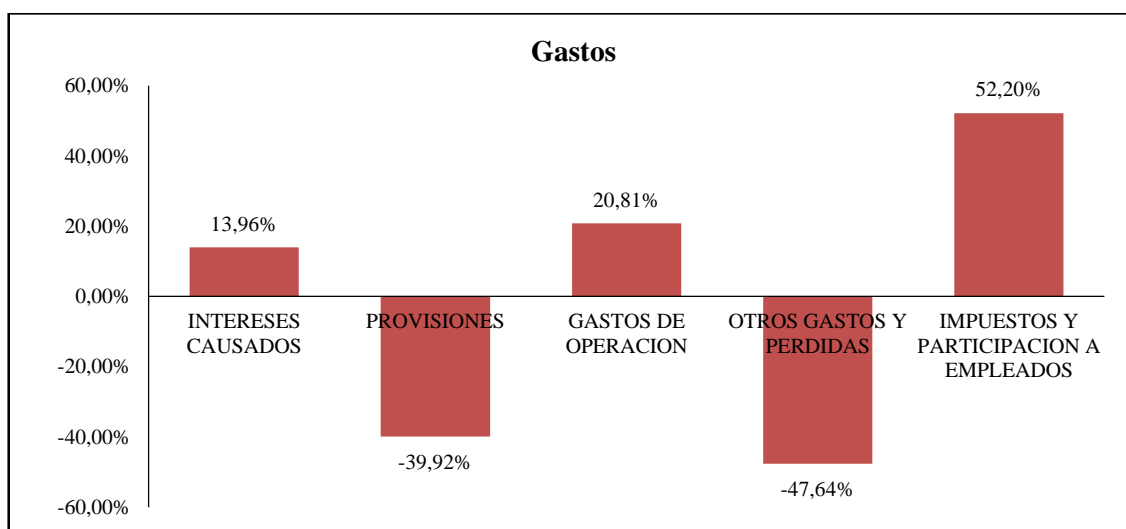
Los intereses y descuentos ganados para el año 2018 tuvo un incremento de 22,13% en comparación con el año 2017, este incremento fue por los intereses de la cartera de créditos inmobiliario y también de los intereses de la cartera de consumo prioritario.

La cuenta depósito para el periodo 2018 presento una disminución de 52.25%, esto significa que la entidad financiera retiro su dinero de la cuenta banco y otras entidades financieras.

Los Intereses de la cartera de crédito tuvo un incremento del 22,13% con aumento en una cantidad de \$ 513.826.31 es decir que la entidad financiera tuvo un crecimiento en la colocación de créditos y por consiguiente mayores entradas de efectivo por los intereses cobrados.

La variación de la cuenta otros Ingresos para el año 2018 tuvo un incremento de 15,75% que equivale a \$ 25.036,25 este incremento se dio por el incremento de recuperación de activos financieros, la misma contribuye a mejorar la liquidez de la entidad financiera.

## GASTOS



**Gráfico 11-4:** Gastos

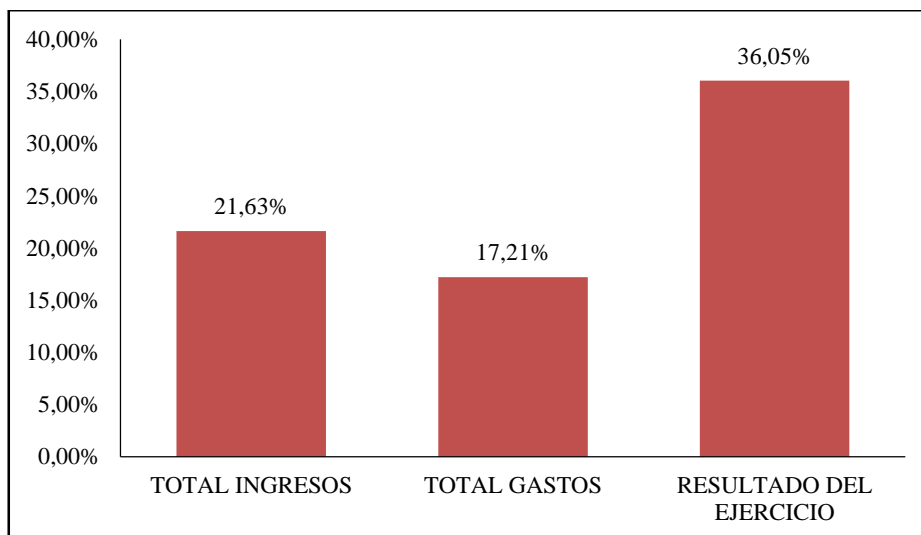
Los intereses causados para el año 2018 presento un incremento de 13,96% en cantidad \$ 91,913.87 en comparación con el año 2018, significa estos intereses se incrementaron por los intereses de los fondos depositados de los socios, por lo cual la entidad financiera tiene derecho a pagar un interés por el dinero depositado.

La cuenta provisiones para el año 2018 se disminuyeron en un 39,92% en \$ 74,533.13 en comparación con el año 2018, es decir que las provisiones en sus diferentes modalidades de captación de los créditos se disminuyeron.

La cartera de créditos se disminuyó para el año 2015 en 8,64% con un valor de \$ -31.516,76 debido a que no existen mayores créditos concedidos.

La cuenta gasto operación se incrementó en un porcentaje de 20,81% en términos monetarios de \$ 161,229.02, este incremento es por los gastos de personal con un porcentaje de 25,78% por los sueldos y salarios al personal que labora en la cooperativa.

Los impuestos y participación empleados se incrementaron en un 52,20% con una cantidad de \$ 156,647.78, esto significa que la entidad financiera está creciendo y por ende se incrementan los impuestos, también contratan más empleados y esto conlleva al incremento de sueldos y salarios y mayor participación al IEES.



### **Análisis**

Realizando un análisis del año 2017 con el 2018 en los ingresos podemos decir que para año 2018 existió un incremento de 21,63%, que en términos monetarios de \$ 544,526.27 luego de deducir los intereses y descuentos. Significa que la entidad financiera va por buen camino y está realizando buena gestión de cobranza sobre sus activos.

La variación al año 2017 con el 2018 en los gastos se incrementó en un porcentaje que corresponde al 17,21% en valores monetarios de \$ 331,682.69, significa que la Cooperativa tuvo más gastos que el año anterior, el mismo que le afecta a los ingresos de la cooperativa.

La Utilidad del Ejercicio para el año 2018 mantuvo un crecimiento de 36,05% con un valor de \$ 212,843.58 luego de haber deducido todo los y gastos de la entidad financiera, y los mismos pueden ser canalizados en colocación de créditos para mejorar la rentabilidad de la cooperativa.



✓ Método Vertical

Tabla 3-4: Análisis Vertical al Balance General 2017 – 2018

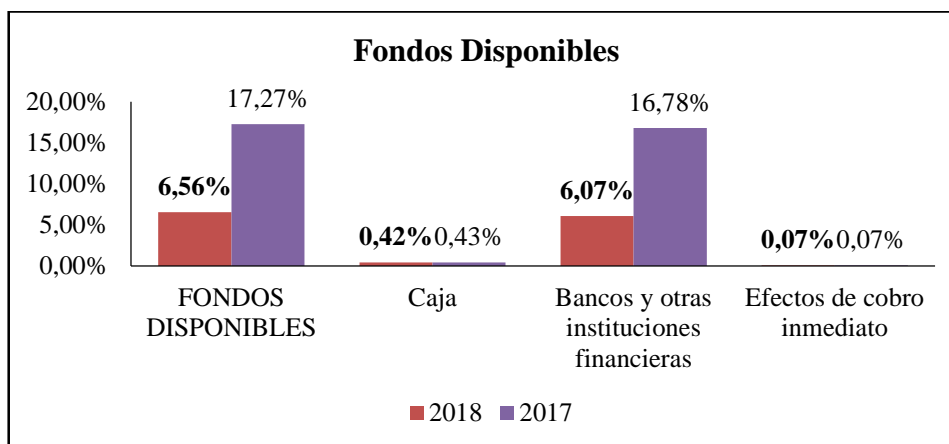
COOPERATIVA FINANCIERA "MUSHUC RUNA" Ltda. ANÁLISIS VERTICAL AL BALANCE GENERAL 2017 – 2018 SUCURSAL RIOBAMBA EN USD				
Cuenta	Año 2018	%	Año 2017	%
<b>ACTIVO</b>				
<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>1,363,545.05</b>	<b>6.56%</b>	<b>2,937,399.62</b>	<b>17.27%</b>
Caja	87,794.99	0.42%	72,814.06	0.43%
Bancos y otras instituciones financieras	1,261,557.32	6.07%	2,853,349.10	16.78%
Efectos de cobro inmediato	14,192.74	0.07%	11,236.46	0.07%
<b>INVERSIONES</b>	<b>308,955.52</b>	<b>1.49%</b>		
<b>CARTERA DE CREDITOS</b>	<b>15,461,143.26</b>	<b>74.38%</b>	<b>13,064,228.07</b>	<b>76.82%</b>
Cartera de créditos comercial prioritario por vencer	64,666.69	0.31%	84,836.53	0.50%
Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer	2,595,160.96	12.48%	1,383,076.31	8.13%
Cartera de crédito inmobiliario por vencer	1,221,112.32	5.87%	512,479.18	3.01%
Cartera de microcrédito por vencer	12,237,689.52	58.87%	11,669,702.72	68.62%
Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga intereses	10,975.20	0.05%	44,312.66	0.26%
Cartera de microcréditos que no devenga intereses	180,017.99	0.87%	394,374.65	2.32%
Cartera de créditos de consumo prioritario vencida	68,649.61	0.33%	29,506.29	0.17%
<b>CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA</b>	<b>426,503.16</b>	<b>2.05%</b>	<b>582,444.81</b>	<b>3.42%</b>
(Provisiones para créditos incobrables)	-1,343,632.19	-6.46%	-1,636,505.08	-9.62%
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>273,595.87</b>	<b>1.32%</b>	<b>353,769.24</b>	<b>2.08%</b>
<b>Intereses por cobrar de inversiones</b>	<b>4,469.27</b>	<b>0.02%</b>		
<b>Intereses por cobrar de cartera de créditos</b>	<b>206,672.52</b>	<b>0.99%</b>	<b>175,249.33</b>	<b>1.03%</b>
Cartera de créditos comercial prioritario	535.43	0.00%	4,544.88	0.03%
Cartera de créditos de consumo prioritario	36,890.10	0.18%	17,403.72	0.10%
Cartera de crédito inmobiliario	7,106.92	0.03%	3,061.11	0.02%
Cartera de microcrédito	162,140.07	0.78%	150,239.62	0.88%
<b>Pagos por cuenta de clientes</b>	<b>39,807.93</b>	<b>0.19%</b>	<b>39,511.10</b>	<b>0.23%</b>
<b>Cuentas por cobrar varias</b>	<b>14,058.30</b>	<b>0.07%</b>	<b>139,008.81</b>	<b>0.82%</b>
(Provisión para cuentas por cobrar)	<b>8,587.85</b>	<b>0.04%</b>		
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>17,407,239.70</b>	<b>83.74%</b>	<b>16,355,396.93</b>	<b>96.17%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>				
Bienes realizables adjudicados por pago de arrendamiento mercantil	<b>487,283.95</b>	2.34%	<b>680,000.00</b>	<b>4.00%</b>
Edificios	680,000.00	3.27%	680,000.00	4.00%
(Depreciación de bienes no utilizados por la institución)	-192,716.05	-0.93%	-29,205.22	-0.17%
Construcciones y remodelaciones en curso	2,862,783.16	13.77%	105,848.43	0.62%
Muebles, enseres y equipos de oficina	43,012.32	0.21%	42,922.27	0.25%
<b>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>	<b>39,692.88</b>	<b>0.19%</b>	<b>25,203.84</b>	<b>0.15%</b>
<b>UNIDADES DE TRANSPORTE</b>	<b>33,337.19</b>	<b>0.16%</b>	<b>39,339.19</b>	<b>0.23%</b>
<b>Otros</b>	<b>2,847.04</b>	<b>0.01%</b>	<b>2,937.64</b>	<b>0.02%</b>
(Depreciación acumulada)	-87,980.75	-0.42%	-245,456.59	-1.44%
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>-295.4</b>	<b>0.00%</b>	<b>98.84</b>	<b>0.00%</b>
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>3,380,680.39</b>	<b>16.26%</b>	<b>650,893.62</b>	<b>3.83%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>20,787,920.09</b>	<b>100.00%</b>	<b>17,006,290.55</b>	<b>100.00%</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
<b>OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</b>	<b>13,782,081.44</b>	<b>66.30%</b>	<b>12,537,208.45</b>	<b>73.72%</b>
Depósitos a la vista	4,253,023.46	20.46%	4,635,178.77	27.26%
Depósitos a plazo	8,624,468.86	41.49%	6,956,846.96	40.91%
Depósitos restringidos	904,589.12	4.35%	945,182.72	5.56%
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>726,517.55</b>	<b>3.49%</b>	<b>584,983.90</b>	<b>3.44%</b>

