

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL



PROGRAMA: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TEMA: “DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS Y ANÁLISIS DE INVERSIÓN PARA UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO”

AUTOR: Econ. Jaime Benjamín Lasso Bravo

TUTOR: PhD. René Alberto Cañete Bajuelo

Quito - Ecuador

Abril 2015

AUTORIA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Jaime Benjamín Lasso Bravo

DEDICATORIA

Dedico este estudio a mi esposa Sandra Córdova, por su paciencia y comprensión al dedicarme gran parte del tiempo al desarrollo de este proyecto y poderlo finalizar.

A mis hijos Nicolás y Nathalia, quienes con sus palabras de apoyo hicieron que no pierda la fe en alcanzar y terminar este trabajo.

Jaime Benjamín Lasso Bravo

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Tecnológica Israel por permitirme realizar mis estudios profesionales de cuarto nivel y luego el desarrollo del presente proyecto de tesis.

De manera especial, mi sincero agradecimiento al PhD René Cañete Bajuelo, por haber guiado y orientado acertadamente en la culminación de esta tesis.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera colaboraron conmigo hasta la culminación de este trabajo.

Jaime Benjamín Lasso Bravo

INDICE GENERAL

Introducción.....	1
-------------------	---

CAPITULO I

ANÁLISIS DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.	Planteamiento del Problema.....	10
1.2.	Justificación de la Investigación.....	13
1.3.	Análisis crítico – Diagrama Espina de Pescado.....	14
1.4.	Objetivos.....	15
	1.4.1. Objetivo General.....	15
	1.4.2. Objetivos específicos.....	16
1.5.	Marco Referencial.....	16
	1.5.1. Marco Teórico.....	16
	1.5.2. Marco Espacial.....	18
	1.5.3. Marco Temporal.....	19
	1.5.4. Marco Conceptual.....	19
	1.5.5. Marco Legal.....	20
1.6.	Ideas a Defender	22
	1.6.1. Idea General.....	22
	1.6.2. Ideas Especificas.....	22
1.7.	Resumen o Estado del Arte.....	23
1.8.	Diagnóstico.....	24

CAPITULO II

ANALISIS DEL ENTORNO ECONOMICO DEL PAIS Y SITUACION DEL SISTEMA FINANCIERO

2.1.	Evolución de la Economía Nacional.....	26
2.2.	Incidencia de los Principales Componentes Financieros en la Economía	29
	2.2.1. Producto Interno Bruto.....	29
	2.2.2. Estructura de la Balanza Comercial.....	32
	2.2.3. Remesas de Emigrantes.....	36
	2.2.4. Deuda Interna y Externa Pública y Privada.....	37
	2.2.5. Inversión Extranjera Directa.....	40
	2.2.6. Empleo, Subempleo y Desempleo.....	42
	2.2.7. Índice de Precios al Consumidor.....	43
	2.2.8. Crecimiento del Gasto Público.....	45
	2.2.9. Tasa de inflación.....	46
	2.2.10. Tasas de Interés en el Sistema Financiero.....	48

2.3.	Estructura del Sistema Financiero Ecuatoriano.....	51
2.3.1.	Nivel de Activos.....	51
2.3.2.	Volumen de Crédito.....	52
2.3.3.	Cartera de Crédito por Segmentos.....	53
2.3.4.	Morosidad de la Cartera de Crédito.....	54
2.3.5.	Volumen de las Obligaciones con el Público.....	55
2.4.	Estudio de Mercado del Sector Cooperativo Financiero.....	56
2.4.1.	Evolutivo de la Cartera de Crédito en el Cantón Quito.....	59
2.4.2.	Evolutivo de las Obligaciones con el Público en el Cantón Quito.....	60
2.5.	Situación de Desempeño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SPT Limitada.....	62
2.5.1.	Estructura del Activo.....	62
2.5.2.	Estructura del Pasivo.....	66
2.5.3.	Estructura del Patrimonio.....	68
2.5.4.	Estado de Pérdidas y Ganancias.....	68
2.5.5.	Principales Indicadores Financieros y de Gestión.....	69
2.5.6.	Composición de la organización en los niveles: Directivo, Ejecutivo, Asesoría y Control, Operativa, Comercial y Servicios.....	71
2.5.7.	Organigrama de la Cooperativa.....	75

CAPITULO III

ESTRUCTURA GENERAL DE LA PROPUESTA

3.1.	Desarrollo de un Plan Estratégico para la Entidad.....	76
3.1.1.	Misión, Visión.....	76
	Valores y Principios Corporativos.....	77
3.2.	Metodología del Plan Estratégico.....	78
3.2.1.	Análisis de la matriz FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas).....	78
3.2.2.	Matriz FODA Seleccionada.....	78
3.2.3.	Breve Análisis del Entorno Económico.....	81
3.2.4.	Objetivos Estratégicos.....	81
3.2.5.	Generación de Estrategias y Planes de Acción.....	82
3.2.6.	Análisis del Sector y la Competencia.....	85
3.2.6.1.	Competencia en el Mercado Local.....	85
3.2.6.2.	Socios – Clientes y Público en General.....	86
3.2.7.	Posicionamiento de la Cooperativa.....	86
3.2.8.	Nueva Estructura Orgánica Funcional.....	87

3.3.	El Negocio, Comercialización y Evaluación Financiera.....	88
3.3.1.	Plan de Negocios.....	88
3.3.2.	Resumen Ejecutivo.....	89
3.3.3.	Mercado Objetivo del Negocio.....	92
3.3.4.	Líneas de Negocio, Productos y Servicios.....	93
3.3.5.	Determinación y Proyección del Mercado Potencial.....	94
3.3.6.	Proyección y Análisis de la Demanda Efectiva.....	96
3.3.7.	Estudio y Proyección de la Oferta.....	97
3.3.8.	Cálculo y Proyección de la Oferta Potencial Efectiva.....	99
3.3.9.	Determinación de la Demanda Potencial No Cubierta.....	99
3.4.	Plan de Comercialización.....	100
3.4.1	Investigación del mercado.....	100
3.4.2.	Cálculo de la Muestra.....	103
3.4.3.	Perfil de la Muestra.....	104
3.4.4.	Presentación y Análisis de los Resultados de la Encuesta...	107
3.4.5.	Análisis de Precios.....	115
3.4.6.	Canales de Promoción y Distribución.....	115
3.5.	Proyecciones y Datos Financieros.....	117
3.5.1.	Principales Metas Financieras.....	117
3.5.2.	Análisis del Plan de Inversiones.....	118
3.5.3.	Estados Financieros Proyectados.....	118
3.5.4.	Análisis de los Indicadores Financieros de los Balances Proyectados.....	121
3.5.5.	Flujo de Fondos Proyectados.....	123
3.5.6.	Parámetros de Referencia: VAN, TIR, Punto de Equilibrio.....	124
	CONCLUSIONES.....	129
	RECOMENDACIONES.....	131
	BIBLIOGRAFIA.....	132
	ANEXO No. 1 Principios Universales del Sistema Cooperativo.....	134
	ANEXO No. 2 Saldos de la Cartera de Crédito en el período 2010-2014 a Nivel País, por Subsistemas y Segmentos de Crédito.....	136
	ANEXO No. 3 Saldos de las Captaciones en el período 2010-2014 a Nivel País por Subsistemas.....	137
	Glosario de Abreviaturas y Siglas.....	138

INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1:	Diferencias entre países desarrollados y en vías de desarrollo
Cuadro No. 2:	Producto Interno Bruto (PIB)
Cuadro No. 3:	Estructura de la Balanza Comercial
Cuadro No. 4:	Precio del Barril de Petróleo y Presupuestado por el Estado
Cuadro No. 5:	Balanza Comercial - Exportaciones Petroleras
Cuadro No. 6:	Balanza Comercial – Exportaciones No Petroleras
Cuadro No. 7:	Deuda Externa Pública
Cuadro No. 8:	Inversión Extrajera Directa
Cuadro No. 9:	Estructura del Nivel de Empleo, Subempleo y Desempleo
Cuadro No. 10:	Ingresos y Gastos del Sector Público No Financiero
Cuadro No. 11:	Índices de Inflación Anual y de las Tres Ciudades del País
Cuadro No. 12:	Tasas de Interés Activas Efectivas y Máximas Referenciales Vigentes por Segmento de Crédito
Cuadro No. 13:	Tasas de Interés Pasivas Efectivas Referenciales por Plazo
Cuadro No. 14:	Morosidad de la Cartera de Crédito por Subsistemas
Cuadro No. 15:	SalDOS de las Cuentas del Activo de la Cooperativa SPT Ltda.
Cuadro No. 16:	SalDOS de Cartera de Crédito Consumo y Micro de la Cooperativa SPT Ltda.
Cuadro No. 17:	Porcentajes de la Morosidad ampliada y Simple de las Carteras de Crédito Consumo y Micro de la Cooperativa
Cuadro No. 18:	SalDOS de las Cuentas del Pasivo de la Cooperativa SPT Ltda.
Cuadro No. 19:	Concentración de los Mayores Depositantes
Cuadro No. 20:	Análisis de los Depósitos a Plazo
Cuadro No. 21:	SalDOS de las Cuentas Patrimoniales de la Cooperativa SPT Ltda.
Cuadro No. 22:	SalDOS del Balance de Resultados de la Cooperativa SPT Ltda.
Cuadro No. 23:	Indicadores Comparativos Financieros y de Gestión
Cuadro No. 24:	Niveles de Organización
Cuadro No. 25:	Generación de Estrategias de Tecnología y Procesos
Cuadro No. 26:	Generación de Estrategias de Aprendizaje y Desarrollo
Cuadro No. 27:	Generación de Estrategias de Elaboración y Actualización de Normativa Interna
Cuadro No. 28:	Generación de Estrategias de Productos y Socios
Cuadro No. 29:	Generación de Estrategias Financieras
Cuadro No. 30:	Análisis de la Cartera de Crédito y Proyecciones

Cuadro No. 31:	Análisis de las Obligaciones con el Público y Proyecciones
Cuadro No. 32:	Productos y Servicios Activos
Cuadro No. 33:	Productos y Servicios Pasivos
Cuadro No. 34:	Proyección del Mercado Potencial de la Zona Mariscal Sucre
Cuadro No. 35:	Cálculo y Proyección de la Demanda Potencial Efectiva
Cuadro No. 36:	Cálculo y Proyección del número de socios y clientes de la Competencia Directa
Cuadro No. 37:	Cálculo y Proyección del número de socios y clientes de la Competencia Directa Sectorizada
Cuadro No. 38:	Cálculo y Proyección de la Oferta Efectiva
Cuadro No. 39:	Cálculo y Proyección de la Demanda Potencial No Cubierta
Cuadro No. 40:	Técnicas de Investigación
Cuadro No. 41:	Decisión Final del cliente si se asocia a la Cooperativa SPT Ltda.
Cuadro No. 42:	Plan de Inversión
Cuadro No. 43:	Plan de Financiamiento
Cuadro No. 44:	Balance de Situación Proyectado
Cuadro No. 45:	Balance de Resultados Proyectado
Cuadro No. 46:	Índices Financieros Proyectados
Cuadro No. 47:	Flujo de Caja Proyectado
Cuadro No. 48:	Cálculo del valor Actual Neto
Cuadro No. 49:	Cálculo de la Tasa Interna de Retorno
Cuadro No. 50:	Ingresos y Gastos del Proyecto
Cuadro No. 51:	Ingresos, Costos Fijos y Costos Variables Proyectados a 5 años
Cuadro No. 52:	Determinación del Punto de Equilibrio

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico No. 1:	Diagrama Causa – Efecto
Gráfico No. 2:	Evolución del Producto Interno Bruto
Gráfico No. 3:	Tasas de Crecimiento del PIB por Habitante
Gráfico No. 4:	Evolución de la Balanza Comercial
Gráfico No. 5:	Balanza Comercial Petrolera
Gráfico No. 6:	Balanza Comercial No Petrolera
Gráfico No. 7:	Remesas Emigrantes
Gráfico No. 8:	Saldo de la Deuda Externa Pública
Gráfico No. 9:	Saldo de la Deuda Interna Pública
Gráfico No. 10:	Saldo de la Deuda Externa Privada
Gráfico No. 11:	Saldos de Inversión Extranjera Directa
Gráfico No. 12:	Tasas de Empleo, Subempleo y Desempleo
Gráfico No. 13:	Índice de Precios al Consumidor
Gráfico No. 14:	Ingresos y Gastos del Sector Público No Financiero
Gráfico No. 15:	Índice de Inflación Anual del País y de las tres ciudades principales
Gráfico No. 16:	Participación de Instituciones del Sistema Financiero Nacional
Gráfico No. 17:	Monto de Activos del Sistema Financiero Nacional
Gráfico No. 18:	Volumen de Cartera de Crédito por Subsistema
Gráfico No. 19:	Cartera de Crédito del Sistema Financiero – En porcentajes
Gráfico No. 20:	Captaciones de las Instituciones Financieras
Gráfico No. 21:	Crecimiento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito al 2014
Gráficos Nos. 22-23:	Composición de la Cartera de Crédito de las Cooperativas al 2014
Gráfico No. 24:	Cartera de Crédito concedida por las Principales Cooperativas en el Cantón Quito, en el año 2014
Gráfico No. 25:	Cartera de Crédito concedida en el cantón Quito por las Cooperativas por tipo de Segmento de Crédito
Gráfico No. 26:	Captaciones de las Cooperativas en el cantón Quito en valores
Gráfico No. 27:	Clientes fidelizados por las Principales Cooperativas del cantón Quito en porcentajes
Gráfico No. 28:	Estructura Organizacional de la Cooperativa SPT Ltda., al 2013
Gráfico No. 29:	Proceso de Elaboración de un Análisis FODA
Gráfico No. 30:	FODA - Fortalezas
Gráfico No. 31:	FODA - Debilidades
Gráfico No. 32:	FODA - Oportunidades

- Gráfico No. 33: FODA - Amenazas
- Gráfico No. 34: Flujo de Acciones y Decisiones del Entorno Económico del País
- Gráfico No. 35: Nueva Estructura Organizacional de la Cooperativa SPT Ltda.
- Gráfico No. 36: Mercado Objetivo de la Cooperativa para operaciones Activas y Pasivas
- Gráfico No. 37: Perfil de la Muestra por Edad
- Gráfico No. 38: Perfil de la Muestra por Género
- Gráfico No. 39: Perfil de la Muestra Socio – Económico
- Gráfico No. 40: Perfil de la Muestra por Formación Académica
- Gráfico No. 41: Perfil de la Muestra por Ocupación Laboral
- Gráfico No. 42: Confianza de la Población de la Mariscal Sucre en el Sistema Financiero Nacional
- Gráfico No. 43: Entidad Bancaria con la que trabajaría
- Gráfico No. 44: Productos y Servicios que solicitan los clientes
- Gráfico No. 45: Cooperativas de Ahorro y Crédito que conoce
- Gráfico No. 46: Voluntad de ser o no socio de una Cooperativa de Ahorro y Crédito
- Gráfico No. 47: Liquidó cuentas con una Cooperativa de Ahorro y Crédito
- Gráfico No. 48: Nombre de la Cooperativa de Ahorro y Crédito que salió
- Gráfico No. 49: Cooperativa de Ahorro y Crédito que mantiene sus cuentas
- Gráfico No. 50: Piensa abrir una cuenta en una Cooperativa de Ahorro y Crédito
- Gráfico No. 51: Cooperativa de Ahorro y Crédito que va a asociarse
- Gráfico No. 52: Canal de Distribución
- Gráfico No. 53: Punto de Equilibrio

Introducción

El crecimiento económico es la condición necesaria aunque no suficiente para el desarrollo humano y sostenible, este incremento es posible aumentando las oportunidades de empleo y generando recursos para el Estado vía tributación, aunque la experiencia latinoamericana muestra que todo depende de la “calidad” del crecimiento económico para concretar estas posibilidades, por ello, es necesario vincular el desempeño económico con una verdadera transformación productiva.

La estructura productiva del Ecuador adolece de grandes limitaciones estructurales y de funcionamiento, que se expresa entre otros elementos por una exagerada dependencia de la explotación de un bien no renovable como es el petróleo, ello incide en la desarticulación entre los diferentes sectores, baja productividad, presencia de estructuras monopólicas, reducida diversificación de las exportaciones de bienes y servicios.

Ecuador es uno de los países latinoamericanos con mayor desigualdad distributiva, una pequeña proporción de la población se concentra buena parte del ingreso nacional, mientras la gran mayoría apenas accede a una mínima parte de este ingreso. Lo rescatable, luego de la dolarización, es la relativa estabilidad monetaria, que se debe a la utilización de una moneda que no es propia del país.

Entre los principales problemas que afronta el país, es la inestabilidad del desarrollo económico, social y político, los modelos económicos que han implementado sea con políticas neoliberales, austeras, devaluatorias, de excesivo endeudamiento interno y externo, dispersión del gasto sin calidad, disminución y posteriormente aumento del aparato estatal en toda su dimensión, limitada inversión extranjera, inestabilidad jurídica y laboral, son factores que no permiten el progreso sostenido y sistemático del país.

En el año 2009 los efectos de la crisis financiera mundial generaron incertidumbre en los diferentes sectores de la economía del Ecuador en especial a los que tienen relación directa con el sector externo. Pese a dicho malestar el sistema financiero, a finales de año logró buenos resultados y continuaron hasta el 2014, el cambio de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero por el Código Orgánico Monetario y Financiero según Registro Oficial No. 332 de 12 de septiembre de 2014, trae ciertas inquietudes e incertidumbre en el desarrollo, manejo, regulación y control de las entidades del sector financiero.

Según estimaciones confiables y recientes, la pobreza bordea el 30%. Esta situación es la insatisfacción de una o más de las seis necesidades básicas. Se llega a la pobreza “crítica” cuando ni siquiera la alimentación puede ser satisfecha en forma adecuada. Dentro del esquema tenemos: i) la población en pobreza crítica; ii) los grupos asalariados pobres, es decir aquellos cuyos ingresos giran en torno al salario mínimo legal; iii) los grupos de la clase media constituida por profesionales y pequeños empresarios; y, iv) los grupos económicos de altos ingresos.

Y, la otra forma social alarmante es la desocupación, de conformidad con estudios realizados en el país, cerca de la quinta parte de la población económicamente activa está desocupada, aunque las cifras que se publican en los últimos años, expresan porcentajes alrededor del 8%; este bajo porcentaje obedece simplemente a las migraciones.

Uno de los ámbitos más importantes en el que deben formularse programas y políticas es a través de las acciones que formen parte de la estrategia nacional de mejoramiento competitivo de las PYMEs, es la productividad, ya que, de acuerdo al profesor Michael Porter, éste es el mejor indicador para medir la competitividad ya sea a nivel laboral, empresarial, sectorial y/o nacional.

Para comprender la evolución del aparato financiero nacional es necesario realizar una revisión al sistema financiero ecuatoriano en cuanto a su estructura, regulaciones y leyes rectoras, entes de supervisión y control; y, principalmente, poner énfasis en los subsistemas que lo conforman. La comprensión del sistema financiero como un todo, permitirá abrir las puertas al análisis de su oferta de productos y servicios, giro de negocio y fundamentalmente, el beneficio y nivel de utilización que sus usuarios y clientes perciben.

Es de especial atención en este análisis la conformación de los subsistemas así como sus características básicas, productos y servicios, cobertura geográfica nacional, tarifas y la composición de sus pasivos y activos financieros.

La estructura de las instituciones del sistema financiero ecuatoriano está compuesto por las siguientes entidades:

- Bancos privados
- Sociedades financieras
- Asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda
- Cooperativas de ahorro y crédito
- Bancos públicos
- Instituciones de servicios auxiliares
- La sociedad controladora de un grupo financiero y las instituciones financieras
- Corporaciones de desarrollo de mercado secundario de hipotecas

La población ecuatoriana luego de la crisis financiera que afectó en gran medida a los bancos privados y sociedades financieras, regresaron a tener confianza y más seguros en invertir su dinero en una institución de intermediación financiera controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, sin embargo, en el 2009 existió un buen volumen de captaciones vía depósitos pero, los créditos escasearon cuyo efecto colaboró en parte a que la economía del Ecuador no progrese.

En cuanto a las cooperativas de ahorro y crédito de intermediación financiera son sociedades de derecho privado, conformadas por personas naturales (en su mayoría) o jurídicas que tienen como finalidad, realizar actividades en beneficio de sus asociados

Basan su actividad en principios mundialmente aceptados y constituyen los lineamientos por medio de los cuales ponen en práctica sus valores, estos se detallan en el Anexo No. 1 "Principios Universales del Sistema Cooperativo".

El cooperativismo ecuatoriano se remonta a épocas pre-coloniales, antes y después de los incas y posterior conquista de los españoles existían formas de cooperación voluntaria especialmente en las comunidades agrarias llamadas minga, trabajo mancomunado, etc.

Durante la década de los sesenta se produce un importante crecimiento del cooperativismo ecuatoriano impulsado por el estado y las agencias norteamericanas de desarrollo AID, CUNA y CLUSA.

En la actualidad las cooperativas de ahorro y crédito ocupan el tercer lugar después de la banca privada y pública en volumen de activos, manteniendo una tendencia sostenida durante los últimos años, es así como del 2009 al 2014 crecieron en 167.73%, le siguen las sociedades financieras y las mutualistas. Es importante anotar que las mutualistas y las emisoras de tarjeta ocupan los últimos lugares en el volumen de activos, en la actualidad quedan solamente cuatro mutualistas: Pichincha, Azuay, Imbabura y Ambato y una sola institución emisora tarjeta de crédito llamada INTERDIN.

Las cooperativas se caracterizan por la democratización de capitales, ya que los recursos disponibles son de los socios, no existen accionistas, pues, son empresas de personas más no de capitales, por ende casi no se da concentraciones de ahorros y de crédito a gran nivel. La vinculación obedece por gestión y presunción que son dogmas reguladas por el organismo de control.

En cuanto a la participación del mercado, las cooperativas ocupan el primer lugar con el 48%, en segundo puesto esta la banca privada con el 28% y en tercero con un 6% la banca pública. Tiene presencia en ciento once cantones de doscientos veinte y dos, lo que representa una cobertura del 50%.

Tanto la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero como la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario publicado en Registro Oficial No. 444 de mayo 10 de 2011, determinó en el inciso cuatro del artículo 2, que las cooperativas de ahorro y crédito no podrán realizar las operaciones establecidas en su artículo 51, posteriormente, se derogan estas leyes y con la aprobación del Código Orgánico Monetario y Financiero publicado en Registro Oficial No. 332 de 12 de septiembre de 2014, que en su numeral 2, artículo 194 de la sección 5 “De las operaciones”, se mencionan cuáles son las actividades que no pueden efectuar el sector cooperativo financiero, así tenemos:

- ❖ Otorgar créditos en cuenta corriente, contratados o no;
- ❖ Negociar documentos resultantes de operaciones de comercio exterior;
- ❖ Negociar títulos valores y descontar letras documentarias sobre el exterior, o hacer adelantos sobre ellas;
- ❖ Adquirir, conservar o enajenar, por cuenta propia valores de renta fija, de acuerdo a lo previsto en la Ley de Mercado de Valores, y otros títulos de crédito

establecidos en el Código de Comercio y otras leyes, así como valores representativos de derechos sobre estos;

- ❖ Adquirir, conservar o enajenar contratos a término, opciones de compra o venta y futuros; podrán igualmente realizar otras operaciones propias del mercado de dinero, de conformidad con lo establecido en la normativa correspondiente;
- ❖ Efectuar inversiones en el capital de entidades financieras extranjeras, en los términos de este Código;
- ❖ Comprar o vender minerales preciosos
- ❖ Emitir obligaciones de largo plazo y obligaciones convertibles en acciones garantizadas con sus activos y patrimonio; estas obligaciones se registrarán por lo dispuesto en la Ley de Mercado de Valores;
- ❖ Negociar derivados financieros por cuenta propia; y,
- ❖ Efectuar por cuenta propia o de terceros operaciones con divisas, contratar reportos y emitir o negociar cheques de viajeros.

A pesar que el presente Código al igual que las leyes anteriores, permite a las cooperativas brindar una gama de productos muy amplia, estas han concentrado su actividad en las captaciones y colocaciones, debido principalmente a que su cartera de clientes (socios), está conformada por personas naturales (en su mayoría) de limitado poder adquisitivo, microempresarios y comerciantes.

Los créditos se concentran en los seis tipos establecidos en el Catálogo Único de Cuentas usado por el sistema financiero ecuatoriano, estos son créditos: comerciales, consumo, vivienda, micro empresariales, educativo y de inversión pública.

En cuanto a las captaciones las cooperativas han innovado muy poco para seducir a sus clientes, el ahorro a la vista es el rubro que cubre mayoritariamente sus captaciones, le siguen los depósitos a plazo fijo. Existen algunas iniciativas para captar el ahorro de menores de edad con el apoderamiento de uno de sus padres, se han creado productos de ahorro planificado para distintos fines que no han tenido mayor relevancia.

De entre los servicios financieros que brindan las cooperativas se destacan los cajeros automáticos, pago de servicios básicos, transferencias, remesas, entre otros; pero, aún persiste en pocas la idea de los servicios no financieros en beneficios de los socios sin

rentabilidad para la entidad, es así que encontramos servicios médicos, funerarios, comisariato, etc.

El limitado desarrollo de tecnologías financieras por parte de las cooperativas, constituye una de las mayores debilidades que dificulta la oferta y diversificación de servicios financieros, especialmente al sector rural, ello a la vez tiene relación con la carencia de investigaciones, sistematización de experiencias exitosas, sumado al poco conocimiento que tienen las entidades financieras sobre las necesidades y lógica de funcionamiento de las economías familiares, campesinas, locales e incluso territoriales. El enfoque debería ampliarse y profundizarse.

Esta limitación tecnológica, especialmente por el lado del crédito, obliga también a muchas instituciones a incurrir en tasas de morosidad altas que dependiendo de la política de determinación de provisiones, afecta sin duda alguna su posición de rentabilidad, capacidad de capitalización y crecimiento.

Si bien actualmente muy pocas cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador satisfacen los niveles de calidad establecidos, en su conjunto las cooperativas todavía no están listas para insertarse en el mercado bursátil a gran escala.

En los últimos años, se ha hecho visible la necesidad de mantener sistemas financieros sanos, sólidos y solventes. Las crisis financieras sucedidas en la última década del siglo XX y comienzos del actual siglo XXI, como por ejemplo: Venezuela, México, Ecuador, Argentina, en ese orden, dio lugar a que las autoridades reaccionaron ante esta situación con la adopción de una serie de reformas a leyes y reglamentos, así como aplicar ciertos estándares internacionales tales como, los Acuerdos de Basilea sobre capitales mínimos (Basilea I, en 1988); Basilea II en el año 2004, basado en tres pilares fundamentales: Pilar I: Requerimientos Mínimos de Capital; Pilar II Examen del Supervisor; Pilar III Disciplina del Mercado.

También sobre el Control de Riesgos de Mercado (1996), los 25 Principios Básicos de una Supervisión Efectiva (1997 / 2006), la introducción de la Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y los Estándares Internacionales de Auditoría (ISA), o de las normas contra el Lavado de Dinero (40 Recomendaciones de la FATF-GAFI y las 9 recomendaciones contra el financiamiento del terrorismo.

La supervisión por parte de las instituciones estatales se han mostrado rezagadas e insuficientes en muchos casos, ante la gran cantidad de cooperativas abiertas y cerradas que realizan intermediación financiera, que captan y colocan recursos del público, de éstas las abiertas que estaban bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, que en un número no mayor de 40 fueron regulados por el ente de control, en tanto, alrededor de 1,200 cooperativas y sus ONGs., se encontraban inscritas y bajo el control en el Ministerio de Inclusión Económico y Social, esto hace suponer el riesgo que implica el crecimiento desordenado de las cooperativas.

Para establecer un mejor control fue necesario un marco regulatorio de las cooperativas y sobre todo de las no reguladas por la Superintendencia, por lo que determinó la creación de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, según Registro Oficial No. 444 del 10 de mayo de 2011, con su propio organismo de control, donde se promueva a un solo regulador establezca normas a nivel general del sistema cooperativo financiero.

El sistema cooperativo, que está ligado a líneas de negocios, así como, productos y servicios, debe efectuar una serie de ajustes y de generar ciertos factores positivos, para ser una alternativa real y capaz de integrar a un amplio número de personas y gama de grupos, en estructuras que propicien el desarrollo y expansión de sus potencialidades, en marcos socioeconómicos de carácter participativo y solidario, con justicia, libertad y transparencia financiera.

El desarrollo económico del país requiere sustentarse prioritariamente en la capacidad productiva de las micro, pequeñas y medianas empresas, muchas de las cuales permanecen al margen del desarrollo económico y social y basan sus actividades en procesos ineficientes, poco rentables lo que genera procesos sistemáticos de pauperización de la población.

Por otro lado, la falta de productos financieros orientados al desarrollo de las microempresas rurales, producto de la limitada profesionalización de las entidades financieras en finanzas rurales, demanda la incorporación de recursos humanos especializados en estrategias de gestión financiera rural. Para esto se requiere apoyo de la cooperación internacional y la constitución de alianzas estratégicas entre instituciones formadoras, ONGs, redes y centros de capacitación.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito SPT Ltda., a que se refiere el presente análisis, está dirigida a la población de la Administración Eugenio Espejo - Sector Norte - Mariscal Sucre del Distrito Metropolitano de Quito, y su mercado objetivo es la colocación y captación de recursos financieros del público.

El presente estudio de factibilidad esta direccionado como objetivo principal al desarrollo de un plan de negocios y análisis de inversión de una cooperativa de ahorro y crédito en problemas de todo tipo de orden, el mismo que consta de tres capítulos.

El Capítulo I, corresponde al “Análisis del Tema de Investigación”, en primera instancia consta el planteamiento del problema y las justificaciones prácticas que demanda el estudio, lógicamente determinar por medio de la figura del árbol de problema o espina de pescado, las causas y los efectos de las razones para que la cooperativa objeto de estudio existan los problemas de su recesión, por lo mismo es imprescindible conocer el objetivo principal del proyecto que persigue, la viabilidad de un plan de negocios para la puesta en marcha de una cooperativa de ahorro y crédito en crisis, determinando si los productos y servicios están dirigidos principalmente a los microempresarios, comerciantes, asalariados, jubilados, etc., para ello debe efectuarse un análisis del marco referencial que engloba un escenario teórico, espacial, temporal, conceptual y legal de la problemática.

El Capítulo II trata del “Análisis del Entorno Económico del País y Situación del Sistema Financiero”, que se lo dividió en dos partes: La primera el macro entorno en el cual se analizan las variables macroeconómicas del país y los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, culturales y competitivos y, la otra parte, una revisión del sistema financiero del Ecuador, considerando al sector cooperativo, basados en información de datos reales proporcionados por los organismo de control y el Banco Central del Ecuador, incluido el desempeño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SPT Ltda., como estudio primordial de este documento.

El Capítulo III, se refiere a la “Estructura General de la Propuesta”, desarrollando análisis estratégicos y la viabilidad de la propuesta, mediante la determinación de establecer posibilidades reales de recuperación de la Cooperativa, que le posibilite su permanencia en el mercado financiero nacional, a través de un mejoramiento de los niveles de gobernabilidad, estudios de mercado, negocios y estrategias para su expansión operativa, oferta de productos y servicios a la comunidad e imagen corporativa,

proyectando una rentabilidad a futuro que pueda subsistir en el sistema cooperativo y financiero en general.

En lo que tiene que ver con el plan de negocio se analiza y se pone a consideración una serie de estrategias y plan de comercialización que la entidad financiera deberá utilizar en el corto plazo, así como se plantea propuestas como visualizar el mercado objetivo, posicionamiento, penetración y consolidación de los productos y servicios de intermediación financiera; contar con un servicio personalizado al cliente; nueva y renovada imagen de la Cooperativa, mientras que en el mediano y largo plazo se tendrán las siguientes instancias de comunicación con los socios/clientes de precios ajustados al equilibrio del mercado y de incremento permanente de las captaciones y de la cartera de crédito.

En este capítulo, se detalla el estudio y evaluación financiera, el cual permitió demostrar que en el presente caso es viable y rentable, mediante estrategias y plan de inversión, estados financieros proyectados, flujos de efectivo y metas financieras, determinaron resultados positivos desde el primer año hasta el quinto de proyección.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó después de haber realizado los diferentes estudios y análisis del plan estratégico y de negocios, concluyéndose la viabilidad del desarrollo del proyecto y los logros y metas alcanzados.

CAPITULO I

ANALISIS DEL TEMA DE INVESTIGACION

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Frente a la inestabilidad y crisis del sistema bancario nacional a finales de siglo XX, la gran mayoría de la población del país, demostró su desconfianza en especial en el sector bancario privado con algunas excepciones, lo que incrementó la incertidumbre y desconfianza para depositar los recursos disponibles e invertir en la banca, por lo que fue necesario reformar gran parte de la normativa legal que regula el sistema financiero, con enmiendas, eliminaciones y mejoras a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y buscar alternativas para demostrarle al cliente que existen opciones que permitan fomentar el ahorro, bancarizar, emprender a favor del socio una cultura financiera, otorgar créditos y brindar productos y servicios.

Una alternativa que merece atención por parte del Estado, es el sector de la economía solidaria, especialmente el sistema cooperativo de ahorro y crédito, en donde se practican de mejor manera los principios de solidaridad, ayuda mutua, autogestión y control democrático. Poniendo como objetivo fundamental de su actividad, el desarrollo de las personas, que deben administrar con conocimientos técnicos, para brindar los servicios de una manera eficiente, efectiva y económica.