Intereses por pagar a plazo fijo	160,782.69	0.77%	134,490.94	0.79%
<b>Obligaciones patronales</b>	<b>214,541.59</b>	<b>1.03%</b>	145,966.35	0.86%
Retenciones	24,453.33	0.12%	8,899.50	0.05%
Contribuciones, impuestos y multas	276,983.49	1.33%	176,496.57	1.04%
<b>Cuentas por pagar varias</b>	<b>49,756.45</b>	<b>0.24%</b>	<b>119,130.54</b>	<b>0.70%</b>
Cheques girados no cobrados	1,111.95	0.01%		0.00%
Otras cuentas por pagar	48,644.50	0.23%		0.00%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>14,508,598.99</b>	<b>69.79%</b>	13,122,192.35	<b>77.16%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
OTROS PASIVOS	-2.21	0.00%	- 2.42	0.00%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>-2.21</b>	<b>0.00%</b>	- 2.42	<b>0.00%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>14,508,596.78</b>	<b>69.79%</b>	<b>13,122,189.93</b>	<b>77.16%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL SOCIAL	1,347,871.74	6.48%	1,328,524.12	7.81%
<b>RESERVAS</b>	<b>2,288,396.96</b>	<b>11.01%</b>	<b>1,538,066.19</b>	<b>9.04%</b>
FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA LEGAL	1,295,229.28	6.23%	840,091.67	4.94%
Especiales	993,167.68	4.78%	697,974.52	4.10%
RESULTADOS		0.00%	<b>590,386.33</b>	3.47%
Utilidad del ejercicio	803,229.91	3.86%	590,386.33	3.47%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>4,439,498.61</b>	<b>21.36%</b>	<b>3,456,976.64</b>	<b>20.33%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>20,787,920.09</b>	<b>100.00%</b>	<b>17,006,290.05</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Balances de la COAC Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba (Ver. Anexo 2-3)

Elaborado por: Paca, I. 2019

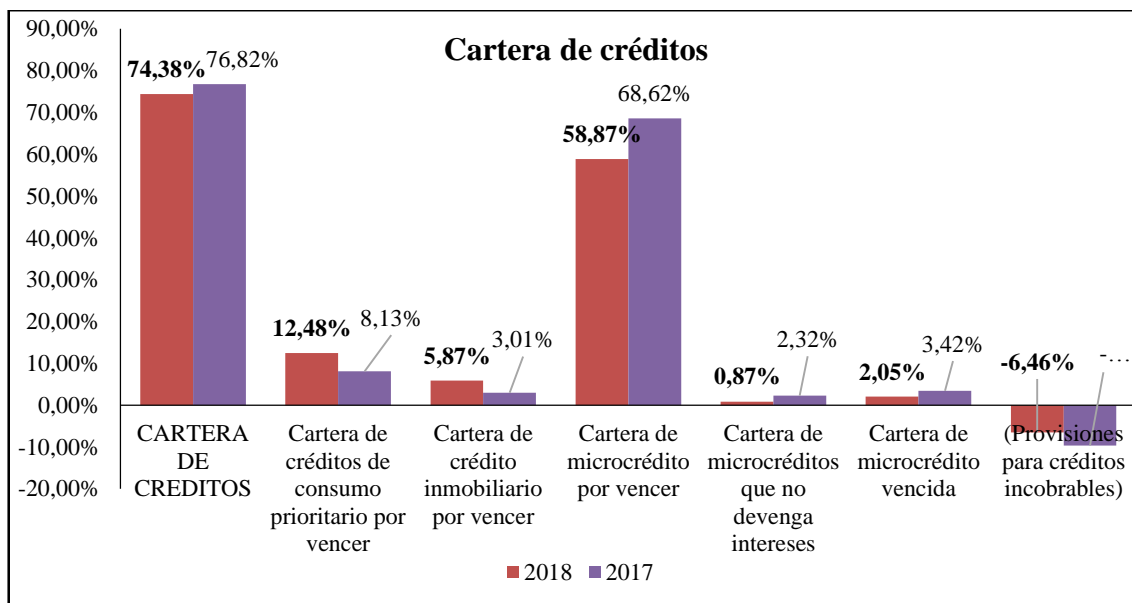
A continuación se desarrolla el análisis vertical de las cuentas principales del balance general es decir la participación de cada una de las cuentas del total activo, total pasivo y total pasivo y patrimonio.



**Gráfico 12-4:** Fondos disponibles

### Análisis

La participación de los fondos disponibles representa el 17,27% del total del activo que equivale al \$ 2.937,399.62, mientras para el año 2018 su participación disminuyó a un porcentaje de 6,56% que equivale a \$ 1.363,545.05, se puede evidenciar en el gráfico anterior que la participación de los fondos disponibles dentro del activo total se decremento, esta disminución es por el decremento en cuenta Bancos y otras instituciones financieras, se puede decir que el dinero en efectivo con la que cuenta la entidad financiera no es lo suficiente para satisfacer las necesidades de los socios.

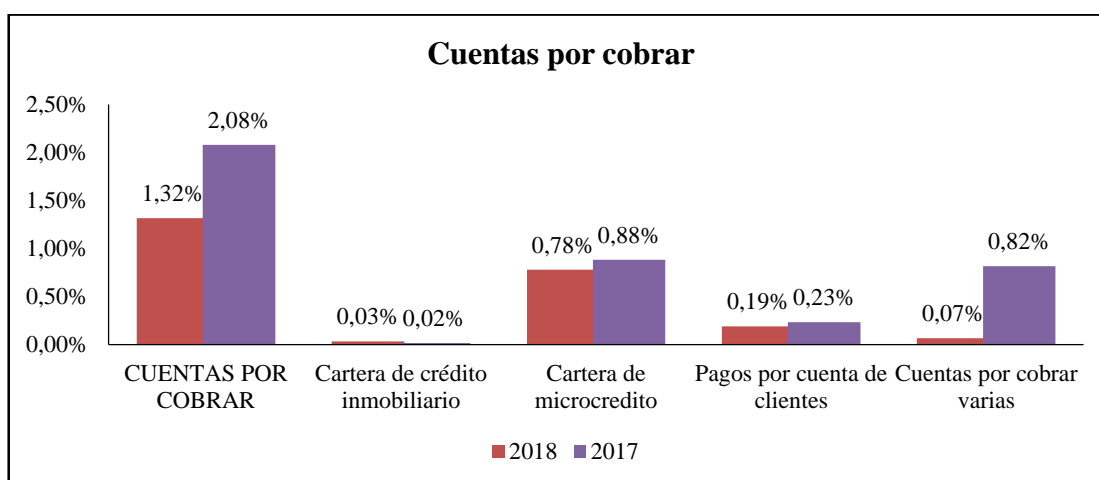


**Gráfico 13-4:** Cartera de créditos

### Análisis

La cartera de crédito para el año 2017 representa un porcentaje de 76,82% que equivale al USD 13.064,228.07, por lo tanto para el año 2018 represento 74,38%, es decir que tuvo un decremento en la colocación de créditos, generando una cantidad menor en cuanto a la ganancia de interés de los créditos.

Dentro del grupo de la cartera de créditos la participación con mayor porcentaje es la cartera de microcrédito por vencer con una participación de 68,62% en el año 2017 y para el 2018 su participación fue de 58,87% del total activo. Se puede evidenciar que este es el producto con mayor demanda en la sociedad.



**Gráfico 14-4:** Cuentas por cobrar

## Análisis

En el año 2017 la cuentas por cobrar represento una participación de 2,08% del total de activos y para el año 2018 su participación fue de 1,32%, se puede observar en el gráfico que hubo un decremento para el año 2018 esto debido al decremento las cartera de créditos, significa la entidad financiera recupero los créditos vencidos de los socios; estos ingresos generan una mejor la liquidez de la cooperativa.

## PASIVO

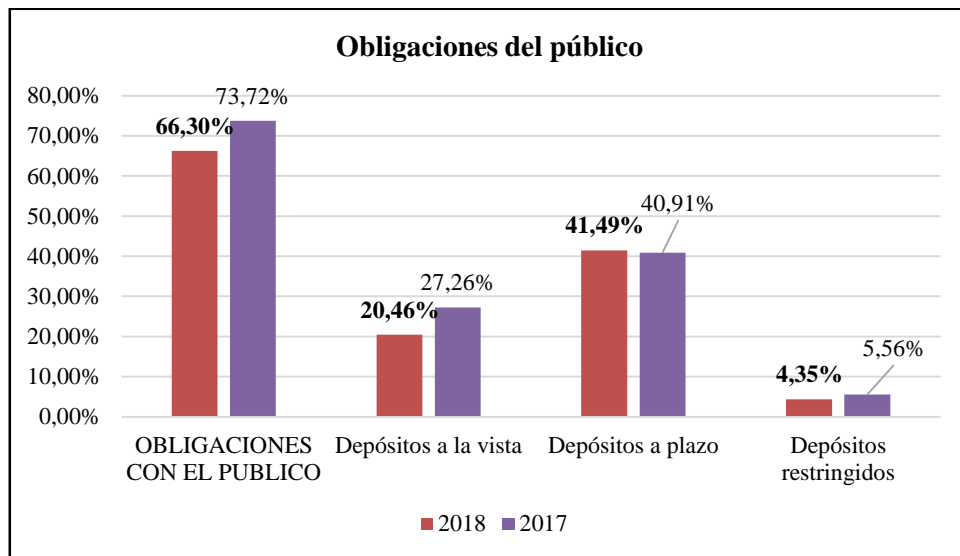


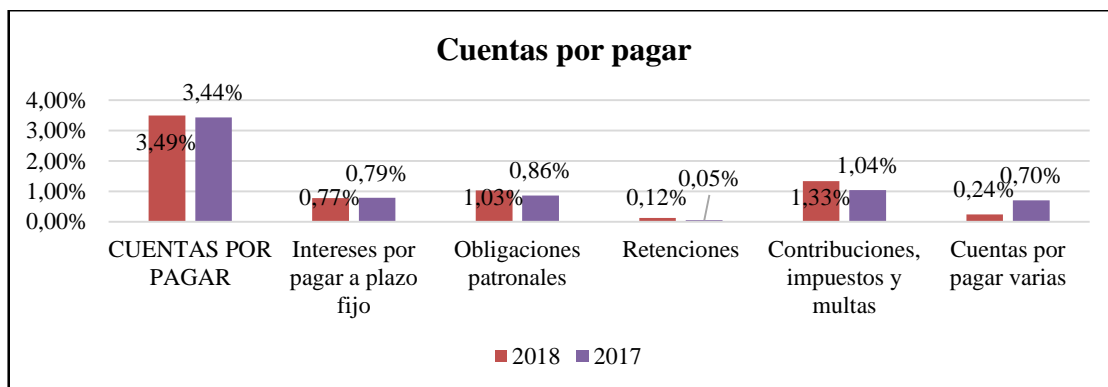
Gráfico 15-4: Obligaciones

## Análisis

Para el año 2017 las obligaciones con el público represento una participación de 73,72%, en cantidad equivale al \$ 12.537,208.45 del total de pasivos y patrimonio, mientras para el año 2018 tuvo una participación de 66,30%. Se puede evidenciar que para el año 2018 su participación hubo un decremento a razón del decremento en los depósitos a la vista con un 20,46% en el año 2018, es decir que los socios no prefieren esta modalidad de ahorro.

Dentro de este grupo la cuenta que tiene mayor participación es depósitos a plazo, es decir que los socios mantiene fondos en calidad de pólizas para cierto tiempo establecido entre las partes.

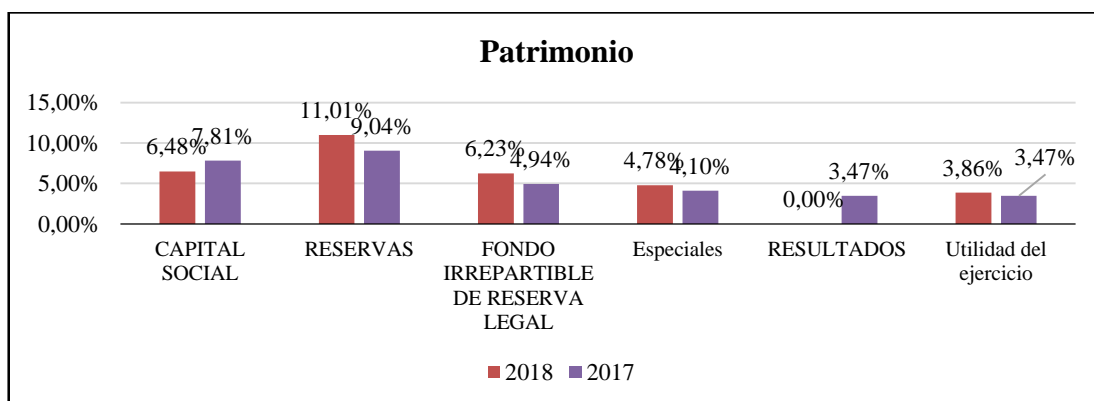
En cuanto a los depósitos restringido se decremento su participación con respecto al año anterior esto hace referencia a los depósitos bloqueados por alguna situación interna.



**Gráfico 16-4:** Cuentas por pagar

### Análisis

Para el año 2017 tuvo una participación de 3,44% del total pasivo y patrimonio que equivale al \$ 584,983.90; por lo tanto para el año 2018 su participación incremento a un porcentaje de 3,49% en cantidad es de USD 726,517.55 del total pasivo, se puede decir que este incremento es por las obligaciones patronales y por los contribuciones impuestos y multas.



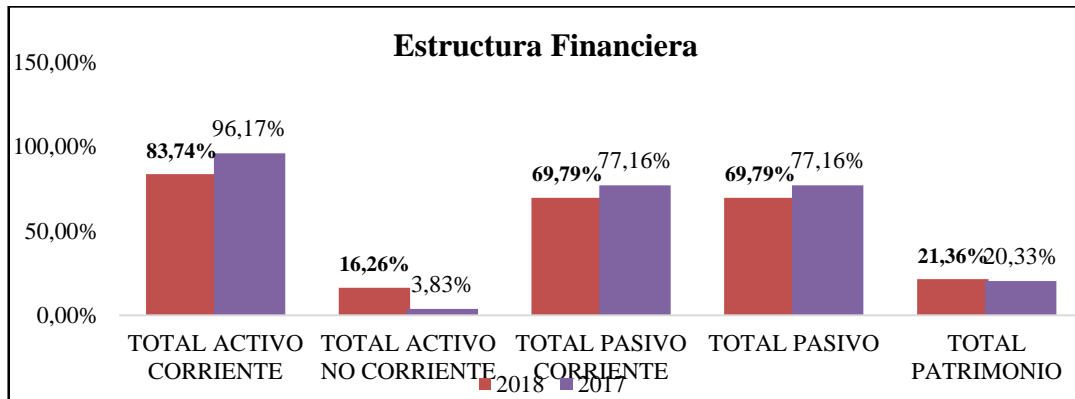
**Gráfico 17-4:** Patrimonio

### Análisis

En el año 2017 el capital social represento un 7,81% que equivale al \$ 1.328,524.12 del total del pasivo más patrimonio; para el año 2018 se decremento su participación en un 6,48% que en términos monetarios es \$ 1.347,871.74, significa que el aporte de los socios con la entidad financiera decremento.

Las reservas para el año 2017 representan un porcentaje de 9,04% que equivale a \$ 1.538,066.19 del total del pasivo y patrimonio, para el año 2018 se incremento en un porcentaje de 11,01% que equivale \$ 2.288,396.96

En el año 2017 represento en su participación en un 3,47% que en términos monetarios es \$ 590,386.33; mientras para el año 2018 tuvo un incremento de 3,86% que equivale a una cantidad de \$ 803,229.91, significa que las utilidades incrementaron.



**Gráfico 18-4:** estructura financiera

### Análisis

Según los principios del análisis vertical se dice que el activo corriente debe ser al menos superior al pasivo corriente uno o dos veces en este caso en el año 2017 si se cumple el activo corriente tiene una participación de 96,17% y el pasivo corriente 77,16%, mientras para el año 2018 el activo corriente tiene una participación de 83,74% y el pasivo corriente 69,79% de igual manera se cumple con este principio. Esto significa que la entidad financiera cuenta con solvencia es decir que la cooperativa tiene la forma de cubrir las necesidades económicas de los socios.

La cuenta que más representa del total de los activos es la cuenta activo corriente que constituye el 83,74%, en términos monetarios \$ 17,407,239.70, se puede decir que la entidad financiera está realizando colocaciones de créditos, este porcentaje nos indica que la entidad financiera tiene valores que pueden solventar la posición financiera.

Del total pasivo y matrimonio la cuenta con más alto porcentaje de participación es el pasivo corriente en el año 2017 presenta una participación de 77,16% que en términos monetarios equivale a \$ 13.122,192.35, mientras para el siguiente periodo 2018 mantuvo un decremento en su participación de 69,79% que representa en cantidad \$ 14.508,598.99, del total del pasivo y patrimonio significa que la entidad financiera disminuyo las obligaciones con terceros a corto plazo.

Para el año 2017 el patrimonio presenta una participación del 20,33% en cantidad equivale al \$ 3.456,976.64; por lo tanto para el año 2018 su participación se incrementó en un 21,36% que equivale a \$ 4.439,498.61.

**Tabla 4-4:** Análisis Vertical al Estado de Resultado 2017- 2018

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "MUSHUC RUNA" Ltda.</b> <b>ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADO 2017 – 2018</b> <b>SUCURSAL RIOBAMBA</b> <b>EN USD</b>				
Cuenta	Año 2017	%	Año 2018	%
<b>INGRESOS INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	<b>2,340,149.93</b>	<b>92.95%</b>	<b>2,857,925.75</b>	93.33%
Depósitos	18,309.23	0.73%	8,743.49	0.29%
Depósitos en bancos y otras instituciones financieras	18,309.23	0.73%	8,743.49	0.29%
Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores			<b>13,515.25</b>	0.44%
Intereses de cartera de créditos	<b>2,321,840.70</b>	<b>92.22%</b>	<b>2,835,667.01</b>	92.60%
Cartera de créditos comercial prioritario	9,509.05	0.38%	9,282.40	0.30%
Cartera de créditos de consumo prioritario	136,606.38	5.43%	314,407.40	10.27%
Cartera de créditos inmobiliario	17,981.45	0.71%	82,862.24	2.71%
Cartera de microcrédito	2,097,734.43	83.32%	2,365,192.68	77.24%
DE MORA	60,009.39	2.38%	63,922.29	2.09%
<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>4220.83</b>	0.17%	<b>4,473.10</b>	0.15%
<b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>14390.84</b>	0.57%	<b>15,852.77</b>	0.52%
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>158,910.03</b>	6.31%	<b>183,946.28</b>	6.01%
Recuperaciones de activos financieros	158,910.03	6.31%	183,946.28	6.01%
De activos castigados	12,139.91	0.48%	23,025.18	0.75%
Reversión de provisiones	86,825.60	3.45%	112,872.77	3.69%
Intereses y comisiones de ejercicios anteriores	59,944.52	2.38%	48,048.33	1.57%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>2,517,671.63</b>	<b>100.00%</b>	<b>3,062,197.90</b>	100.00%
<b>GASTOS</b>				
<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>658,241.25</b>	26.14%	<b>750,155.12</b>	24.50%
Obligaciones con el público	658,241.25	26.14%	750,155.12	24.50%
Depósitos de ahorro	114,273.07	4.54%	116,770.19	3.81%
Depósitos a plazo	543,968.18	21.61%	633,384.93	20.68%
<b>PROVISIONES</b>	<b>186720.58</b>	7.42%	<b>112,187.45</b>	3.66%
Cartera de créditos	186,720.58	7.42%	112,187.45	3.66%
Crédito comercial prioritario	7,645.49	0.30%	832.6	0.03%
Crédito de consumo prioritario	15,941.91	0.63%	40,005.56	1.31%
Crédito inmobiliario	4,184.08	0.17%	9,353.26	0.31%
Microcrédito	158,949.10	6.31%	61,996.03	2.02%
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>774,728.02</b>	30.77%	<b>935,957.04</b>	30.56%
Gastos de personal	<b>375,688.92</b>	14.92%	<b>472,541.93</b>	15.43%
Honorarios	<b>37,283.56</b>	1.48%	<b>31,277.02</b>	1.02%
Servicios varios	<b>217,507.49</b>	8.64%	<b>280,798.26</b>	9.17%
Movilización, fletes y embalajes	39,086.10	1.55%	16,840.97	0.55%
Servicios de guardiana	15,438.18	0.61%	16,773.67	0.55%
Publicidad y propaganda	81,660.83	3.24%	161,219.77	5.26%
<b>SERVICIOS BASICOS</b>	<b>6,692.84</b>	0.27%	<b>7,556.74</b>	0.25%
Arrendamientos	22,810.19	0.91%	25,255.58	0.82%
Otros servicios	51,819.35	2.06%	53,151.53	1.74%
Impuestos, contribuciones y multas	<b>97906.92</b>	3.89%	<b>105,061.25</b>	3.43%
Impuestos Municipales	8115.19	0.32%	1,946.79	0.06%
Aportes a la Superintendencia de Bancos	14171.98	0.56%	16,911.79	0.55%
Aportes a la Agencia de Garantía de Depósitos	75619.75	3.00%	86,202.67	2.82%
Depreciaciones	<b>45,037.20</b>	1.79%	<b>44,702.88</b>	1.46%
Edificios	33,981.38	1.35%	36,814.71	1.20%
Muebles, enseres y equipos de oficina	3,184.00	0.13%	2,053.50	0.07%
Equipos de computación	3,684.25	0.15%	3,266.25	0.11%
Unidades de transporte	4,187.57	0.17%	2,568.42	0.08%

Amortizaciones	858	0.03%	484.7	0.02%
Estudios	286	0.01%	105.67	0.00%
Gastos de adecuación	572	0.02%	379.03	0.01%
Otros gastos	445.93	0.02%	1,091.00	0.04%
Donaciones	445.93	0.02%	1,091.00	0.04%
<b>OTROS GASTOS Y PERDIDAS</b>	<b>7,504.66</b>	<b>0.30%</b>	<b>3,929.81</b>	<b>0.13%</b>
Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores	7,504.66	0.30%	3,929.81	0.13%
<b>IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS</b>	<b>300,090.79</b>	<b>11.92%</b>	<b>456,738.57</b>	<b>14.92%</b>
Participación a empleados	133,571.57	5.31%	188,995.27	6.17%
Impuesto a la renta	166,519.22	6.61%	267,743.30	8.74%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>1,927,285.30</b>	<b>76.55%</b>	<b>2,258,967.99</b>	<b>73.77%</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>590,386.33</b>	<b>23.45%</b>	<b>803,229.91</b>	<b>26.23%</b>

Fuente: Balances de la COAC Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba (Ver. Anexo 2-3)

Elaborado por: Paca, I. 2019

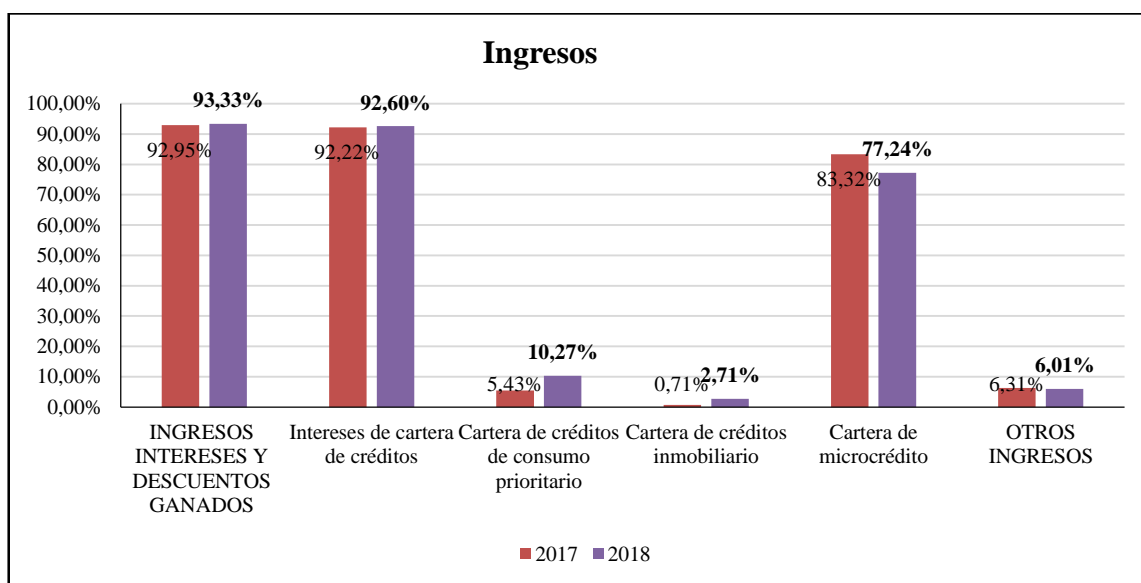


Gráfico 19-4: Ingresos

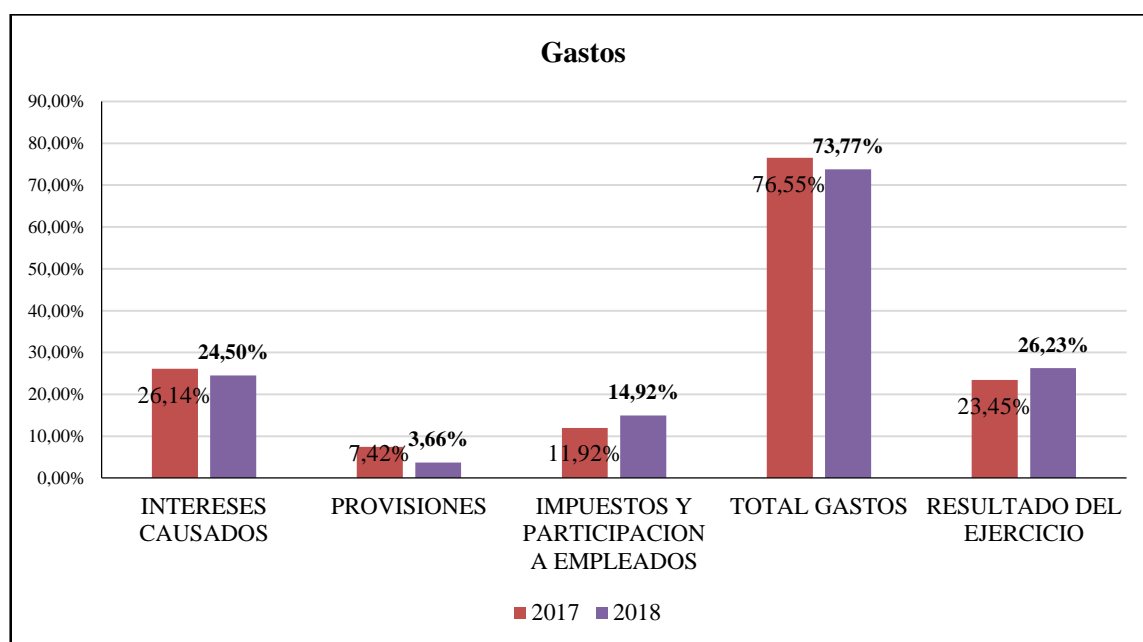
### Análisis

Los Intereses y Descuentos Ganados en el año 2017 presenta una participación 92,95% que equivale al \$ 2.340,149.93; mientras para el año 2018 mantuvo una participación de 93,33% que equivale a una cantidad de \$ 2,857,925.75 del total de los ingresos. Dentro de este grupo la cuenta con mayor jerarquía del total de ingresos son los intereses cobrados de los diferentes modalidades de los créditos colocados; los ingresos generados permiten a la cooperativa mantener un margen financiero adecuado el mismo sirve para solventar los distintos gastos ocurridos en la entidad financiera.