Las cooperativas que estuvieron reguladas en el Ecuador, por la Superintendencia de Bancos y Seguros hasta el año 2012, lideran el crecimiento del sistema en la región andina por la evolución de sus indicadores, aunque requieren fortalecer el marco regulatorio diferenciado que se aplica en el país con el fin de asegurar la sostenibilidad del sector, a más de ello es necesario el mejoramiento en tecnologías avanzadas que permitan mantener bases de datos en captaciones y colocaciones confiables.

Entre los años 2006 al 2009, las cooperativas reguladas registraron un crecimiento del 100.00% de sus activos, un 107.83% de sus pasivos y un 56.18% de su patrimonio. Así sus ingresos crecieron 77.08%, los gastos el 78.91% y las utilidades del ejercicio en 64.00%

En el período 2009 al 2014, las cooperativas aumentaron de manera importante los porcentajes en los elementos analizados, así tenemos: Los activos crecieron en el

167.73%, los pasivos en el orden del 177.86% y el patrimonio el 117.98%. En tanto, los ingresos el 167.79%, los gastos ascendieron a 175.21% y sus ganancias del ejercicio se incrementaron el 109.86%.¹

Por ende las Cooperativas, sus órganos de integración y de supervisión, deben considerar y prevenir estos factores críticos por medio de la implementación y aplicación de instrumentos asimilados a riesgos de crédito, liquidez, operativo y solvencia, entre los principales.² Estas herramientas deben medir las volatilidades corrientes y repetitivas; abarcar reglas prudenciales para contar siempre con una disponibilidad inmediata suficiente e implementar un monitoreo prudente de estructuras coherentes de los plazos entre el activo y pasivo.

Las cooperativas de ahorro y crédito en los países emergentes y en vías de desarrollo requieren de un enfoque que supere las reglas minimizadas de control de la liquidez, reveladas anteriormente, pues, están expuestas a riesgos peculiares y sistémicos, ante la gran cantidad de estas instituciones que en su gran mayoría no estaban bajo el control ni reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, ocasionando una competencia desleal y un manejo financiero y administrativo deficiente. A continuación algunos factores de ellas:

- a) No están sujetas a una fiscalización oportuna y profesional de sus operaciones;
- b) No están sujetas a encaje legal;
- c) Los ahorros de los socios no cuentan con Fondos de Protección o Compensación;
- d) Falta capacitación a los funcionarios y experiencia en el manejo de la administración, planificación y evaluación de los riesgos;
- e) Las captaciones en su gran mayoría son a la vista o de muy corto plazo lo que implica un riesgo alto de retiro inmediato;
- f) El desarrollo y la expansión de las cooperativas estimula una demanda creciente de los socios hacia productos más sofisticados, por ejemplo, créditos de inversiones para Pymes y vivienda, simultánea y rápidamente incrementa el volumen de la cartera de créditos a largo plazo (superior a 4 años) que no guarda proporción con los pasivos con plazos congruentes;

¹ Superintendencia de Bancos y Seguros 2008-2014, recuperado de www.sbs.gob.ec-Sistema Financiero-Estadísticas- Cooperativas-Años Anteriores

² Solamente las Cooperativas bajo el control de la SBS existe en su administración una Unidad de Riesgos

- g) Las aportaciones de los socios son volátiles, ya que no cuentan con restricciones de retiros inmediatos o no las respetan;
- h) El riesgo de enfrentar demandas sorpresivas de retiros masivos es superior debido a una asimetría de información que caracteriza la relación entre la gerencia de las cooperativas y sus socios ahorradores, en su gran parte campesinos, microempresarios, amas de casa, etc., en su mayoría inexpertos en materia económica-financiera;
- i) Las cooperativas, sus órganos de integración y de supervisión, deben considerar y prevenir estos factores críticos por medio de la implementación y aplicación de instrumentos asimilados a riesgos de liquidez y crédito, seguido de un monitoreo prudente de estructuras coherentes de los plazos entre el activo y pasivo.

En cuanto a la Cooperativa de Ahorro y Crédito SPT Ltda., organización a la que mediante un plan de negocios a implantar de manera inmediata, visto su deficiencia administrativa y financiera, debe llevarse a cabo una serie de medidas para su viabilidad así como también, un plan de continuidad para que la institución se inserte nuevamente en el mercado financiero, considerando los siguientes problemas que tiene:

- ❖ La Cooperativa de Ahorro y Crédito SPT Ltda., motivo de estudio, en relación de los años anteriores, desde el 2010 hasta el 2013, tiene un crecimiento en sus activos del 23.17%, en sus pasivos el 29.50%, y el patrimonio con una disminución del (10.56%), debiendo manifestar que en el año 2010 la entidad ya registró una pérdida del ejercicio de USD (458,829), la institución no pudo recuperarse en los años 2011 – 2012, agudizándose el problema cuando en el año 2013 contabilizó una nueva pérdida de USD (523,429), sumado a las pérdidas acumuladas de USD (415,114), empeoró la situación financiera de la Cooperativa. Estos resultados están dados por la falta de oferta de productos alternativos, tecnología incipiente, no existe un manual orgánico funcional que señale claramente el rol de las personas, procesos y tecnología, ausencia de políticas principales para la administración, manejo y control de las actividades, falta de personal idóneo para los mandos alto y medio, por ende la gestión de los directivos, gerencia y jefaturas de área, dejan mucho que desear, a eso se suman pérdidas consecutivas, índices de ROE y ROA negativos; no se visualiza al interior de su organización áreas importantes como: negocios, productos,

operaciones, finanzas y talento humano, en definitiva no cuenta con sistemas de procesos, subprocesos, actividades, tareas que desarrollen cadenas de valor, como variables de desarrollo y evaluación continua, en vista que su estructura orgánica y funcional es ambigua y no está acorde a los actuales momentos que se desenvuelve el sistema financiero;

- ❖ Las áreas que deben realizar los análisis del riesgo de crédito, como son Unidad de Auditoría y de Riesgos, no lo han considerado en sus informes y se han limitado a exponer cifras y resultados, pero no a identificar, medir, controlar y monitorear este riesgo, sobre todo referente a la calidad de cartera, niveles de administración, límites en la concesión, concentración, gestión de recuperación, niveles de tolerancia de la morosidad, índices financieros, fuentes estratégicas del negocio. En cuanto al riesgo operativo, que involucra a personas, procesos y tecnología de información, no se ha avanzado en estudiar y contar con modelos de gestión, controles de mando y reportería, adicionalmente, inexistencia de un tablero o semaforización de los factores de los principales riesgos como son crédito, liquidez, mercado, solvencia y legal entre los principales y, su calificación ya sea crítico, alto, medio o bajo, sin determinar las posibles soluciones para mitigar los riesgos que se encuentran en posiciones alarmantes.

- ❖ La Cooperativa de Ahorro y Crédito SPT Ltda., por intermedio de su administración y sus directivos, no han realizado un estudio formal del mercado financiero en el cual se desenvuelve, por ende hay ausencia de un verdadero plan estratégico y de negocios; cuenta con información financiera y un breve esquema de un plan operativo, él mismo que no ha sido sociabilizado a todo su personal cuyos objetivos estratégicos no son necesariamente los adecuados a la realidad y no prevé la dinamización financiera de la entidad.

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito general de este estudio es analizar todo el contexto de la economía sobre todo con el sector financiero cooperativo con la finalidad de examinar el grado de impacto que tienen las micro finanzas en el sector financiero, a más de ello todas las demás organizaciones que proveen de servicios a microempresarios a mejorar sus esfuerzos para reducir la pobreza en el país.

Suministra la información de base necesaria para orientar las estrategias, políticas y recursos hacia el desarrollo de los servicios financieros y no financieros para las microempresas, con el afán de que puedan ampliar su contribución a la generación de empleo y así mejorar los ingresos de los sectores pobres y vulnerables de las áreas rurales y urbanas.

El estudio también suministrará un conocimiento general sobre el marco legal que regula estos negocios y actividades.

Toda la información es base necesaria para orientar y planificar la asistencia para ampliar y mejorar este sector.

Los resultados del proyecto ayudarán a las instituciones que proveen apoyo micro-financiero o de otra índole de microempresa a identificar las concentraciones geográficas de la población y la demanda potencial de servicios y comprender mejor las características, los problemas y la capacidad de los clientes existentes y potenciales.

Esta información debe ayudar a tales instituciones a planear productos y servicios, expandir la cobertura y profundizar el alcance de los servicios a las microempresas y focalizar nuevos clientes y mercados. La posibilidad de encuestas constituye una oportunidad para medir el impacto de programas de desarrollo micro - empresariales en el país.

1.3. ANÁLISIS CRÍTICO (SE PUEDE UTILIZAR ÁRBOL DE PROBLEMAS, DIAGRAMA DE ISCHIKAWA U OTROS)

No existen dos negocios idénticos y dos planes de negocio nunca son parecidos, pero aquellos planes de negocio que son buenos son los que cuentan con “historia” y se explican cómo el negocio logrará los objetivos de forma coherente y consecuente. La “historia” se centrará en las necesidades del cliente. El plan identificará el mercado, sus perspectivas de crecimiento, los clientes objetivo y los principales competidores. Deberá basarse en un conjunto de estimaciones creíbles, y deberá identificar aquellas estimaciones a los que la rentabilidad del negocio es más sensible. Deberá asimismo identificar los riesgos que enfrenta el negocio, los potenciales inconvenientes y las acciones que se tomarán con el fin de atenuar los riesgos.

Los problemas de orden estructural en aspectos económicos, financieros, tecnológicos, operacionales, recursos humanos de la Cooperativa y la urgencia de dar un giro radical para su recuperación efectiva, estos elementos deben plasmarse en un diagrama, donde se identifique las causas y efectos con la finalidad de innovar e implementar productos, servicios y tecnología a fin de aplicarlos de inmediato en la entidad.

Por consiguiente, la Cooperativa debe realizar un estudio de mercado para conocer las necesidades de la población del sector, identificando que existe una demanda insatisfecha, la misma que requiere obtener información ágil y oportuna, además de la confianza en la entidad para invertir en productos y servicios, en un lugar donde la competencia está bien establecida y marcada.

Gráfico No. 1
Diagrama de Causa – Efecto



Fuente: Investigación realizada
Elaborado: Jaime Lasso Bravo

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios y un análisis de inversión para una institución financiera con profundos problemas económicos, observando las necesidades, anhelos y expectativas de los microempresarios y de una población (socios)

empoderados con la institución, con la finalidad de enrumbarle a un negocio en marcha, que oferte y entregue productos financieros y servicios de calidad.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Incrementar los niveles de participación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, en su mercado de intermediación financiera (colocaciones – captaciones), y de otros servicios, determinando para ello la demanda insatisfecha de la población económicamente activa (PEA) en la zona de estudio.
- b) Analizar en qué medida la administración de los riesgos, la incorporación de tecnología, la formación de nuevos recursos humanos y con experiencia y, el fortalecimiento de las finanzas, logren establecer el crecimiento de los productos ofertados de activos y pasivos
- c) Desarrollar estrategias claves e innovación y creación de productos, con la finalidad de incrementar la cuota de mercado.
- d) Establecer indicadores financieros para la evaluación económica del proyecto como son: Tasa interna de retorno, valor actual neto, índice de deseabilidad, (TIR, VAN, ID, PUNTO DE EQUILIBRIO, COSTO-BENEFICIO) y analizar la viabilidad de la entidad.

1.5. MARCO REFERENCIAL

1.5.1. Marco Teórico

“Estrategia Competitiva nos habla sobre el modelo de las cinco fuerzas el cual nos enseña que una empresa está rodeada de cinco factores fundamentales dentro de una industria y hay que aprender a controlarlos muy bien para sobrevivir en el mercado y tomar buenas decisiones, de tal manera que nos lleven al éxito tomando en cuenta altas tasas de rentabilidad.

Porter nos dice que en la industria existen dos tipos de competencia, la positiva y la destructiva, la primera es cuando un competidor busca diferenciarse del resto

*en vez de acaparar todo el mercado y la otra es justamente todo lo contrario pues todas las empresas ofrecen lo mismo. Lo siguiente que nos enseña Porter es a elaborar estrategias y aplicarlas correctamente para tener éxito y derrotar a la competencia y sobretodo posicionarnos sólidamente dentro de la industria”.*³

Es claro que el volumen en la producción constituye un factor crítico en la eficiencia y la competitividad, situación que precisamente afecta a las micro, pequeñas y medianas empresas, de allí que se requiere políticas y acciones que promuevan la asociatividad y los encadenamientos productivos. Esta estrategia constituye un potencial de enorme valor e impacto que requiere ser elevado a principio de carácter constitucional.

En este ámbito, más que micro finanzas el país y el sistema financiero, como las cooperativas, exige políticas que incluyan marcos regulatorios favorables, programas de investigación, capacitación y de asistencia técnica que motiven a contar con entidades de sólidas y sostenibles, sobre la base de adopción de adecuadas estructuras organizativas y financieras, pilares fundamentales para un el buen desempeño financiero - administrativo y garantizar una oferta de servicios accesibles con calidad.

“El hecho de que el Marketing esté vinculado a un entorno cambiante que va ofreciendo continuamente nuevos retos a las empresas, obliga a que tanto las tareas a desempeñar por la comercialización como la importancia que se concede a cada una de ellas sean diferentes, en un proceso de adaptación continuo.

*Puesto que los problemas que se plantean a las empresas evolucionan en el tiempo, las respuestas que estas ofrecen, se adaptan continuamente en un intento por encontrar nuevas soluciones”*⁴

El marco de regulación está en continua evolución y actualización, en cuanto a la reglamentación y supervisión de las Cooperativas en el Ecuador, existe un reconocimiento público de que el sector cooperativo de ahorro y crédito se ha desarrollado considerablemente en los últimos años.

³ PORTER, Michael, Coyuntura económica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas

⁴Plan de Marketing disponible en

<http://cursweb.educadis.uson.mx/elsarmida/documentos/EI%20PLAN%20MARKETING.doc>.

El trabajo de investigación se desarrollará en la institución controlada con un sistema para monitorear los niveles del riesgo a los que está expuesto, desde la calidad del gobierno corporativo hasta desarrollar y proponer con diferentes estrategias a través de una plan de negocios debidamente analizados, a fin de mitigar los riesgos y establecer mecanismos de emprendimiento y crecimiento de la entidad.

*“Un plan de marketing es, un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos”.*⁵

Las metodologías o planes de acción implantadas deben considerar la combinación de prácticas cuantitativas y cualitativas, de acuerdo con la experiencia y las políticas estratégicas de la entidad, que deben permitir monitorear y controlar la exposición crediticia de los diferentes portafolios y los activos de riesgo.

Un sistema de información basado en reportes objetivos, suficientes para satisfacer las necesidades de la institución. Estos reportes deben ser permanentes, oportunos y consistentes; distribuidos a los niveles administrativos correspondientes para asegurar que se tomen acciones correctivas.

1.5.2. Marco Espacial

El estudio de la investigación de las micro finanzas, que comprende un plan estratégico, análisis de mercado, variables endógenas y exógenas, productos, análisis de oferta y la demanda, para concluir con un plan de negocios y financiero, que comprende desde una perspectiva macroeconómica hasta llegar a una microeconómica, se lo va a desarrollar en la provincia de Pichincha, cantón Quito, sector centro-norte La Mariscal Sucre, desde cuya perspectiva de acción se estará analizando este trabajo.

⁵ Plan de Marketing, www.camarasal.com/mercadeo/Plan%20de%20marketing.pdf

1.5.3. Marco Temporal

El ámbito de la evolución de la economía ecuatoriana, en cuanto al crecimiento económico de las diferentes variables más importantes, por sectores económicos y los componentes como son la inflación, índice de precios al consumidor, tasa de interés, cambio, deuda interna y externa, el sector externo, marco regulatorio de la cooperativas que estuvieron supervisados por la Superintendencia de Bancos y Seguros y su transferencia en el control a la nueva Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, toda esta información servirá para el análisis en la construcción del conocimiento de un plan de negocios, estratégico, metodológico y analítico, para una entidad en crisis. La información de variables macroeconómicas financieras e índices se aplicará desde el año 2007 hasta el 2014.

1.5.4. Marco Conceptual

- ❖ **Microcrédito:** Es todo crédito concedido a un prestatario, persona natural o legal o grupo de personas con una garantía solidaria, destinada a financiar las actividades en pequeña escala en la producción, comercio o servicio cuya fuente principal de pago es el producto de las ventas o ingresos generados por tales actividades, como se verifica por la institución prestataria. Los balances y los estados de pérdidas y ganancias no son requerimiento para los microempresarios.
- ❖ **Microempresa:** Es un negocio personal o familiar en el área de comercio, producción, o servicios que tienen menos de 10 empleados, el cual es poseído y operado por una persona individual, una familia, o un grupo de personas individuales de ingresos relativamente bajos, cuyo propietario ejerce un criterio independiente sobre productos, mercados, precios, y además constituye una importante fuente de ingresos para el hogar.
- ❖ **Cooperativa:** Es una asociación autónoma de personas que se reúnen en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.

- ❖ **Micro finanzas:** Son préstamos que se dirigen a personas o a grupos con pocos medios económicos y que normalmente están excluidos del sistema financiero tradicional y también define los negocios que crecieron alrededor de estas actividades.

1.5.5. Marco Legal

El sistema financiero formal esta normado y regulado por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero creado mediante Ley No. 52 según Registro Oficial No. 439 de 12 de mayo de 1994, en el marco de esta Ley, se emitió el **Decreto Ejecutivo No. 2132**, según Registro Oficial No. 467 de 4 de diciembre de 2001, en sustitución del **Decreto Ejecutivo No. 1227** promulgado en Registro Oficial No. 282 de 24 de marzo de 1998, que Regula y Supervisa a las Cooperativas de Ahorro y Crédito que obligaba a todas estas instituciones, que sobrepasen un patrimonio social de USD 200.000 y activos totales de un millón de dólares, a someterse a la regulación y supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros, por lo tanto, deben estas instituciones determinar parámetros de solvencia y sostenibilidad financiera; así como estándares de eficiencia y calidad, para los cuales muchas de ellas aún no están preparadas.

Aquellas cooperativas que no cumplieren dichos requisitos quedan adscritas bajo la Dirección de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social hoy Ministerio de Inclusión Económica y Social.

La Superintendencia de Bancos y Seguros, emitió un nuevo **Decreto Ejecutivo No. 354**, publicado el 10 de agosto de 2005, según Registro Oficial No. 79, que sustituye al 2132 y a su Reglamento Modificador No. 3050. El nuevo decreto obligaba a todas cooperativas que realizan intermediación financiera, a acogerse a las normas prudenciales y reglamentarias de la Junta Bancaria, a la supervisión del ente de control, en especial aquellas que alcancen los 10 millones de dólares en activos como nueva base.

Sin duda, que el nuevo decreto ha tornado más complejo los procesos de regulación y supervisión de las Cooperativas en el Ecuador; pues, de una parte la Superintendencia de Bancos y Seguros, enfrenta limitaciones administrativas y técnicas para supervisar a todo el sector cooperativo ya que la mayor parte de las

cooperativas no están lo suficientemente fortalecidas para cumplir toda las normas prudenciales que exige la Junta Bancaria. Las reacciones del sector cooperativo es que el Decreto No. 354, está llena de incertidumbre para las medianas y pequeñas cooperativas, pues dicho decreto afecta sus niveles de gobernabilidad, solvencia patrimonial.

A partir de la “**Ley de Regulación del Costo Máximo Efectivo del Crédito**”, publicado en el Registro Oficial 135 de 26 de julio 2007, se redujo a las entidades financieras los costos de transacciones crediticias y se eliminó las comisiones y otros costos que se incluían en la concesión de los créditos y que no se reflejan en la tasa de interés, sin embargo, el sistema micro-financiero casi no ha resuelto este inconveniente a través de mejores ofertas de servicios de nuevos productos.

Se destaca los esfuerzos del organismo de control y otras instituciones financieras estatales por instrumentar mecanismo de regulación de eventuales quiebras, la provisión de liquidez, para cubrir desfases entre los activos y pasivos, la ampliación del radio de acción del ente regulador y la creación de un seguro de depósitos, según reza en el Registro Oficial No. 498 de 31 de diciembre de 2008, que se creó la “**Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera**”, que es un conjunto de instituciones, procedimientos y mecanismos tendientes a precautelar la estabilidad del sistema financiero y prevenir y/o limitar el impacto de liquidaciones de instituciones que enfrente problemas económicos, financieros y/u operativos, y así evitar el riesgo sistemático.

Los componentes de la red de seguridad financiera tenemos: Supervisión bancaria, fondo de liquidez, garantía y seguro de depósitos y un mecanismo y procedimiento para que una eventual caída de una entidad, sea a través de Resolución Bancaria, que no es más que los activos y pasivos productivos sean transferidos a otras entidades financieras solventes.

El artículo 309 de la Constitución de la República, establece de que el sector financiero popular y solidario, el cual contará con normas y entidades de control específicas, mediante **Decreto Ejecutivo No. 194** publicado en Registro Oficial No. 111 de 19 de enero de 2010, sustituye al Decreto No. 354, del control y regulación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Posteriormente nace la “**Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario**”, publicado en el Registro Oficial No. 444 de 10 de mayo de 2011, que reconoce a las cooperativas de ahorro y crédito, cajas centrales y bancos comunales, cajas de ahorro, a ello se crea una institución que regula y controla que es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y adicionalmente dos instituciones de fomento: El Instituto de Economía Popular y Solidaria, que promoverá el desarrollo de la asociatividad, planificación y la productividad de los sujetos sociales que se dedican a estas actividades y la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, que se encargará del fomento del desarrollo de la sostenibilidad social y financiera de este tipo de organizaciones.

Finalmente, se crea el “**Código Orgánico Monetario y Financiero**”, publicado en el Registro Oficial No. 332 de 12 de septiembre de 2014, como recopilación de varias leyes, que básicamente separa el control y supervisión por parte de las superintendencias y la regulación y legislación por una Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, adherido al Gobierno Central.

1.6. IDEAS A DEFENDER

1.6.1. Idea General

Mediante este plan de negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SPT Ltda., permitirá a la organización pensar críticamente en su misión y visión, para encontrar el mercado objetivo adecuado y renovar su imagen corporativa obteniendo un posicionamiento en la cuota de mercado y una fidelización de los clientes.

1.6.2. Ideas Específicas

- ❖ A través de un diagnóstico profundo mirar la situación de la empresa, se podrá descubrir cuáles son sus principales debilidades, restricciones, pero también las fortalezas que debe aprovechar para optimizar la posición del mercado de negocio.

- ❖ La implantación de una investigación de mercado permitirá conocer de primera mano las debilidades competitivas y las preferencias de los clientes en la oferta de servicios y productos de la Cooperativa.
- ❖ El desarrollo de un marketing coordinado ayudará a la institución financiera a direccionar de mejor manera su imagen y sobre todo a lograr un mejor posicionamiento en su mercado objetivo.
- ❖ Trazar propuestas para explotar este gran mercado que es la micro - finanzas, por parte de la entidad, la competencia de entidades reguladas, entre otros factores.

1.7. RESUMEN O ESTADO DEL ARTE

La presente propuesta parte luego de un proceso de análisis de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SPT Ltda., con esta razón se proyecta realizar acciones inherentes a negocios conjuntamente con áreas de apoyo, en tal virtud se procede a determinar los parámetros claves para el desarrollo comercial, en la cual es imperativo el desenvolvimiento en tácticas modernas de mercadeo, que permitan que el posicionamiento y la respuesta de la institución sean mejores y de alto impacto, sin embargo, es necesario destacar que es fundamental la implementación de un sistema tecnológico que de viabilidad a las actividades planificadas de negocios y mercadeo.

La ventaja de diseñar un plan de negocios y marketing tiene como finalidad facilitar y hacer viable el logro de los objetivos y metas más importantes de la Cooperativa, planteadas en el plan estratégico y operativo.

La planificación, conocimiento, coordinación y compromiso de un equipo de trabajo permitirá el fortalecimiento institucional. Teniendo en cuenta la complejidad y dinámica de los mercados actuales, ninguna institución financiera puede crecer y competir sin tener en cuenta las variables que intervienen y realizar un análisis integral para verificar si el emprendimiento estratégico es o no factible.

1.8. DIAGNOSTICO

En relación a lo que se ha señalado como antecedente general del sector cooperativo financiero en la economía del país y sus distintos parámetros, entre los principales problemas que adolece esta importante actividad financiera y de servicios tenemos:

- ❖ La crisis del sistema financiero a finales de los años noventa, impactó y causó grandes efectos en el desarrollo nacional, no sólo por su alto costo económico, sino que reveló deficiencias en la estructura y capacidad de prevención y respuesta del sector bancario sobre todo;
- ❖ En vista que un sin número de cooperativas existentes en el mercado, no se vislumbra la tendencia de invertir y formar entidades fuertes y sólidas a nivel regional y nacional respetando el principio cooperativo de “Cooperación entre Cooperativas” y formar sus propias alianzas y fusiones, no sólo para promover sus intereses económicos, sino también para formar grupos de presión y garantizar el beneficio de oportunidades globales que no sólo favorecerán a sus miembros, sino que beneficiarán también a las comunidades locales y los socios que son parte de ella;
- ❖ A pesar del gran número de la industria de micro finanzas en los recientes años, ha tenido un pequeño impacto en la mayoría de las microempresas. Sólo el 29% informó tener ahorros en instituciones financieras. El crédito del sector financiero cooperativo formal no es parte de la estrategia de negocios de los microempresarios y un gran número de ellos tienen su preocupación en endeudarse. Aquellos tienden también hacer uso de los servicios financieros autorizados;
- ❖ Durante la vida jurídica, la Cooperativa de Ahorro y Crédito SPT Ltda., ha sido objeto de planes estratégicos de regulación, preparados sobre la base de metodologías conceptuales tradicionales, sin el seguimiento y puesta en marcha a través de planes de negocio o de acciones de vigilancia intensa con la evaluación constante para lograr resultados esperados;

- ❖ La inobservancia en el cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas establecidas en los referidos planes, permite que sigan existiendo problemas estructurales en el sistema cooperativo y particularmente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito SPT Ltda., motivo del presente estudio, que requiere la adopción de soluciones radicales por parte de la administración y del organismo de control determinando decisiones sobre el futuro de la institución;

- ❖ La carencia de una propuesta estratégica que comprometa a los socios, directivos, administradores y empleados de la Cooperativa SPT Ltda., en redoblar esfuerzos, poner en práctica un sentido de empoderamiento, adaptación al cambio, lealtad y trabajo en equipo, a fin de mantener a la entidad vigente en el mercado y posibilitar el cabal cumplimiento de la responsabilidad social empresarial a ella asignada.

CAPITULO II

ANALISIS DEL ENTORNO ECONOMICO DEL PAIS Y SITUACION DEL SISTEMA FINANCIERO

2.1. EVOLUCIÓN DE LA ECONOMIA NACIONAL

Es un país vulnerable a una serie de choques exógenos tanto de origen natural como económico, este último factor depende de su bajo nivel de industrialización y de la exportación de unos pocos productos como el petróleo, banano, café, camarón, cacao y flores.

Es importante, diferenciar entre países desarrollados y otros como el nuestro en vías de desarrollo y para el efecto existen ciertos aspectos que marcan la diferencia, así tenemos:

Cuadro No. 1
Diferencias entre Países Desarrollados y en Vías de Desarrollo

Países Desarrollados	Países en Vías de Desarrollo
* Estructura productiva industrial y de servicios	* Estructura productiva dominante en productos primarios
* Mientras los países desarrollados realizan su producción para el mercado interno (Demanda interna)	* Los países en vías de desarrollo producen para la exportación (Demanda externa)
* Monopolizan el desarrollo tecnológico (Conocimiento aplicado a la producción)	* Importadores de tecnología
* Controlan los recursos financieros	* Escasez de recursos financieros

Fuente: Carrasco Adrián; 2008; Apuntes de Clase "Política Económica"

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Si bien la economía del país se había apoyado desde 1973 en la exportación del petróleo, la significación de este producto se ha reducido drásticamente; así, mientras que en 1985 el petróleo representaba el 66.5% del total exportado por el país, en el año 1997 este porcentaje se había reducido al 29.6%. Mucho más se redujo en 1998, cuando

sólo participó con el 22.4% de las exportaciones totales, en tanto que en este último decenio el crecimiento de las exportaciones petroleras han superado el 65%.

A la economía se la puede mirar desde tres facetas y todas no son sino el reflejo de un mismo fenómeno real. A) La faceta de ingresos y gastos, B) la del ahorro y la inversión, y, C) la de los intercambios externos (exportaciones e importaciones de bienes y servicios), y esto nos lleva ya a una conclusión importante, no se puede mirar a los intercambios externos como un hecho aislado en la economía, sino como parte de un todo.

Por ejemplo, un déficit de la balanza externa es el reflejo de un desbalance entre ingreso y gasto agregado, y no simplemente a algo que llamamos “*falta de competitividad*” externa.

Las exportaciones ecuatorianas dependen en gran medida de precios volátiles sobre los cuales el país no tiene ningún tipo de control o injerencia a nivel internacional. En su gran mayoría, las exportaciones ecuatorianas se componen de bienes primarios, es decir de productos con un reducido o sin nivel de elaboración o valor agregado. Dentro de este grupo se incluyen a los bienes mineros y agrícolas, destacándose en estas últimas las frutas, flores, pescado, entre otros.

El domingo 9 de enero de 2000, el presidente de la República Jamil Mahuad anunció la decisión de dolarizar la economía ecuatoriana después de anclar el precio de la divisa en un nivel de 25,000 sucres, adoptó esta medida luego de una fuerte crisis bancaria y económica a finales de los años noventa y una gran devaluación progresiva del sucre, el proceso fue parcialmente exitoso, pero con un alto grado de encarecimiento de la subsistencia y de saber que grandes sumas de dinero en sucres simplemente se reducían a lo mínimo por el tipo de cambio fijo que decidió el gobierno, frente a una elevación de costos y de procesos de especulación.

La dolarización es el proceso por el cual un país adopta el dólar de los Estados Unidos de Norteamérica, como moneda para su uso en transacciones económicas. La moneda extranjera reemplaza a la moneda doméstica en todas sus funciones, reserva de valor, unidad de cuenta, medio de pago.

La dolarización es la moneda a partir del año 2000 y, el aumento del volumen de las remesas de los migrantes ecuatorianos en el exterior son dos fenómenos importantes de signo diverso. Las remesas enviados por unos tres millones de ecuatorianos que han

emigrado a Estados Unidos, España e Italia, se estima que el 33% de sus ingresos envían a sus familiares, y por ello en los años 2000 al 2007 luego del petróleo era el rubro más importante de la economía ecuatoriana, así tenemos que en el 2000 llegaron a USD 1,317 millones, para el año 2001 creció a USD 1,415 millones y aumentó a USD 2,500 millones en el 2007, en el 2013 se ubicó en niveles superiores a la cifra obtenida en el año anterior, llegando a un valor de USD 2,572 millones, se estima resultados superiores para el 2014.⁶

La dolarización le ha dado una ventaja al Ecuador, por un lado, el tener una moneda internacional, la estabilidad económica relativa esta fortalecida por las remesas de los emigrantes ecuatorianos y por el alto precio del petróleo en los últimos años. Es a partir del año 2008 que el barril del petróleo tiene una tendencia alcista de USD 82.95, el año 2009 fue la excepción debido a la crisis inmobiliaria sucedida en los Estados Unidos bajó a USD 52.56 y, para el siguiente año se situó a USD 71.92, en tanto en el período 2011 – 2013 el promedio del precio del barril fue de USD 96.90 y el año fiscal 2014 cerró con un precio de USD 53.55 el barril.⁷ Comparativamente, la dolarización estabilizó la economía ecuatoriana, impidiendo a los futuros gobiernos de turno la devaluación de la moneda y eliminando la manera como favorecer a los poderes económicos y bancarios del país.

Las bajas tasas de crecimiento anual del PIB per cápita durante los últimos siete años y el alto porcentaje de desempleo que llegó cerca del 8% en el 2007 son parte de una inviabilidad del país que tiene como marco las profundas reformas estructurales impuestas por los países industrializados especialmente los Estados Unidos.

En este contexto, el Ecuador en estos últimos veinticinco años marcadas básicamente por gobiernos neoliberales con políticas monetarias de constantes devaluaciones de la moneda el “sucre”, que a la postre sucumbió en una terrible crisis financiera y la desaparición de la unidad monetaria, dando paso a la dolarización que sin lugar a dudas ha mejorado el nivel de vida de las personas, por ser una moneda fuerte en los mercados internacionales y con mejores perspectivas de inversión de las fuerzas productivas, por los ingresos proveniente del incremento del precio del barril del petróleo, sin embargo, se ha desproporcionado el gasto público y ha crecido desorganizadamente el Estado y, con políticas inciertas no ha ingresado en la magnitud que se esperaba la inversión extranjera.

⁶ Banco Central del Ecuador, Publicaciones Económicas

⁷ Ver Cuadro No. 4, “Precio del barril del petróleo y presupuestado por el Estado”, página No. 32

2.2. INCIDENCIA DE LOS PRINCIPALES COMPONENTES FINANCIEROS EN LA ECONOMIA

Estos últimos años ha cambiado la perspectiva de la economía sobre todo porque al dispararse la tendencia histórica del precio del petróleo, la dependencia frente al oro negro ha aumentado sustancialmente.

Representa más de la mitad de las exportaciones y más de un tercio de los ingresos fiscales y el espejo entre balanza comercial petrolera y no petrolera es cada vez más marcado. A todo esto sumamos que la visión del gobierno es la de priorizar al Estado como eje de la economía y de la sociedad, al mismo tiempo minimiza la acción privada y de las empresas medianas y grandes, el resultado es una enorme dependencia de la economía frente al gasto público, corriente o de inversión y de ahí la necesidad de buscar fuentes de financiamiento internas como el caso del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y externos como el de Gobierno de China.