La cuenta otros ingresos en el periodo 2017 representa una participación 6,31% que equivale \$ 158,910.03 del total de los ingresos; para el año 2018 su participación se decremento en un



porcentaje de 6,01% que en términos monetarios es \$ 183.946.28; significa que la entidad financiera no ha logrado recuperar valores incobrables de los créditos a los socios morosos.



**Gráfico 20-4:** Gastos

### Análisis

En el año 2017 los gastos representan en porcentaje el 76,55% en cantidad equivale a \$ 1,927,285.30 del total de los ingresos de la cooperativa; mientras para el año 2018 su participación fue de 73,77% que equivale a \$ 2,258,967.99, significa que la entidad financiera tuvo una disminución con las obligaciones que tiene en la cartera de crédito.

La cuenta intereses causados en el año 2017 su participación fue de 26,14%; en valores \$658,241.25; mientras para el siguiente periodo 2018 fue de \$ 750,155.12 en porcentajes representa 24,50% del total de los ingresos, este decremento es debido a los pagos que efectúan a los socios por sus ahorros en la cuenta de la cooperativa.

Las provisiones en el año 2017 su participación represento un 7,42% que equivale \$ 364.887,01 del total de los ingresos; mientras para el año 2018 fue de 3,66% que en cifras monetarias equivale a \$ 112,187.45, se puede decir que tuvo una disminución en la provisión de cartera de créditos.

En el año 2017 el resultado del ejercicio del total de los ingresos tuvo una participación de 23,45% en valores representa \$ 590,386.33; mientras en el año 2018 hubo un incremento en su participación de 26,23% en cantidad \$ 803,229.91 luego de haber deducido los gastos que incurrió en la entidad financiera.

En la estructura económica del total de los ingresos la cuenta con mayor participación son los intereses y descuentos ganados con un porcentaje de 93,33% esto debido a los intereses ganados de los créditos. Y del total de los gastos la cuenta con mayor participación es gasto operación con 30,56% seguido por la cuenta de intereses causados con 24,50%.

## **2. Desarrollo del Objetivo # 2** Establecer indicadores financieros para la Cooperativa de Ahorro Crédito.

En esta parte se procede a calcular los índices de gestión de la Cooperativa de Ahorro Crédito Mushuc Runa Ltda. A continuación se citan los principales índices de gestión:

- Gestión de créditos
- Gestión sobre estándar de tiempo para la otorgación del crédito
- Gestión del riesgo en los créditos
- Gestión sobre la morosidad
- Gestión de cobranza

### **1.- Gestión de créditos**

La cooperativa proporciona a la ciudadanía los siguientes productos financieros de crédito:

- Créditos de Consumo
- Microcréditos
- Créditos Prendarios
- Créditos Hipotecarios

### **Requisitos del crédito para el solicitante y el garante**

- Solicitud de Crédito llenada en forma manual (todos los campos con letra legible), en donde se dibujará el croquis correspondiente del domicilio, la solicitud no debe contener tachones borrones o enmendaduras y debe estar debidamente firmada por el Socio, Cónyuge y Garantes.
- Una fotografía tamaño carnet, en donde se identifique a la persona, no se aceptarán fotografías de perfil.
- Se aceptará fotocopias de cédulas de ciudadanía y de certificados de votación vigentes Socio y garantes con sus respectivos cónyuges;

- Fotocopias de escrituras de bienes inmuebles con los respectivos certificados de gravámenes o pago del impuesto predial original y del último año del bien inmuebles y como de los garantes (en los casos que amerita).
- Copias de matrículas de vehículos del Socio y garantes si lo posee.
- Cualquier documento adicional que pruebe solvencia económica del socio o garantes. (ruc, certificados de depósitos, y otros)
- Recibo de servicios básicos del Socio y garantes (luz, agua o teléfono)
- Croquis de la dirección domiciliaria socio y garante

## **2.- Gestión sobre estándar de tiempo para la otorgación del crédito**

### **a) Entrevista de Información.**

Todo proceso de crédito inicia con la entrevista pertinente del sujeto de crédito con un Analista de Crédito, quien será el encargado de acceder a toda la información necesaria para asesorar de mejor manera al socio, con el fin de que cubra de mejor manera sus necesidades.

El Analista de Crédito, deberá identificar la información precisa y adecuada del sujeto de crédito, que le permita recomendar con la mayor certeza posible la mejor alternativa de financiamiento que satisfagan las aspiraciones del socio y los requerimientos de seguridad y rentabilidad de la Cooperativa.

La entrevista concluirá con la entrega de la Solicitud de Crédito, la pro forma de crédito y la lista de requisitos previos a la concesión de un crédito.

### **b) Recepción, revisión y análisis de documento**

- Se receptorá la solicitud de Crédito llenada en forma manual (todos los campos con letra legible), en donde se dibujará el croquis correspondiente del domicilio, la solicitud no debe contener tachones borrones o enmendaduras y debe estar debidamente firmada por el Socio, Cónyuge y Garantes.
- Se adjuntará a la solicitud de crédito una fotografía tamaño carnet, en donde se identifique a la persona, no se aceptarán fotografías de perfil.
- Se asigna un asesor de crédito de acuerdo a la zona.

### **c) Evaluación**

- Se debe efectuar las inspecciones en los lugares de residencia y trabajo tanto del socio y garantes en donde se debe considerar los siguientes aspectos:
- Verificar la veracidad de los datos entregados en la solicitud de crédito como son direcciones de vivienda y trabajo.
- Especificar con mayor detalle la dirección del Socio y garantes, calles, comunidad, referencia de un lugar cercano.
- Frecuencia de Pago (mensual, bimensual, trimestral, semestral, al vencimiento)
- Actividad económica del socio.

### **d) Aprobación**

Para estudiar y aprobar las solicitudes de crédito, se basará en el informe del levantamiento de información financiera del asesor de crédito, el mismo que realizara basados a la realidad económica del socio y con sus respectivas justificaciones y la carpeta de crédito debidamente documentada.

### **a) Liquidación y Acreditación**

- Todo crédito que se entregue en la Cooperativa deberá ser acreditado a la cuenta de ahorros del socio correspondiente, sin ningún descuento.

### **e) Seguimiento y recuperación**

## **3.- Gestión del riesgo en los créditos**

Pérdida potencial por la falta de pago de un socio o el incumplimiento de sus obligaciones de crédito en las condiciones y plazos acordados. Mientras que la Administración del Riesgo de Créditos se define como el proceso que consiste en identificar, medir y controlar este riesgo, para ello se tomará en cuenta lo siguiente:

- Un sistema de seguimiento y control del riesgo de crédito de los diferentes portafolios, lo que implica un proceso continuo de calificación de los sujetos y operaciones coherente con el proceso de otorgamiento, que incluya un esquema para realizar el seguimiento del nivel de riesgo de cada sujeto y operación.
- Sistema de información basado en reportes objetivos, con información suficiente para satisfacer las necesidades de la Institución, apoyar los procesos de toma de

decisiones de la administración del riesgo de crédito y asegurar una revisión oportuna de las posiciones de riesgo y de las excepciones.

#### 4.- Gestión sobre la morosidad

La morosidad se encuentra presente en toda institución financiera, debido al incumplimiento de sus socios en el pago de los créditos en las fechas establecidas en el contrato, lo que provoca que la cartera vencida que posee la Cooperativa vaya sumando cada vez más, además de no percibir capital e intereses.

- a) **Concentración del crédito.-** trae consigo un mayor riesgo crediticio debido a la falta de diversificación en sus operaciones de crédito.
- b) **Créditos vinculados.-** Los créditos vinculados son aquellos que se otorgan a familiares, empleados o funcionarios de la Cooperativa.
  - Crédito directa o indirectamente el uno por ciento (1%) o más del capital pagado de la institución financiera o de la sociedad controladora del banco o institución financiera que haga cabeza del grupo financiero.

#### 5.-Gestión de cobranza

##### a) Cobranzas Internas

- Llamada y mensajes telefónicos,
- Visita al sitio de trabajo o visita al hogar al deudor y garante(s)

A partir del primer día de vencida una cuota, el Asesor de Crédito dará seguimiento estricto al socio y/o garante (s), notificándole el pago vencido de la cuota correspondiente.

##### b) Abogados Internos o Externos.

La gestión de cobranzas puede ser delegada a cobradores internos o externos, a fin de mantener una cartera lo más sana posible, para el efecto se deben aplicar las siguientes políticas:

- Expirado el plazo estipulado para el departamento de cobranzas (90 días), por política de la Cooperativa, el crédito deberá ser enviado al abogado interno o externo para su gestión extrajudicial y judicial.

##### a) Índices de Liquidez

1. Razón Corriente	2018	2017
Activo Corriente	17,407,239.70 1.20	16,355,396.93 1.25
Pasivo Corriente	14,508,598.99	13,122,192.35

## Análisis

Indica que la entidad financiera para el año 2017 cuenta con 1,25 centavos para cubrir cada \$1,00 de sus deudas a corto plazo. Con respecto al año 2018 podemos decir que su liquidez decreció a 1,20 centavos; esto significa que la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda., cuenta con suficiente efectivo para cubrir sus deudas a corto plazo.

<b>2. Razón Liquidez Estructural</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Fondos Disponibles	1,363,545.05 10.59%	2,937,399.62 25.34%
Depósito a la vista + Depósito a plazo + Obligaciones financieras + Fondos en Administración	12,877,492.32	11,592,025.73

## Análisis

El indicador de la liquidez estructural de la entidad financiera en el año 2017 presenta un porcentaje de 25.34%; mientras para el año 2018 su porcentaje fue de 10,59%, según lo que recomienda la superintendencia de Economía Popular y Solidaria es del 14%. Esto quiere decir que la entidad financiera mantiene una liquidez por debajo de lo recomendado en el año 2018 y en el año 2017 se sobrepasó de lo recomendado.

<b>4. Capital de trabajo</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Activo Corriente – Pasivo Corriente	17,407,239.70 - 14,508,598.99	16,355,396.93 - 13,122,192.35
<b>C.T. =</b>	<b>2,898,640.71</b>	<b>C.T. = 3,233,204.58</b>

## Análisis

El capital de trabajo para el año 2017 presenta una cantidad de \$ 3.233,204.58 y para el año 2018 su valor fue de \$2.898,640.71; esto significa que la entidad financiera cuenta con suficiente capital de trabajo para desarrollar sus operaciones financieras.

### b) Índices de Riesgo Crediticio

<b>1. Riesgo de cartera en mora</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Cartera Vencida	495152.77 3.20%	611951.10 4.68%
Cartera Total	15,461,143.26	13,064,228.07

## Análisis

El límite de tolerancia para las cooperativas de ahorro y crédito para este indicador es del 1%. Se puede evidenciar que en los dos periodos sobrepasan el límite de tolerancia es decir que tiene un índice de morosidad no muy aceptable.

<b>2. Riesgo de Morosidad ampliada</b>	<b>2018</b>		<b>2017</b>	
Cartera vencida + Cartera que no devenga intereses	686,145.96	7.44 %	1,050,638.41	8.04 %
Cartera Total	15,461,143.26		13,064,228.07	

## Análisis

Este indicador mide la verdadera morosidad de la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa, los resultados de este indicador muestra un porcentaje de 8.04% en el año 2017 y 7.44% en el año 2018, siendo superior al índice del 5% de lo recomendado para las cooperativas de ahorro y crédito.

### c) Índices de Endeudamiento

<b>1. Nivel de Endeudamiento</b>	<b>2018</b>		<b>2017</b>	
Pasivos Totales *100%	14508596.78	69.79%	13,122,189.93	77.16%
Activo Total	20,787,920.09		17,006,290.55	

## Análisis

Se puede decir que los acreedores de la entidad financiera han financiado el 77,16% en 2017 y 69,79% en 2018, en los dos periodos han sido financiados por los acreedores; se puede decir que la Cooperativa está en riesgos por lo que sobrepasa el límite normal de estándar de endeudamiento de una empresa. Significa que la entidad está prácticamente en mano de los terceros.

<b>2. Apalancamiento Financiero</b>	<b>2018</b>		<b>2017</b>	
Total Pasivo	14508596.78	3.27	13,122,189.93	3.80
Patrimonio Total	4,439,498.61		3,456,976.64	

### Análisis

Significa que, por cada dólar aportado por el dueño presenta un porcentaje de 3,80% en el año 2017 y 3.27% en el 2018 y el resto 96.20% y 96.63% es el aporte de los acreedores en el financiamiento de los activos. Se puede decir que la cooperativa está en manos de sus acreedores.

<b>3. Concentración de Endeudamiento</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
$\frac{\text{pasivo corriente}}{\text{Total pasivo}} * 100\%$	$\frac{14,508,598.99}{14,508,596.78} 100.00\%$	$\frac{13,122,192.35}{13,122,189.93} 100.00\%$

### Análisis

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., presenta un 100% de sus obligaciones a corto plazo en los dos periodos, es decir que la entidad financiera tiene obligaciones con terceras personas solo a corto plazo

#### d) Indicador de Rentabilidad

<b>1. Retorno sobre Patrimonio (ROE)</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100\%$	$\frac{803,229.91}{4,439,498.61} 18.09\%$	$\frac{590,386.33}{3,456,976.64} 17.08\%$

### Análisis

Este indicador permite concluir que la rentabilidad del patrimonio bruto para el año 2017 y 2018 fue del 17,08% y 18,09% respectivamente; es decir que hubo un aumento mínimo en la rentabilidad de la inversión del propietario del 1,01%, esto probablemente originado por el incremento de la valorización de la entidad financiera. Mientras más alto sea el indicador mejor es para la entidad financiera.

<b>2. Retorno sobre Ventas (ROS)</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	$\frac{803,229.91}{2,517,671.63} 31.90\%$	$\frac{590,386.33}{3,062,197.90} 19.28\%$

### Análisis

Las ventas para la cooperativa son dadas por los ingresos recibidos a través de los intereses de los distintos modalidades de créditos colocados; la entidad financiera para el año 2017 y 2018, generaron el 19,28% y el 31,28% de utilidad, se puede decir que hubo un aumento en el porcentaje



de utilidad para el año 2018 de 12,62% en la utilidad, siendo un porcentaje bastante aceptable para la entidad financiera.

<b>3. Margen Operacional</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Utilidad Operacional *100%	2258967.99 89.72%	1,927,285.30 62.94%
Ventas	2517671.63	3,062,197.90

#### **Análisis**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., genero una utilidad operacional en un porcentaje de 62.94% en el año 2017; mientras para el año 2018 presento un 89,72%; se puede decir que su utilidad operacional se incrementó en un porcentaje de 26.78%.

<b>4.Retorno sobre activos (ROA)</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Utilidad Neta *100%	803229.91 3.86%	590386.33 3.47%
Total Activo	20,787,920.09	17,006,290.55

#### **Análisis**

Quiere decir que por cada dólar invertido en los activos para el año 2017 y 2018 generaron 3,47% y 3,86% respectivamente, para el año 2018 hubo un incremento de 0,29%, lo que demuestra la falta de productividad de los activos.

#### **e) Índices de Actividad**

<b>1.Rotación de Activo Total</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Ventas Netas *100%	3062197.90 0.15	2,517,671.63 0.15
Activo Total	20787920.09 veces	17,006,290.55 Veces

#### **Análisis**

En los dos periodos este indicador presenta un porcentaje de 15% del total de los activos corresponden al volumen de los ingresos generados.

<b>2. Rotación de Capital de Trabajo</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Ventas netas	3062197.90 1.06	2,517,671.63 0.78
Activo Corriente- Pasivo Corriente	2898640.71 veces	3,233,204.58 Veces

### Análisis

La rotación del capital de trabajo presenta un resultado de 0.78 en el año 2017 y 1.06 en el periodo 2018, significa que la entidad financiera está realizando colocaciones de crédito.

<b>3. Rotación de Cartera</b>	<b>2018</b>		<b>2017</b>	
Ventas Netas	3062197.90	11.19	2,517,671.63	7.12
Cuentas por Cobrar Clientes	273595.87	Veces	353,769.24	veces

### Análisis

La entidad financiera mantiene una colocación de crédito de 7,12 veces en el año 2017 y 11,19 veces en el año 2018, significa que para el año 2018 la colocación de créditos se incrementó en 4.07 veces, es decir que la entidad financiera esta está realizando cada vez más colocaciones para satisfacer las necesidades de los socios.

<b>4. Periodo de Cobro</b>	<b>2018</b>		<b>2017</b>		
Cuentas por Cobrar Clientes	*365	273595.87	32.61	353,769.24	51.29
Ventas Netas	365	3062197.90	días	2,517,671.63	Días

### Análisis

La entidad financiera para recuperar su cartera de crédito en el año 2017 tardo 51 días, mientras para el año 2018 tardo 33 días, se puede decir que esta disminución en los días de cobro es porque que la cooperativa realizo estrategias para recuperar su cartera de créditos

Calculo del sistema Dupont

	<b>2018</b>		<b>2017</b>		
<b>Utilidad Neta</b>	803229.91	0.32	590,386.33	0.19	
<b>Ventas</b>	2,517,671.63		3,062,197.90		
<b>Ventas</b>	2517671.63	0.12	3062197.9	0.18	
<b>Activo Total</b>	20,787,920.09		17,006,290.55		
<b>Activos</b>	20787920.09	4.68	17006290.55	4.92	
<b>Patrimonio</b>	4439498.61		3,456,976.64		
<b>DUPONT 2018 =</b>	0.32	* 0,12	* 4,68	=	<b>18.09%</b>
<b>DUPONT 2017 =</b>	0.19	* 0,18	* 4,92	=	<b>17.08%</b>

## **Análisis**

Según la información financiera, los resultados del índice DUPONT nos da una rentabilidad del 17,08% en el año 2017, mientras para el año 2018 su resultado fue de 18,09%. Se puede concluir que el sistema DUPONT es el indicador que demuestra el rendimiento más importante por sus rubros que los integra.

**Tabla 5-4:** Cuadro comparativo de los indicadores financieros

AREA	INDICADORES	DESCRIPCIÓN	AÑO	
			2017	2018
INDICE DE LIQUIDEZ	RC	Activo corriente/Pasivo corriente	1.25	1.20
	RLE	Fondos Disponibles/Depósito a la vista+Depósito a plazo+Obligaciones financieras+Fondos en Administración	25.34%	10.59%
	CT	Activo corriente- Pasivo corriente	3233204.58	2898640.71
INDICE DE RIESGO CREDITICIO	RCM	Cartera Vencida/Cartera Total	4.68%	3.20%
	RMA	Cartera vencida + Cartera que no devenga intereses /Cartera Total	8.04%	7.44%
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	NE	Total pasivo/activo total	77.16%	69.79%
	AF	Total pasivo/total patrimonio	3.80	3.27
	E.C/P	Pasivo corriente/total pasivo	100.00%	100.00%
INDICE DE RENTABILIDAD	ROE	Utilidad neta /patrimonio	17.08%	18.09%
	ROS	Utilidad neta /ventas	19.28%	31.90%
	ROA	Utilidad neta /total activo	3.47%	3.86%
	MO	Utilidad Operacional/Ventas	62.94%	89.72%
	RSC	Utilidad Neta/Capital Social	44.44%	59.59%
INDICE DE ACTIVIDAD	RAT	Ventas Netas/Activo Total	0.15	0.15
	RCT	Ventas Netas/Activo Corriente -Pasivo Corriente	0.78	1.06
	RC	Ventas Netas/Cuentas por Cobrar Clientes	7.12	11.19
	PC	Cuentas por Cobrar Clientes/Ventas Netas*365	51.29	32.61
SISTEMA DUPONT	Utilidad neta /ventas		0.19	0.32
	Ventas / Activo total		0.12	0.18
	Activos/ Patrimonio		4.68	4.92
	DUPONT 2017		17.08%	
	DUPONT 2018		18.09%	

En la tabla que se muestra se puede evidenciar que al contar con un diseño de estrategias financieras, se logrará una visión clara y precisa con respecto a los objetivos de la entidad financiera y así tomar decisiones eficientes y eficaces, las cuales nos ayudaran a determinar el riesgo que la cooperativa presente o puede tener como a corto y largo plazo y de esta manera poder tomar decisiones financieras pertinentes y oportunas para mejorar la rentabilidad de la entidad financiera.

Una vez efectuado todos los análisis pertinentes, en base a la información financiera de la Cooperativa se encontraron algunas falencias internas en torno a la situación económica y financiera de la cooperativa mismas que deben ser tomadas en consideración para mejorar, pues

de no hacerlo es posible que estas ocasionen inconvenientes en el futuro, situación que debe ser evitada al máximo, por lo que a continuación mencionaremos los factores que le afectan:

- ✓ Bajo nivel de liquidez
- ✓ Bajo nivel de concentración de créditos
- ✓ Alto nivel de cartera en riesgo
- ✓ Alto nivel de morosidad
- ✓ Ineficiencia en los activos
- ✓ Alto nivel de endeudamiento
- ✓ Mediana rentabilidad sobre patrimonio
- ✓ Mediana rentabilidad sobre ventas

En base a estos factores se procede a realizar el diseño de estrategias Financieras mediante el Balanced ScoreCard la misma está dividida en cuatro perspectivas:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva Clientes
- Perspectiva de Procesos internos
- Perspectiva aprendizaje – crecimiento

**3. Desarrollo del Objetivo # 3** Formular estrategias financieras para maximizar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.

✓ **Balanced ScoreCard Perspectiva Financiera**

**Tabla 6-4:** Perspectiva Financiera

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Estrategias
<b>Financiera</b>	Incrementar la Liquidez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captar mayor número de inversiones</li> <li>• Activar campaña de promoción para el ingreso de nuevo socio</li> <li>• Ampliar puntos de publicidad y propaganda</li> </ul>
	Reducir el riesgo de crédito al 1%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la eficiencia y efectividad de los oficiales de crédito</li> <li>• Mantener una base de datos con el listado de socios con calificaciones de riesgo bajo para ofrecerles nuevos créditos</li> <li>• Analizar, reestructurar, comunicar las políticas de crédito en cuanto a las captaciones, colocaciones y recuperaciones</li> <li>• Aumentar estudios de mercado para priorizar los sectores y tiempos para la colocación de créditos</li> </ul>
	Reducir la morosidad ampliada a un 5% o menos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar seguimiento de la cartera de socios en situación de retraso en sus pagos</li> <li>• Efectuar avisos de vencimiento de deuda, mediante llamadas telefónicas, notificaciones de cobranza.</li> <li>• Realizar negociaciones con el fin de llegar a acuerdos con los socios deudores</li> <li>• Establecer metas a los asesores de crédito para la colocación y recuperación</li> <li>• Implementar sanciones en caso de no cumplir las metas.</li> <li>• En caso de superar las metas el asesor de crédito se bonificara con un porcentaje de 10% a parte de su sueldo.</li> <li>• Efectuar colocaciones para incrementar el nivel de cartera total y así minimizar el alto porcentaje de la morosidad.</li> <li>• Educar a los socios sobre características del producto, costos y gastos de cobranza</li> </ul>
	Disminuir el nivel de endeudamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cancelar las deudas a corto plazo porque estas son las que generan más intereses.</li> <li>• Administrar eficaz y eficiente los activos, pasivos y patrimonio para promover un adecuado porcentaje de solvencia liquidez y patrimonio y así tener una estructura financiera económica y sólida.</li> </ul>

	Incrementar la rentabilidad sobre patrimonio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar el 2% del capital institucional en depósitos a plazo fijo en otras instituciones financieras de esta manera incrementar el capital institucional de una manera más rápida</li> </ul>
	Incrementar la rentabilidad sobre ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar nuevos productos y servicios e incrementar la rentabilidad de la cooperativa</li> <li>• Colocar del total de los ingresos un 2% en inversiones a corto plazo para que de esta manera aumente su utilidad.</li> <li>• Diseñar y aplicar un plan efectivo de marketing</li> <li>• Establecer estrategias que permitan recuperar la cartera vencida para incrementar la rentabilidad de la entidad financiera</li> </ul>

Elaborado por: Paca, I. 2019

✓ **Balanced ScoreCard de la Perspectiva de Clientes**

**Tabla 7-4:** Perspectiva Clientes

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Estrategias</b>
<b>Clientes</b>	Incrementar la satisfacción de los socios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer tasas de interés competitiva a los socios</li> <li>• Reducir el tiempo en la aprobación de créditos</li> </ul>
	Aumentar la fidelidad de los socios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la calidad en la atención a los socios</li> <li>• Ser oportuno y preciso en dar solución a las inquietudes de los socios</li> <li>• Ofrecer una amplia gama de productos y servicios</li> <li>• Crear sistema de medición de quejas</li> </ul>
	Incrementar el número de socios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar planes de mejoramiento a los productos y servicios existente, de acuerdo a los requerimientos de los clientes</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar nuevas promociones de los productos y servicios que ofrece para alcanzar un mayor número de socios</li> </ul>
	Dar respuesta rápida en la consecución de los créditos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilitar los procesos que conllevan a la aprobación de créditos</li> </ul>

Elaborado por: Paca, I. 2019

### La Perspectiva de Procesos Internos

**Tabla 8-4.** Perspectiva Procesos Internos

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Estrategias
<b>Procesos Internos</b>	Mejorar la eficiencia en el proceso de otorgación de crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar nuevos procedimientos para la concesión de créditos.</li> </ul>
	Incrementar el desarrollo de nuevos productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener una estrecha relación con los socios con la finalidad de conocer sus necesidades, para que den lugar al desarrollo de nuevos productos y servicios</li> </ul>
	Evaluar e incorporar las necesidades y las expectativas de los socios a los procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar en forma eficiente el plan de marketing</li> <li>• Identificar lugares estratégicos y de mayor movimiento social y económico</li> </ul>
	Realizar alianzas estratégicas con otras instituciones financieras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar propuestas sólidas y confiables que permitan concretar la firma de convenios</li> </ul>

Elaborado por: Paca, I. 2019



✓ **Balanced ScoreCard de la Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento**

**Tabla 9-4:** Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Estrategias
<b>Aprendizaje Y Crecimiento</b>	Lograr que todo el personal de la entidad esté calificados, capacitados y motivados para ser empleado más competitivo eficiente y eficaz en el cumplimiento de los objetivos empresariales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un plan de capacitación y motivación a constante que permita tener al personal motivado y comprometido con la cooperativa</li> </ul>
	Fortalecer y mejorar las capacidades del personal administrativo y operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar personal con título de tercer nivel a fines a la administración</li> </ul>
	Fortalecer el clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar la capacitación continua del personal en áreas específicas en sus labores diarios para generar productividad empresarial</li> <li>• Motivar a todo el personal a realizar actividades de integración</li> <li>• Incentivar al personal ya sea económicos o reconocimientos por cumplir los objetivos y resultados planteados.</li> </ul>

Elaborado por: Paca, I. 2019

✓ **Desarrollo de los indicadores de Balanced ScoreCard**

A continuación en las siguientes tablas se muestran los indicadores necesarios para que se ejecuten y gestionen en el buen desempeño de la entidad financiera y consiguientemente para el logro de sus objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas del Balanced ScoreCard.