La década del 2000 y la de los cuatro primeros años del 2010, la economía del país ha marcado la pauta de una cierta estabilidad política pero inestabilidad institucional, debiendo indicar que se han producido mejoras en términos de crecimiento económico y aumentos de productividad, sin embargo, éstas no han sido suficientes para corregir los serios problemas estructurales como la insuficiente creación de empleos de calidad ni para superar la brecha de competitividad que nos separa del resto del mundo, incluso a nivel latinoamericano. Esto se traduce en la imposibilidad de aumentar más rápido y sostenidamente los salarios reales y los retornos del capital extranjero por la serie de cambios en la legislación laboral, tributaria y financiera, a eso se suma la débil institucionalidad imperante con relación a otros países.

2.2.1. Producto Interno Bruto

El PIB representa el valor de todos los bienes y servicios producidos en una economía en un período determinado, lo que resulta equivalente al ingreso de toda la población en el mismo período, generalmente un año. El PIB exhibe **valores nominales**, es decir, su cálculo está influenciado por la variación en el nivel de precios, por ello, se debe comparar los niveles de producción considerando **valores reales**, es decir, valores que descuentan el cambio en el nivel de precios.

$$P.I.B. = C + G + I + (X-M)$$

Producto Interno Bruto = Consumo + Gasto (Estatal) + Inversión + (Exportaciones - Importaciones).

En el cuadro siguiente vemos la evolución del Producto Interno Bruto, considerando las variables del PIB nominal y real para el período 2011 al 2014, este último año cerró con el 3.8% revelado por el ex instituto emisor.

Cuadro No. 2
Producto Interno Bruto (PIB)
En millones de dólares

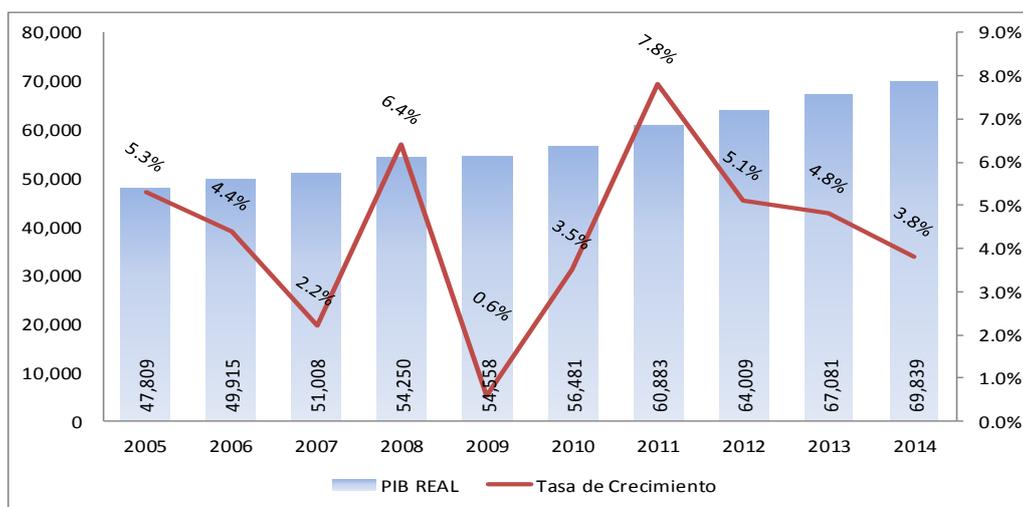
Variable	2011	2012	2013	2014
PIB NOMINAL	79,780	87,495	94,669	103,776
% Variación Anual	14.70%	9.67%	8.20%	9.62%
PIB REAL	60,883	64,009	67,081	69,839
% Variación Anual	7.79%	5.10%	4.80%	3.80%
PIBpc NOMINAL	5,226	5,637	6,001	6,471
% Variación Anual	6.80%	7.80%	6.46%	7.84%

Fuente: Banco Central del Ecuador, Publicaciones Económicas

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

La economía ecuatoriana terminó el año 2014 con una tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del 3.8% en términos reales, inferior a lo que registró el año 2013 que fue 4.80%, es decir, se mantuvo la economía estable.

Gráfico No. 2
Evolución del Producto Interno Bruto
En millones de dólares y porcentajes



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

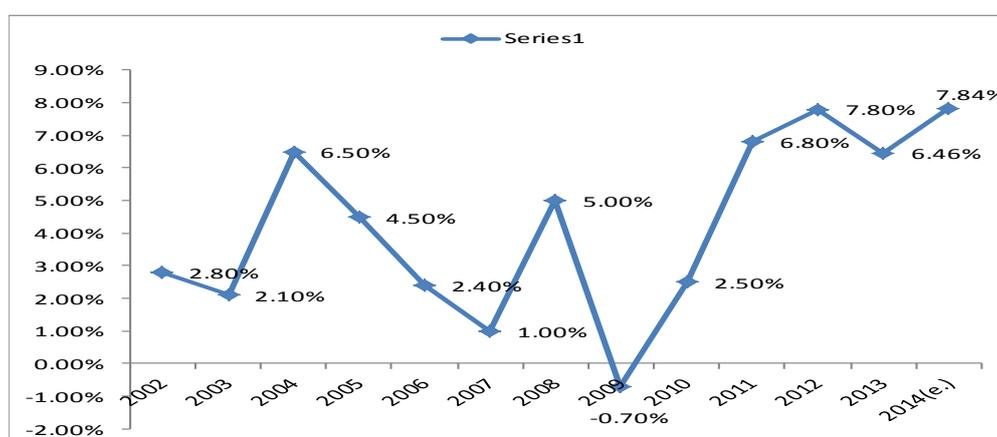
De este término se deriva el indicador económico más común de la calidad de vida y del éxito económico de las naciones, el **PIB per-cápita**, que es simplemente el PIB de un país dividido para su población.

Tanto el PIB como el PIB per-cápita son indicadores imperfectos del bienestar social, pues ignoran muchos factores como la distribución de la riqueza, la calidad del medio ambiente, sin embargo el PIB es el indicador útil porque constituye una señal clara sobre el nivel de actividad de cada economía.

Los magros resultados de los recientes 30 años resultan más evidentes si se mira el desempeño del PIB per-cápita. A finales de los años 70, el PIB correspondiente a cada habitante del país ascendía a USD 1,126 luego de 30 años el PIB per-cápita había aumentado solamente USD 383 hasta llegar a USD 1,509. En estas últimas tres décadas el crecimiento promedio del PIB per-cápita fue de USD 1.12% por año mientras que la población creció a un 1.29% en promedio.⁸

A partir del año 2010, existe un aumento en términos nominales del PIB per-cápita, el mismo que ha alcanzado la cifra más alta en la historia de la economía, llegando a los USD 6,471 dólares y un incremento del PIB per-cápita del 7.84%, siendo estos datos aún estimados del año 2014.

Gráfico No. 3
Tasas de Crecimiento del PIB por Habitante
En porcentajes



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

⁸ Banco Central del Ecuador, Boletines económicos

2.2.2. Estructura de la Balanza Comercial

Hay una relación básica de la macroeconomía (que en realidad se aplica exactamente por igual a la microeconomía de una persona o una empresa) que se expresa así:

(A) Ingreso – Gasto Interno = Ahorro Interno – Inversión= Exportaciones – Importaciones

La relación entre el total de exportaciones e importaciones ha reflejado un déficit de balanza comercial permanente de varios años seguidos, debido a la falta de inversión en el sector exportador que no ha incrementado su volumen de exportaciones por múltiples motivos como la falta de acuerdos comerciales, terminación de preferencias arancelarias y condiciones de competitividad interna. Por otro lado las importaciones de bienes de consumo han tenido una permanente tendencia expansiva.

Sin embargo, a las fuertes medidas restrictivas a las importaciones implementadas, las cifras de la balanza comercial total en el Ecuador son negativas a diciembre de 2013 de USD (1,084) millones y en el año 2014 corrió la misma suerte con USD (1,254) millones.

Cuadro No. 3
Estructura de la Balanza Comercial
En millones de dólares

Variable	2011	2012	2013	2014 (e.)
BALANZA COMERCIAL	-830	-441	-1,084	-1,254
EXPORTACIONES	22,322	23,765	24,958	25,774
IMPORTACIONES	23,152	24,205	26,042	27,027

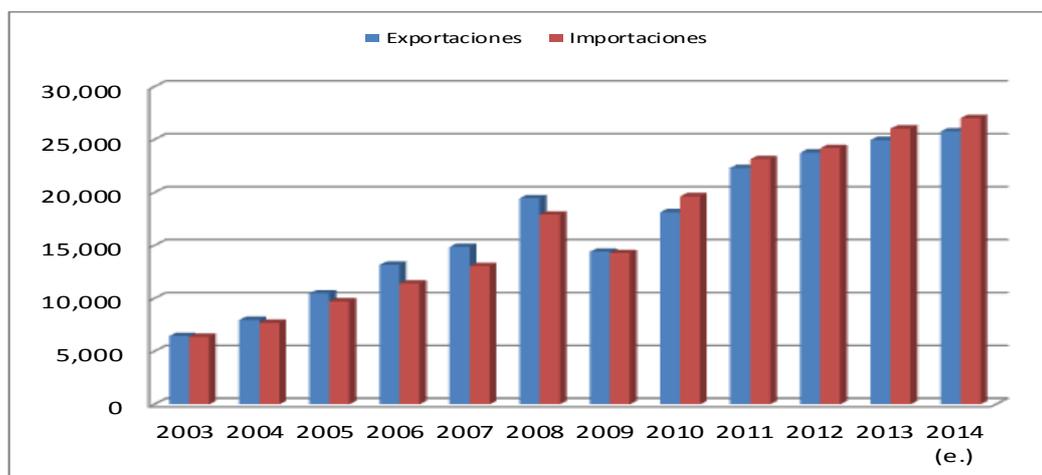
Fuente: Banco Central del Ecuador, Publicaciones Económicas

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Desde el año 2010 hasta el 2014, se presentó un déficit de la balanza comercial, motivado por un incremento de las importaciones de bienes de capital a pesar de las restricciones a las importaciones, ya que, la producción nacional requiere necesariamente de materias primas importadas.

Las importaciones en los años 2013 y 2014 llegaron a USD 26,042 y USD 27,027 millones, respectivamente, evidenciando un crecimiento anual promedio de 5.69%, mientras que las exportaciones ascendieron a USD 24,958 y 25,774 millones respectivamente, con un crecimiento anual de 4.15%.

Gráfico No. 4
Evolución de la Balanza Comercial
En millones de dólares



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Las exportaciones se dividen en dos grupos principalmente, las **petroleras y las no petroleras. En el caso de las primeras** éstas representan entre el 53% y 57% de sus exportaciones, los ingresos que generan equivalen al 11.5% del Producto Interno Bruto (PIB) y, según la proforma 2015 aprobada por la Asamblea Nacional, financiará el 15% del Presupuesto General del Estado. Entre enero y octubre de 2014, según el Banco Central del Ecuador, las exportaciones petroleras generaron USD 11.716 millones y un saldo favorable de USD 6.386 millones frente a las importaciones de este tipo, una diferencia que permitió equilibrar la balanza total.

Para el 2015, el gobierno fijó en USD 79.7 el precio del barril del petróleo en la proforma presupuestaria, a pesar de su caída, pues, se observa que a la finalización del primer trimestre del 2015, el precio del barril se cotizó a USD 47.60, por lo que el país sufrirá un doble impacto en el sector fiscal (ingresos del presupuesto) y en el comercio exterior.

Cuadro No. 4
Precio del Barril de Petróleo y Presupuestado por el Estado
En unidades de dólares

Variable	2011	2012	2013	2014	2015
BARRIL DE PETRÓLEO	96.93	98.14	95.63	53.55	47.6*
PRESUPUESTO ESTADO	93.00	80.00	79.00	76.00	79.70

Fuente: Banco Central del Ecuador, Publicaciones Económicas

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

* Precio a 31 de marzo 2015

Desglosando la balanza comercial, se observa que la **balanza petrolera** generó en el 2013 y 2014 superávit de USD 3,258 y USD 4,124 millones respectivamente, frente a las exportaciones no petroleras, lo que demuestra todavía la dependencia del sector petrolero en la economía del país representa cerca del 60% de la producción nacional, a partir del año 2010 las exportaciones petroleras ascendieron de USD 9,763 a USD 14,949 millones en el 2014, es decir, creció en el 53.12%, así tenemos en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 5
Balanza Comercial – Exportaciones Petroleras
En millones de dólares

Año	Exportaciones	Importaciones	Diferencia
2009	6,965	14,268	-7,303
2010	9,673	19,641	-9,968
2011	12,945	23,152	-10,207
2012	13,792	24,205	-10,413
2013	14,108	26,042	-11,934
2014 (e.)	14,949	27,027	-12,078

Fuente: Banco Central del Ecuador

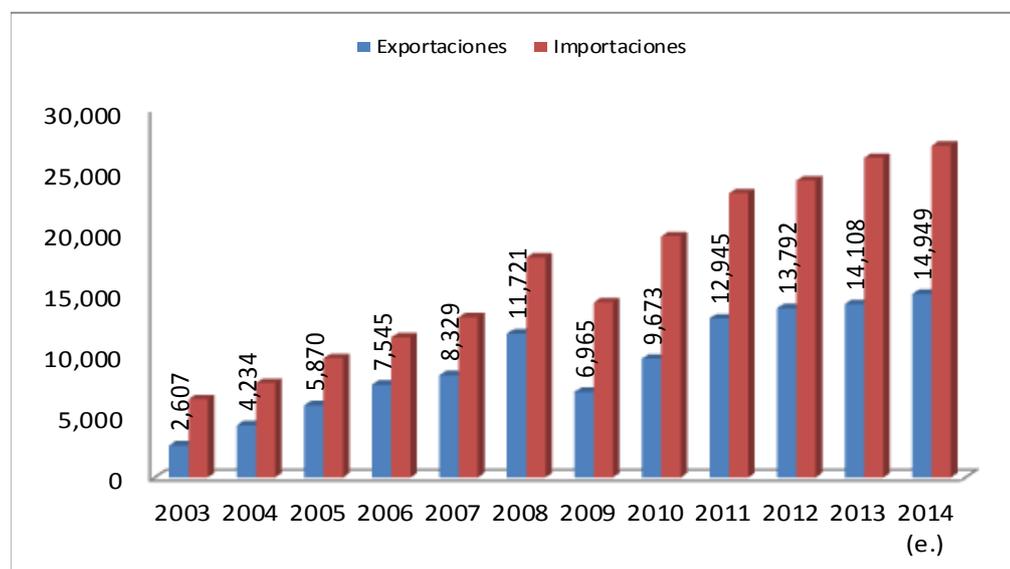
Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Las compras de bienes de consumo aumentaron más que de las materias primas y maquinarias en los últimos cinco años. China se convirtió en un referente de las importaciones del Ecuador.

La entrada de China con fuerza a los mercados mundiales también influyó en este país y lo convirtió en el cuarto proveedor de Ecuador en importancia, después de Estados Unidos, Colombia y Brasil, de acuerdo a los datos del Banco Central del Ecuador.

En el gráfico se puede advertir claramente como las exportaciones petroleras es un componente importante en el ingreso de recursos, por ello el precio que se fija a nivel internacional tiene mucho que ver en el desarrollo del país.

Gráfico No. 5
Balanza Comercial Petrolera
En millones de dólares



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Sobre esta base, podemos pasar a un aspecto clave de la economía ecuatoriana actual, como es el **déficit comercial no petrolero**. En relación al PIB las cifras son altas 13% o 14%, esa es la magnitud del excedente de las importaciones sobre las exportaciones de bienes, fuera del petróleo.

Cuadro No. 6
Balanza Comercial No Petrolera
En millones de dólares

Año	Exportaciones	Importaciones	Diferencia
2009	7,447	14,268	-6,821
2010	8,464	19,641	-11,177
2011	9,377	23,152	-13,775
2012	9,973	24,205	-14,232
2013	10,850	26,042	-15,192
2014 (e.)	10,825	27,027	-16,202

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Se puede incluso ser más dramático y más correcto en el análisis si ampliamos la mira, evaluando la cuenta corriente sin petróleo y sin remesas (es decir no solo déficit de bienes, sino de bienes y servicios sin petróleo).

Para esto se ha tomado la cuenta corriente normal y se ha quitado bienes y servicios petroleros (estos últimos aproximadamente, porque solo existen cifras globales) y las remesas (que deben ser retiradas porque no representan un ingreso que tenga como contraparte la prestación de algún bien o servicio). Las cifras son casi descomunales estamos alrededor de USD (14.000) millones, es decir, un déficit de más de 20 puntos del PIB. **La balanza comercial no petrolera** también da signos de debilidades en la exportación de bienes pues, el crecimiento desde el año 2010 de USD 8,464 a USD 10,825 millones en el 2014, un incremento del 27.90%, da lugar a que aún el petróleo es un factor importante en la balanza comercial.

Gráfico No. 6
Balanza Comercial No Petrolera
En millones de dólares



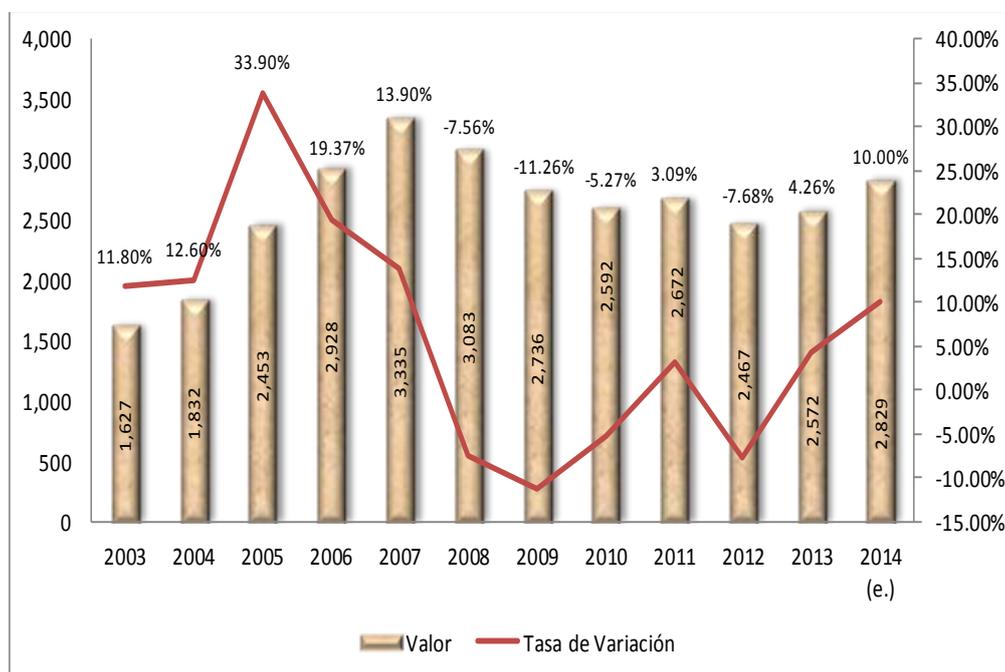
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Jaime Lasso Bravo

2.2.3. Remesas de Emigrantes

Un ingreso muy importante son las remesas ya que han emigrado a Estados Unidos, España e Italia entre otros países, siendo lo más destacado de las remesas es que el dinero se invierte donde más se necesita, sin pasar por las manos del Estado. El aumento del flujo de remesas en el segundo trimestre de 2013, se atribuye a la mejor situación económica de los países España y Estados Unidos.

El monto de las remesas en el 2013 se ubicó en niveles superiores a la cifra obtenida en el año anterior, llegando a un valor de USD 2,572 millones, se dieron resultados superiores en el año 2014 de USD 2,829 millones.

Gráfico No. 7
Remesas Emigrantes
En millones de dólares



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Jaime Lasso Bravo

2.2.4. Deuda Interna y Externa Pública y Privada

A fines del año 2012, el saldo de la deuda externa pública fue de USD 10,872 millones, 12.9% del PIB, mientras que el saldo de la deuda externa privada fue de USD 5,159 millones, el 6.1% del PIB.

A fines del mes de diciembre de 2013, el saldo de la deuda externa pública fue de USD 12,898 millones que representa el 14.5% del PIB y el de la deuda externa privada fue de USD 5,428 millones. La tasa de variación ($t/t-1$) de la deuda externa pública a diciembre de 2013, fue positiva de 1.91% y de la deuda externa privada negativa de -6.3%.

Desde el año 2010 la deuda externa pública tiene una tendencia alcista, para el 2014 cierra con una deuda pública de USD 14,832 millones, como se demuestra en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 7
Saldo de la Deuda Externa Pública
En millones de dólares

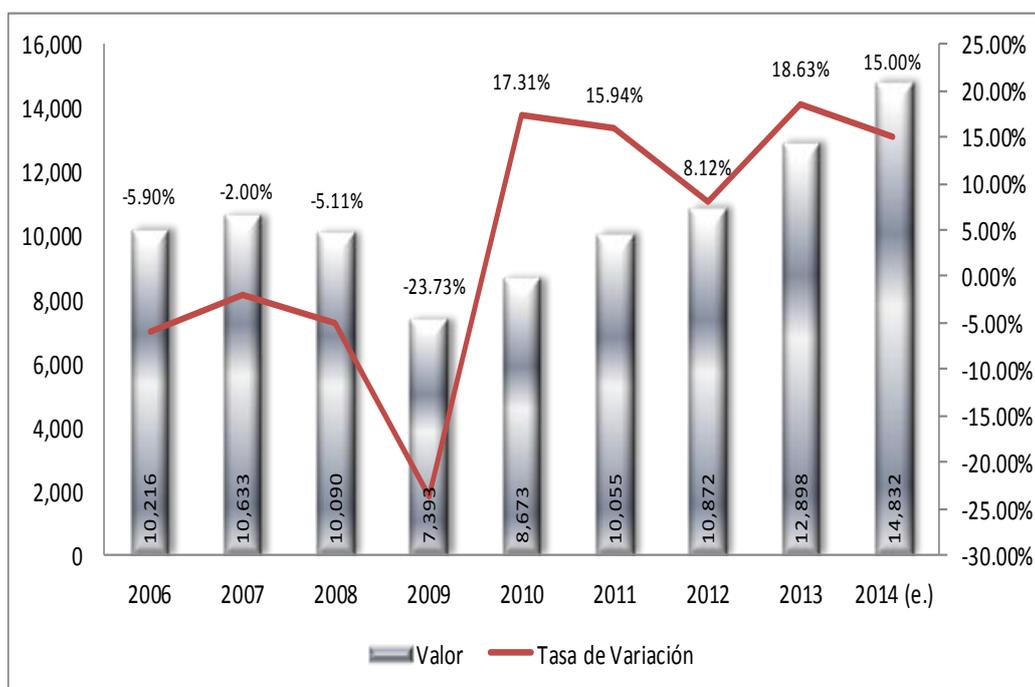
Año	Valor	Tasa de Variación
2006	10,216	-5.90%
2007	10,633	-2.00%
2008	10,090	-5.11%
2009	7,393	-23.73%
2010	8,673	17.31%
2011	10,055	15.94%
2012	10,872	8.12%
2013	12,898	18.63%
2014 (e.)	14,832	15.00%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

El indicador Deuda Externa Pública / PIB se ha mantenido en niveles del 14% del Producto Interno Bruto, es decir USD 14.832 millones al cierre del 2014.

Gráfico No. 8
Saldo de la Deuda Externa Pública
En millones de dólares

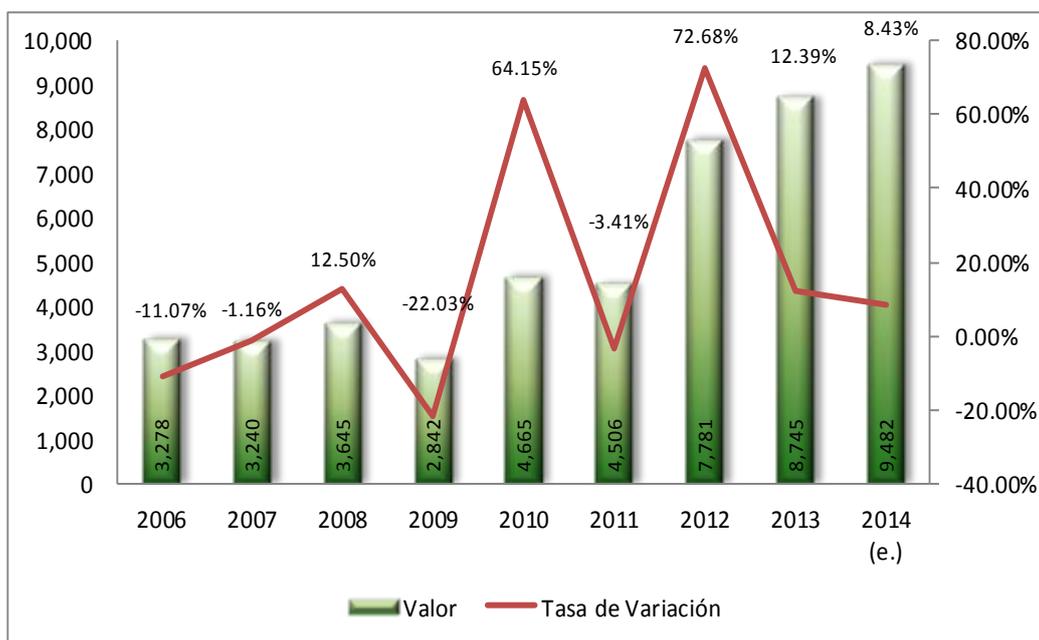


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

En cuanto a la **Deuda Interna Pública**, se ha venido incrementando de manera significativa, ya en el año 2006 la deuda ascendía a USD 3,278 millones, para el año 2014 registró USD 9,482 millones, es decir, un incremento del 189.26%, siendo el mayor prestamista el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, siendo recursos de los afiliados, el mismo que representa un riesgo importante en caso de no cumplimiento de pago por parte del Gobierno Central.

Gráfico No. 8
Saldo de la Deuda Interna Pública
En millones de dólares

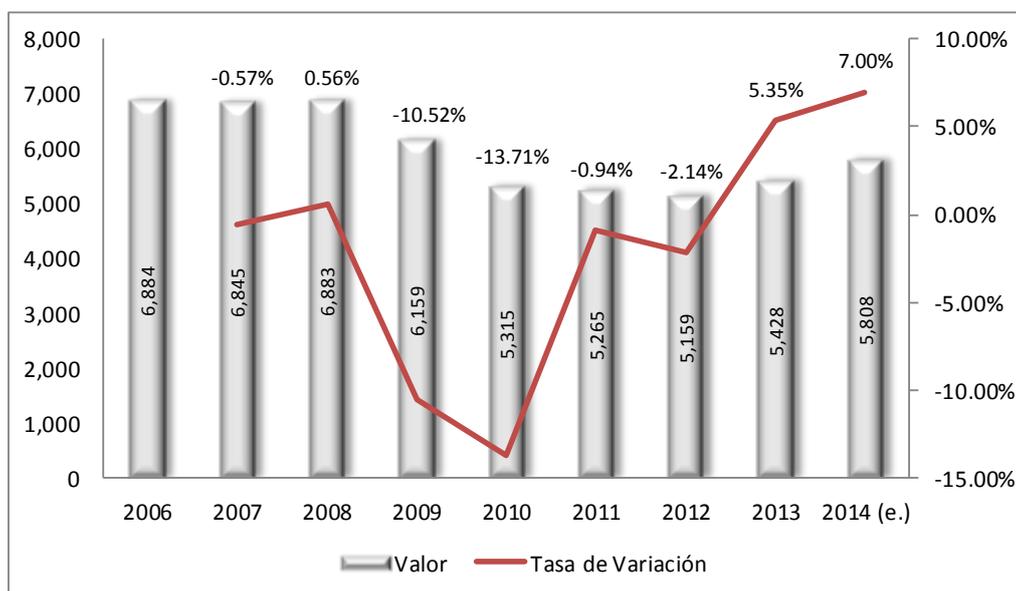


Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Jaime Lasso Bravo

La Deuda Externa Privada, en el año 2012, por concepto de deuda externa privada ingresaron al país desembolsos por USD 5,488 millones y se pagaron amortizaciones por USD 5,774 millones. En el año 2007 fue en el que más desembolsos se recibieron USD 10,810 millones y en el cual más amortizaciones se pagaron USD 10,767 millones.

En noviembre de 2013 el flujo neto de la deuda externa privada fue negativo en USD (360) millones. Durante este mes, ingresaron al país desembolsos por USD 105 millones y se pagaron amortizaciones por USD (465) millones. El saldo de la deuda externa privada a fines de noviembre de 2013 fue de USD 5,427.6 millones, equivalentes al 6.0% del PIB. Se cierra el 2014 con cifras de USD 5.808 millones que representa el 7.0% del PIB.

Gráfico No. 10
Saldo de la Deuda Externa Privada
En millones de dólares



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

2.2.5. Inversión Extranjera Directa

La Inversión Extranjera Directa (IED) entre 2006 y 2012 muestra un comportamiento irregular. El más alto flujo de IED se recibió en el año 2008 (USD 1,057.7 millones) canalizándose la mayor parte a la rama de *Explotación de Minas y Canteras*. La inversión extranjera directa para el año 2012 fue de USD 591.72 millones.

Hasta el tercer trimestre del 2007, la inversión extranjera directa alcanzó los USD 470,8 millones, esto es USD 346,6 millones más que en el mismo período del 2006. Los sectores que más crecieron en inversión fueron la industria manufacturera, la agricultura, el comercio. Para llegar a estas cifras, el Banco Central del Ecuador cambió su método de cálculo, restó los ingresos de los dineros que salen del país y el saldo es la inversión directa.

En el primer semestre del 2010, si bien el mercado de valores registra un mayor dinamismo de inversionistas privado, el sector estatal aparece como uno de los principales compradores de papeles emitidos por compañías, de ahí que el IESS, la CFN y el Banco del Estado constan en el listado de los mayores compradores institucionales en procesos de titularización y emisiones en ese lapso.

Cuadro No. 8
Inversión Extranjera Directa
En millones de dólares y en porcentaje

Año	Valor	Tasa de Variación
2007	194	-28.47%
2008	1,058	445.49%
2009	308	-70.90%
2010	163	-47.03%
2011	642	293.50%
2012	592	-7.83%
2013	704	19.00%
2014 (e.)	900	27.90%

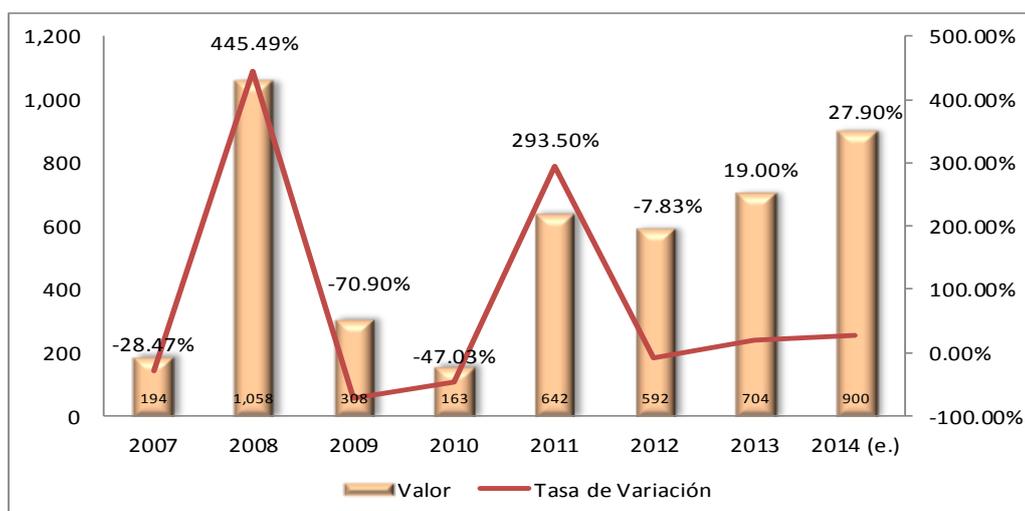
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Entre los años 2006-2012, México se constituyó en el país con mayor IED con USD 1,367.70 millones, le siguieron Panamá USD 523.64 millones, España USD 412.0 millones, China USD 410.57 millones, Canadá USD 335.65 millones, Islas Vírgenes USD 190.71 millones, Colombia USD 115.69 millones y Venezuela USD 98.88 millones, entre otros.

La Inversión Extranjera Directa, ésta se encuentra en niveles de los USD 703.69 millones al cierre del 2013 y, al 2014 en USD 900.00 aproximadamente; siendo estas cifras las más bajas de la región.

Gráfico No. 11
Saldos de Inversión Extranjera Directa
En millones de dólares



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

2.2.6. Empleo, Subempleo y Desempleo

Faltan fuentes de empleo de trabajo y control en el país, que ha sido una constante desde los años 80, debido a una serie de factores como la falta de inversión productiva, la recesión económica y leyes que protejan al trabajador.

En los años 2003 – 2005, el índice de desempleo ha llegado a un máximo de 11.25% para Quito; 14.8% para Guayaquil y 6.40% para Cuenca, las tres ciudades donde el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos mide este indicador. Desde los años 80 el índice de desempleo ha subido sin tregua, fue de 4.5% en 1980 y triplica en 1986. En 1990 fue de 6.1% y repunta hasta el 15.1% en 1999 año de la crisis bancaria.