**a. Indicadores de la perspectiva financiera**

Para cumplir con el objetivo estratégico se establecen indicadores para cada uno de los siguientes factores:

- Indicador de liquidez
- Indicador de riesgo de cartera de crédito
- Indicador de la morosidad ampliada
- Indicador de endeudamiento
- Indicador para Incrementar las ventas
- Indicador para Maximizar a las utilidades de la cooperativa
- Indicador incrementar el porcentaje del ROE

**Tabla 10-4:** Indicador de Liquidez

Nombre	Indicador de Liquidez
Fórmula	Fondos Disponibles/Depósito a la vista+Depósito a plazo+Obligaciones financieras+Fondos en Administración
Fuente de datos	Balance general
Frecuencia de cálculo	Trimestral
Encargado	Departamento financiero

**Elaborado por:** Paca, I. 2019

**Tabla 11-4:** Indicador de Cartera Vencida

Nombre	Indicador de Cartera vencida
Fórmula	Cartera Vencida/Cartera Total
Fuente de datos	Balance General
Frecuencia de cálculo	Trimestral
Encargado	Departamento financiero

**Elaborado por:** Paca, I. 2019

**Tabla 12-4:** Indicador de Morosidad

Nombre	Indicador de Morosidad
Fórmula	$\frac{\text{Cartera vencida} + \text{Cartera que no devenga intereses}}{\text{Cartera Total}}$
Fuente de datos	Balance General
Frecuencia de cálculo	Trimestral
Encargado	Departamento financiero

Elaborado por: Paca, I. 2019

**Tabla 13-4:** Indicador de Endeudamiento

Nombre	Indicador de Endeudamiento
Fórmula	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activo total}}$
Fuente de datos	Balance General
Frecuencia de cálculo	Trimestral
Encargado	Departamento financiero

Elaborado por: Paca, I. 2019

**Tabla 14-4:** Indicador de Incremento de ROE

Nombre	Indicador de ROE
Fórmula	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$
Fuente de datos	Estado de Resultado y Balance General
Frecuencia de cálculo	Anual
Encargado	Departamento Financiero

Elaborado por: Paca, I. 2019

**Tabla 15-4:** Indicador de maximizar las utilidades ROS

Nombre	Indicador de ROS
Fórmula	(Utilidad Neta /Ventas
Fuente de datos	Estado de Resultado
Frecuencia de cálculo	Anual
Encargado	Departamento financiero

Elaborado por: Paca, I. 2019

### b. Indicadores de la perspectiva de Clientes

A continuación, se establecen los indicadores para cada uno de los siguientes factores con el fin de cumplir con el objetivo estratégico:

- Indicador de satisfacción de los socios
- Indicador de fidelidad de los socios
- Indicador de número de socios
- Indicador de eficiencia por crédito

**Tabla 16-4:** Indicador de satisfacción de socios

Nombre	Indicador de Incremento de satisfacción de los socios
Fórmula	Clientes satisfechos/total de clientes atendidos *100
Fuente de datos	Encuestas de satisfacción de socios y clientes
Frecuencia de cálculo	Trimestral
Encargado	Departamento de Marketing

Elaborado por: Paca, I. 2019

**Tabla 17-4:** Indicador de incremento de fidelidad de los socios

Nombre	Indicador de Incremento de fidelidad de los socios
Fórmula	(N° total de socios con cuentas cerradas /total de socios actuales)*100%
Fuente de datos	Sistema first Bank
Frecuencia de cálculo	Trimestral
Encargado	Departamento de información

Elaborado por: Paca, I. 2019

**Tabla 18-4:** Indicador de Incrementar el número de socios

Nombre	Indicador de Incremento de número de clientes
Fórmula	(N° de total de nuevos socios /total socios
Fuente de datos	Sistema first Bank
Frecuencia de cálculo	Mensual
Encargado	Departamento de información

Elaborado por: Paca, I. 2019

**Tabla 19-4:** Indicador de eficiencia por los créditos

Nombre	Indicador de eficiencia por los créditos
Fórmula	Tiempo por crédito otorgado
Fuente de datos	Comité de crédito
Frecuencia de cálculo	Mensual
Encargado	Analistas de crédito

Elaborado por: Paca, I. 2019

**c. Indicadores de la perspectiva de Procesos internos**

Para cumplir con el objetivo estratégico se establecen indicadores para cada uno de los siguientes factores:

- Indicador de nuevos de productos y servicios
- Indicador de nivel de cumplimiento del plan de marketing
- Indicador de numero de alianzas estratégicas

**Tabla 20-4:** Indicador de nuevos productos y servicios financieros

Nombre	Indicador de Gestión de procesos estandarizados
Fórmula	(Nuevos Productos o servicios financieros lanzados /Nuevos productos o servicios financieros planteados)
Fuente de datos	Departamento de marketing
Frecuencia de cálculo	Semestral
Encargado	Departamento de marketing

Elaborado por: Paca, I. 2019

**Tabla 21-4:** Indicador de nivel de cumplimiento de plan de marketing

Nombre	Indicador de nivel de cumplimiento de plan de marketing
Fórmula	(Estrategias implantadas /estrategias programadas)
Fuente de datos	Departamento de marketing
Frecuencia de cálculo	Mensual
Encargado	Departamento de marketing

Elaborado por: Paca, I. 2019

**Tabla 22-4:** Numero de alianzas estratégicas

Nombre	Indicador de numero de alianzas estratégicas
Fórmula	(N° alianzas realizadas /total de alianzas planificadas)
Fuente de datos	Archivos de la cooperativa
Frecuencia de cálculo	Mensual
Encargado	Jefe de agencia

Elaborado por: Paca, I. 2019

#### **d. Indicadores de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Para cumplir con este objetivo estratégico se establece un indicador para cada uno de los siguientes factores:

- Indicador de Capacitación al personal
- Indicador del personal con títulos a fines a la administración
- Indicador del clima laboral

**Tabla 23-4:** Indicador de Capacitación al personal

Nombre	Indicador de Capacitación al personal
Fórmula	$(N^{\circ} \text{ de personal capacitado} / N^{\circ} \text{ total del personal}) * 100\%$
Fuente de datos	Departamento de talento humano
Frecuencia de cálculo	Trimestral
Encargado	Jefe de talento humano

Elaborado por: Paca, I. 2019

**Tabla 24-4:** Indicador de personal con títulos

Nombre	Indicador del personal con títulos a fines a la administración
Fórmula	$(N^{\circ} \text{ trabajadores con título profesional a fines a la administración} / \text{total de trabajadores}) * 100\%$
Fuente de datos	Departamento de talento humano
Frecuencia de cálculo	Trimestral
Encargado	Jefe de talento humano

Elaborado por: Paca, I. 2019

**Tabla 25-4:** Indicador de satisfacción laboral

Nombre	Indicador de satisfacción laboral
Fórmula	$\text{Trabajadores satisfechos} / \text{total de trabajadores} * 100$
Fuente de datos	Encuestas
Frecuencia de cálculo	Trimestral
Encargado	Jefe de talento humano

Elaborado por: Paca, I. 2019

✓ **Acciones estratégicas**

Para cumplir con cada uno de los objetivos y estrategias planeadas se procede a elaborar las acciones estratégicas con el fin de redactar las acciones específicas de cada estrategia que se debe desarrollar para cumplir con el objetivo estratégico.

✓ **Acciones estratégicas - perspectiva financiera**

**Tabla 26-4:** Acciones Estratégica: Perspectiva Financiera

<b>ACCIÓN ESTRATÉGICA N°1</b>		
<b>Objetivo estratégico</b>		Incrementar la liquidez
<b>Estrategia</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captar mayor número de inversiones</li> <li>• Activar campaña de promoción para el ingreso de nuevo socio</li> </ul>
<b>Proyecto N°1</b>		Plan efectivo de Marketing
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Encargado</b>
1	Definir los objetivos publicitarios	Jefe de marketing
2	Identificar el mercado objetivo	Jefe de marketing
3	Determinar los medios y canales publicitarios	Jefe de marketing
4	Ejecutar la campaña publicitaria	Jefe de marketing

Elaborado por: Paca, I. 2019

**Tabla 27-4:** Acciones Estratégica: Perspectiva Financiera

<b>ACCIÓN ESTRATÉGICA N°2</b>		
<b>Objetivo estratégico</b>	Reducir el riesgo de crédito al 1%	
<b>Estrategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar estudios de mercado para priorizar los sectores y tiempos para la colocación de créditos</li> </ul>	
<b>Proyecto N°2</b>	Estudio de mercado para priorizar los sectores	
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Encargado</b>
1	Formación del equipo de trabajo	Jefe de Agencia, Analistas de crédito
2	Analizar los sectores con menor riesgo de crédito	Jefe de Agencia, Analistas de crédito
3	Seleccionar a los sectores para la colocación	Jefe de Agencia, Analistas de crédito
4	Socialización y aprobación	Jefe de Agencia, Analistas de crédito

Elaborado por: Paca, I. 2019

**Tabla 28-4:** Acciones Estratégica: Perspectiva Financiera

<b>ACCIÓN ESTRATÉGICA N°3</b>		
<b>Objetivo estratégico</b>	Reducir la morosidad ampliada a un 5% o menos	
<b>Estrategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer metas a los asesores de crédito para la colocación y recuperación</li> <li>• Implementar sanciones en caso de no cumplir las metas.</li> <li>• efectuar colocaciones para incrementar el nivel de cartera total y así minimizar el alto porcentaje de la morosidad.</li> <li>• Educar a los socios sobre características del producto, costos y gastos de cobranza</li> </ul>	
<b>Proyecto N°3</b>	Reducción de la morosidad	
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Encargado</b>
1	Formación del equipo de trabajo	Jefe de Agencia, Analistas de crédito
2	Establecer las metas a cumplir mensualmente	Jefe de Agencia, Analistas de crédito
3	Socializar las metas a los asesores de crédito	Jefe de Agencia, Analistas de crédito

Elaborado por: Paca, I. 2019

**Tabla 29-4:** Acciones Estratégica: Perspectiva Financiera

<b>ACCIÓN ESTRATÉGICA N°4</b>		
<b>Objetivo estratégico</b>	Disminuir el nivel de endeudamiento	
<b>Estrategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cancelar las deudas a corto plazo, son las que generan más intereses.</li> </ul>	
<b>Proyecto N°4</b>	Disminución del endeudamiento	
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Encargado</b>
1	Formación del equipo de trabajo	Jefe de Agencia, Contador
2	Analizar las cuentas con más alto porcentaje de endeudamiento	Jefe de Agencia, Contador
3	Mantener un control de las cuentas de pasivo por medio de los indicadores financieros	Contador

Elaborado por: Paca, I. 2019



**Tabla 30-4:** Acciones Estratégica: Perspectiva Financiera

<b>ACCIÓN ESTRATÉGICA N°5</b>		
<b>Objetivo estratégico</b>		Incrementar la rentabilidad sobre ventas
<b>Estrategia</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y aplicar un plan efectivo de marketing</li> </ul>
<b>Proyecto N°5</b>		Plan efectivo de Marketing
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Encargado</b>
1	Detallar los objetivos publicitarios	Departamento de marketing
2	Identificar el mercado objetivo	Departamento de marketing
3	Determinar los medios y canales publicitarios	Departamento de marketing
4	Ejecutar la campaña publicitaria	Departamento de marketing

Elaborado por: Paca, I. 2019

✓ **Acciones estratégicas - perspectiva de Clientes**

**Tabla 31-4:** Acciones estratégicas: Perspectiva de Clientes

<b>ACCIÓN ESTRATÉGICA N°6</b>		
<b>Objetivo estratégico</b>		Aumentar la fidelidad de los clientes
<b>Estrategia</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la calidad en la atención a los socios</li> <li>• Ser oportuno y preciso en dar solución a las inquietudes de los socios</li> </ul> Crear sistema de medición de quejas.
<b>Proyecto N°6</b>		Dar mejor atención a los socios
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Encargado</b>
1	Determinar estrategias para una mejor atención a los socios	Departamento de marketing
2	Establecer un programa de capacitación en el tema de atención al cliente	Departamento de marketing
3	Socializar y aprobar	Departamento de marketing

Elaborado por: Paca, I. 2019

**Tabla 32-4:** Acciones estratégicas: Perspectiva de Clientes

<b>ACCIÓN ESTRATÉGICA N°7</b>		
<b>Objetivo estratégico</b>		Incrementar el número de socios
<b>Estrategia</b>		• Realizar nuevas promociones de los productos y servicios que ofrece para alcanzar un mayor número de socios
<b>Proyecto N°7</b>		Incrementar la publicidad
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Encargado</b>
1	Determinar el nicho de mercado	Departamento de marketing
2	Elaborar un plan de estrategias para atraer socios	Departamento de marketing
3	En equipo de trabajo salir a los distintos mercados los días de feria	Trabajadores de la institución
4	Ser un auspiciante para otras entidades para que den a conocer sus productos y servicios	Departamento de marketing

Elaborado por: Paca, I. 2019

✓ **Acciones estratégicas de la Perspectiva de los procesos internos**

**Tabla 33-4:** Acciones estratégicas: Perspectiva Procesos Internos

<b>ACCIÓN ESTRATÉGICA N°8</b>		
<b>Objetivo estratégico</b>		Mejorar la eficiencia en el proceso de otorgación de crédito
<b>Estrategia</b>		Realizar nuevos procedimientos para la concesión de créditos.
<b>Proyecto N°8</b>		Manual de proceso de otorgación de crédito
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Encargado</b>
1	Formación de equipo de trabajo	Jefe de crédito
2	Analizar los procedimientos innecesarios	Jefe de crédito
2	Desarrollar un mejor proceso para la otorgación de crédito	Jefe de crédito
3	Elaboración de manual de procedimientos	Jefe de crédito

Elaborado por: Paca, I. 2019

**Tabla 34-4:** Acciones estratégicas: Perspectiva Procesos Internos

<b>ACCIÓN ESTRATÉGICA N°9</b>		
<b>Objetivo estratégico</b>		Incrementar el desarrollo de nuevos productos
<b>Estrategia</b>		Mantener una estrecha relación con los socios con la finalidad de conocer sus necesidades, para que den lugar al desarrollo de nuevos productos y servicios
<b>Proyecto N°9</b>		Desarrollo de nuevo Producto
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Encargado</b>
1	Realizar una encuesta a los clientes sobre los nuevos productos y servicios que prefieran	Jefe de Marketing
2	Determinar los productos y servicios a ofertar	Jefe de Marketing
3	Ejecutar la elaboración del nuevo producto o servicio financiero	Jefe Marketing

Elaborado por: Paca, I. 2019

**Tabla 35-4:** Acciones estratégicas: Perspectiva Procesos Internos

<b>ACCIÓN ESTRATÉGICA N°10</b>		
<b>Objetivo estratégico</b>		Realizar alianzas estratégicas con otras instituciones financieras
<b>Estrategia</b>		Realizar propuestas sólidas y confiables que permitan concretar la firma de convenios
<b>Proyecto N°10</b>		Realizar alianzas estratégicas
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Encargado</b>
1	Evaluarlas entidades para realizar los convenios	Jefe de agencia
2	Seleccionar y establecer los convenios	Jefe de agencia
3	Determinar los resultados	Jefe de agencia
4	Firmar los convenios	Jefe de agencia

Elaborado por: Paca, I. 2019

✓ **Acciones estratégicas de la Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento**

**Tabla 36-4:** Acciones estratégicas: Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

<b>ACCIÓN ESTRATÉGICA N°11</b>		
<b>Objetivo estratégico</b>	Lograr que todo el personal de la entidad esté calificados, capacitados y motivados para ser empleado más competitivo eficiente y eficaz en el cumplimiento de los objetivos empresariales	
<b>Estrategia</b>	Establecer un plan de capacitación y motivación a constante que permita tener al personal motivado y comprometido con la cooperativa	
<b>Proyecto N°11</b>	Plan de capacitación al personal	
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Encargado</b>
1	Realiza un presupuesto para contratar al capacitador	Departamento de talento humano
2	Determinar los temas a tratar en la capacitación a todo el personal	Departamento de talento humano
3	Establecer la fecha de los cursos de capacitación	Departamento de talento humano
4	Ejecutar los cursos de capacitación	Departamento de talento humano

Elaborado por: Paca, I. 2019

**Tabla 37-4:** Acciones estratégicas: Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

<b>ACCIÓN ESTRATÉGICA N°12</b>		
<b>Objetivo estratégico</b>	Fortalecer y mejorar las capacidades del personal administrativo y operativo	
<b>Estrategia</b>	Contratar personal con título de tercer nivel a fines a la administración	
<b>Proyecto N°12</b>	Contratación de personal calificado	
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Encargado</b>
1	Publicar la oferta laboral en la página del socio empleo	Departamento de talento humano
2	Receptar las carpetas del curriculum vitae	Departamento de talento humano
3	Seleccionar a los aspirantes con título de tercer nivel a fines a la administración	Departamento de talento humano

Elaborado por: Paca, I. 2019

**Tabla 38-4:** Acciones estratégicas: Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

<b>ACCIÓN ESTRATÉGICA N°13</b>		
<b>Objetivo estratégico</b>		Fortalecer el clima laboral
<b>Estrategia</b>		Motivar a todo el personal a realizar actividades de integración
<b>Proyecto N°13</b>		Actividades de integración
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Encargado</b>
<b>1</b>	Convocar a una sesión a todo el personal	Departamento de talento humano
<b>2</b>	Determinar el lugar y la fecha de la integración	Departamento de talento humano
<b>4</b>	Ejecutar la integración	Departamento de talento humano

Elaborado por: Paca, I. 2019

## CONCLUSIONES

- Al efectuar la investigación se realizó el diagnóstico de la situación actual del Departamento de Créditos de la Institución con la finalidad de determinar los aspectos en los que existen debilidades y propender a tomar las medidas correctivas, tanto es así que el otorgamiento de créditos parte de un estricto análisis de capacidad de pago del cliente..
- Se evaluó los procedimientos y operaciones que se realizan dentro del Departamento de Créditos de la Institución con la finalidad de revisar si se están cumpliendo a cabalidad acorde a los lineamientos establecidos para lograr mayor productividad en esta, realizar capacitación al personal de análisis de crédito de la cooperativa.
- Como producto final del trabajo de diseño de estrategias financieras se ha obtenido un informe final, el mismo que contiene conclusiones y recomendaciones con la finalidad de mejorar en todas sus operaciones.

## RECOMENDACIONES

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., debe tomar en consideración los rigurosos procesos para el otorgamiento de créditos que son aplicados por las cooperativas del segmento 1, debido a que si se coloca correctamente la cartera se hace más fácil la recuperación en caso de que el socio caiga en estado de morosidad.
- Aplicar las sugerencias emitidas para mejorar los procedimientos en el Departamento de Créditos, con la finalidad que se cumpla a cabalidad con los lineamientos establecidos por la cooperativa y se cumpla las metas y objetivos propuestos, se recomienda capacitación a las personas que cumplan las funciones de asesores de crédito toda vez que de ellos depende en gran parte que la colocación de créditos se realice de una forma segura para el interés de la institución financiera.
- El Jefe de Créditos debería tomar en cuenta las conclusiones planteadas y las recomendaciones sugeridas en el informe final de este trabajo, falencias encontradas y mejorar los procesos y actividades del Departamento de Crédito.

## BIBLIOGRAFIA

- Amaya, J. (2005).** *Gerencia planeación y estrategia*. Bucaramanga: Universal Santo Tomas.
- Baena, D. (2014).** *Análisis Financiero: Enfoque y proyecciones*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Barranco, F. (2002).** *Planificación estratégica de recursos humanos de marketing*. México: Pearson Educación.
- Bernstein, L. (1995).** *Análisis de estados financieros teoría, aplicación e interpretación*. México: McGraw-Hill.
- Brigham, B. (2016).** *Finanzas corporativas*. México: Cengage Learning.
- Busom, I. (2005).** *Rentabilidad*. Madrid: Centre D'Economía Industrial .
- Calero, J. (2007).** *Investigación Cuantitativa y cualitativa*. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-09342017000701603&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-09342017000701603&script=sci_arttext)
- Carvalho, J. (2010).** *Estados financieros preparación y presentación*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (1994).** *Administración de recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Córdova, M. (2012).** *Definición técnicas de investigación*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Economía. (2019).** *Rentabilidad económica* Recuperado de <http://www.economia48.com/spa/d/rentabilidad-economica/rentabilidad-economica.htm>
- Estupiñan , O. (2006).** *Análisis financiero y de gestión*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gitman, L. (2007).** *Método Deductivo*. Recuperado de: [https://www.academia.edu/9304799/Principios\\_de\\_Administraci%C3%B3n\\_Financiera\\_11va\\_Edici%C3%B3n\\_Lawrence\\_J.\\_Gitman\\_-\\_FL](https://www.academia.edu/9304799/Principios_de_Administraci%C3%B3n_Financiera_11va_Edici%C3%B3n_Lawrence_J._Gitman_-_FL)
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2016).** *Administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012).** *Principios de Administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Gutierrez, A. (1980).** *Los estados financieros y su análisis*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Herrera, D. (2010).** *Eficiencia organizacional*. Recuperado de: <https://prezi.com/ockdcaqpumo5/eficiencia-y-eficacia-organizacional/>
- Kaplan, R., & Norton , D. (2009).** *El cuadro de mando integral*. Bóston: Brosmac,S,L.
- Keynes , J. (2009).** *Teoría cuantitativa*. Recuperado de: [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182006000200009](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182006000200009)
- Gracia, L. (2009).** *Elementos de planificación estratégica*. México: PROFIT.
- Larrosa, M. ( 2011).** *The internet marketing* . Obtenido de <http://econsoft.blogspot.com/archive.html>



- María, P. (2009).** *Definición de programa.* Obtenido de <http://definicion.de/programa/>
- Moreno, J. (2003).** *Estados financieros, análisis e interpretación.* México: Patria.
- Mora, Y., & Lazzo, A. (2012).** *Gestión administrativa.* Obtenido de :  
[www.gestionadministrativaconceptos.blogspot.com](http://www.gestionadministrativaconceptos.blogspot.com)
- Navajo, P. (2009).** *Planificación estratégica en organizaciones.* Madrid: Narcea.
- Ochoa, G. (2009).** *Fundamentos de Administración financiera.* México : Prentice Hall.
- Peréz, J., & Merino, M. (2017).** *Que es un plan.* Obtenido de  
<https://prezi.com/ciygvvsd5u55/que-es-un-plan/>
- Pérez, J., & Merino, M. (2019).** *Definición de estrategias* Obtenido de  
<http://definicion.de/estrategia/>
- Reyes, A. (2005).** *Administración de empresas .* México: Noriega Editores.
- Rodríguez, M. (2012).** *Que es una estrategia.* México: McGraw- Hill.
- Sesto, M. (2003).** *Introducción a las Finanzas.* Madrid: Editorial Universitaria Ramon Areces
- Thomson, A. (2007).** *Planificación estratégica.* México: McGraw- Hill.
- Porto, J., & Merino, M (2017).** *Definición de método deductivo.* Obtenido de  
<http://definicion.de/metodo-deductivo>
- Porto, J., & Merino, M. (2017).** *Definición de método inductivo* Obtenido de  
<http://definicion.de/metodo-inductivo>
- Nicuesa, M. (2017).** *Definición de eficiencia.* Obtenido de  
<https://www.definicionabc.com/comunicacion/eficiencia.php>
- Ruiz, R. (2017).** *Historia y evolución del pensamiento científico.* Obtenido de  
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm>
- Sinonimia.net (2017).** *Sinonimo de cuerdo.* Obtenido de  
<http://.sinonimia.net/sinonimos/busqueda-palabras/seguridad.html>



## ANEXOS

### Anexo A: Modelo de encuesta

**Objetivo:** Conocer la necesidad de diseñar Estrategias Financieras para Maximizar la rentabilidad en la Cooperativa de Ahorro y crédito “MUSHUC RUNA” Ltda. Agencia Riobamba.

Encuesta dirigida al personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y crédito “MUSHUC RUNA” Ltda. Agencia Riobamba.

Marque con una X la respuesta que usted cree que es la correcta.

1. **¿Existe en la Cooperativa un Diseño de estrategias Financieras que permita maximizar la rentabilidad?**

SI	
No	

2. **¿Según su criterio se deben diseñar estrategias financieras para maximizar la rentabilidad?**

SI	
NO	

3. **¿Con que frecuencia se informa por parte del Departamento Financiero sobre la situación económica y financiera de la Cooperativa?**

Semanal	
Mensual	
Trimestral	
Semestral	
Anual	

4. **¿Considera usted que es importante la aplicación de los análisis financieros para conocer la situación real de la cooperativa?**

SI	
NO	

5. **¿Considera usted que el departamento administrativo, contable y gerencia necesita estar capacitado para la implementación de las nuevas estrategias?**

SI	
NO	

6. **¿En la cooperativa han aplicado las estrategias financieras?**

SI	
NO	

7. **¿Conoce usted sobre diseño de estrategias financieras?**

SI	
NO	

**Anexo B:** Balance General ejercicio económico 2017

<b>COOPERATIVA FINANCIERA "MUSHUC RUNA" Ltda.</b>	
<b>BALANCE GENERAL 2017</b>	
<b>SUCURSAL RIOBAMBA</b>	
<b>EN USD</b>	
<b>Cuenta</b>	<b>Año 2017</b>
<b>ACTIVO</b>	
<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>2,937,399.62</b>
Caja	72,814.06
Bancos y otras instituciones financieras	2,853,349.10
Efectos de cobro inmediato	11,236.46
<b>INVERSIONES</b>	
<b>CARTERA DE CREDITOS</b>	<b>13,064,228.07</b>
Cartera de créditos comercial prioritario por vencer	84,836.53
Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer	1,383,076.31
Cartera de crédito inmobiliario por vencer	512,479.18
Cartera de microcrédito por vencer	11,669,702.72
Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga intereses	44,312.66
Cartera de microcréditos que no devenga intereses	394,374.65
Cartera de créditos de consumo prioritario vencida	29,506.29
Cartera de microcrédito vencida	582,444.81
(Provisiones para créditos incobrables)	-1,636,505.08
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>353,769.24</b>
<b>Intereses por cobrar de inversiones</b>	
<b>Intereses por cobrar de cartera de créditos</b>	<b>175,249.33</b>
Cartera de créditos comercial prioritario	4,544.88
Cartera de créditos de consumo prioritario	17,403.72
Cartera de crédito inmobiliario	3,061.11
Cartera de microcrédito	150,239.62
<b>Pagos por cuenta de clientes</b>	<b>39,511.10</b>
<b>Cuentas por cobrar varias</b>	<b>139,008.81</b>
(Provisión para cuentas por cobrar)	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>16,355,396.93</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	
Bienes realizables adjudicados por pago de arrendamiento mercantil	<b>680,000.00</b>
Edificios	680,000.00
(Depreciación de bienes no utilizados por la institución)	-29,205.22
Construcciones y remodelaciones en curso	105,848.43
Muebles, enseres y equipos de oficina	42,922.27
<b>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>	<b>25,203.84</b>
<b>UNIDADES DE TRANSPORTE</b>	<b>39,339.19</b>
<b>Otros</b>	<b>2,937.64</b>
(Depreciación acumulada)	-245,456.59
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>98.84</b>
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>650,893.62</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>17,006,290.55</b>
<b>PASIVOS</b>	
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
<b>OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</b>	<b>12,537,208.45</b>
Depósitos a la vista	4,635,178.77
Depósitos a plazo	6,956,846.96