A noviembre del 2007, el desempleo se ubicó en 6.11%, según el Instituto de Estadística y Censos (INEC). Esto representa una caída de un punto con respecto al mes anterior. En cuanto al subempleo, se registra el 45.60% a noviembre, un punto menos que octubre de 2007. El INEC cambió la metodología de cálculo.

Al analizar la estructura de la PEA Nacional, se puede observar que en diciembre de 2013, la tasa de ocupación plena representó el 43.15%; la tasa de subocupación el 52.49%; y la tasa de desocupación el 4.15% y finalmente en mínimo porcentaje los ocupados no clasificados (0.3%). El año 2014 finaliza con datos confirmados, la situación no varió así la ocupación plena en 44.48%, la tasa de subocupación el 51.49% bajó con respecto al año anterior y el desempleo también disminuyó a 3.80%.

Cuadro No. 9
Estructura del Nivel de Empleo, Subempleo y Desempleo
En porcentaje

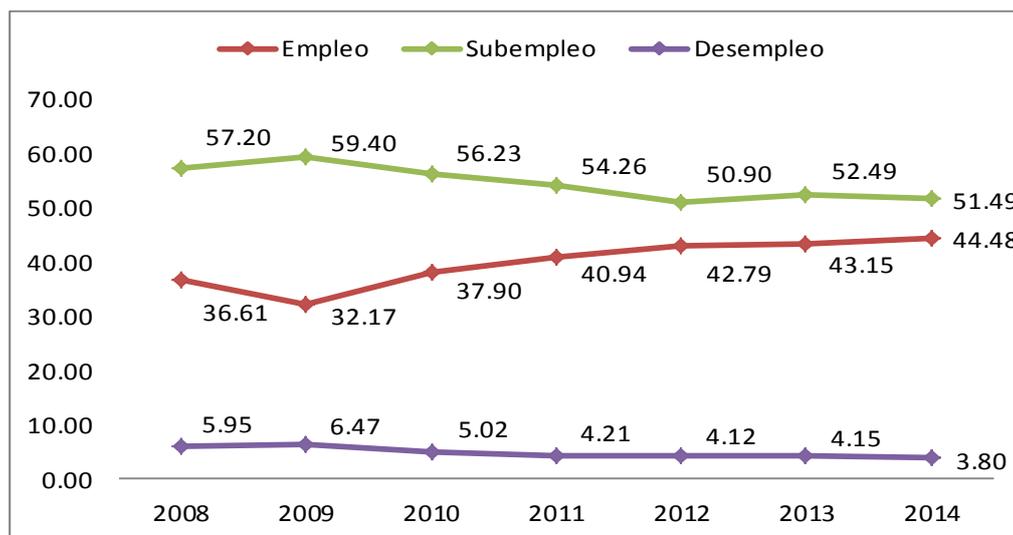
Variable	2011	2012	2013	2014
EMPLEO	40.94%	42.79%	43.15%	44.48%
SUBEMPLEO	54.26%	50.90%	52.49%	51.49%
DESEMPLEO	4.21%	4.12%	4.15%	3.80%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

A pesar que el crecimiento del PIB ha sido más acelerado en la última década, la tasa de desempleo no se redujo porque la tasa de crecimiento del PIB fue inferior a la necesaria para compensar los puestos de trabajo perdidos, debido al crecimiento de la productividad media del trabajo y el crecimiento de la fuerza laboral.

Gráfico No. 12
Tasas de Empleo, Subempleo y Desempleo
En porcentaje



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Jaime Lasso Bravo

2.2.7. Índice de Precios al Consumidor

El Índice de Precios al Consumidor (IPC), es un indicador económico que mide la evolución del nivel general de precios correspondiente al conjunto de artículos (bienes y servicios) de consumo, adquiridos por los hogares en un período determinado de tiempo.

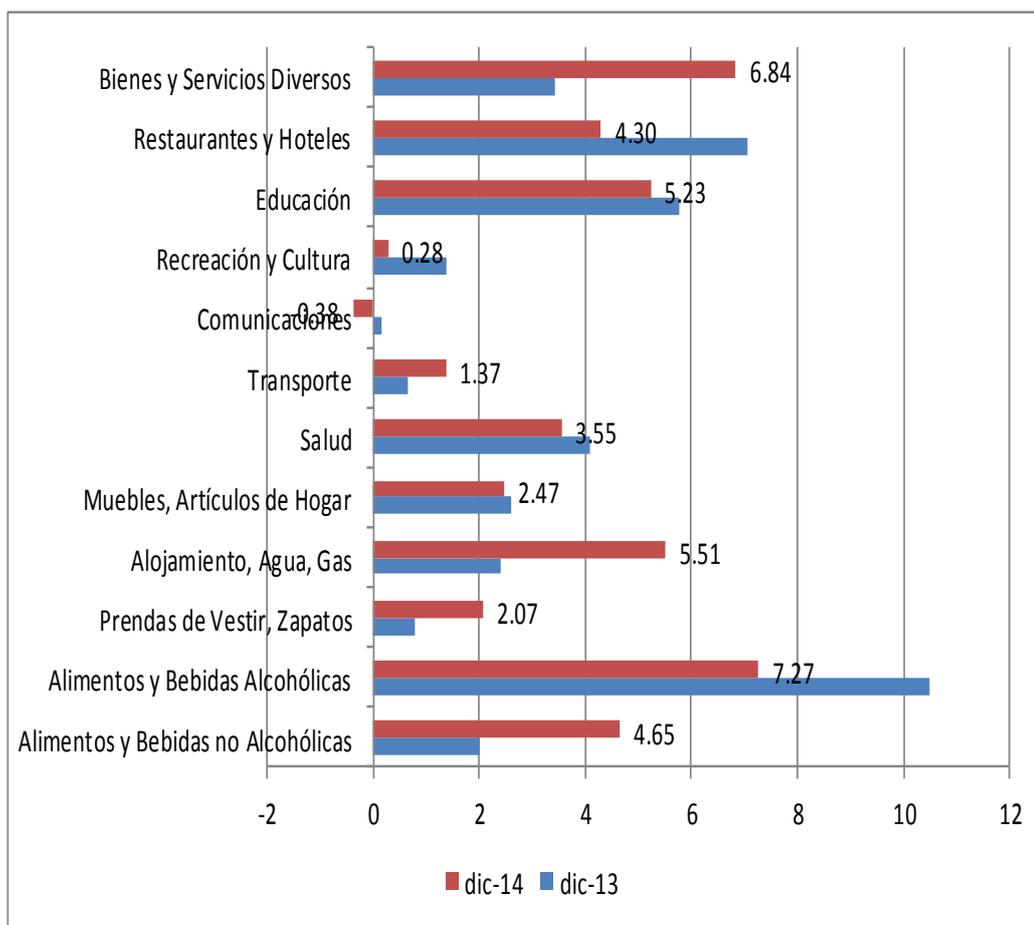
La canasta básica familiar desde el inicio de la dolarización tiene una tendencia de déficit entre el costo de la canasta básica y el ingreso de una familia promedio, así tenemos que en año 2013 la canasta fue de USD 621 y los ingresos de USD 594, en tanto el año 2014 termina con un valor de la canasta de USD 646 y el ingreso familiar fue de USD 635.

El Instituto de Estadística y Censos, define a un hogar promedio, el conformado por cuatro miembros, con 1,6 perceptores de ingresos que ganan exclusivamente la “remuneración básica unificada”, a razón de USD 635.

La inflación anual de diciembre de 2013 se ubicó en 2.70%, porcentaje inferior al de igual mes del año 2012 que fue de 4.16%. Por divisiones de consumo, 6 agrupaciones se ubicaron por sobre el promedio general, siendo los mayores porcentajes los de *Bebidas Alcohólicas*, seguido de *Restaurantes y Hoteles*, y, *Educación*; las *Comunicaciones* registraron deflación.

Para el 2014, la inflación se incrementó a 3.67% con relación al año anterior 2013, siendo igualmente 6 artículos que se situaron sobre el promedio, así: *Bebidas Alcohólicas* la de mayor tasa, seguidas de *Bienes y Servicios Diversos*; *Alojamiento, agua, gas*; *Educación*; *Alimentos y bebidas no alcohólicas*; y, *Alimentos y Bebidas no Alcohólicas*. La canasta de bienes y servicios que consumen o tienen la probabilidad de consumir los hogares están conformados por 75 artículos básicos y, la vital por 73 productos.

Gráfico No. 13
Índice de Precios al Consumidor
En porcentaje



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Jaime Lasso Bravo

2.2.8. Crecimiento del Gasto Público

En el período de 2007 – 2010, es enorme el crecimiento del gasto público (corriente + inversión), que ha roto el paradigma del ahorro y mantener reservas o fondos de salvamento para cualquier emergencia que se presente, debido a que los ingresos petroleros y no petroleros han mejorado. Según los Cuadros Nos. 5 y 6 observamos que el sector público en su conjunto los ingresos petroleros han alcanzado alrededor de 8,000 millones de dólares (15% del PIB) y los no petroleros casi 12,000 millones (22% del PIB). Con ese nivel de ingresos, los gastos también han crecido en proporción, el corriente alcanza los USD 15,000 millones anuales (sueldos son más de 5,000 millones de dólares) y la inversión en obras unos 7,000 millones de dólares.

En efecto, entre los años 2000 y 2005, el tamaño del Estado medido por la relación gastos del sector público no financiero en relación con el PIB, en términos promedio, da un indicador del 24%; y, si en estos mismos años se mide el peso del gobierno central en relación al PIB, el indicador es solo del 16%, en la actualidad esta relación del gasto voluminoso del Estado frente al PIB es el doble.

Lo preocupante de este desequilibrio es el gran déficit fiscal y se financia usando las reservas internacionales, endeudamiento con gobiernos no occidentales, tomando prestado del IESS valores importantes, gravando con más impuestos a los artículos de demanda como electrodomésticos, bienes suntuarios, vestuario, compras en el exterior, incremento en los aranceles, etc., seguido de reformas en las leyes tributarias y laborales para las empresas privadas, sean éstas productivas, servicios y financieros sobre los excedentes de utilidades, impuestos, además, redireccionando la liquidez de la banca (depósitos) a créditos productivos, cambio en el manejo del Fondo de Liquidez, que acumula USD 2,097 millones en ahorros de los depositantes y que sirve para hacer frente a problemas de liquidez del sistema bancario.

Solo basta mirar como en el 2006 el gasto público no financiero fue de casi USD 10,000 millones esta cifra aumentó considerablemente y cerró el 2013 en niveles de USD 41,607 millones.

En el mes de agosto de 2014 el saldo del gasto fue de USD 40,200 millones, efectuando una proyección a diciembre asciende aproximadamente a USD 46,380, en tanto los ingresos registran alrededor de USD 41,977. En ese contexto para el 2015 el Régimen necesitará alrededor de USD 11,000 millones para financiamiento y cumplir su plan de

inversión, en vista de la caída del petróleo a USD 50 en promedio por barril, habiéndose aprobado un presupuesto con un precio del petróleo de USD 79.7.

Cuadro No. 10
Ingresos y Gastos del Sector Público No Financiero
En millones de dólares

Concepto/Años	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 (e.)
INGRESOS TOTALES	13,451	22,062	18,378	23,186	31,190	34,570	37,260	41,977
Petroleros	3,318	8,675	5,212	7,845	12,935	12,220	11,433	14,949
No Petroleros	9,558	12,494	12,373	13,994	16,489	19,783	22,630	24,520
Superávit Operacional	575	893	794	1,346	1,766	2,567	3,196	2,508
GASTOS TOTALES	12,554	21,762	20,610	24,123	31,290	35,394	41,607	46,380
Egresos Corrientes	9,148	14,761	13,930	16,905	21,943	24,431	26,977	30,147
* Sueldos	3,693	4,869	5,929	6,786	7,265	8,346	8,896	10,204
* Otros Egresos Corrientes	5,455	9,892	8,001	10,119	14,678	16,085	18,081	19,943
Egresos de Capital	3,406	7,001	6,680	7,218	9,348	10,963	14,663	16,233

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

2.2.9. Tasas de Inflación

El índice de inflación es una tasa porcentual de cambio en los niveles de precios, basado 2 a 3 % es considerada natural y aceptable. La hiperinflación indica cuando la inflación excede el 50% mensual, es el resultado de un alto crecimiento en la oferta de dinero, generalmente ligado a una incapacidad de tomar el préstamo, para cubrir un déficit presupuestario.

Cuando el nivel de precios se incrementa, cada unidad monetaria tiene una menor capacidad adquisitiva. En consecuencia, la inflación produce un deterioro del poder adquisitivo del dinero y menoscaba su función como reserva de valor. Por eso, una inflación alta puede provocar mayor demanda de monedas que sí mantengan su poder adquisitivo u otros activos que no sufran grandes depreciaciones.

En el año 2008 existió un aumento de la inflación en relación a años pasados y que se ubicó en 8.83%, la inflación acumulada entre enero a diciembre del 2010 llegó a 3.33%, inferior al 4.31% que se presentó en el año 2009, según datos del INEC.

A nivel de país y de las tres ciudades más importante del Ecuador como son: Quito, Guayaquil y Cuenca en ese orden, se observa una estabilidad en los índices de inflación a excepción del año 2008 que si creció este índice y se sintió la crisis inmobiliaria producida en los Estados Unidos de Norteamérica.

Cuadro No. 11
Índices de Inflación Anual y de las Tres Ciudades del País
En porcentaje

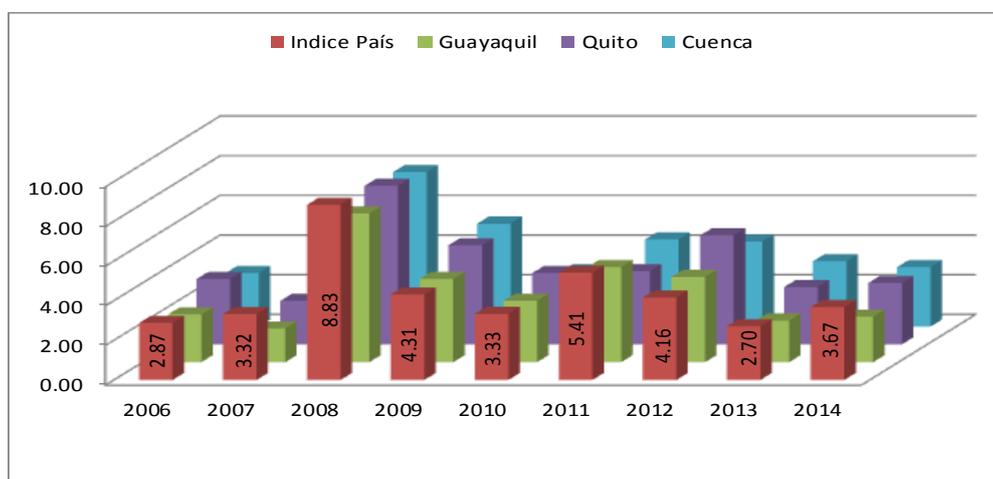
Año	Índice País	Guayaquil	Quito	Cuenca
2006	2.87	2.40	3.30	2.70
2007	3.32	1.70	2.20	2.30
2008	8.83	7.50	8.00	7.80
2009	4.31	4.20	5.00	5.20
2010	3.33	3.10	3.60	2.80
2011	5.41	4.80	3.70	4.40
2012	4.16	4.30	5.50	4.30
2013	2.70	2.10	2.90	3.30
2014	3.67	2.30	3.10	3.00

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Los productos que más incidieron en la inflación a fines del 2014 fueron: *Bebidas alcohólicas, bienes y servicios diversos, educación y alojamiento* y los de menor incidencia son los productos de *transporte, comunicaciones, recreación y cultura*. Al final del año llegó a finalizar la tasa de inflación en 3.67%, las ciudades más baratas son Quito, Machala y Manta y las más caras tenemos a Loja, Esmeraldas y Cuenca.

Gráfico No. 15
Índice de Inflación Anual del País y de las tres Ciudades Importantes
En porcentaje



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

2.2.10. Tasas de Interés en el Sistema Financiero

La metodología de cálculo de las tasas de interés cambió, para de esta manera bajar los costos de los créditos, pese a que el Congreso aprobó una reforma no logró que las tasas descendieran. La tasa activa referencial del 2005 fue del 8,55%, un año después pasó a 9,27% y en el 2007 subió a 10,74%, en ese año se eliminaron las comisiones, las tasas de interés siguieron altas.

Desde el año 2008 las tasas de interés están controladas y definidas por el Banco Central del Ecuador, como consecuencia de la promulgación de la Ley del Costo Máximo Efectivo del Crédito.

La tasa Activa Referencial en el 2013 en términos nominales se mantuvo en 8.17% y la Pasiva Referencial en 4.53%. Estas tasas no sufrieron variaciones con respecto al cierre de 2012. Las tasas de interés Internacionales en el año 2014 se han mantenido estables tras la crisis financiera de 2008. Las Tasas Federal Funds y Prime presentan los mismos valores de cierre del año 2008; 0.25%, y 3.25% respectivamente, mientras que la Tasa Libor pasó de 0.84% en el 2012 a 0.69% en el 2013.

Cuadro No. 12
Tasas de Interés Activas Efectivas y Máximas Referenciales Vigentes
Por Segmento de Crédito

Años	Segmento Productivo			Segmento Consumo		Segmento Microcrédito			Segmento Vivienda
	Máxima Productivo Corporativo (1)	Máxima Productivo Empresarial (2)	Máxima Productivo PYMES (3)	Máxima Consumo (4) (Promedio)	Máxima Consumo Minorista	Máxima Microcrédito acumulación ampliada (5)	Máxima Microcrédito acumulación simple (6)	Máxima Microcrédito Minorista (7)	Máxima Vivienda (8)
2007	14.83		18.39	25.29	33.09	33.36	48.77	47.64	14.99
2008	10.21		13.45	18.22	23.49	26.12	35.80	36.65	12.16
2009	9.33	10.21	11.83	17.83	22.19	25.50	33.30	34.01	11.33
2010	9.33	10.21	11.83	16.52		25.50	29.43	31.63	11.33
2011	9.33	10.21	11.83	16.30		25.50	27.50	30.50	11.33
2012	9.33	10.21	11.83	16.30		25.50	27.50	30.50	11.33
2013	9.33	10.21	11.83	16.30		25.50	27.50	30.50	11.33
2014	9.33	10.21	11.83	16.30		25.50	27.50	30.50	11.33

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Créditos Corporativos (1): Son aquellas operaciones de crédito superiores a USD 1.000.000 otorgadas a personas naturales o jurídicas que cumplen los parámetros de definición del crédito productivo. Cuando el saldo adeudado del prestatario en créditos productivos con la institución financiera supere los USD 1.000.000, indiferentemente del monto.

Crédito Empresarial (2): Son aquellas operaciones de crédito, cuyo monto por operación y saldo adeudado en créditos productivos a la institución financiera sea superior a USD 200.000 hasta USD 1.000.000, otorgadas a personas naturales o jurídicas que cumplen los parámetros de definición del crédito productivo.

Crédito PYMES (3): Son aquellas operaciones de crédito cuyo monto por operación y saldo adeudado en créditos productivos a la institución financiera sea menor o igual a USD 200.000, otorgadas a personas naturales o jurídicas que cumplen los parámetros de definición del crédito productivo. Se incluye en este segmento todas las operaciones de crédito instrumentadas a favor de tarjeta habientes titulares constituidos exclusivamente como personas jurídicas.

Créditos de Consumo (4): Otorgados por las instituciones controladas a personas naturales asalariadas y/o rentistas, que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas y cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por éste el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales.

Consumo Minorista: Según Regulación 190-2009 del 10 de junio de 2009, se establece un único segmento de las operaciones de crédito de consumo, tanto las concedidas de manera directa como a través de tarjetas de crédito, y se elimina este tipo de crédito.

Microcrédito Acumulación Ampliada (5): Son operaciones superiores a USD 10.000 otorgadas a microempresarios que registran un nivel de ventas anuales inferior a USD 100.000, a trabajadores por cuenta propia, o un grupo de prestatarios con garantía solidaria. Cuando el saldo adeudado en micro créditos con la institución financiera supere los USD 10.000 indiferentemente del monto, la operación pertenecerá al segmento de microcrédito de acumulación ampliada.

Microcrédito Ampliación Simple (6): Son aquellas operaciones de crédito, cuyo monto por operación y saldo adeudado en micro créditos a la institución financiera sea superior a USD 3.000 hasta USD 10.000, otorgadas a microempresarios que registran un nivel de ventas o ingresos anuales inferior a USD 100.000, a trabajadores por cuenta propia, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria.

Microcrédito Minorista (7): Son aquellas operaciones de crédito cuyo monto por operación y saldo adeudado en microcréditos a la institución financiera sea menor o igual a USD 3.000, otorgadas a microempresarios que registran un nivel de ventas anuales inferior a USD 100.000, a trabajadores por cuenta propia, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria.

Crédito Vivienda (8): Son aquellas operaciones de crédito otorgadas a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia, siempre que se encuentren caucionadas con garantía hipotecaria y hayan sido otorgadas al usuario final del inmueble; caso contrario, se considerarán como operaciones de crédito comercial, de consumo o microcrédito según las características del sujeto de crédito y del monto de la operación.

Tasas de interés pasivas: Con la información remitida por las IFI, tanto al Banco Central del Ecuador como a la Superintendencia de Bancos y Seguros, se calculan las tasas de interés pasivas efectivas referenciales por plazo de manera mensual.

Cuadro No. 13
Tasas de Interés Pasivas Efectivas Referenciales por Plazo

Plazo en Días	2011	2012	2013	2014 (e.)
30-60	3.71	3.89	3.89	4.06
31-90	3.56	3.67	3.67	4.11
91-120	4.82	4.93	4.93	5.01
121-180	5.05	5.11	5.11	5.48
181-360	5.30	5.35	5.35	6.02
Más de 361	5.58	5.65	5.65	6.21

Fuente: Banco Central del Ecuador

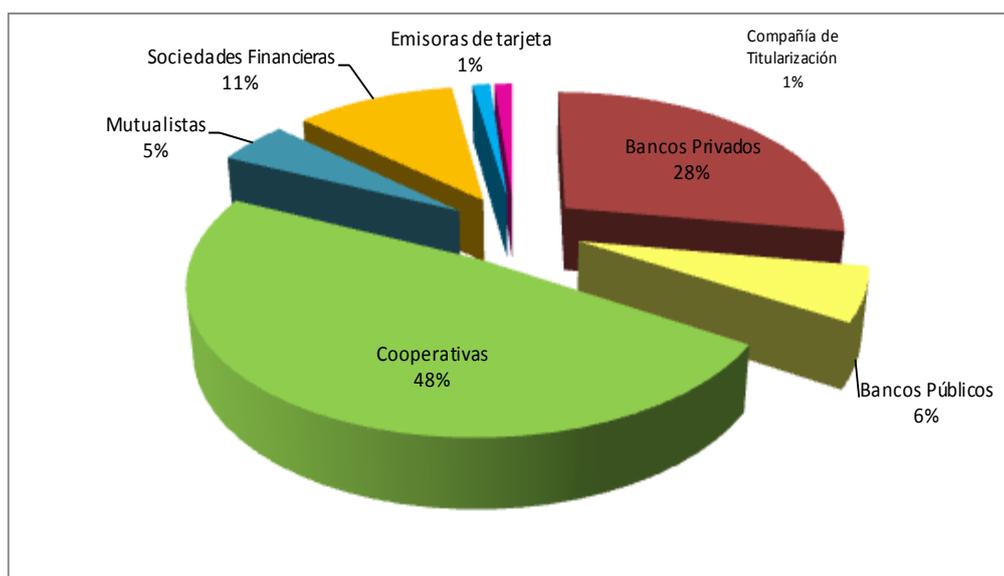
Elaborado: Jaime Lasso Bravo

2.3. ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO

En la actualidad la participación en el sistema financiero está conformado por 83 entidades. Es necesario destacar que a inicios del año 2013 el Banco Territorial y a mediados del 2014 Banco Sudamericano, cerraron sus operaciones al público por Resolución de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

En el segundo trimestre del año 2013 los bancos Solidario y Unibanco S.A., y en el cuarto trimestre del 2014, los bancos Produbanco y Promérica se fusionaron, quedando solamente dos Bancos: Solidario y Produbanco.

Gráfico No. 16
Participación en el Mercado Financiero Nacional por Subsistemas
En porcentaje



Fuente: Superintendencia de Bancos

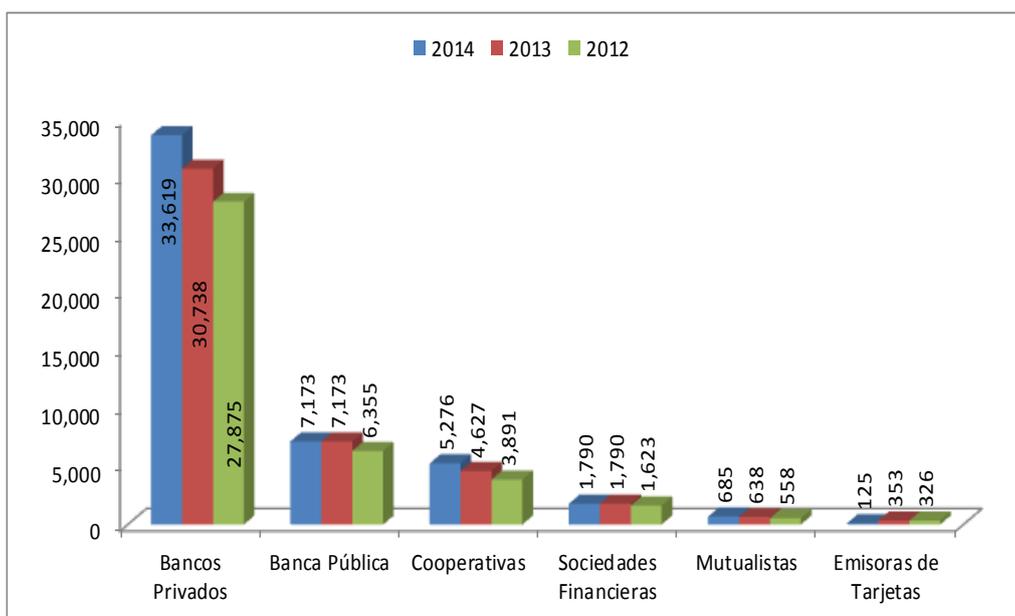
Elaborado: Jaime Lasso Bravo

2.3.1. Nivel de los Activos

El sistema financiero ecuatoriano ha mantenido una estructura similar en los últimos años, sin embargo la principal tendencia es el crecimiento de la Banca Pública, esto ha llevado a que su participación de mercado llegue al 17% de los activos. Por su parte, las cooperativas se mantienen en el 10% de los activos del sistema. Por otro lado, los bancos han presentado una disminución en su participación, pasando de un 68% en diciembre del 2012 a un 66% en diciembre de 2013.

Para el año 2014, sigue la hegemonía de la banca privada con un repunte del 69%, la banca pública se sitúa con el 15% y las cooperativas con el 11% de los activos, que prácticamente absorben al sistema, por cuanto las mutualistas sociedades financieras y emisoras de tarjetas sumadas llegan apenas al 5%.

Gráfico No. 17
Estructura por Activos del Sistema Financiero
En millones de dólares



Fuente: Superintendencia de Bancos

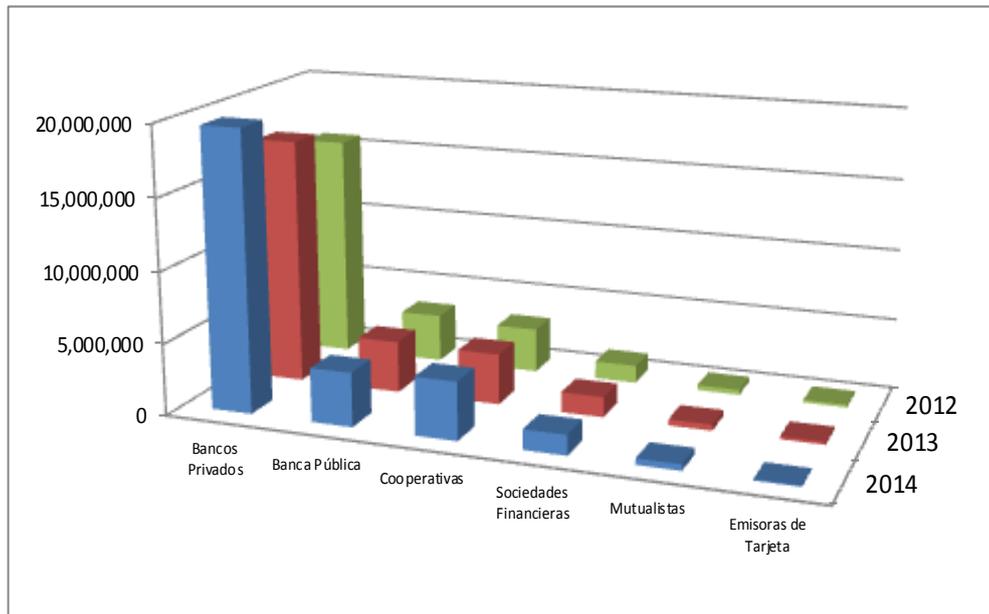
Elaborado: Jaime Lasso Bravo

2.3.2. Volumen de Crédito

Ha crecido en los últimos años, para el año 2013 el volumen de crédito se situó en USD 26,449 millones, USD 2,388 millones más que el año 2012 y USD 4,310 millones más que el año 2011. De igual manera el **número de operaciones** ha presentado, en los últimos años, un incremento, para el año 2013 se registró 6.18 millones de operaciones.

En cuanto al año 2014, las colocaciones de las instituciones financieras públicas y privadas ascendió a USD 29,414 millones, lógicamente la banca privada con el 66.82% concede a la población casi la tercera parte de la cartera de crédito, seguido por las cooperativas con el 13.78% y, muy cerca la banca pública con el 12.84%, los demás subsistemas tienen poca participación en el mercado financiero.

Gráfico No. 18
Volumen de Crédito por Subsistemas
En miles de dólares



Fuente: Superintendencia de Bancos
Elaborado: Jaime Lasso Bravo

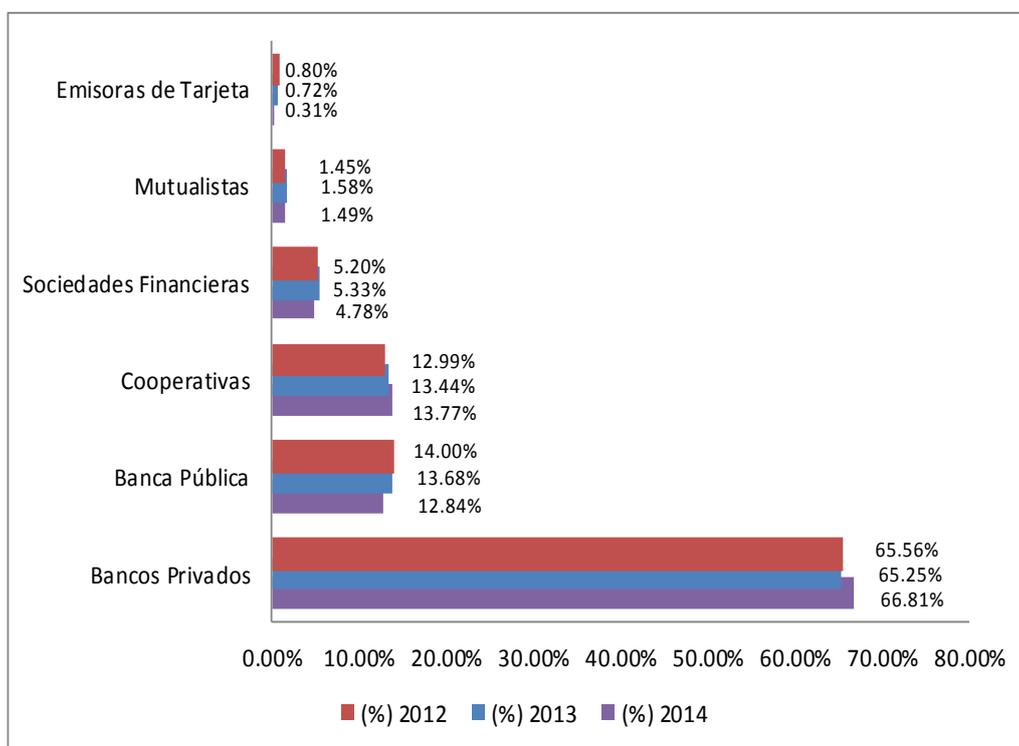
2.3.3. Cartera de Crédito por Segmentos

La composición porcentual de la cartera, se observa una participación del 43% en la cartera comercial, le sigue el 36.9% en la cartera de consumo, el 12.9% en la cartera de microempresa y un 7% en la cartera vivienda, siendo la cartera comercial la de mayor crecimiento en el 2013.

Para el 2014, la relación porcentual sigue predominando la cartera comercial con el 41.28%, luego la cartera de consumo con el 35.64%, la de microcrédito tenemos un porcentaje del 12.55%, la vivienda en el orden del 7% no varió en nada del año anterior pues, la cartera comercial es el segmento de mayor expansión en el mercado financiero.

Al respecto, en Anexo No. 2 se detalla los saldos de la cartera de crédito concedida por el sistema financiera nacional público y privado por tipo del segmento del crédito.

Gráfico No. 19
Cartera de Crédito Concedido por el Sistema Financiero
En porcentajes



Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

2.3.4. Morosidad de la Cartera de Crédito

La morosidad proviene en la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, pago parcial, o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas.