Depósitos restringidos	945,182.72
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>584,983.90</b>
Intereses por pagar a plazo fijo	134,490.94
<b>Obligaciones patronales</b>	145,966.35
Retenciones	8,899.50
Contribuciones, impuestos y multas	176,496.57
<b>Cuentas por pagar varias</b>	<b>119,130.54</b>
Cheques girados no cobrados	
Otras cuentas por pagar	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>13,122,192.35</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
OTROS PASIVOS	- 2.42
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>- 2.42</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>13,122,189.93</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
CAPITAL SOCIAL	1,328,524.12
<b>RESERVAS</b>	<b>1,538,066.19</b>
FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA LEGAL	840,091.67
Especiales	697,974.52
<b>RESULTADOS</b>	<b>590,386.33</b>
Utilidad del ejercicio	590,386.33
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>3,456,976.64</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>17,006,290.05</b>

Anexo C: Balance General ejercicio económico 2018

<b>COOPERATIVA FINANCIERA "MUSHUC RUNA" Ltda.</b>	
<b>BALANCE GENERAL 2018</b>	
<b>SUCURSAL RIOBAMBA</b>	
<b>EN USD</b>	
<b>Cuenta</b>	<b>Año 2018</b>
<b>ACTIVO</b>	
<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>1,363,545.05</b>
Caja	87,794.99
Bancos y otras instituciones financieras	1,261,557.32
Efectos de cobro inmediato	14,192.74
<b>INVERSIONES</b>	<b>308,955.52</b>
<b>CARTERA DE CREDITOS</b>	<b>15,461,143.26</b>
Cartera de créditos comercial prioritario por vencer	64,666.69
Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer	2,595,160.96
Cartera de crédito inmobiliario por vencer	1,221,112.32
Cartera de microcrédito por vencer	12,237,689.52
Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga intereses	10,975.20
Cartera de microcréditos que no devenga intereses	180,017.99
Cartera de créditos de consumo prioritario vencida	68,649.61
Cartera de microcrédito vencida	426,503.16
(Provisiones para créditos incobrables)	-1,343,632.19
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>273,595.87</b>
<b>Intereses por cobrar de inversiones</b>	<b>4,469.27</b>
<b>Intereses por cobrar de cartera de créditos</b>	<b>206,672.52</b>
Cartera de créditos comercial prioritario	535.43
Cartera de créditos de consumo prioritario	36,890.10
Cartera de crédito inmobiliario	7,106.92
Cartera de microcrédito	162,140.07
<b>Pagos por cuenta de clientes</b>	<b>39,807.93</b>
<b>Cuentas por cobrar varias</b>	<b>14,058.30</b>
(Provisión para cuentas por cobrar)	8,587.85
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>17,407,239.70</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	
Bienes realizables adjudicados por pago de arrendamiento mercantil	<b>487,283.95</b>
Edificios	680,000.00
(Depreciación de bienes no utilizados por la institución)	-192,716.05
Construcciones y remodelaciones en curso	2,862,783.16
Muebles, enseres y equipos de oficina	43,012.32
<b>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>	<b>39,692.88</b>
<b>UNIDADES DE TRANSPORTE</b>	<b>33,337.19</b>
<b>Otros</b>	<b>2,847.04</b>
(Depreciación acumulada)	-87,980.75
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>-295.4</b>
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>3,380,680.39</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>20,787,920.09</b>
<b>PASIVOS</b>	
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
<b>OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</b>	<b>13,782,081.44</b>
Depósitos a la vista	4,253,023.46
Depósitos a plazo	8,624,468.86

Depósitos restringidos	904,589.12
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>726,517.55</b>
Intereses por pagar a plazo fijo	160,782.69
<b>Obligaciones patronales</b>	<b>214,541.59</b>
Retenciones	24,453.33
Contribuciones, impuestos y multas	276,983.49
<b>Cuentas por pagar varias</b>	<b>49,756.45</b>
Cheques girados no cobrados	1,111.95
Otras cuentas por pagar	48,644.50
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>14,508,598.99</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
OTROS PASIVOS	-2.21
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>-2.21</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>14,508,596.78</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
CAPITAL SOCIAL	1,347,871.74
<b>RESERVAS</b>	<b>2,288,396.96</b>
FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA LEGAL	1,295,229.28
Especiales	993,167.68
<b>RESULTADOS</b>	
Utilidad del ejercicio	803,229.91
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>4,439,498.61</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>20,787,920.07</b>

**Anexo D:** Estado de Resultados ejercicio económico 2017

<b>COOPERATIVA FINANCIERA "MUSHUC RUNA" Ltda.</b>	
<b>ESTADO DE RESULTADO 2017</b>	
<b>SUCURSAL RIOBAMBA</b>	
<b>EN USD</b>	
<b>Cuenta</b>	<b>Año 2017</b>
<b>INGRESOS INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	<b>2.340.149,93</b>
Depósitos	<b>18.309,23</b>
Depósitos en bancos y otras instituciones financieras	18.309,23
Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores	
Intereses de cartera de créditos	<b>2.321.840,70</b>
Cartera de créditos comercial prioritario	9.509,05
Cartera de créditos de consumo prioritario	136.606,38
Cartera de créditos inmobiliario	17.981,45
Cartera de microcrédito	2.097.734,43
DE MORA	60.009,39
<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>4220,83</b>
<b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>14390,84</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>158.910,03</b>
Recuperaciones de activos financieros	158.910,03
De activos castigados	12.139,91
Reversión de provisiones	86.825,60
Intereses y comisiones de ejercicios anteriores	59.944,52
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>2.517.671,63</b>
<b>GASTOS</b>	
<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>658.241,25</b>
Obligaciones con el público	658.241,25
Depósitos de ahorro	114.273,07
Depósitos a plazo	543.968,18
<b>PROVISIONES</b>	<b>186720,58</b>
Cartera de créditos	186.720,58
Crédito comercial prioritario	7.645,49
Crédito de consumo prioritario	15.941,91
Crédito inmobiliario	4.184,08
Microcrédito	158.949,10
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>774.728,02</b>
Gastos de personal	<b>375.688,92</b>
Honorarios	<b>37.283,56</b>
Servicios varios	<b>217.507,49</b>
Movilización, fletes y embalajes	39.086,10
Servicios de guardianía	15.438,18
Publicidad y propaganda	81.660,83
<b>SERVICIOS BASICOS</b>	<b>6.692,84</b>
Arrendamientos	22.810,19
Otros servicios	51.819,35



Impuestos, contribuciones y multas	<b>97906,92</b>
Impuestos Municipales	8115,19
Aportes a la Superintendencia de Bancos	14171,98
Aportes a la Agencia de Garantía de Depósitos	75619,75
Depreciaciones	<b>45.037,20</b>
Edificios	33.981,38
Muebles, enseres y equipos de oficina	3.184,00
Equipos de computación	3.684,25
Unidades de transporte	4.187,57
Amortizaciones	<b>858</b>
Estudios	286
Gastos de adecuación	572
Otros gastos	<b>445,93</b>
Donaciones	445,93
	<b>7.504,66</b>
Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores	7.504,66
<b>IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS</b>	<b>300.090,79</b>
Participación a empleados	133.571,57
Impuesto a la renta	166.519,22
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>1.927.285,30</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>590.386,33</b>

**Anexo E:** Estado de Resultados ejercicio económico 2018

<b>COOPERATIVA FINANCIERA "MUSHUC RUNA" Ltda.</b>	
<b>ESTADO DE RESULTADO 2018</b>	
<b>SUCURSAL RIOBAMBA</b>	
<b>EN USD</b>	
<b>Cuenta</b>	<b>Año 2018</b>
<b>INGRESOS INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	<b>2.857.925,75</b>
Depósitos	<b>8.743,49</b>
Depósitos en bancos y otras instituciones financieras	8.743,49
Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores	<b>13.515,25</b>
Intereses de cartera de créditos	<b>2.835.667,01</b>
Cartera de créditos comercial prioritario	9.282,40
Cartera de créditos de consumo prioritario	314.407,40
Cartera de créditos inmobiliario	82.862,24
Cartera de microcrédito	2.365.192,68
DE MORA	63.922,29
INGRESOS POR SERVICIOS	<b>4.473,10</b>
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	<b>15.852,77</b>
OTROS INGRESOS	<b>183.946,28</b>
Recuperaciones de activos financieros	183.946,28
De activos castigados	23.025,18
Reversión de provisiones	112.872,77
Intereses y comisiones de ejercicios anteriores	48.048,33
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>3.062.197,90</b>
<b>GASTOS</b>	
<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>750.155,12</b>
Obligaciones con el público	<b>750.155,12</b>
Depósitos de ahorro	116.770,19
Depósitos a plazo	633.384,93
<b>PROVISIONES</b>	<b>112.187,45</b>
Cartera de créditos	112.187,45
Crédito comercial prioritario	832,6
Crédito de consumo prioritario	40.005,56
Crédito inmobiliario	9.353,26
Microcrédito	61.996,03
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>935.957,04</b>
Gastos de personal	<b>472.541,93</b>
Honorarios	<b>31.277,02</b>
Servicios varios	<b>280.798,26</b>
Movilización, fletes y embalajes	16.840,97
Servicios de guardianía	16.773,67
Publicidad y propaganda	161.219,77
<b>SERVICIOS BASICOS</b>	<b>7.556,74</b>
Arrendamientos	25.255,58
Otros servicios	53.151,53
Impuestos, contribuciones y multas	<b>105.061,25</b>
Impuestos Municipales	1.946,79

Aportes a la Superintendencia de Bancos	16.911,79
Aportes a la Agencia de Garantía de Depósitos	86.202,67
Depreciaciones	<b>44.702,88</b>
Edificios	36.814,71
Muebles, enseres y equipos de oficina	2.053,50
Equipos de computación	3.266,25
Unidades de transporte	2.568,42
Amortizaciones	<b>484,7</b>
Estudios	105,67
Gastos de adecuación	379,03
Otros gastos	<b>1.091,00</b>
Donaciones	1.091,00
	<b>3.929,81</b>
Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores	3.929,81
<b>IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS</b>	<b>456.738,57</b>
Participación a empleados	188.995,27
Impuesto a la renta	267.743,30
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>2.258.967,99</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>803.229,91</b>

**Anexo F: Fotografías**



## Anexo G: Segmento de la cooperativa Mushuc Runa



### LISTADO DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO CUBIERTAS POR EL SEGURO DE DEPÓSITOS



Actualizado al 03 de octubre de 2016

SEGMENTO	RUC	RAZÓN SOCIAL	ESTADO JURÍDICO
SEGMENTO 1	0190115798001	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA	ORGANIZACION ACTIVA
	0190155722001	JARDIN AZUAYO LTDA	ORGANIZACION ACTIVA
	0290003288001	SAN JOSE LTDA	ORGANIZACION ACTIVA
	0390027923001	DE LA PEQUEÑA EMPRESA BIBLIAN LTDA	ORGANIZACION ACTIVA
	0490001883001	PABLO MUÑOZ VEGA LTDA	ORGANIZACION ACTIVA
	0490002669001	TULCAN LTDA	ORGANIZACION ACTIVA
	0590052000001	DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE COTOPAXI LTDA	ORGANIZACION ACTIVA
	0690045389001	RIOBAMBA LTDA	ORGANIZACION ACTIVA
	0790024656001	SANTA ROSA LTDA	ORGANIZACION ACTIVA
	1090033456001	ATUNTAQUI LTDA	ORGANIZACION ACTIVA
	1091720902001	PILAHUIN TIO LTDA	ORGANIZACION ACTIVA
	1190068389001	VICENTINA MANUEL ESTEBAN GODOY ORTEGA LTDA	ORGANIZACION ACTIVA
	1690012606001	DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA	ORGANIZACION ACTIVA
	1790093204001	23 DE JULIO LTDA	ORGANIZACION ACTIVA
	1790325083001	ANDALUCIA LTDA	ORGANIZACION ACTIVA
	1790451801001	COOPROGRESO LTDA	ORGANIZACION ACTIVA
	1790501469001	ALIANZA DEL VALLE LTDA	ORGANIZACION ACTIVA
	1790567699001	29 DE OCTUBRE LTDA	ORGANIZACION ACTIVA
	1790866084001	POLICIA NACIONAL LTDA	ORGANIZACION ACTIVA
	1790979016001	DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DEL MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA	ORGANIZACION ACTIVA
	1890001323001	OSCUS LTDA	ORGANIZACION ACTIVA
	1890003628001	SAN FRANCISCO LTDA	ORGANIZACION ACTIVA
	1890037646001	EL SAGRARIO LTDA	ORGANIZACION ACTIVA
1890080967001	CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA	ORGANIZACION ACTIVA	
1890141877001	MUSHUC RUNA LTDA	ORGANIZACION ACTIVA	