Un aspecto importante en la concesión de crédito, es la vigencia de la deuda que sus pagos sean puntuales, para la cual, las entidades financieras poseen políticas internas para “conocer” al cliente que va a ser objeto de un crédito y metodologías de otorgamiento denominados “scoring” que son datos estadísticos bastante complejos o uno de los métodos que más utilizan las entidades son las “5 C”, ahí están: capacidad, carácter, condiciones, capital y colateral; que presente el cliente en el momento de un crédito.

En el período 2012 – 2014, a nivel general la banca privada, mutualistas y las sociedades financieras, son las que mejor situación financiera “saludable” se encuentran y no se observa una pérdida de los créditos otorgados a lo menos en el corto plazo.

En tanto las cooperativas, emisoras de tarjetas (por la fusión de Pacificard con el Banco del Pacífico mejoró notablemente el índice de morosidad ya que en el mercado solamente queda una emisora de tarjeta que es Interdin) y la banca pública, tienen índices peligrosos que dan lugar a establecer provisiones de la cartera incobrable y por lo tanto registrarlos como gastos que afectan directamente al patrimonio de la institución.

Cuadro No. 14
Morosidad de la Cartera de Crédito por Subsistemas
En porcentajes

Subsistema	2012	2013	2014
Bancos Privados	2.80	2.60	2.87
Cooperativas	4.01	5.05	5.03
Sociedades Financieras	5.19	5.46	4.43
Mutualistas	3.23	2.89	3.85
Emisoras de Tarjeta*	21.45	18.52	2.40
Banca Pública	7.47	7.48	8.36

* Por Resolución de la SBS del 11/09/2014, Pacificard se fusionó con Banco del Pacífico

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

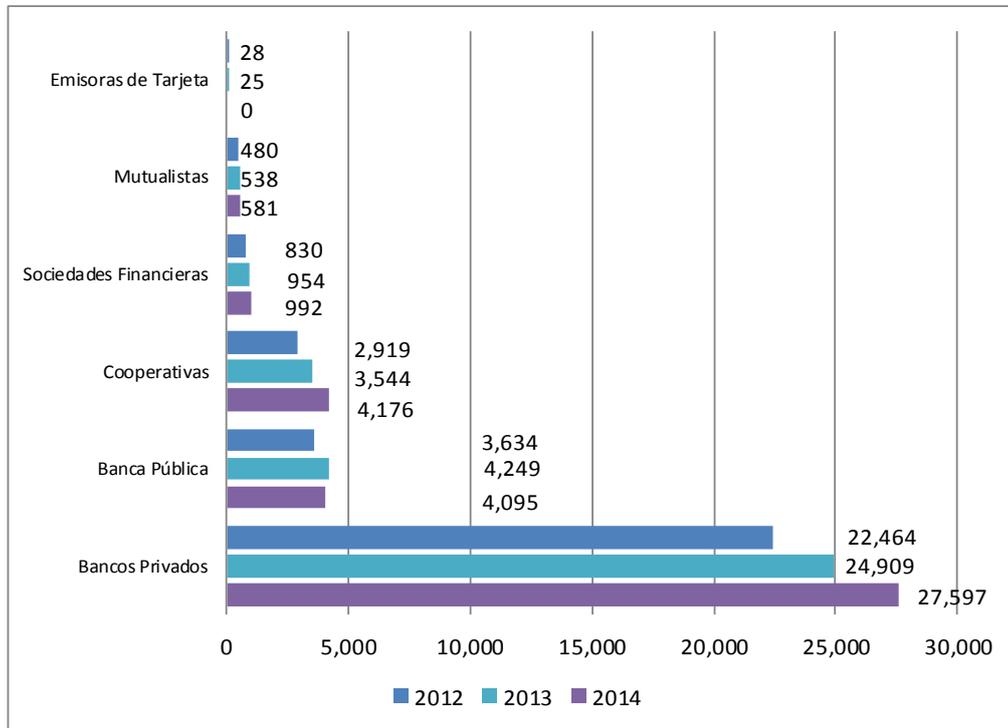
Elaborado: Jaime Lasso Bravo

2.3.5. Volumen de las Obligaciones con el Público

El sistema financiero tuvo un comportamiento estable a lo largo del año 2014, sin embargo, estos depósitos tienen un alto componente en el corto plazo, explicado por el 58.4% de depósitos a la vista, y un 41.53% de captaciones mayores a 180 días plazo.

En Anexo No. 3 se detalla el saldo de las captaciones a nivel país, en el período 2010 – 2014 por cada uno de los subsistemas privado y público.

Gráfico No. 20
Captaciones de las Instituciones Financieras
En miles de dólares



Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

2.4. ESTUDIO DEL MERCADO DEL SECTOR COOPERATIVO FINANCIERO

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, entre el 2005-2007, fue uno de los sectores que experimentó un mayor crecimiento de sus activos, en un ritmo promedio superior al 26% anual, superior en relación a la banca y tienen la imagen de constituir un sistema financiero alternativo para la economía ecuatoriana, especialmente para la microempresa, pues el 43% de las colocaciones de las Cooperativas se orientan hacia este sector.

A marzo de 2008, el sector cooperativo regulado registró una participación del 7.4% en los activos del sistema financiero nacional, con captaciones de depósitos sobre los USD 1,007 millones y una cartera de USD 1.068 millones (9.9%). El sistema financiero tuvo serios problemas en el 2008, pero se recuperó sustancialmente en el 2010.

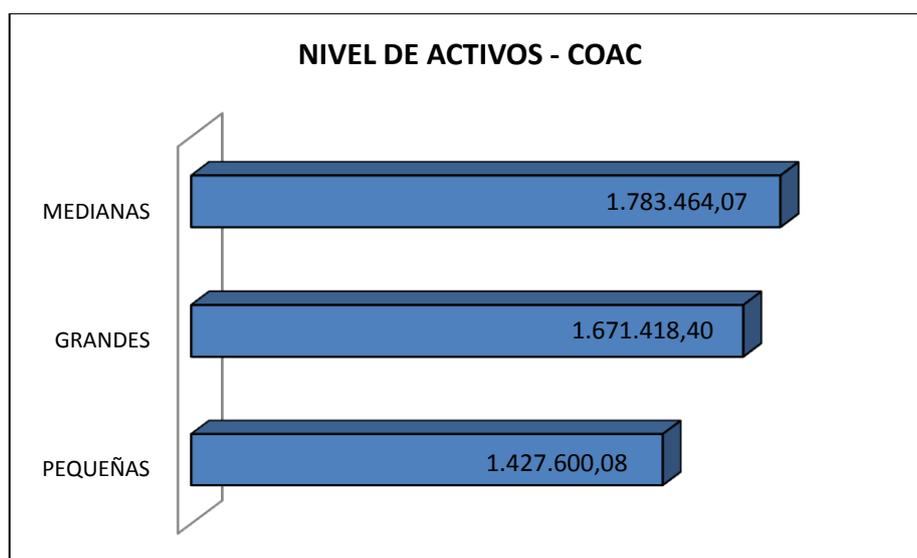
Las colocaciones y/o captaciones a diciembre del 2010, el sector cooperativo ocupa el tercer lugar en cuanto a cobertura geográfica cantonal después de la banca privada y

pública. Tiene presencia en ciento once cantones de doscientos veinte y dos, lo que representa una cobertura del 50.00%.

Al término del 2014, los resultados del estado de situación muestran que el nivel de activos es mayor en las cooperativas medianas USD 1,783,464.02, frente al grupo de las grandes USD 1,671,418.40, que a la vez mantiene un nivel cercano al de las cooperativas pequeñas USD 1,427,600.08. Aunque a diciembre de 2013, el monto de activos de las cooperativas medianas mantuvo una similar tendencia que el año actual.

A diciembre 2014, respecto del año inmediato anterior (diciembre de 2013), se evidencia una tasa de crecimiento promedio del 13.67% en el nivel de activos considerando cooperativas de primer, segundo piso, consumo y microempresa.

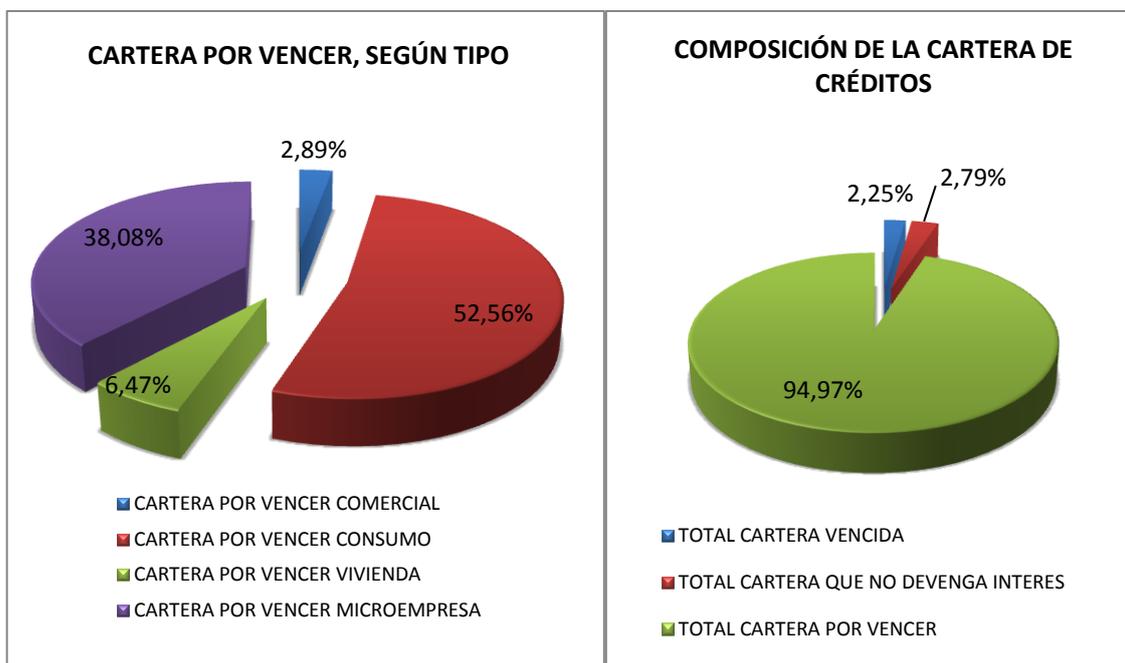
Grafico No. 21
Crecimiento de la Cooperativas por de Ahorro y Crédito por Activos el 2014
En unidades de dólares



Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
Elaborado: Jaime Lasso Bravo

En cuanto a la composición de la cartera de créditos, en promedio el 94.97% corresponde al total de la cartera por vencer, mientras que el 2.79% representa al total de la cartera que no devenga interés y el 2.25% comprende al total de la cartera vencida, esta situación se repite de manera similar para las cooperativas de consumo y microempresa. Así también, el 52.56 % de la cartera por vencer corresponde a consumo, el 38.08% a microempresa, el 6.47% a vivienda y el 2.89% a comercial.

Gráficos Nos. 22 y 23
Composición de la Cartera de las Cooperativas de Ahorro y Crédito el 2014
En porcentajes



Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
Elaborado: Jaime Lasso Bravo

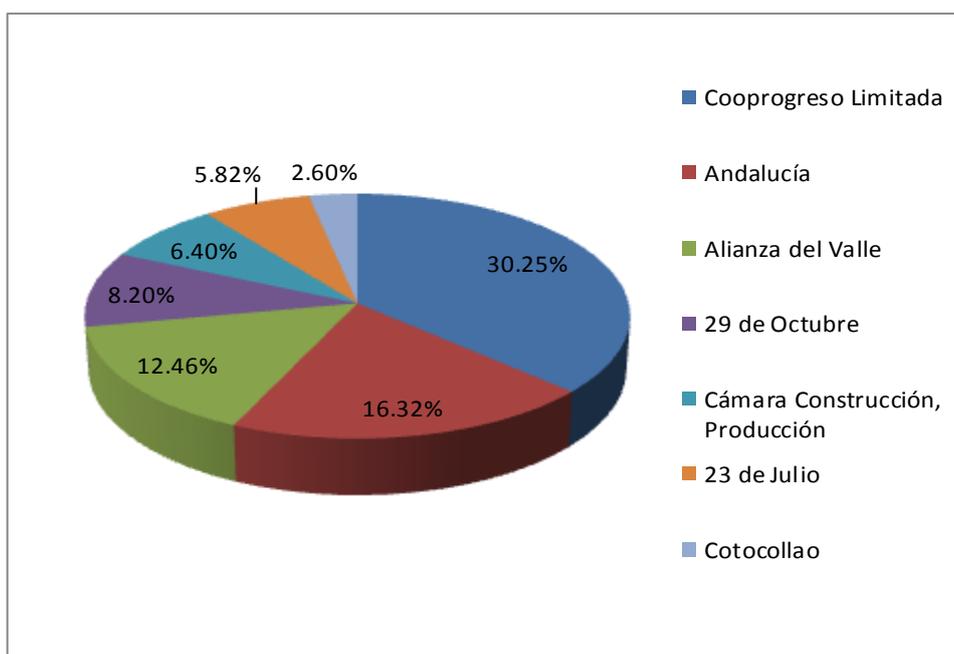
En forma similar en el período 2013 y 2014, las Cooperativas Juventud Ecuatoriana Progresista, Jardín Azuayo y 29 de Octubre son aquellas que se mantienen posicionadas en los primeros lugares del ranking basado en las principales cuentas del balance. Analizando los indicadores se observa que:

- ❖ El indicador de suficiencia patrimonial incremento para diciembre de 2014 respecto del 2013 en el 12.82%, para las cooperativas de primer piso, este indicador continúa siendo positivo 365.41%; sin embargo, al analizar por tipo de cooperativas la suficiencia patrimonial es mayor en las cooperativas de microempresa 481.28% en comparación con las cooperativas de consumo.
- ❖ En cuanto a la estructura y calidad de activos, para las cooperativas de primer piso la relación de los activos productivos es del 94.45% respecto del total de activos.
- ❖ El índice de morosidad de la cartera total para las cooperativas de primer piso es de 5.08%, indicador que disminuyó en un 0.01% con relación al año anterior.

2.4.1. Evolutivo de la Cartera de Crédito en el cantón Quito

El subsistema representa el 5% por ciento del mercado local (promedio) en el período evaluado del año 2010 al 2014. La institución más representativa del cantón en cuanto a colocaciones es la Cooperativa Cooprogreso Ltda., con una participación equivalente al 30.25%, luego la Cooperativa Andalucía con el 16.32%, le sigue la Cooperativa Alianza del Valle con 12.46%, la Cooperativa 29 de Octubre con el 8.20%, posteriormente la Cooperativa Construcción Comercio y Producción COOPCCP con el 6.40%, consta la Cooperativa 23 de Julio con el 5.82 y finalmente la Cooperativa Cotocollao con apenas el 2.60%, entre las más importantes, en el año 2014.

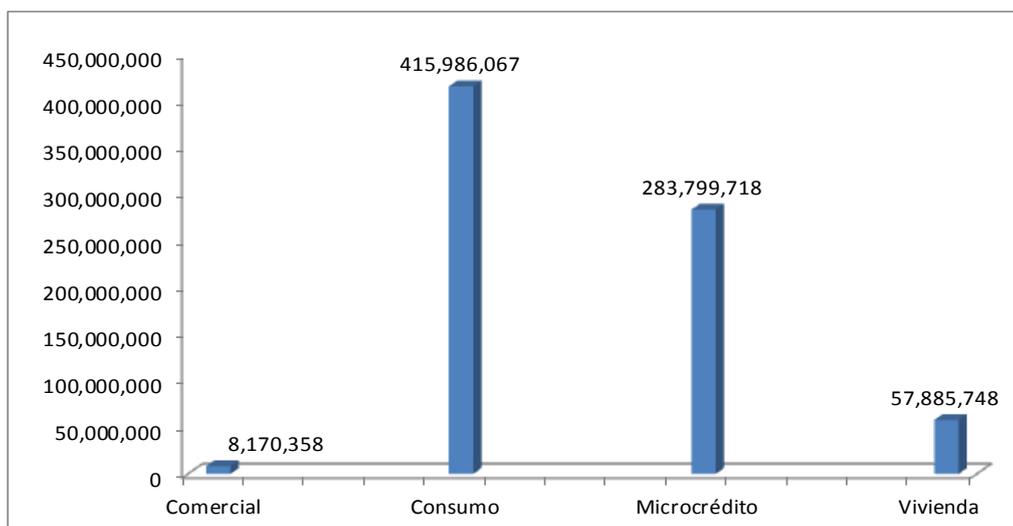
Gráfico No. 24
Cartera de Crédito Concedidas por las Principales Cooperativas en el Cantón Quito en el Año 2014
En porcentaje



Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
Elaborado: Jaime Lasso Bravo

El gráfico No. 25 muestra la participación de las colocaciones de las cooperativas a diciembre del 2014, según información de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, por segmento de crédito, siendo como es común en estas entidades que las carteras de consumo y de micro crédito son las principales líneas de negocio.

Gráfico No. 25
Cartera de Crédito Concedida por las Cooperativas en el Cantón Quito por
Segmento en el 2014
En unidades de dólares



Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

2.4.2. Evolutivo de las Obligaciones con Público en el cantón Quito

La participación de las cooperativas en el cantón Quito es 3.93% en promedio de los tres últimos años 2011-2014 inferior en 4.96 puntos porcentuales respecto a su presencia a nivel nacional, esto se debe a la naturaleza de estas instituciones ya que están vinculadas societariamente con sus socios; quienes, a la vez de consumir los productos y servicios, son dueños de la cooperativa y pueden participar de la administración de la misma. Esta condición hace que su cobertura sea local más que nacional, aquellas cooperativas que estuvieron bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros ampliaron su infraestructura e ingresaron a la ciudad de Quito, sin embargo, las captaciones y colocaciones en la mayoría de los casos presentan saldos cuyos promedios son pequeños a las que registran en su casa matriz.

Del universo de las captaciones del sector cooperativo que le corresponde al cantón Quito, a diciembre de 2014, asciende a USD 901.7 millones, la participación de este subsistema es pequeño, durante los ejercicios evaluados se evidencia un crecimiento lento, desde un nivel del 2.97% en el 2008 a 3.61% en el 2010.

En el gráfico No. 25 se tomó a 10 cooperativas de las 21 que funcionan y están en actividad en el cantón Quito, observando que de ellas cuatro cooperativas de primer piso Cooprogreso, 29 de Octubre, Andalucía y Alianza del Valle y, una de segundo piso como es Financoop, captaron el 74.29% en la capital del país, durante el 2014.

Gráfico No. 26
Obligaciones con el Público de las Principales Cooperativas en el Cantón Quito
En unidades de dólares

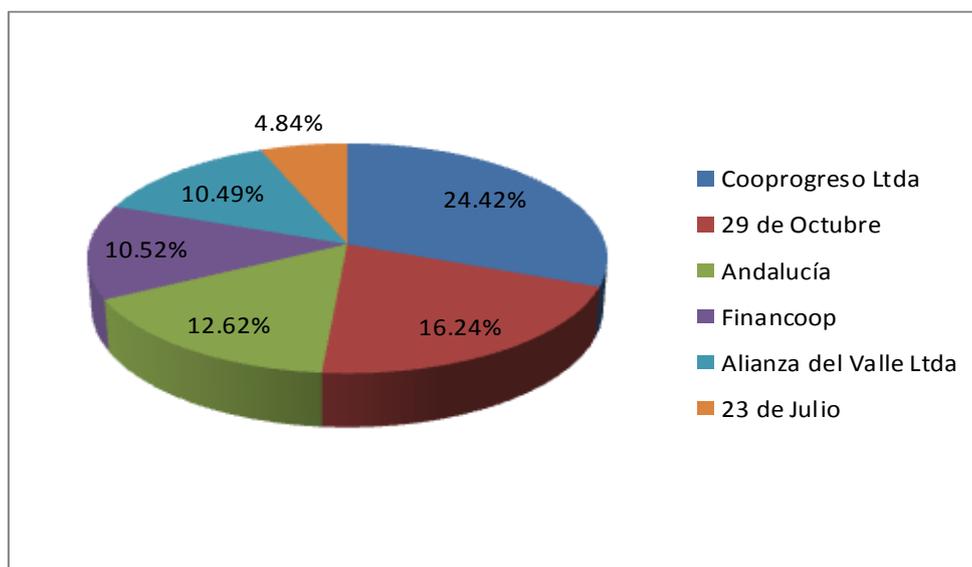


Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

En el gráfico No. 27 podemos apreciar que entre las cooperativas que mayormente cuentan en sus registros con un buen porcentaje de socios / clientes están Cooprogreso que lidera este grupo con el 24.42% le sigue 29 de Octubre con el 16.24%, Andalucía con el 12.62%, Financoop con 10.52 y Alianza del Valle con el 10.49%; entre las cooperativas más representativas, con cierre al 2014.

Gráfico No. 27
Cientes Fidelizados por las Principales Cooperativas de Quito
En porcentajes



Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidario

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

2.5. SITUACION DE DESEMPEÑO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SPT LTDA.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito SPT Ltda., motivo de este estudio, experimenta exiguos incrementos de sus activos, pasivos y patrimonio, que demuestra un estancamiento institucional, que en nada se asemeja al comportamiento del sistema, es más la Cooperativa servía para intereses de los funcionarios y empleados.

2.5.1 Estructura del Activo

El incremento del activo, es consecuencia de una política de conceder crédito sin una metodología adecuada de otorgación en base a la capacidad de pago del socio.

El principal **Activo** de la entidad lo conforma la cartera de crédito que representa un promedio del 82.86% del total de activos; portafolio que experimenta un continuo deterioro al registrar mayores niveles de cartera improductiva.

Cuadro No. 15
Saldos de las Cuentas del Activo de la Cooperativa SPT Limitada
En unidades de dólares

Cuentas	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%
FONDOS DISPONIBLES	1,005,683	9.52%	1,756,240	13.69%	1,792,203	12.21%	1,500,045	11.52%
INVERSIONES	440,001	4.16%	512	0.00%	202,252	1.38%	0	0.00%
CARTERA DE CREDITO	8,543,670	80.84%	10,550,912	82.22%	12,212,405	83.18%	11,092,500	85.21%
CUENTAS POR COBRAR	111,283	1.05%	95,244	0.74%	137,944	0.94%	114,859	0.88%
BIENES REALIZABLES	18,316	0.17%	13,737	0.11%	7,632	0.05%	0	0.00%
PROPIEDADES Y EQUIPOS	223,169	2.11%	236,872	1.85%	209,859	1.43%	208,582	1.60%
OTROS ACTIVOS	226,286	2.14%	178,459	1.39%	119,269	0.81%	101,312	0.78%
TOTAL ACTIVOS	10,568,408	100.00%	12,831,977	100.00%	14,681,565	100.00%	13,017,298	100.00%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

La Cooperativa opera con los segmentos de consumo y microcrédito, registrando al final de 2013, provisiones para dichas carteras por USD (775,958) y USD (488,642) respectivamente.

Se observa que la entidad no mantiene un crecimiento sostenido, pues en el año 2010 la Cooperativa se vio en dificultades económicas. Para el año 2011 existe un breve repunte pero no lo suficiente como para contar con una institución en ascenso y en los años 2012 - 2013 existieron malos resultados y se agudizó la crisis de ahí que disminuyó el activo productivo, producto de la no colocación de la cartera existiendo una baja del (9%).

❖ **Fondos Disponibles e Inversiones**

La Cooperativa al 2013 terminó con un saldo de USD 1,500,045 que en un 100% pertenece a caja y cero en inversiones, es decir, se mantiene un dinero sin que genere ninguna rentabilidad y un indicador de liquidez en niveles del 23,01%.

❖ **Cartera de Crédito**

La Cooperativa registró a diciembre del 2013, una cartera de crédito bruta de USD 11,092,500., considerando a los dos segmentos: consumo y microcrédito que mantiene la institución.

En el periodo 2010-2013 la Cooperativa creció en un 30.00% en cartera de crédito, sin embargo, las provisiones son insuficientes por la calidad de la misma. Este incremento obedece al flujo de captaciones y al no invertir en papeles fiduciarios de alta seguridad.

La composición de la cartera de crédito evidencia un mayor incremento en consumo, que por su naturaleza, son de corto plazo y una tasa de interés que bordea el 15%, sin quedarse tampoco atrás la cartera de micro cuya tasa supera el 20%, debiendo señalar que la entidad no cuenta con una tecnología crediticia, un sistema tecnológico adecuado y la nula capacitación al personal involucrado, con la finalidad de poder mitigar el riesgo de crédito por su aumento rápido. La Cooperativa no gestiona créditos para la cartera vivienda y comercial.

Cuadro No. 16
Saldos de las Carteras de Crédito Consumo y Micro de la Cooperativa
En unidades de dólares

Año	Tipo de Cartera	Por Vencer	No Devenga Intereses	Vencido	TOTAL CARTERA
	CONSUMO	4,756,687	371,511	636,203	5,764,401
	MICROCREDITO	3,170,648	185,327	782,616	4,138,590
2010					9,902,991
	CONSUMO	5,657,792	589,400	518,499	6,765,691
	MICROCREDITO	4,112,952	209,549	129,537	4,452,037
2011					11,217,728
	CONSUMO	6,733,936	533,394	405,287	7,672,618
	MICROCREDITO	4,670,688	97,948	346,796	5,115,432
2012					12,788,050
	CONSUMO	6,586,991	883,515	342,621	7,813,127
	MICROCREDITO	3,665,105	709,136	169,722	4,543,963
2013					12,357,090

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

La cartera de consumo que en el 2010 fue del 58.20% del total de cartera, subió en 5 puntos para situarse en 63.20% a fines del 2013. El crédito de micro, por su parte, su participación fue del 41.79 % y bajó en 5 puntos situándose en un 36.77%, en el periodo anotado.

Los créditos de consumo están destinados a trabajadores asalariados de los segmentos de ingresos medio enfocados a satisfacer sus necesidades de salud, alimentación, vestimenta, compra de bienes de consumo, etc.

Cuadro No. 17
Porcentajes de Morosidad Ampliada y Simple de las Carteras de Crédito Consumo y Micro de la Cooperativa SPT Limitada
En unidades de dólares y porcentajes

Año	Tipo de Cartera	Provisión Según Balance	Cartera en Riesgo (Vencido + No Devenga)	TOTAL CARTERA	Mora Ampliada %	Mora Simple %
	CONSUMO	598,065	1,007,714	5,764,401	17.48	11.04
	MICROCREDITO	761,256	967,943	4,138,590	23.39	18.91
2010		1,359,321	1,975,657	9,902,991		
	CONSUMO	525,831	1,107,899	6,765,691	16.38	7.66
	MICROCREDITO	140,985	339,085	4,452,037	7.62	2.91
2011		666,816	1,446,984	11,217,728		
	CONSUMO	359,947	938,682	7,672,618	12.23	5.28
	MICROCREDITO	215,698	444,744	5,115,432	8.69	6.78
2012		575,645	1,383,426	12,788,050		
	CONSUMO	775,958	1,226,136	7,813,127	15.69	4.39
	MICROCREDITO	488,632	878,858	4,543,963	19.34	3.74
2013		1,264,590	2,104,994	12,357,090		

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Tanto la cobertura como la mora ampliada son muy preocupantes, una cobertura baja frente a cartera en riesgo y una alta morosidad le impide obtener buenos resultados para la continuidad como negocio en marcha, siendo la mora a diciembre 2012 más baja que los años anteriores, pero la tendencia es incrementarse, en el año 2013 la mora fue de consumo 15.69% y microcrédito 19.34%, es decir, en un año se duplicó el porcentaje de morosidad de los créditos de micro de la entidad.

2.5.2. Estructura del Pasivo

La participación de las “Obligaciones con el Público” frente al total **pasivos** en el período analizado (diciembre de 2010 a diciembre de 2013) alcanza el promedio de 91.76%, estableciéndose una tendencia decreciente de su principal fuente de fondeo, a partir del año 2011 utilizaron recursos prestados para superar deficiencias entre el activo y pasivo.

Cuadro No. 18
Saldos de las Cuentas del Pasivo de la Cooperativa
En unidades de dólares

Cuentas	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%
DEPOSITOS A LA VISTA	3,628,399	40.14%	3,892,188	34.77%	4,056,658	31.07%	3,255,704	27.82%
DEPOSITOS A PLAZO	4,008,155	44.35%	5,566,435	49.73%	6,856,318	52.52%	6,606,530	56.44%
DEPOSITOS RESTRINGIDOS	1,174,263	12.99%	733,211	6.55%	412,353	3.16%	172,011	1.47%
CUENTAS POR PAGAR	225,028	2.49%	315,584	2.82%	377,783	2.89%	398,292	3.40%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0	0.00%	682,500	6.10%	1,348,302	10.33%	1,267,986	10.83%
OTROS PASIVOS	2,414	0.03%	2,704	0.02%	3,293	0.03%	3,860	0.03%
TOTAL PASIVOS	9,038,259	100.00%	11,192,621	100.00%	13,054,707	100.00%	11,704,383	100.00%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

La Cooperativa mantiene una evidente concentración de depósitos a plazo, pues a diciembre del 2013 representa el 56.44% del total, frente a 27.82% de los depósitos a la vista, que son recursos volátiles; en obligaciones con el público se observa que los depósitos a la vista ha disminuido en todo el período 2010 – 2013, ubicándose en 27.82%, en tanto los depósitos a plazo tuvieron un repunte en el mismo período del 56.44%. Esta situación incide para que la entidad mantenga por más tiempo los recursos disponibles y pueda realizar negociaciones de tesorería y crédito, analizando siempre alta seguridad de los papeles como calidad en los créditos concedidos.

❖ **Depósitos a Plazo**

En el portafolio de depósitos a plazo, existe una concentración desde los 25 a los 100 mayores depositantes; por cuanto, del valor total de los depósitos a plazo que representa los 100 socios que mantienen en la Cooperativa es el 62.85%, por consiguiente es alto la concentración. Cabe mencionar, que no se han aplicado ciertas estrategias para que evite la salida de recursos disponibles que se han generado en los últimos meses del año 2013 y se prevé para los próximos meses se deteriore el fondeo de la entidad

Cuadro No. 19
Concentración de Mayores Depositantes – Año 2013
En unidades de dólares

No. CLIENTES	VALOR	PORCENTAJE
1 a 25	880,535	21.21%
26 a 50	1,134,663	27.33%
51 a 75	957,781	23.07%
76 a 100	1,178,989	28.40%
TOTAL	4,151,968	100.00%

Fuente: Datos del Balance de la Cooperativa

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

❖ **Estructuración de plazos**

La integración de las obligaciones con el público y la composición de la cartera de créditos, deriva en descalces de plazos de las operaciones activas y pasivas, que afectan a la liquidez, en vista que la mayor parte del crédito esta entregado a 24 meses y el fondeo apenas a 3 meses.

En definitiva el 25.27% de los socios que tienen invertido en la entidad a un plazo de 30 días y el 24.12% hasta 90 días, que es de muy corto plazo, lo que significa que la mitad de los depósitos están en riesgo, en el caso de retiros masivos del público.

Cuadro No. 20
Análisis de Concentración de Depósitos a Plazos – Año 2013
En unidades de dólares

DIAS	VALOR	PORCENTAJE
De 1 -30 días	1,669,702	25.27%
De 31 -90 días	1,593,426	24.12%
De 91 -180 días	1,521,855	23.04%
De 181 -360 días	1,045,591	15.83%
De más de 361 días	775,956	11.75%
TOTAL	6,606,530	100.00%

Fuente: Datos del Balance de la Cooperativa

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

2.5.3. Estructura del Patrimonio

En lo referente a las **Cuentas Patrimoniales** se debe comentar que la entidad arrastra pérdidas acumuladas desde el año 2011 y al 31 de diciembre de 2013 contabiliza un valor de USD (445,114); se agrava la situación financiera de la Cooperativa, ya que no registró utilidades del ejercicio, salvo en el año 2011 el mismo que se neteó en dicho año, déficit que se agrega ya que en los ejercicios económicos 2012 - 2013 los saldos de resultados fueron negativos en USD (102,900) y (523,429), respectivamente.

Cuadro No. 21
Saldos de las Cuentas Patrimoniales de la Cooperativa
En unidades de dólares

CUENTAS	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%
CAPITAL SOCIAL	975,148.91	39.84%	1,077,907.63	42.15%	1,162,614.55	46.19%	1,398,809	42.32%
RESERVAS	929,563.42	37.98%	819,396.33	32.05%	825,102.29	32.78%	825,102	24.96%
APORTES PATRIMONIALES	11.36	0.00%	11.36	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
SUPERAVIT POR VALUACIONES	84,254.64	3.44%	84,254.64	3.30%	84,254.64	3.35%	113,245	3.43%
PERDIDAS ACUMULADAS	-	0.00%	(458,829.39)	-17.94%	(342,214.39)	-13.60%	(445,114)	-13.47%
RESULTADOS	(458,829.39)	-18.74%	116,615.00	4.56%	(102,900.48)	-4.09%	(523,429)	-15.83%
TOTAL PATRIMONIO	1,530,149	62.51%	1,639,356	64.11%	1,626,857	64.63%	1,368,613	41.40%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

2.5.4. Estado de Pérdidas y Ganancias

En cuanto al **Balance de Ingresos y Gastos**, durante el período comprendido del 2010 a diciembre de 2013, se puede apreciar en el siguiente cuadro, como los gastos de operación absorben el margen neto financiero, que ha llevado a la condición de la entidad de una crítica situación de rentabilidad, la presencia del organismo de control bajo la aplicación de un Programa de Regularización y la desconfianza en el público, se vislumbra una eminente liquidación, sin que la Administración tome decisiones para disminuir gastos innecesarios y emprender un plan estratégico y de negocios para mantener la continuidad del negocio.

A las pérdidas de los ejercicios, con excepción del año 2011, que obtuvo una leve utilidad de USD 116,615 se agrava la situación debido a que a diciembre de 2013, registra un déficit de USD (523,429) y, al sumar con las pérdidas acumuladas de USD (445,114)., el resultado final es muy desalentador, generando un valor negativo de USD (968,543).

Cuadro No. 22
Saldos del Balance de Resultados de la Cooperativa SPT Limitada
En unidades de dólares

PRINCIPALES CUENTAS	2010	2011	2012	2013
CASCADA DE RESULTADOS				
INGRESOS				
INTERESES GANADOS	1,455,729	1,734,539	1,991,813	2,241,418
INTERESES CAUSADOS	(282,399)	(428,160)	(598,954)	(688,623)
MARGEN NETO DE INTERESES	1,173,330	1,306,379	1,392,860	1,552,795
COMISIONES GANADAS	46,518	6,166	269	212
INGRESOS POR SERVICIOS	84,729	96,845	110,682	103,935
COMISIONES CAUSADAS	(168)	0	0	0
UTILIDADES FINANCIERAS		0	0	0
PERDIDAS FINANCIERAS		0	0	0
MARGEN BRUTO FINANCIERO	1,304,409	1,409,390	1,503,811	1,656,942
PROVISIONES DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	(528,624)	(167,138)	(240,166)	(713,267)
MARGEN NETO FINANCIERO	775,785	1,242,252	1,263,645	943,675
GASTOS DE OPERACIÓN	(1,653,389)	(1,614,885)	(1,623,392)	(1,582,870)
MARGEN DE INTERMEDIACION	(877,604)	(372,634)	(359,747)	(639,195)
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	34	3,293	6,679	3,207
OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	0	0	(47,086)	(2,020)
MARGEN OPERACIONAL	(877,571)	(369,340)	(400,154)	(638,008)
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	420,957	544,331	314,286	235,450
OTROS GASTOS NO OPERACIONALES	(2,216)	(779)	(17,032)	(120,871)
GANANCIA O PERDIDA ANTES DE PARTICIP. EMPLEADOS	(458,829)	174,212	(102,900)	(523,429)
PARTICIPACION A EMPLEADOS E IMPUESTOS		(57,597)		
GANANCIA O PERDIDA NETA DEL EJERCICIO	(458,829)	116,615	(102,900)	(523,429)

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

2.5.5. Principales Indicadores Financieros y de Gestión

Con datos al 31 de diciembre del 2013 y comparativamente con el subsistema financiero de cooperativas de ahorro y crédito, presenta adecuados niveles de calidad de activos y liquidez, que en algunos casos son superiores a los del subsistema. Presenta severas debilidades en los índices de suficiencia patrimonial, cobertura de provisiones, eficiencia micro económica y financiera, que a la postre repercute en pérdidas y en la afectación a la base patrimonial.

Cuadro No. 23
Indicadores Comparativos Financieros y de Gestión de la Cooperativa SPT Ltda.
Año 2013

Indicador	Cooperativa	Subsistema	Interpretación
SUFICIENCIA PATRIMONIAL			
(PATRIMONIO + RESULT) / ACTIVOS INMOV (1) (3)	106.01	432.57	La entidad tiene serios problemas patrimoniales por los resultados negativos del ejercicio que registró, el índice es malo y bajo
CALIDAD DE ACTIVOS:			
ACTIVOS IMPROD NETOS / TOTAL ACTIVOS	10.51	4.85	Índice medio, por contar con activos que no generan rendimientos
ACTIVOS PRODUC / TOTAL ACTIVOS	89.49	95.15	Índice aceptable pues el giro del negocio son los créditos de consumo y microcrédito
ACTIVOS PRODUC / PASIVOS CON COSTO	103.11	115.17	Índice aceptable, entre el valor de activos productivos y las obligaciones con el público
INDICES DE MOROSIDAD			
CREDITOS COMERCIALES	0.00	5.42	
CREDITOS DE CONSUMO	15.69	3.42	Índice malo y alto, la entidad mantiene demasiada cartera vencida y que no genera intereses, no hay gestión de recuperación
CREDITOS DE VIVIENDA	100.00	1.87	Índice malo y alto, la poca cartera otorgado en vivienda lo tiene vencido
CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	19.34	5.22	Índice malo y alto, la entidad mantiene demasiada cartera vencida y que no genera intereses, no hay gestión de recuperación
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	17.03	4.05	El índice malo y alto, a nivel general de la cartera
COBERTURA DE PROVISIONES			
CARTERA COMERCIAL	0.00	93.52	
CARTERA DE CONSUMO	62.22	124.31	Índice malo y bajo, no cubre toda la cartera que esta en problemas
CARTERA DE VIVIENDA	100.00	138.37	Índice bueno, cubre toda la cartera que esta vencido
CARTERA DE MICROEMPRESA	57.08	127.89	Índice malo y bajo, no cubre toda la cartera que se encuentra incobrable
CARTERA PROBLEMÁTICA	60.08	125.28	Índice malo y bajo, no cubre toda la cartera de la entidad que esta en problemas
EFICIENCIA MICROECONOMICA			
GASTOS DE OPERACION / TOTAL ACTIVO PROMEDIO ⁽¹⁾	10.82	5.76	Índice malo y alto, pues los gastos de operación equivalen a un buen porcentaje de los activos en promedio
GASTOS DE OPERAC / MARGEN FINANCIERO	167.73	78.21	Índice malo y alto, los gastos de operación absorben el margen financiero
GASTOS DE PERSONAL / ACTIVO PROMEDIO ⁽¹⁾	5.28	2.73	Índice malo, es alto el valor por gastos de personal se debe redefinir una política de remuneraciones

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Indicador	Cooperativa	Subsistema	Interpretación
RENTABILIDAD			
RESULTADOS EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO	-78.92	10.51	El ROE es negativo, la entidad no tiene rentabilidad sino pérdidas constantes frente al patrimonio
RESULTADOS EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO	-4.45	1.37	El ROA es negativo no existe rentabilidad frente a los activos
INTERMEDIACION FINANCIERA			
CARTERA BRUTA / (DEP VISTA + DEPOSITOS A PLAZO)	125.30	110.88	Indice aceptable, del total de cartera incluido las provisiones frente a las obligaciones con el público
EFICIENCIA FINANCIERA			
MARGEN DE INTERMEDIACION / PATRIMONIO PROMEDIO	-37.28	11.57	Indice negativo por cuanto los gastos de operación absorben los ingresos financieros
MARGEN DE INTERMEDIACION / ACTIVO PROMEDIO	-4.37	1.61	Indice negativo por cuanto los gastos de operación absorben los ingresos financieros
RENDIMIENTO DE LA CARTERA ⁽¹⁾			
COMERCIAL POR VENCER	0.00	10.82	
CONSUMO POR VENCER	15.62	14.85	Indice aceptable, mantiene un buen nivel de crédito de consumo para ser rentable de acuerdo a la fija de la tasa de interés referencial
VIVIENDA POR VENCER	0.00	10.61	
MICROEMPRESA POR VENCER	23.03	19.43	Indice aceptable, mantiene un buen nivel de crédito de micro para ser rentable de acuerdo a la fija de la tasa de interés referencial
CARTERA POR VENCER TOTAL	18.69	16.31	Indice aceptable, mantiene un buen nivel de cartera de crédito de la entidad para ser rentable a una tasa de interés promedio
LIQUIDEZ			
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	23.01	20.83	Indice bueno y alto, tiene liquidez para responder a los acreedores de corto plazo
COBERTURA 25 MAYORES DEPOSITANTES (2)	78.22	199.63	Indice malo, pues no puede cubrir y solventar a los 25 mayores depositantes en el 100%
COBERTURA 100 MAYORES DEPOSITANTES (2)	37.78	132.83	Indice malo tiene una deficiencia en cubrir a los mayores 100 depositantes

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros (Cont....)

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

NOTAS:

- 1) De enero a noviembre los indicadores son estimados para un ejercicio económico
- 2) El saldo que se utiliza para calcular los indicadores de cobertura de los 25 y 100 mayores depositantes corresponde al mes anterior
- 3) El indicador de cobertura patrimonial si está negativo, es a que el valor de las provisiones supera el valor de los activos inmovilizados

2.5.6. Composición de la Organización en los Niveles: Directivo, Ejecutivo, Asesoría y Control, Operativo, Comercial y Servicios

❖ Nivel Directivo

El Consejo de Administración está integrado por cinco vocales principales y suplentes, quienes deberán tener la calidad de socios de la Cooperativa, elegidos por la Asamblea General de Socios, quienes duran dos años en sus funciones y pueden ser reelegidos pasando un período.

De la evaluación a los directivos de la institución, se puede indicar que se encuentran poco comprometidos con la Cooperativa, por cuanto no estaban al tanto de la marcha de la institución, no se involucraban en los diferentes comités de riesgos, tampoco exigían a la alta gerencia informes mensuales para conocer el funcionamiento de la institución, desconocían el análisis y estudios de los riesgos existentes y del quehacer financiero y, ausencia en solicitar información actualizada y pormenorizada a la gerencia general las razones de la debacle de la institución.

Existe a este nivel el Consejo de Vigilancia formado por tres vocales principales y suplentes, a su vez este consejo hace las veces también del Comité de Auditoría, así mismo son nombrados por la Asamblea General de Socios y duran en su período dos años en sus funciones pudiendo ser reelegidos pasando un período.

❖ **Nivel Ejecutivo**

Está a cargo del Gerente General, quien se encarga de dirigir, planificar, organizar elaborar conjuntamente con los mandos medios y operativos, el plan estratégico, operativo, presupuesto, etc., para el buen funcionamiento administrativo y financiero de la Institución y su seguimiento de acuerdo a las leyes, reglamentos y estatutos vigentes, a fin de lograr los objetivos propuestos.

Se observó que la alta gerencia desempeñaba una persona que había permanecido en el cargo por un largo tiempo, alrededor de 35 años, que no había logrado actualizarse en los nuevos enfoques de la administración financiera con criterio a riesgos, sin establecer cambios en la estructura organizacional y funcional, peor aún en brindar una nueva imagen corporativa y generar productos y servicios para los socios, sin crear áreas estratégicas como son negocios, marketing, talento humano, operaciones, etc.

❖ **Nivel de Asesoría y Control**

Entre las principales funciones tenemos la de verificar y controlar el cumplimiento de las resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, Ley General de Instituciones del Sistema Financiero en la actualidad se le reemplazó por el Código Orgánico Monetario y Financiero, Manuales, Reglamentos Internos y demás normativa aplicable a todas las operaciones y procedimientos que se desarrollen en la Institución.

Orientar los esfuerzos hacia la evaluación y mejoramiento del proceso administrativo institucional, sus sistemas financieros contables y operativos para promover un ambiente de control interno sólido que garantice el uso adecuado de los recursos de la institución.

Examinar y verificar los datos transaccionales de los clientes, con la finalidad de analizar la exposición al riesgo, la calidad de la información y la elaboración de la identificación de los riesgos de mercado, liquidez, crédito y operativo, elaborando matrices de riesgo, determinando los grados de riesgo (alto, medio o bajo), así como alertas, estrategias y planes de acción para su control y monitoreo constante.

En la institución trabajaban en esta área 3 profesionales, sin embargo, no habían logrado compenetrar, desarrollar y comunicar a través de las verificaciones de la información contable – financiera, todas aquellas prácticas inusuales que se han dado en la institución.

❖ Nivel Operativo

Esta área está a cargo de implementar y administrar procedimientos orientados a reducir o eliminar los riesgos intrínsecos de las operaciones, buscando reducir costos y evitar pérdidas derivadas de procesos mal ejecutados o aplicados. Administrar los procesos internos en forma eficiente, controlando que los productos y servicios sean óptimos para satisfacción de los clientes y, supervisar el cumplimiento de políticas y normas internas y externas que rigen a la Cooperativa, en cada uno de los procesos operativos.

Analizado los postulados antes descritos, se aprecia una hegemonía de los procesos habilitantes o de apoyo y asesoría en los que se encuentran ubicados 12 servidores, siendo este personal que se encuentra con el tiempo suficiente para jubilarse.

❖ Nivel Comercial

Como esencia de las labores de este segmento de la entidad, está: Planificar, coordinar, supervisar y ejecutar labores de captaciones y colocaciones, tendientes a obtener un manejo óptimo de las operaciones, trazar metas y objetivos de buscar nuevos clientes y mercados para el crecimiento de la liquidez y rentabilidad de la institución.

Además, desarrollar nuevas estrategias de marketing y proyectos de productos y servicios, a través de la investigación del mercado, medios de comunicación y estudios sectoriales, con el fin de satisfacer las necesidades de los socios de la organización.

En desmérito de los procesos de cadena de valor, radicados en la gestión comercial que genera negocios e ingresos financieros, apenas trabajan 4 personas, por lo que existe una carencia de un responsable de negocios, que administre la gestión comercial de la entidad, participe en el desarrollo, promoción, mejoramiento y venta de productos y servicios y vigile el cumplimiento de presupuestos, metas y objetivos a más de conocer adecuadamente el mercado y la competencia.

❖ Nivel de Servicios

Entre las tareas importantes del área, está la de informar al cliente sobre los productos y servicios que presta la institución, actualizar y mejorar la vinculación cooperativa – socio, atender quejas y reclamos de clientes y propiciar y comunicar un ambiente de cultura financiera al socio, entre otras actividades que debe cumplir, para este propósito existe una persona que se encarga de estas tareas.

Cuadro No. 24
Niveles de la Organización de la Cooperativa SPT Limitada

Nivel	Denominación del Cargo	Número
Directivo	Vocales del Consejo de Administración (La normativa señala a 5 vocales principales y suplentes)	5
	Vocales del Consejo de Vigilancia (La normativa señala a 3 vocales principales y suplentes)	3
Ejecutivo	Gerente General	1
Asesoría y Control	Asesoría Legal	1
	Auditor Interno	1
	Jefe de la Unidad de Riesgos	1
Operativo	Contador	1
	Asistente de Contabilidad	1
	Jefe de Sistemas	1
	Digitador	1
	Jefe de Operaciones	1
	Trabajadora Social	1
	Secretaria de Gerencia General	1
	Oficial de Cumplimiento	1
	Analista de Crédito	1
	Oficial de Cumplimiento	1
Analista de Crédito	1	
Conserjería	2	
Comercial	Jefe de Crédito	1
	Oficial de Crédito	1
	Captaciones	2
Servicios al Cliente	Atención al Cliente	1
	Cajeras	2
	Supervisora de Cajas	1

Fuente: Información de la Cooperativa

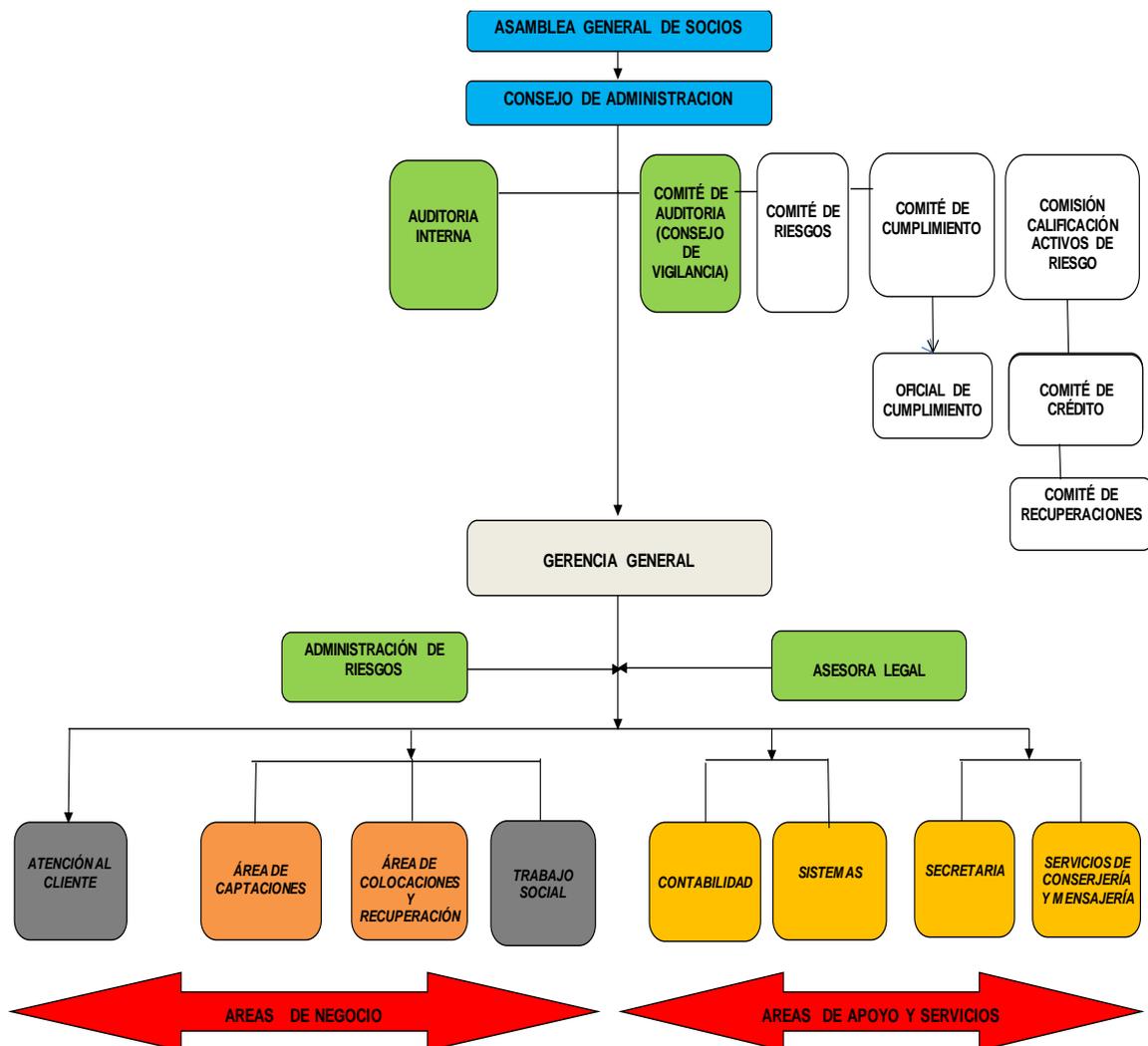
Elaborado: Jaime Lasso Bravo

2.5.7. Organigrama de la Cooperativa

La Cooperativa tiene una estructura organizacional ambigua sin observar las jerarquías, cadenas de valor, los back, middle y front office, dando mayor importancia a la parte operativa, que a los procesos de negociación, captación/colocación y recuperación de cartera y de fidelización de clientes.

La institución no cuenta con áreas importantes como: Recursos humanos, operaciones, negocios, marketing, tesorería y servicio de atención al cliente; un sistema tecnológico caduco y una deficiente distribución y presentación de las oficinas para los empleados y usuarios de la entidad. Así se encontraba la organización

Gráfico No. 28
Organigrama de la Cooperativa al 2013



Fuente: Información de la Cooperativa

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

CAPITULO III

ESTUDIO ESTRUCTURAL DE LA PROPUESTA

3.1. DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA ENTIDAD

El objetivo del presente plan estratégico, es el de establecer las posibilidades reales de recuperación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, que mantenga su permanencia en el mercado financiero nacional, a través de un mejoramiento de los niveles de rentabilidad, una importante expansión operacional y de la oferta de una gama más amplia de productos y servicios a la comunidad.

La presente propuesta estratégica parte del compromiso de socios, vocales de los consejos de administración y vigilancia y, particularmente de los servidores de la Cooperativa, quienes han puesto su entrega y estudio de esta propuesta, de redoblar esfuerzos, poner en práctica un sentido de pertenencia, adaptación al cambio y principalmente lealtad y trabajo en equipo, a fin mantener a la Cooperativa vigente en el mercado y posibilitar el cabal cumplimiento de la responsabilidad social empresarial a ella asignada.

Los problemas de orden estructural en aspectos económicos, financieros, tecnológicos, operacionales y del recurso humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito y, la urgencia de dar un giro radical para su recuperación efectiva, demandan la necesidad de implantar reglas de juego claras y severas a efecto de innovar, cambiar y aplicar una nueva imagen, presencia y alternabilidad de productos, servicios con tecnologías adecuadas y desarrolladas para ingresar de inmediato en el mercado local.

3.1.1. Misión, Visión, Valores y Principios Corporativos

Misión

Contribuir al progreso y a la mejora de la calidad de vida de los microempresarios y trabajadores de los segmentos de la población radicada en el centro – norte de la ciudad de Quito, con productos y servicios financieros adecuados a sus necesidades, a través de un equipo humano que hace de esta misión parte de su vida.

Visión

Será una entidad financiera con una imagen renovada que asegure su permanencia en el mercado local, a través del desarrollo de productos y servicios, otorgando créditos para

consumo y microempresa, gestionado por su talento humano motivado y apoyado con tecnología apropiada.

Valores

- ❖ **Ética:** Actuamos con integridad, honradez, prudencia y respeto.
- ❖ **Entusiasmo:** Disfrutamos de nuestro trabajo porque amamos y creemos en lo que hacemos.
- ❖ **Solidaridad:** Respetamos y valoramos a los demás con sus necesidades, intereses y responsabilidades para alcanzar juntos crecimiento y desarrollo sostenible.
- ❖ **Responsabilidad:** Hacemos las cosas bien desde el principio, con eficiencia y perseverancia, en beneficio de nuestros clientes y de la sociedad.
- ❖ **Liderazgo:** Guiar a la cooperativa a seguir sus objetivos, mantener una responsabilidad clara y saber implementarla con éxito.
- ❖ **Transparencia:** Total apego a las leyes, regulaciones, políticas, existiendo siempre acciones encaminadas al cumplimiento de la ética, moral y buenas costumbres.
- ❖ **Compromiso:** Disciplina y entrega, sentir el negocio como propio, actitud positiva y profesionalismo.
- ❖ **Trabajo en equipo:** Con trabajo honesto y esforzado, así como considerar al éxito como una grata respuesta al desempeño de nuestras funciones.

Principios

- ❖ Creemos en la gente por lo que es, más que por lo que tiene.
- ❖ Valoramos el esfuerzo de la gente para juntos crecer.
- ❖ Cuando los pequeños crecen, un futuro grande se levanta.
- ❖ Hacer de la misión de la cooperativa parte de nuestra misión de vida.
- ❖ Estar en el corazón de nuestros clientes.

3.2. METODOLOGÍA DEL PLAN ESTRATÉGICO

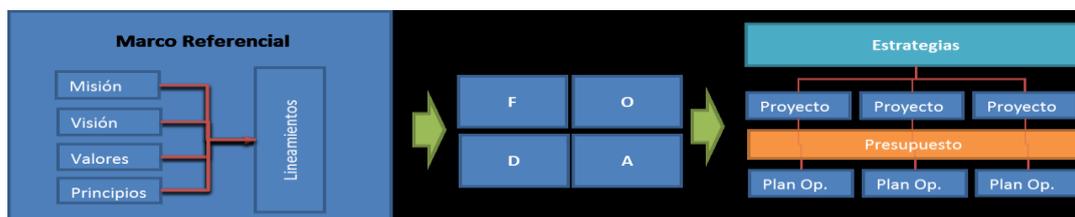
La carencia de planificación puede derivar en la falta de control, situaciones imprevistas, ausencia de indicadores de gestión, guías de acción, visión exclusivamente de corto plazo, falta de elementos para decidir sobre inversiones y gastos. Las estrategias se sustentan en estudios, informes mensuales de evolución de riesgos de mercado, liquidez, crédito y legal, indicadores financieros, entorno macro y micro económico; presupuestos anuales, entre otros.

La metodología aplicada en este documento parte de la definición de la identidad corporativa a través de la *misión, visión y valores institucionales*, antes citados y complementariamente con el establecimiento de los objetivos estratégicos, políticas, límites, procedimientos y productos por línea de negocio, y finalmente se los vuelve operativos con la aplicación de proyecciones financieras, metas y presupuestos con la correspondiente herramienta de evaluación.

3.2.1. Análisis de la Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

La definición de la planificación estratégica partió de un método estructurado que permite estudiar la situación de la Cooperativa, analizando sus factores internos (Debilidades y Fortalezas) y sus factores externos (Amenazas y Oportunidades), con el objetivo de determinar las estrategias a futuro que van a permitir alcanzar los objetivos, la misión y visión de la entidad.

Gráfico No. 29
Proceso de Elaboración de un Análisis FODA

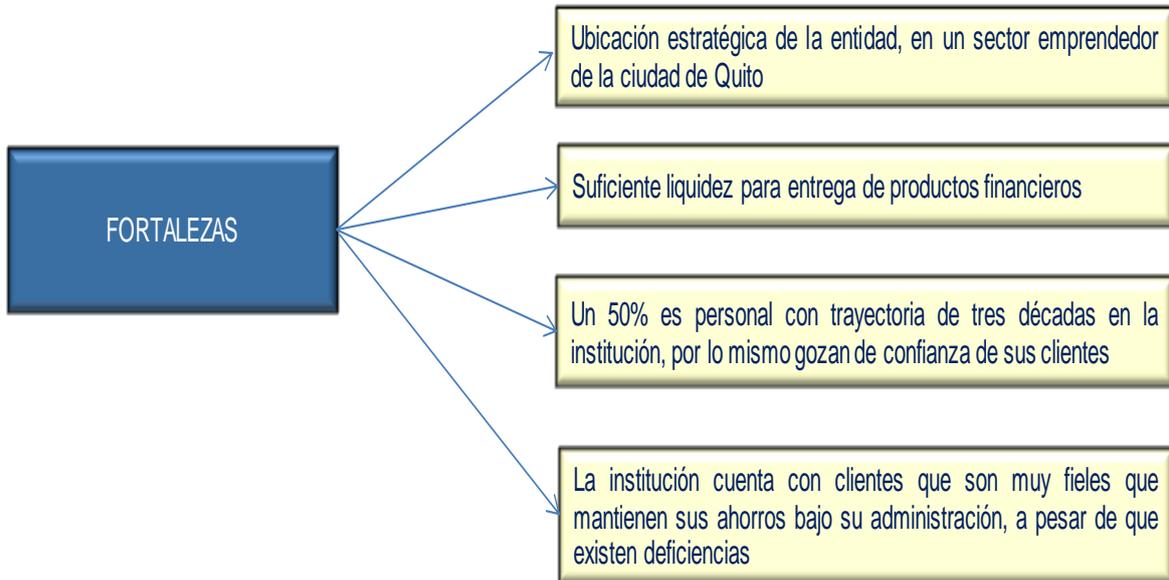


Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Jaime Lasso Bravo

3.2.2. Matriz FODA Seleccionada

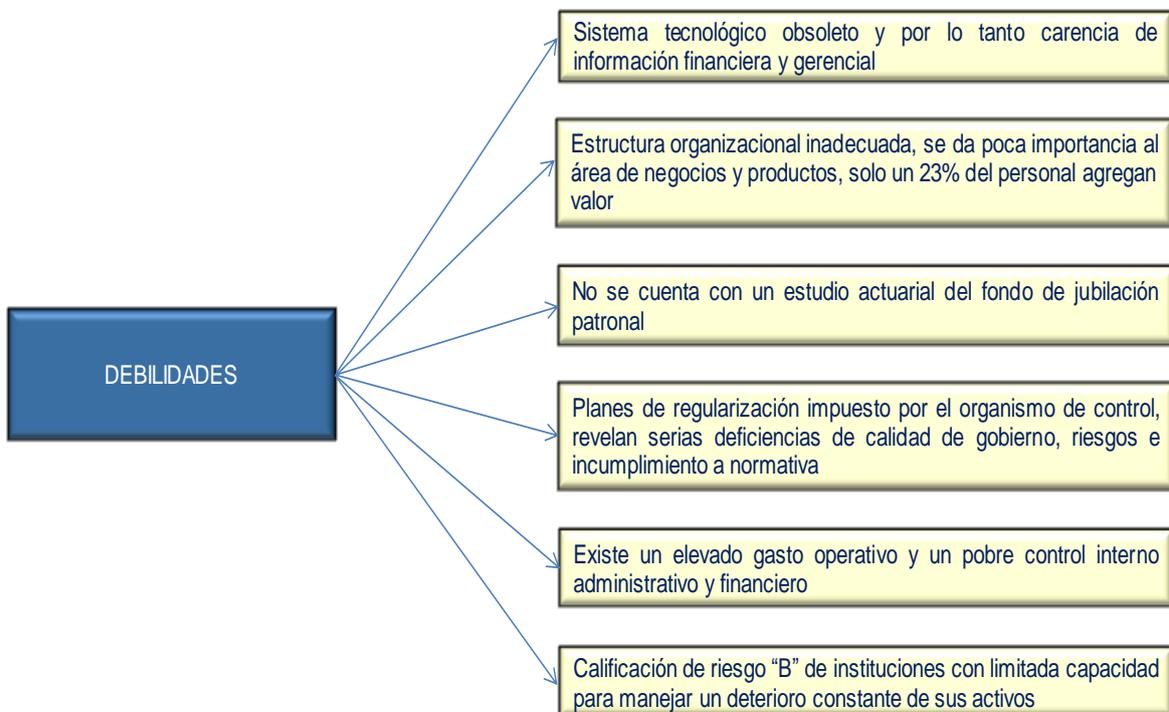
En los siguientes gráficos del FODA, se observa que existe un alto componente en **Debilidades**, ante lo cual, se ha considerado mediante cinco matrices de jerarquización y generación de estrategias esenciales para formular planes de acción y ejecutarlos.

Grafico No. 30
Fortalezas



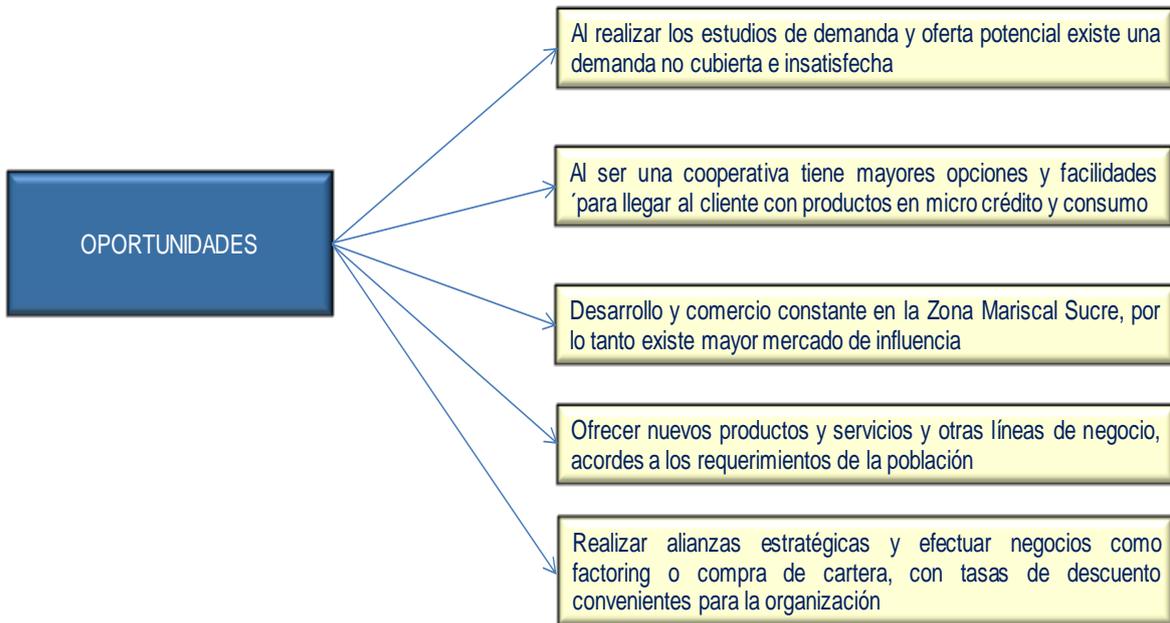
Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Jaime Lasso Bravo

Grafico No. 31
Debilidades



Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Jaime Lasso Bravo

Grafico No. 32
Oportunidades



Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Jaime Lasso Bravo

Grafico No. 33
Amenazas

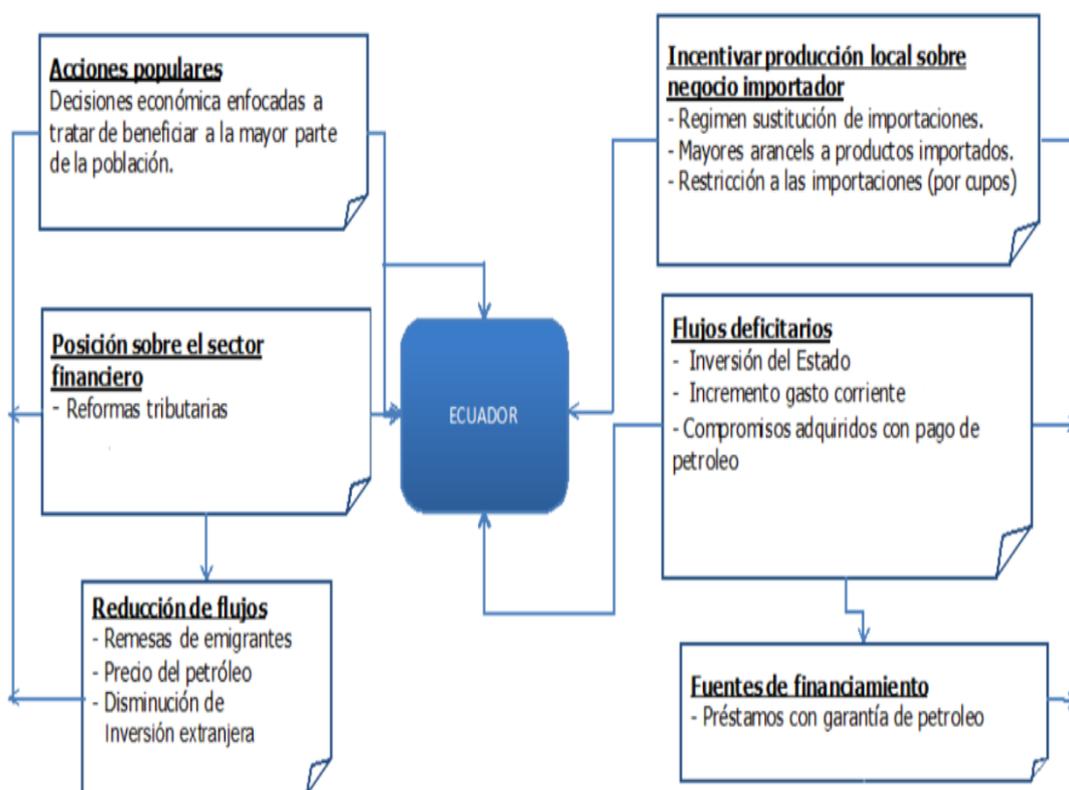


Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Jaime Lasso Bravo

3.2.3. Breve análisis del Entorno Económico

El año 2013 se caracterizó por un entorno económico estable, evidenciado en un crecimiento del Producto Interno Bruto, acorde a las expectativas planteadas. Las calificadoras de riesgo mejoraron las perspectivas del desempeño de la economía nacional durante el año 2014, la tendencia siguió con un gasto público fuerte en inversión, corriente y social a través de los subsidios.⁹

Gráfico No. 34
Flujo de Acciones y Decisiones del Entorno Económico del País



Fuente: Análisis de la información macroeconómica del país

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

3.2.4. Objetivos Estratégicos

Definidos los elementos del FODA se detallan los objetivos estratégicos. Considerando la situación y características particulares de la Cooperativa, el plan identifica objetivos emergentes y complementarios, entre los principales tenemos:

⁹ Estas variables macroeconómicas están detalladas en el Capítulo II

Objetivos emergentes

- ❖ Disminuir el cargo a resultados por riesgo en los niveles que determine el área de riesgos para cada producto;
- ❖ Determinar y establecer una nueva política salarial de la Cooperativa;
- ❖ Examinar y verificar el estudio actuarial del Fondo de Jubilación de la entidad;
- ❖ Aumentar en un 10% el volumen que registra al 31 de diciembre de 2013 de cartera, solo si las condiciones del país así lo permiten;
- ❖ Minimizar los riesgos legales y reputacionales a los que podría haberse expuesto la Cooperativa por incumplimiento o incorrecta aplicación de las leyes y normas vigentes;
- ❖ Minimizar el costo del pasivo, asegurando el fondeo necesario para el tamaño de la operación;
- ❖ Alcanzar un nivel de gastos operativos sobre cartera total (eficiencia) entre el 7% y 8%;
- ❖ Alcanzar un ROE entre 5% y 9%;
- ❖ Alcanzar un ROA entre 2% y 4%

Objetivos Complementarios

Corresponden a los de ejecución inmediata, sin cuya realización resulta difícil la consecución de objetivos, metas y proyecciones financieras para los siguientes años.

3.2.5. Generación de Estrategias y Planes de Acción

Con base en el análisis FODA y la definición de las estrategias para el 2014, se generó una primera plataforma estratégica que incluye los proyectos que facilitarán el cumplimiento de las estrategias, así como sus objetivos.

Posteriormente, en una segunda fase, esta plataforma de proyectos será priorizada por la gerencia general, así tenemos distribuidos los planes de acción y estrategias a seguir, para su implantación en la Cooperativa.

Cuadro No. 25
Generación de Estrategias de Tecnología y Procesos

Objetivos	Estrategia Gerencial
Negociación y contratación de una nueva plataforma informática con desarrollador de programas	Solicitar cotizaciones y un análisis técnico-económico de ofertas
Revelar, documentar y difundir todos los procesos de la Cooperativa con un enfoque a controlar el riesgo operativo	Desarrollar un sistema de tecnología, el mismo que debe estar alineado con el plan de negocios
Crear una metodología para la medición de los procesos	Fortalecer la relación contractual con el proveedor tecnológico para monitorerar la calidad del servicio
Implementar y mantener un adecuado sistema de control interno de la información contenida en las bases de datos de la Cooperativa	Verificar mediante medios de validación que la información que se procesa sea confiable
Mantener un enfoque de eficiencia en los procesos considerando el indicador de eficiencia operacional (Gasto/Activo)	Revisar, levantar y medir los procesos de la cooperativa buscando la máxima eficiencia organizacional y asegurando su difusión y seguimiento
Desarrollar un sistema de información gerencial	Definir que el modelo de información gerencial sea oportuno y consistente

Fuente: Análisis de mercado

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Cuadro No. 26
Generación de Estrategias de Aprendizaje y Desarrollo

Objetivos	Estrategia Gerencial
Implementar un modelo que permita la medición del clima laboral y construir una sólida cultura organizacional	Impulsar que la gestión de recursos humanos permita conseguir los objetivos estratégicos
Diseñar un plan de sucesión para los miembros de la alta gerencia y del consejo de administración y vigilancia	Desarrollar un plan de comunicación interna apalancados en la filosofía de la Cooperativa que al existir una renovación en la administración y directiva, fluya nuevas ideas al interior de la entidad
Definir y garantizar una política de ética y confiabilidad de la información de la Cooperativa	Informar a los socios y alta dirigencia sobre la gestión comercial y social del negocio
Crear un modelo de gestión de talento humano que abarque los procesos desde la selección, vinculación, permanencia y desvinculación	Crear un Manual de Funciones Orgánico - Funcional y demás políticas de gestión de Recursos Humanos
Conformar áreas como la de negocios, marketing y productos, operaciones, tesorería, seleccionando personal de experiencia y que conozca del negocio para enfrentar retos y metas	Comprometer al directorio, administración, empleados y socios en impulsar a la institución hacia una eficiencia administrativo - financiero

Fuente: Análisis de mercado

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Cuadro No. 27
Generación de Estrategias de Elaboración y Actualización de Normativa Interna

Objetivos	Estrategia Gerencial
Cumplir con las disposiciones establecidas por los entes de control, referentes con la normativa legal vigente	Priorizar actividades que permitan minimizar sanciones
Difusión de información institucional, a través de medios internos como intranet, página web, plataforma informática, etc.,	Cuidar el riesgo reputacional y reducir penalizaciones por cambios normativos
Elaboración, aprobación y difusión de políticas de recursos humanos, gestión integral de riesgos, procesos y procedimientos, tesorería, crédito, etc., , y su actualización constante de las políticas y manuales internos	Elaboración y actualización de manuales con las nuevas directrices estratégicas, así como capacitación constante al personal

Fuente: Análisis de mercado

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Cuadro No. 28
Generación de Estrategias de Productos y Socios

Objetivos	Estrategia Gerencial
Crece en número de clientes para compensar al menos con la tasa de deserción en cada segmento de crédito	Ampliar el conocimiento de nuestros clientes hacia una cultura financiera y cooperativista
Analizar otros ámbitos de negocios que fortalezcan la oferta del valor de los segmentos de cartera de crédito consumo y microcrédito	Desarrollar productos, servicios, canales y alianzas enfocadas en la necesidad de nuestros clientes, incorporando nuevas negociaciones que generen rentabilidad y fidelización
Rediseño de imagen institucional y del logotipo, además de campañas publicitarias de lanzamiento	Estudiar una serie de matrices para escoger el logotipo con slogan
Incorporación de cajeros automáticos y otros productos en balcón de servicios	Mantener en la página web un portal de productos, servicios e información transaccional

Fuente: Análisis de mercado

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Cuadro No. 29
Generación de Estrategias Financieras

Objetivos	Estrategia Gerencial
Mantener el 10% anual de incremento en la cartera de crédito para los productos de consumo y de micro	Desarrollar un modelo de control financiero que guíe la administración del negocio
Controlar los niveles de morosidad y hacer gestiones extra y judicial de la cartera vencida para su recuperación	Mejorar los controles de otorgamiento de crédito para disponer de una cartera de calidad, además un monitoreo permanente de los indicadores con exposición al riesgo y a la morosidad
Considerar un crecimiento de los depósitos a la vista y a plazo en el orden del 5% y 10% anual, respectivamente	Innovar nuevos productos para incentivar el ahorro a la vista y a plazo, por ejemplo el ahorro programado, ahorro crédito, gana ahorro, etc
Mantener una relación de patrimonio técnico de al menos el 12%	Asegurar que exista un sistema de ejecución de gastos coherente que maximice el ahorro con indicadores financieros aceptables

Fuente: Análisis del mercado

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

3.2.6. Análisis del Sector y la Competencia

Con respecto al entorno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SPT Ltda., debe compararse con las entidades cercanas a la institución financiera tomando en cuenta a los socios/clientes, público en general y particularmente a la competencia que existe en el mercado de influencia.

3.2.6.1. Competencia en el Mercado Local

La competencia directa para la Cooperativa de Ahorro y Crédito, son las mismas instituciones de la misma especie situadas en el sector de La Mariscal Sucre del Distrito Metropolitano de Quito. Se deberá tomar en cuenta en especial a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, Alianza del Valle y existe otra aunque es muy pequeña la Cooperativa San Francisco de Asís, también en la zona se encuentran los siguientes bancos: Pichincha, Guayaquil, Pacífico, Produbanco e Internacional, los cuales cuentan con una muy buena infraestructura y consolidación en ese mercado.

La Cooperativa al ingresar al mercado de influencia cuenta con el respaldo y solvencia de que a través de sus 40 años de vida institucional se ha venido consolidando con todas sus oficinas operativas en el mercado del cantón Quito.

La institución al estar situada en un mercado altamente competitivo y en segmentos de crédito micro y consumo y, con el objeto de sobresalir tendrá que realizar la debida publicidad y promoción para lograr en un corto plazo su posicionamiento y alcance el nivel esperado, lógicamente ofreciendo productos y servicios con precios competitivos y entrega en forma ágil y oportuna, ya que basados en las estrategias de negocios, cuenta con su propia tecnología y recurso humano eficaz, desde los mandos altos, medios y operativos.

3.2.6.2. Socios - Clientes y Público en General

En base a los beneficios y servicios que brinde la “reestructurada” Cooperativa de Ahorro y Crédito SPT Ltda., que permitirá llegar a los futuros clientes/socios por los productos financieros que ofrecerá principalmente en lo referente a la otorgación de créditos consumo y microcrédito y, con una nueva imagen corporativa será de atracción para fidelizar y cumplir las metas propuestas.

Por tal motivo el personal que contará la institución será calificado y garantizado que dará un valor agregado al proceso de generación de productos y tratar al socio/cliente como se merece aplicando los principios y valores institucionales de la cooperativa y principalmente siempre tomará en cuenta la filosofía institucional (misión y visión).

El entorno que le rodeará a la Cooperativa es altamente competitivo y es necesario redoblar esfuerzos para alcanzar las metas, lo que se puede manifestar es que existe experiencia de varios funcionarios que han llegado de otras entidades, por lo tanto el establecimiento de un plan de acción para posesionarse en dicho mercado es necesario tomando en cuenta la información obtenida en los últimos años.

3.2.7. Posicionamiento de la Cooperativa

Sí comprendemos que el posicionamiento busca dar una identidad a una entidad, no solo basándose en los diferentes particularidades que ven en la institución los potenciales socios/clientes, sino complementariamente en la percepción y realidad de sus competidores más cercanos, entonces se puede manifestar que dichos atributos si son difundidos en gran medida en el segmento de mercado al cual se atiende, añadiendo además el atributo de acceso al servicio mismo que es la variable de mayor recurrencia al medir los aspectos positivos de una entidad financiera, que dado el nivel competitivo de otros actores sociales del mercado, la convertirán en un atributo altamente valorado.

Los ejes posicionales, es decir, el mensaje de los beneficios de acuerdo con la investigación de mercado sobre los cuales basará la estrategia de la Cooperativa serán:

- ❖ Atención ágil al Socio/Cliente
- ❖ Rapidez y Facilidad de Acceso al Servicio
- ❖ Seguridad Financiera
- ❖ Transparencia

Bajo estas consideraciones se puede tomar como referencia la unión de dos ejes posicionales de los cuatro planteados, buscando centrar los esfuerzos en la obtención práctica de la siguiente variable.

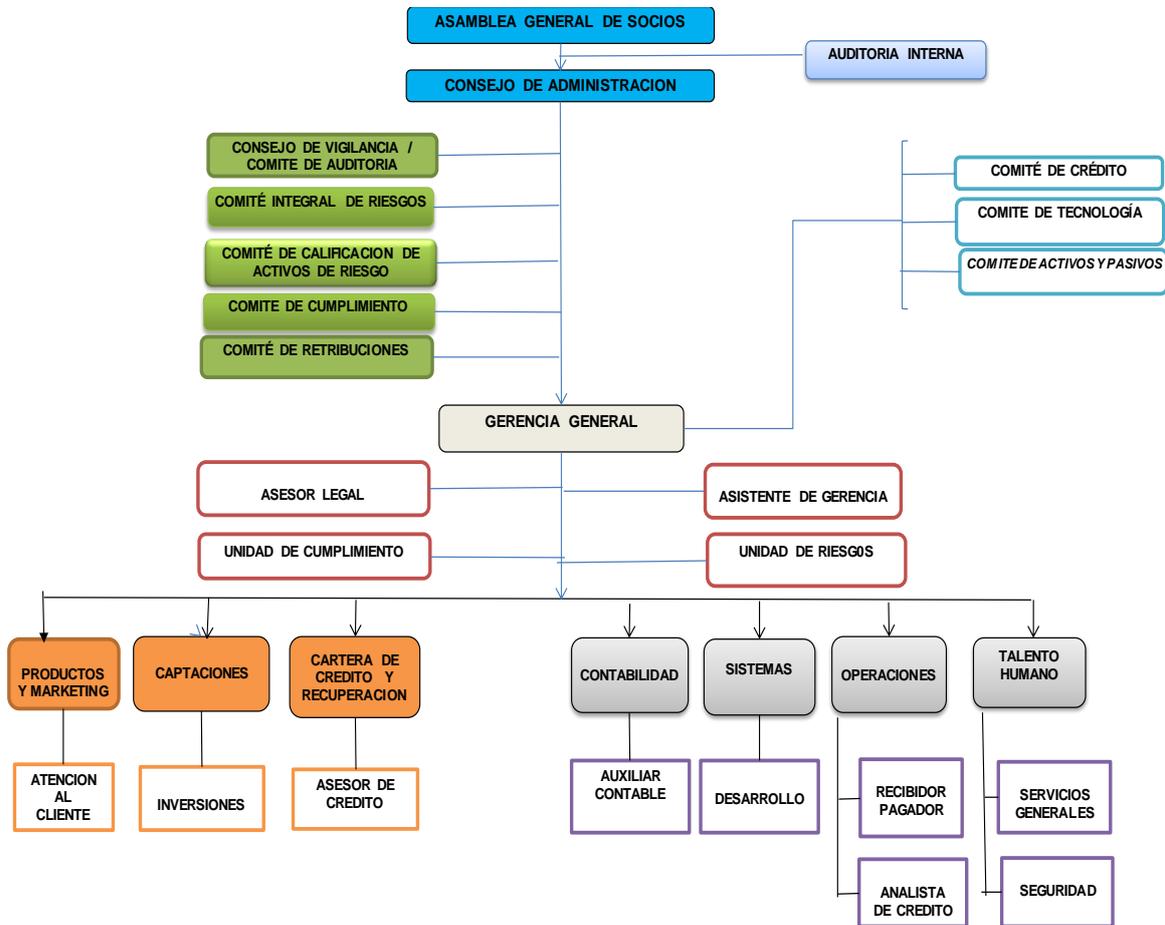
- ❖ Agilidad en el servicio con seguridad y transparencia

Es de esperar que éste atributo se lo resumirá en cada acción que realizará la Cooperativa, como también, en cada política que vaya encaminada a fortalecer el posicionamiento deseado para la institución, el que se deberá tomar en cuenta los planes de promoción y publicidad.

3.2.8. Nueva Estructura Orgánica Funcional

De acuerdo a los nuevos lineamientos estratégicos, al diseño de productos y servicios, el mercado objetivo y de una metodología de monitoreo de la calidad de la cartera y de las captaciones, se ha establecido criterios para reconsiderar y formular un nuevo esquema de estructura organizacional.

Gráfico No. 35
Nueva Estructura Orgánica Funcional



Fuente: Análisis e investigación
Elaborado: Jaime Lasso Bravo

3.3. EL NEGOCIO, COMERCIALIZACION Y EVALUACION FINANCIERA

3.3.1 Plan de Negocio

“Es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar tanto el dueño como los colaboradores de la empresa para, utilizando los recursos de que disponga la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro”.¹⁰

¹⁰ Plan de Negocios: ¿En qué Consiste? Página 62, Sección Tercera. Proporcionado por el PhD René Cañete

El propósito del presente estudio es el de determinar el espacio que ocuparán los productos y servicios financieros que proporcionará la Cooperativa SPT Ltda., en su área de influencia geográfica, evaluando la oferta y demanda, la cuantificación del mercado potencial, los precios de los productos y los canales de distribución. El estudio se sustenta en el análisis del comportamiento de los actores directos del sistema financiero, que han tomado cuotas de mercado, que son principalmente, los bancos privados y públicos, sociedades financieras, cooperativas de ahorro y crédito y las mutualistas, respecto de los cuales se comenta sobre la participación en la captación de recursos y en la colocación de crédito en los segmentos comercial, consumo, vivienda y micro - empresarial.

3.3.2. Resumen Ejecutivo

La Cooperativa de Ahorro y Crédito SPT es una institución financiera que fue supervisada por la Superintendencia de Bancos y Seguros hasta el año 2012, pasando al año siguiente al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. La entidad opera desde hace 40 años en la ciudad de Quito.

La cartera total bruta a diciembre del 2013 es de USD 12,357,090 distribuido en créditos a 4,846 socios/clientes, (3,205 consumo y 1,641 microcrédito). La colocación de cartera en el 2013, estuvo privilegiada principalmente en consumo con USD 7,813,127 una participación de 63.23 % y microcrédito con USD 4,543,963 que representa el 36.77%.

La proyección del negocio en el año 1 prevé una recuperación de cartera y no colocación pues, ello acarrearía un mayor problema a más que este período debe efectuarse una serie de ajustes de todo orden en la Cooperativa, es a partir del año 2 que se retoma la colocación por varios motivos, la incorporación de personal nuevo con experiencia y con nuevas estrategias de servicio al público y por ingresos de dinero vía captaciones, por ello crece la colocación en 4.73% con relación al año 0, y prioriza el consumo con el 63.17%, del total de cartera, por ser un segmento que es la misión y visión de la entidad; sin descuidar la colocación en el microcrédito del 36.83%.

Para fortalecer el proceso de otorgamiento en los dos segmentos y atenuar el riesgo al que se expone la institución, se ha previsto establecer una intensa capacitación al área comercial en la utilización y aplicación de la tecnología crediticia, herramienta ésta que permitirá desarrollar de mejor manera la colocación y administración las carteras de consumo y micro, así como, la revisión e incorporación de nuevas zonas geográficas circundantes a la oficina en donde exista una demanda insatisfecha de crédito.

Para el año 5 la cartera total bruta se incrementó en el 58.78% con relación al año 0, siendo el segmento de consumo el que mejor varió en el orden de 58.59%.

Cuadro No. 30
Análisis de la Cartera de Crédito y Proyecciones
En unidades de dólares

Cuentas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO	7,813,127	7,444,859	8,364,885	9,393,076	10,922,197	12,391,178
Cartera de Crédito de Consumo por Vencer	6,586,991	6,280,030	7,055,617	7,943,312	9,272,435	10,566,097
Cartera de Crédito de Consumo No Devenga Intereses	883,515	839,339	943,417	1,059,457	1,232,149	1,398,489
Cartera de Crédito de Consumo Vencido	342,621	325,490	365,851	390,307	417,613	426,592
CARTERA DE CREDITO DE MICROREDITO	4,543,973	4,339,164	4,877,220	5,477,118	6,369,889	7,229,824
Cartera de Crédito de Micro por Vencer	3,665,115	3,504,249	3,938,776	4,433,421	5,174,059	5,896,037
Cartera de Crédito de Micro No Devenga Intereses	709,136	673,679	757,215	850,353	988,960	1,122,470
Cartera de Crédito de Micro Vencido	169,722	161,236	181,229	193,344	206,870	211,317
(Provisiones para Créditos Incobrables)	(1,264,600)	(1,201,370)	(1,350,340)	(1,516,432)	(1,763,610)	(2,001,697)
TOTAL CARTERA DE CREDITO	11,092,500	10,582,653	11,891,765	13,353,763	15,528,476	17,619,304

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros y Análisis realizado

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

No obstante de lo anotado, las estrategias y objetivos trazados a partir del año 1 al año 5, también apuntan a desarrollar una mejor administración del crédito de consumo y micro, así como una permanente orientación a nuestros socios y clientes, bajo la firme convicción de incrementar nuestros depósitos a la vista y a plazo, principal fuente de fondeo de la institución.

La base de datos a diciembre del 2013, registra 6.081 socios/clientes, de los cuales el 60.58% son activos y la diferencia son inactivos. Los resultados en el año 0 reflejan "Obligaciones con el Público" por USD 10,034,245., para el año 5 como proyección la entidad creció en un orden del 82.11%, siendo los depósitos a plazo que los socios más confiaron en la institución en un 66.17%, divididos de la siguiente manera:

Cuadro No. 31
Análisis de las Obligaciones con el Público y Proyecciones
En unidades de dólares

Cuentas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depósitos a la Vista	3,255,704	3,996,121	4,274,631	4,764,314	5,264,245	5,705,497
Depósitos a Plazo	6,606,530	6,430,683	7,650,226	8,750,769	10,273,399	12,090,365
Depósitos Restringidos	172,011	165,011	219,904	295,066	375,243	477,197
TOTAL OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	10,034,245	10,591,815	12,144,761	13,810,149	15,912,887	18,273,059

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros y Análisis realizado

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Si bien la entidad generó utilidades desde el año 1 del proyecto por USD 243,671., este debe netearse con pérdidas acumuladas por USD (445,114) y pérdidas del ejercicio del año 0 por USD (523,429), respectivamente, de igual manera el año 2; es a partir del siguiente período año 3, que la ganancia del ejercicio es USD 573,708., con lo cual, supera las deficiencias económicas y se produce la mejora y puesta en marcha de la Cooperativa, brindando una mejor atención y calidad en los productos y servicios.

El sector financiero ha evidenciado un crecimiento importante en los últimos años, lo cual se ve reflejado en el incremento de instituciones financieras en el mercado; sobre todo las cooperativas de ahorro y crédito, en este contexto, la Cooperativa SPT Ltda., mantiene aún un regular desempeño, captando a un ritmo modesto, de acuerdo a su capacidad instalada y a su bajo nivel de posicionamiento experimentado en los últimos años.

Es necesario entonces, el fortalecimiento institucional incrementando la participación en el mercado, pero con un mayor esfuerzo comercial, para lo cual se prevé reestructurar el área comercial que dinamice la captación y colocación, además se pretende incrementar el número de personal en las áreas de negocios con el público y marketing con un mayor enfoque al tema publicitario y promocional que apunte a dar una nueva imagen a la institución, la satisfacción de los clientes y la fidelización de los mismos.

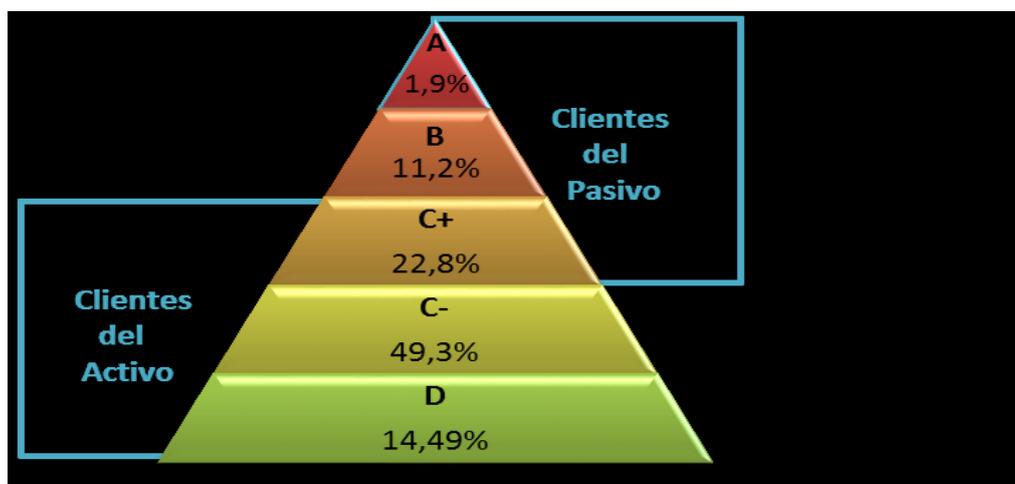
Con la implementación del nuevo sistema informático, se prevé la innovación de productos y servicios, y la automatización de la mayoría de las cuentas contables así como, la obtención de reportes gerenciales para la toma de decisiones.

3.3.3. Mercado Objetivo del Negocio

La Cooperativa desde el lado del activo se enfoca en los mercados minorista, que son las actividades financieras típicamente desarrolladas por las entidades para personas naturales, mediante créditos de consumo y micro empresariales a menores escalas, el cual abarca todos los servicios financieros orientados a personas de bajos y medianos ingresos, para cubrir sus necesidades de capital de trabajo, ahorro, emergencia, consumo fluido o adquisición de bienes.

Desde este enfoque los clientes actuales y potenciales del mercado en que opera la Cooperativa pertenecen al segmento de las clases sociales media (alta, media y baja) de la población urbana, que se ubica en los niveles sociodemográficos C y D, que representan el 87% de la población ecuatoriano según los datos publicados por el INEC y sus ingresos en promedio son de USD 840.

Gráfico No. 36
Mercado Objetivo de la Cooperativa para Operaciones Activas y Pasivas
En porcentajes



Fuente: Análisis realizado

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Mientras que en el pasivo el mercado objetivo para la captación de recursos se ubica dentro de los segmentos A, B y C+, que corresponden a inversionistas individuales.

Adicionalmente se captan recursos de entidades financieras públicas y privadas, empresas de comercio y producción, fundaciones, cooperativas de servicio, transporte, consumo, etc., entre otros, con el objetivo de mantener una base de clientes estable y diversificada a plazos promedios mayores a los registrados en el sistema financiero.

3.3.4. Líneas de Negocio, Productos y Servicios

La Cooperativa se ha especializado en la banca minorista, línea de negocio que constituye los productos de crédito e intermediación financiera ofrecida a microempresarios y trabajadores asalariados, mediante la gestión diaria de préstamos pequeños, aceptación de depósitos, emisión de tarjetas de débito, transferencia de fondos y otros pagos relacionados.

Cuadro No. 32
Productos y Servicios Activos

Producto	Definición	Mercado Objetivo	Referencia
MICROCREDITOS	Microcrédito (Urbano - Rural) Crédito destinado a satisfacer necesidades de financiamiento, cuya actividad económica sea producción, comercio o de servicios	Todas las personas que tengan como fuente generadora de ingresos, una microempresa dedicada a actividades comerciales, productivas y de servicios, de clase socio económica media y baja, con niveles de ingresos promedio de USD 840	Manual de Crédito de Microempresa Urbano-Rural
	Microcrédito Urgente Crédito automático destinado a financiar necesidades de capital de trabajo, activos fijos, consumo y otros activos		Manual de Crédito de Microempresa Urgente
COMPRA DE CARTERA	Compra de Cartera de Casas Comerciales o IFIS respaldado por un "Contrato de Compra-Venta" en el cual se estipulan los detalles de la negociación a realizarse suscrito por los representantes legales de la Cooperativa y de las empresas vendedoras	Base de clientes segmentados según el riesgo y estrategia comercial	Manual de Producto de Compra de Cartera
CONSUMO	Créditos concedidos para libre disponibilidad de los socios, considerando la condición del origen de sus ingresos, que generalmente deben ser asalariados o rentistas	Socios de la Cooperativa que ingresen y aperturen una cuenta de ahorros	Manual de Crédito de Consumo

Fuente: Análisis de la información e innovación de productos

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Cuadro No. 33
Productos y Servicios Pasivos

Producto	Definición	Mercado Objetivo	Referencia
DEPOSITOS A LA VISTA	Instrumento de captación a corto plazo, de disponibilidad inmediata, acompañados de beneficios adicionales.	Personas naturales mayores de edad de segmento socioeconómico alto, medio y bajo; además de microempresarios clientes activos de la institución	Manual Comercial de Depósitos a la Vista
DEPOSITOS A PLAZO	Instrumento de captación de recursos a plazo fijo, al plazo más conveniente y con una rentabilidad competitiva.	Personas naturales mayores de edad de segmento socioeconómico alto y medio	Manual Comercial de Depósitos a Plazo
TRANSFERENCIAS	Transferencias enviadas / recibidas	Clientes activos que tengan una permanencia mínima de 3 meses en la Cooperativa	Política de Manejo de Transferencias y Tarifario
SERVICIOS	<p>Sujetos a Tarifas Máximas Tarjeta de débito Estados de cuenta certificados Referencias de cuentas Transacciones en cajeros automáticos</p> <p>Sujeto a Tarifas Diferenciadas Créditos y débitos autorizados Emisión de cheques de gerencia Pago de los servicios básicos Documentos microfilmados Custodia de documentos valorados Transporte de valores</p>	Clientes de productos activos y pasivos	Tarifario Costos por Servicio

Fuente: Análisis de la información e innovación de productos

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

3.3.5. Determinación y Proyección del Mercado Potencial

El mercado potencial está definido bajo los siguientes aspectos:

- ❖ Población Económicamente Activa PEA de la ciudad de Quito correspondiente al 70% de la población del área urbana del cantón Quito;
- ❖ Se limita el segmento de mercado, al escoger a la Administración Eugenio Espejo del Sector Centro-Norte del Distrito Metropolitano de Quito como zona de análisis para el proyecto y a su vez se elige a la zona Mariscal Sucre donde se encuentra la entidad, misma que corresponde a un 47.29% de la PEA de la Administración citada anteriormente;

- ❖ Tomando información del INEC de los diferentes censos poblacionales hasta el último censo de población y vivienda ejecutada en el año 2010, y proyecciones poblacionales del período 2001-2010 se obtuvieron los siguientes resultados:
- ❖ Tasa de Crecimiento Poblacional (TCA) es de 1.29%;
- ❖ Población Económicamente Activa (PEA) Zona Administración Eugenio Espejo 17.41%;
- ❖ Por lo que se procede a proyectar para cinco años la población de la Administración Eugenio Espejo del Sector Centro-Norte de Quito, a partir del año 2013, a continuación se indican los resultados en el cuadro siguiente

Cuadro No. 34
Proyección del Mercado Potencial de la Zona Mariscal Sucre

TCA	Año	Población Total Cantón Quito	Area Urbana Cantón Quito	Area Rural Cantón Quito	PEA Quito Urbana	PEA-Población Administración Eugenio Espejo	PEA - Población Zona Mariscal Sucre y Otras
1.29%			76.20%	23.80%	70.00%	17.41%	47.29%
PROYECCION TCA=1.29%	2001	1,893,641	1,442,954	450,687	1,010,068	175,853	83,161
	2002	1,918,069	1,461,569	456,500	1,023,098	178,121	84,234
	2003	1,942,812	1,480,423	462,389	1,036,296	180,419	85,320
	2004	1,967,874	1,499,520	468,354	1,049,664	182,747	86,421
	2005	1,993,260	1,518,864	474,396	1,063,205	185,104	87,536
	2006	2,018,973	1,538,457	480,516	1,076,920	187,492	88,665
	2007	2,045,018	1,558,304	486,714	1,090,813	189,910	89,809
	2008	2,071,398	1,578,405	492,993	1,104,884	192,360	90,967
	2009	2,098,119	1,598,767	499,352	1,119,137	194,842	92,141
	2010	2,239,191	1,706,264	532,927	1,194,384	207,942	98,336
	2011	2,268,077	1,728,274	539,802	1,209,792	210,625	99,604
	2012	2,297,335	1,750,569	546,766	1,225,398	213,342	100,889
	2013	2,326,970	1,773,151	553,819	1,241,206	216,094	102,191
	2014	2,356,988	1,796,025	560,963	1,257,218	218,882	103,509
	2015	2,387,393	1,819,194	568,200	1,273,436	221,705	104,844
	2016	2,418,191	1,842,661	575,529	1,289,863	224,565	106,197
	2017	2,449,385	1,866,432	582,954	1,306,502	227,462	107,567
2018	2,480,983	1,890,509	590,474	1,323,356	230,396	108,954	

Fuente: INEC., Censo de Población y Vivienda 2001 y 2010

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

En base al censo realizado y a las proyecciones efectuadas al sector de la Mariscal Sucre, el estudio para el 2010, se obtiene que son 98,336 personas tienen la capacidad de elegir a la entidad financiera que se adecue a sus necesidades de dicho grupo de personas.

Para el año 2014 es de aproximadamente 103,509 personas, por lo que se demuestra que existe espacio para actuar libremente y la prefieran como una acertada opción para invertir y tomar recursos económicos prestados a través de créditos.

3.3.6. Proyección y Análisis de la Demanda Efectiva

De acuerdo a la información brindada por el INEC, se determinó la población económicamente activa de la Administración Eugenio Espejo sería alrededor de 218,882 habitantes en el año 2014 y representada como población económicamente activa por el 17.41%. El PEA de la zona escogida Mariscal Sucre para el proyecto de ingresar con un plan de negocio e inversión de la Cooperativa SPT Ltda., es del 47.29% y el 77% representa la demanda potencial de la PEA de la zona Mariscal Sucre y otras, menos el 3.95% de error, con un nivel de confianza del 95% y varianza del 0.25, se logra obtener la demanda potencial efectiva y proyectada para cinco años que a continuación se detalla:

Cuadro No. 35
Cálculo y Proyección de la Demanda Potencial Efectiva

TCA	Año	Población Total Cantón Quito	Area Urbana Cantón Quito	Area Rural Cantón Quito	PEA Quito Urbana	PEA-Población Administración Eugenio Espejo	PEA - Población Zona Mariscal Sucre y Otras	Demanda Potencial Según Estudio de Mercado	Rango de Error	Demanda Potencial Efectiva
1.29%			76.20%	23.80%	70.00%	17.41%	47.29%	77.00%	3.95%	
PROYECCION TCA=1.29%	2001	1,893,641	1,442,954	450,687	1,010,068	175,853	83,161	64,034	3,284.85	60,749
	2002	1,918,069	1,461,569	456,500	1,023,098	178,121	84,234	64,860	3,327.23	61,533
	2003	1,942,812	1,480,423	462,389	1,036,296	180,419	85,320	65,697	3,370.15	62,326
	2004	1,967,874	1,499,520	468,354	1,049,664	182,747	86,421	66,544	3,413.62	63,130
	2005	1,993,260	1,518,864	474,396	1,063,205	185,104	87,536	67,402	3,457.66	63,945
	2006	2,018,973	1,538,457	480,516	1,076,920	187,492	88,665	68,272	3,502.26	64,770
	2007	2,045,018	1,558,304	486,714	1,090,813	189,910	89,809	69,153	3,547.44	65,605
	2008	2,071,398	1,578,405	492,993	1,104,884	192,360	90,967	70,045	3,593.20	66,452
	2009	2,098,119	1,598,767	499,352	1,119,137	194,842	92,141	70,948	3,639.56	67,309
	2010	2,239,191	1,706,264	532,927	1,194,384	207,942	98,336	75,719	3,884.27	71,834
	2011	2,268,077	1,728,274	539,802	1,209,792	210,625	99,604	76,695	3,934.38	72,761
	2012	2,297,335	1,750,569	546,766	1,225,398	213,342	100,889	77,685	3,985.13	73,700
	2013	2,326,970	1,773,151	553,819	1,241,206	216,094	102,191	78,687	4,036.54	74,650
	2014	2,356,988	1,796,025	560,963	1,257,218	218,882	103,509	79,702	4,088.61	75,613
	2015	2,387,393	1,819,194	568,200	1,273,436	221,705	104,844	80,730	4,141.35	76,589
	2016	2,418,191	1,842,661	575,529	1,289,863	224,565	106,197	81,772	4,194.78	77,577
	2017	2,449,385	1,866,432	582,954	1,306,502	227,462	107,567	82,826	4,248.89	78,578
2018	2,480,983	1,890,509	590,474	1,323,356	230,396	108,954	83,895	4,303.70	79,591	

Fuente: INEC., Censo de Población y Vivienda 2001 y 2010

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

La demanda potencial efectiva (insatisfecha) al 2014 está constituida por 75,613 personas, de acuerdo al Cuadro No. 35 se trata sobre el interés de acceder a recuperar la presencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SPT Ltda., en el mercado financiero.

3.3.7. Estudio y Proyección de la Oferta

Para la determinación y proyección de la oferta se tomaron datos correspondientes a número de socios y clientes de la competencia directa que existe en la Zona La Mariscal Sucre de la ciudad de Quito por lo que se escogió a las Cooperativas: San Francisco de Asís, 29 de Octubre y Bancos Privados: Pichincha e Internacional

Para el análisis de la proyección de oferta se tomó como referencia al 3% como tasa de crecimiento anual promedio, El nivel de confianza del 95% y el 3.19% de error (dado por INEC), con una varianza del 0.25. Con lo que se determina la oferta en el mercado total y la oferta de modo sectorizado y su proyección se ilustra a continuación en la siguiente tabla:

Cuadro No. 36
Cálculo y Proyección del Número de Socios y Clientes de la Competencia Directa

TCA=3%		Cooperativas		Bancos		Total
	Año	San Francisco de Asís	29 de Octubre	Pichincha	Internacional	Total Oferta Efectiva
3.00%						
Año 0	2012	6,076	71,751	544,504	125,826	748,157
*	2013	6,258	73,904	560,839	129,601	770,602
Año 1	2014	6,446	76,121	577,664	133,489	793,720
Año 2	2015	6,639	78,404	594,994	137,493	817,531
Año 3	2016	6,839	80,756	612,844	141,618	842,057
Año 4	2017	7,044	83,179	631,229	145,867	867,319
Año 5	2018	7,255	85,674	650,166	150,243	893,339

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros e Investigación Realizada

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

* Año de Diseño

Para el proyecto se toma como año base o año cero el 2012 ya que de este se tienen datos reales del mercado, al igual que el año 2013 se lo toma en cuenta como año de diseño, pruebas, y estudios de implementación. El cálculo de la proyección es para cinco años, a partir del 2014.

Para los cálculos de la proyección de la oferta efectiva de la zona escogida se ha considerado los porcentajes de participación de las instituciones financieras en estudio, mismas que son competencia directa en el mercado objetivo de la Cooperativa en mención.

Cuadro No. 37
Cálculo y Proyección del Número de Socios y Clientes de la Competencia Directa Sectorizada

Año de Diseño	Año	Cooperativas No. Socios		Bancos Privados No. Clientes		Totales
		San Francisco de Asís	29 de Octubre	Pichincha	Internacional	Total Oferta Cubierta
Porcentaje de Participación en el Sector						
		0.06%	0.67%	5.09%	1.18%	
Año 0	2012	3	482	27,740	1,481	29,706
*	2013	4	496	28,572	1,526	30,598
Año 1	2014	4	511	29,429	1,572	31,516
Año 2	2015	4	526	30,312	1,619	32,461
Año 3	2016	4	542	31,222	1,667	33,435
Año 4	2017	4	558	32,158	1,717	34,437
Año 5	2018	4	575	33,123	1,769	35,471

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros e Investigación Realizada

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

* Año del Diseño

3.3.8. Cálculo y Proyección de la Oferta Potencial Efectiva

Una vez que contamos con la población económicamente activa del sector Mariscal Sucre, para obtener la oferta sectorizada de la zona le restamos del total de oferta cubierta, consideramos un margen de error de 3.19% y obtenemos la Oferta Potencial Efectiva de la zona Mariscal Sucre, que para el año 2012 fue de 68,913 personas.

Cuadro No. 38
Cálculo y Proyección de la Oferta Efectiva

Proyección y Año de Diseño	Año	PEA-Población Administración Eugenio Espejo	PEA -Población Zona Mariscal Sucre y Otras	Total Oferta Cubierta	Oferta Sectorizada Zona Mariscal Sucre	Rango Error	Oferta Potencial Efectiva Zona Mariscal
		17.41%	47.29%			3.19%	
Año 0	2012	213,342	100,889	29,706	71,183	2,271	68,913
*	2013	216,094	102,191	30,598	71,593	2,284	69,309
Año 1	2014	218,882	103,509	31,516	71,993	2,297	69,697
Año 2	2015	221,705	104,844	32,461	72,383	2,309	70,074
Año 3	2016	224,565	106,197	33,435	72,762	2,321	70,441
Año 4	2017	227,462	107,567	34,437	73,130	2,333	70,797
Año 5	2018	230,396	108,954	35,471	73,483	2,344	71,139

Fuente: INEC e Investigación Realizada

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

* Año de diseño

3.3.9. Determinación de la Demanda Potencial No Cubierta

El principal objetivo de esta investigación es comprobar que existe demanda potencial insatisfecha donde se pueda enfocar los esfuerzos de comercialización, convirtiendo a la Cooperativa como una entidad financiera de preferencia de los posibles clientes/socios.

Con el estudio queda demostrado que existe un mercado cautivo y no explotado por la Cooperativa, para lo cual deben establecerse planes de acción y medidas de comercialización para llegar a los objetivos y metas planteadas.

De acuerdo a la información analizada anteriormente tanto de demanda como de oferta, naturalmente se confirma la existencia de un mercado no cubierto evidenciado en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 39
Cálculo y Proyección de la Demanda Potencial no Cubierta
(Demanda contra Oferta)

Proyección y Año de Diseño	Año	PEA-Población Administración Eugenio Espejo	Sector de Estudio Zona Mariscal Sucre	Demanda Potencial Efectiva	Oferta Potencial Efectiva	Demanda No Cubierta
		17.41%	10.00%			
Año 0	2012	213,342	21,334	73,700	68,913	4,787
*	2013	216,094	21,609	74,650	69,309	5,341
Año 1	2014	218,882	21,888	75,613	69,697	5,916
Año 2	2015	221,705	22,171	76,589	70,074	6,515
Año 3	2016	224,565	22,457	77,577	70,441	7,136
Año 4	2017	227,462	22,746	78,578	70,797	7,781
Año 5	2018	230,396	23,040	79,591	71,139	8,452
Demanda Insatisfecha Proyecta a 5 años				536,298	490,370	45,928

Fuente: INEC e Investigación Realizada

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

* Año de diseño

3.4. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

Un aspecto central de un proyecto de factibilidad es la segmentación del mercado y la forma de dirigirse a ellos, estos son la esencia para elaborar las estrategias de mercadotecnia modernas y la planificación de los costos operativos. Cuando las empresas eligen bien sus objetivos son más efectivas y pueden atender mejor.

La clave a la hora de estudiar los mercados es comprender a los clientes, la conducta de los compradores y el mecanismo de respuesta al estímulo o beneficios, factores potenciales en el momento decisivo del cliente.

El presente estudio, abarca un universo meta, dividido en segmentos mesurables, no solamente en función del tamaño del mercado, sino también en función de la conducta de compra real, este enfoque beneficia también a los consumidores, ya que se determina grupos específicos brindando ofertas y estrategias de comercialización cuidadosamente preparadas para satisfacer sus necesidades financieras, complementando como valor agregado los servicios no financieros.

3.5.7. Investigación del Mercado

La investigación de mercado para mejorar y entregar productos y servicios de calidad personalizados demostrando a la población que los segmentos de consumo y micro

empresarial y todos los servicios que ofrece la Cooperativa son con base a una información confiable y transparente, personal con nuevos perfiles de actitud y aptitud y, una institución con una nueva imagen renovada de la entidad. El objeto del estudio es conseguir información útil para demostrar la viabilidad del proyecto para resurgirle a la Cooperativa de Ahorro y Crédito SPT Ltda., por lo que se escogió a la Administración Eugenio Espejo del Distrito Metropolitano de Quito, como la zona atractiva para la implementación de este proyecto.

Una investigación de mercado puede llevarse a cabo utilizando fuentes secundarias o realizando una investigación primaria. La primera siempre debe preceder a la última ya que la información primaria puede demandar mucho tiempo y resultar costosa, especialmente cuando se trata de encuestas.

Fuentes Primarias: Un enfoque común para determinar la demanda posible y existente consiste en llevar a cabo una encuesta de mercado con posibles compradores. Esto requiere de la confección, prueba y puesta en práctica de un cuestionario a una parte de la población dentro del mercado objetivo.

Una encuesta de mercado brinda información que, si bien puede facilitar la obtención de una proyección, no constituye una predicción de la misma, estas se realizan de manera interpersonal.

Fuentes Secundarias: Son fuentes de información escrita muy diversas e incluyen estadísticas publicadas y disponibles, la búsqueda en Internet es una herramienta muy importante porque brinda gran cantidad de información en breve periodo de tiempo.

El estudio de mercado en fuentes publicadas produce rápidamente un amplio entendimiento de la empresa en cuestión, identifica las predicciones existentes o el tamaño de mercado y estima y genera puntos de referencia muy útiles.

Pueden solucionar el problema sin necesidad de que se obtenga información de fuentes primarias, sus costos de búsqueda son muy bajos y pueden ayudar a formular una hipótesis sobre la solución.

Plan de investigación para la información secundaria: Se formuló estas variables para determinar la mejor ubicación del local, así mismo para poder determinar el cuadro de posicionamiento del proyecto y para poder calcular la demanda existente en la Ciudad de Quito, sector Centro Norte, barrio La Mariscal Sucre, como la competencia existente.

**Cuadro No. 40
Técnicas de Investigación**

Objetivos	Técnicas
Conocer la Zona Comercial	Observación directa en el sector y a través de la página web del INEC, del Municipio.
Establecer los sitios más visitados por la población	Observación directa en el sector y página web de la Superintendencia de Bancos y Seguros.
Conocer la Competencia Real	Observación directa en el sector, página de la web del Municipio de Quito.
Redefinir la información general	Página web del Ministerio de Turismo y visitas directas a los sitios de negocios.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Diseño de investigación y formulario cuantitativo y cualitativo: Son variables que apuntan a la comprensión, al análisis de hábitos, las costumbres y el modo de actuar de los hombres y mujeres en general.

Con las variables que a continuación se elaborara la encuesta que servirá para conocer los factores más importantes de la cultura de negocios, personales y otros.

Diseño Cualitativo o Exploratorio:

- ❖ Identificar la competencia directa e indirecta en la zona geográfica del sector de estudio.
- ❖ Definir de manera clara el tipo de servicios que no han sido considerados por la competencia y que puedan ser apreciados de buena forma por los posibles socios potenciales.

- ❖ Reunir nuevas ideas del mercado de influencia que pueden ser aplicables en la nueva agencia.
- ❖ Conocer el comportamiento de consumos de servicios crediticios.
- ❖ Determinar cuáles son los medios de comunicación óptimos para llegar al segmento y dar a conocer nuestro mensaje.

Diseño Cuantitativo o Descriptivo:

- ❖ Conocer el comportamiento de consumo de productos.
- ❖ Identificar gustos y preferencias del consumo de servicios en el segmento.
- ❖ Identificar el producto final adecuado para el consumidor.
- ❖ Identificar variables físicas y psicológicas del punto de venta.
- ❖ Determinar los medios de comunicación óptimos para llegar al segmento.

3.5.8. Cálculo de la Muestra

La población meta proyectada de la zona de estudio, está constituida por 218,882 habitantes en el año 2014, cabe destacar que la plaza de estudio es finita, por lo que el procedimiento de muestreo utilizado es de Tipo Probabilística, es decir, que cada uno de los elementos de la muestra tiene la misma probabilidad de muestreo.

Se utiliza también el método Aleatorio Simple, es decir la muestra es independiente de la opinión del analista y el procedimiento se le denomina Unitario Simple por la recolección de información personal.

Fórmula de Cálculo de la Muestra Finita:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

Error en el muestreo:

Nos permite conocer la brecha existente cuando el encuestado no responda una pregunta, llamado margen de error y este porcentaje está dado de acuerdo a la Tabla estadística de la población:

Simbología:

- n: Población Total
Z: Nivel de confiabilidad: 95% $0.95/2= 0,4750 = 1.96$
P: Probabilidad de Ocurrencia: 0.5
Q: Probabilidad de no Ocurrencia: $10.5 = 0,5$
N: Población: 218,882
E: Error de muestreo 5% = 0.05

Cálculo de la Muestra:

$$n = \frac{(1.96)(0.5)(0.5)(218,882)}{(1.96)^2(0.5)(0.5) + (218,882 * (0,05)^2)}$$

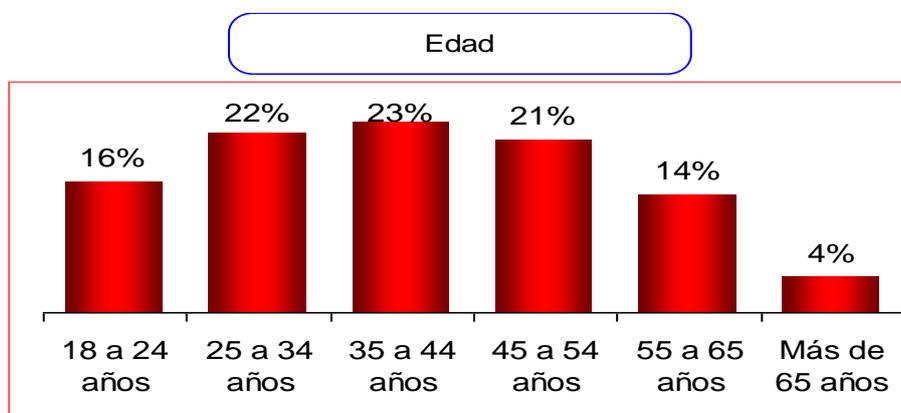
n = 196 Población Finita

3.5.9. Perfil de la Muestra

Antes de empezar con el análisis de la preferencia de los productos y servicios como objetivo primordial del trabajo de investigación, es necesario presentar el perfil de las personas incluidas en la muestra.

Bajo esta premisa a continuación se presenta la información básica de la muestra en cuanto a la **Edad**: Podemos decir que entre 25 a 54 años de edad es la población económicamente activa (PEA) recae el 66% de los encuestados, quedando márgenes pequeños para los menores a 25 años y mayores a 55 años.

Gráfico No. 37
Perfil de la Muestra por Edad
En porcentaje

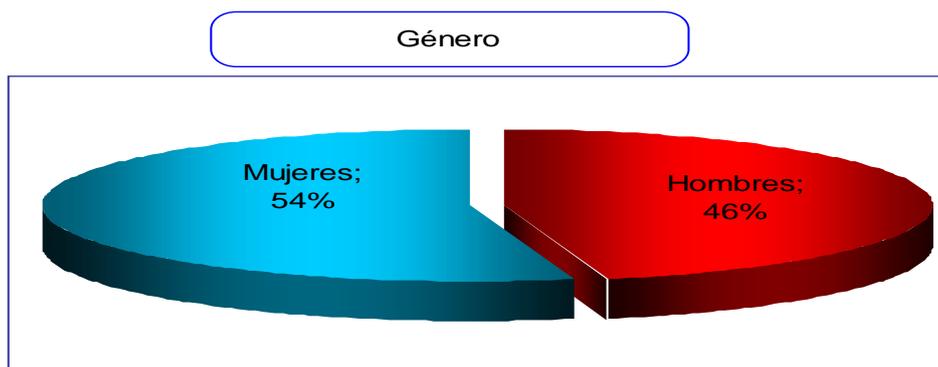


Fuente: Análisis realizado al sector

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Por Género: La mayoría son mujeres de las encuestadas son las que están al frente de los negocios, tiendas, almacenes ya sea en calidad de propietarias como dependientes, el resto corresponde al sexo masculino.

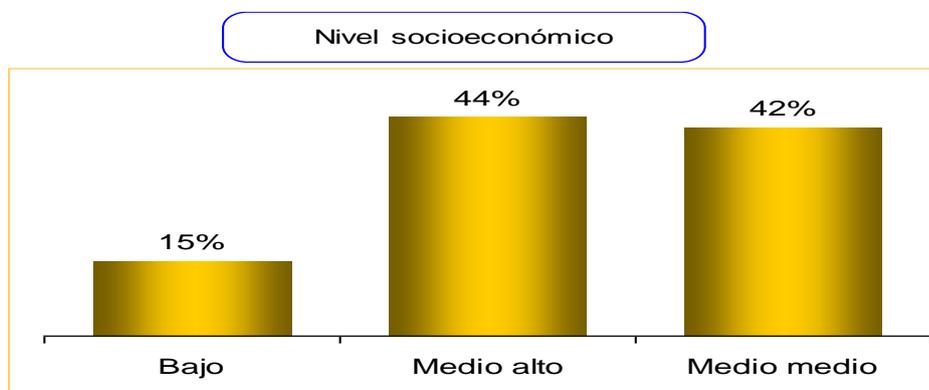
Gráfico No. 38
Perfil de la Muestra por Género
En porcentaje



Fuente: Análisis realizado al sector
Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Nivel socioeconómico: La gran mayoría de la población del sector donde estamos efectuando el proyecto, pertenecen a estratos medio y en esta clase a la media y alta, ya que en esta urbe no solamente se encuentran bares, discotecas, restaurantes, bazares, tiendas, sino también hoteles de toda clase, almacenes, boutiques, artesanías, comercio, oficinas de profesionales y, departamentos y condominios, etc, que a decir de la gente es una zona muy cara y de gran pulsavalía.

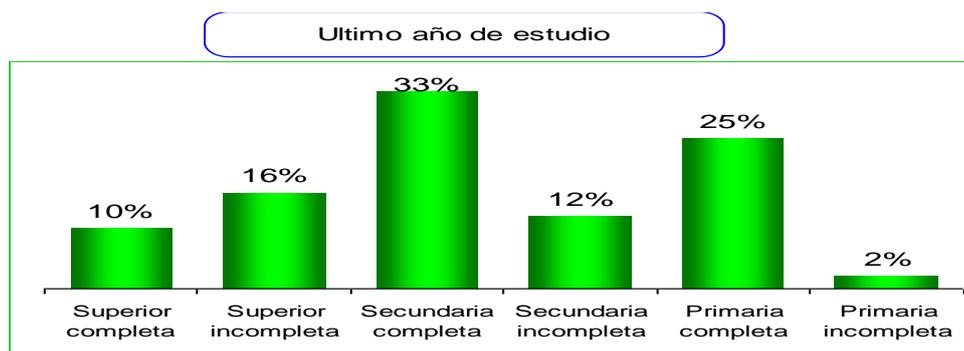
Gráfico No. 39
Perfil de la Muestra Socio - Económico
En porcentaje



Fuente: Análisis realizado al sector
Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Formación académica: Observamos que este importante sector la mayoría tiene terminada la secundaria y le sigue la primaria completa. Se debe principalmente que se ocupa personal asalariado para actividades que no requieren mayormente preparación académica.

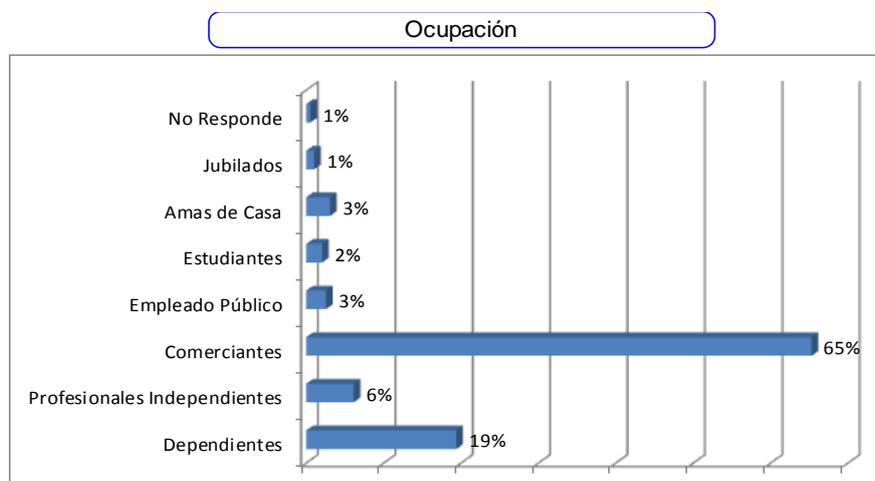
Gráfico No. 40
Perfil de la Muestra por Formación Académica
En porcentajes



Fuente: Análisis realizado al sector
Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Ocupación Laboral: Se establece que este importante sector de la ciudad de Quito, que cuenta con una serie de negocios, (sea de diversión, formales, agencias de viajes, restaurantes, comerciantes, minoristas, oficinas, bancos, clínicas, etc), hace que exista una gran mano de obra calificada, por ello los comerciantes tienen su mayoría de establecimiento en este lugar y luego están los dependientes.

Gráfico No. 41
Perfil de la Muestra por Ocupación Laboral
En porcentajes



Fuente: Análisis realizado al sector
Elaborado: Jaime Lasso Bravo

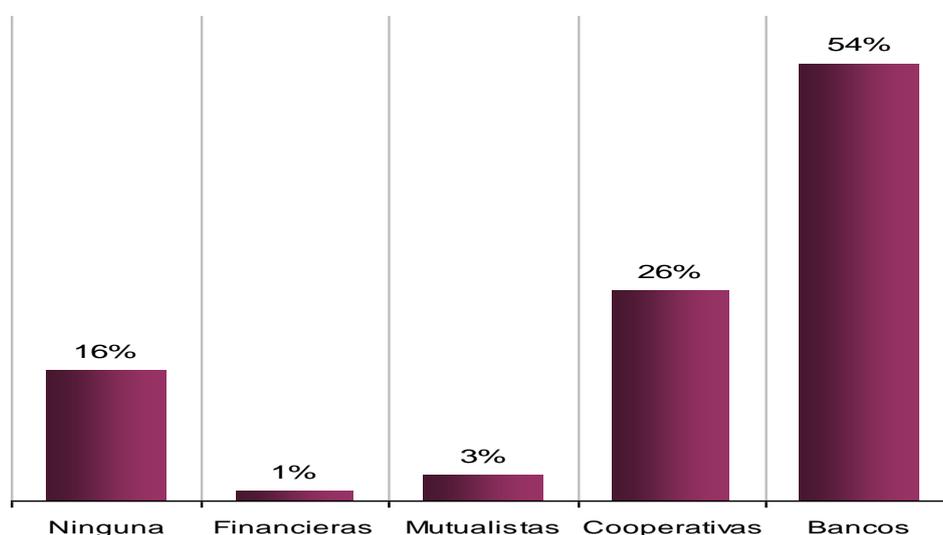
3.5.10. Presentación y Análisis de los Resultados de la Encuesta

En lo que se refiere al tratamiento y evaluación de la información específica, las encuestas lanzaron los siguientes resultados:

Pregunta No 1.

En que instituciones del sistema financiero confía más para sus depósitos?

Gráfico No. 42
Confianza de la Población de la Mariscal en el Sistema Financiero Nacional
En porcentajes



Fuente: Levantamiento de información de encuestas

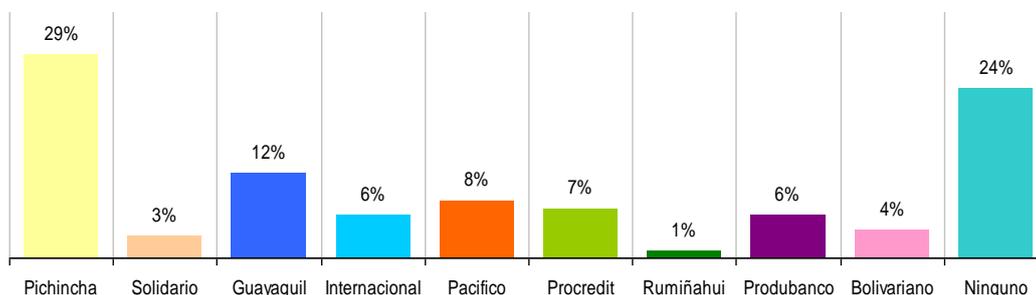
Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Análisis: Esta pregunta nos devela la aceptación financiera, acuden un 54% a los bancos y a las cooperativas el 26%, dejando un margen importante que no tiene confianza en el sector financiero por varios factores.

Pregunta No 2.

Con que entidad bancaria trabaja actualmente?

Gráfico No. 43
Fidelidad con entidades bancarias por parte de la población del sector
En porcentajes



Fuente: Levantamiento de información de encuestas

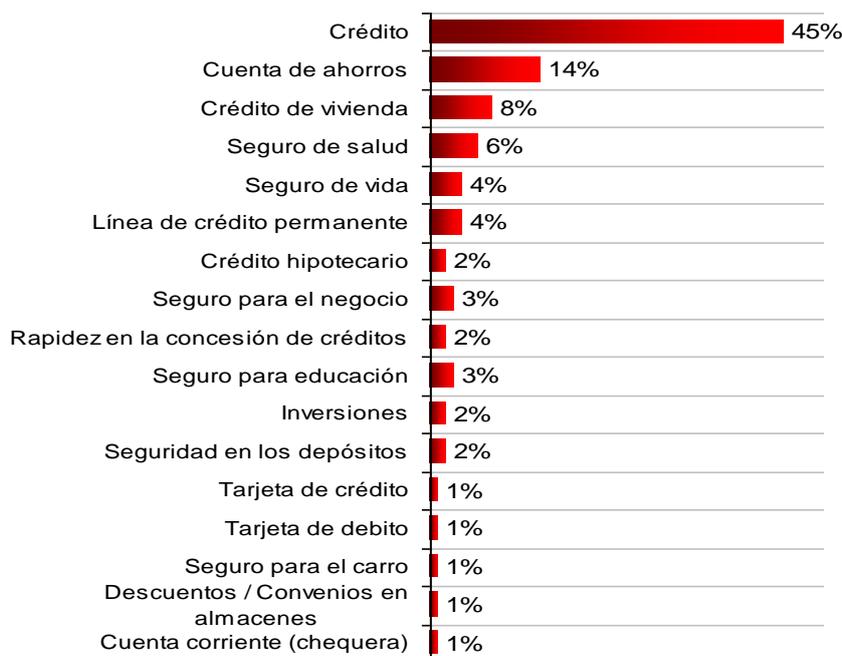
Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Análisis: El gráfico nos permite ver el grado de fidelidad con determinadas instituciones bancaria. Sin embargo, existe un buen porcentaje de la población que no se necesita o no cree conveniente mantener una relación contractual con entidades bancarias.

Pregunta No. 3

Qué productos y servicios busca en una institución financiera?

Gráfico No. 44
Productos y Servicios que solicitan los clientes
En porcentajes



Fuente: Levantamiento de información de encuestas

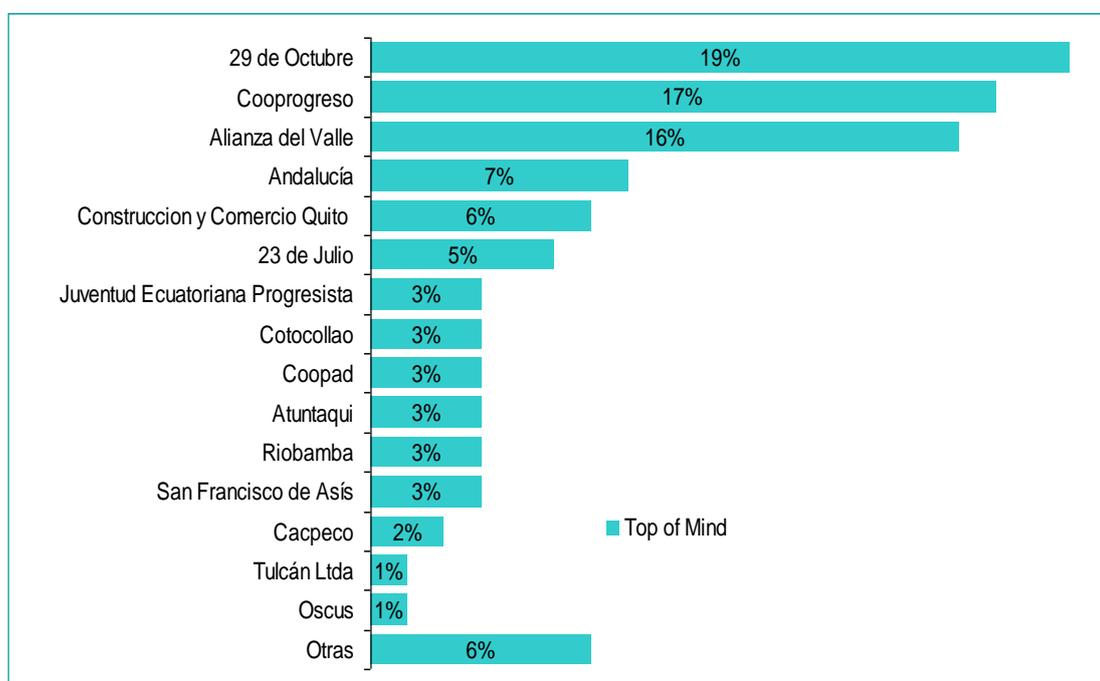
Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Análisis: El 45% de la población encuestada requiere beneficios del crédito seguido por abrir cuentas de ahorros y créditos específicos de vivienda, luego, los servicios no financieros como médico, seguros de salud, vida, etc.

Pregunta No. 4

Señale a las cooperativas de ahorro y crédito que tiene referencia o ha escuchado su existencia?

Gráfico No. 45
Cooperativas de Ahorro y Crédito que Conocen
En porcentajes



Fuente: Levantamiento de información de encuestas

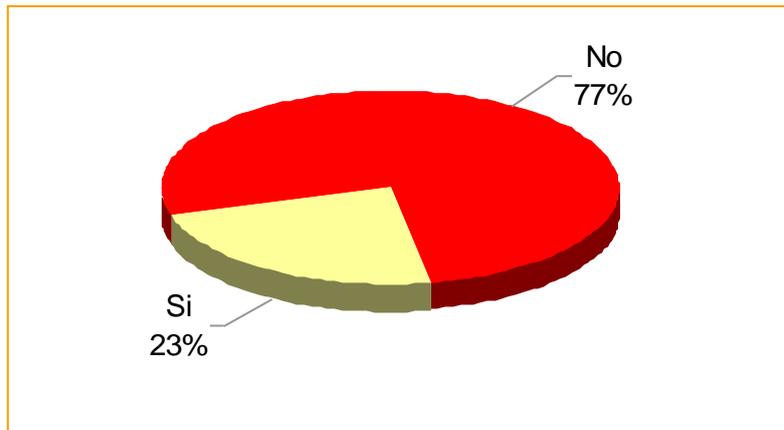
Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Análisis: Por la cantidad de cooperativas que existe el cliente en ocasiones se confunde y no responde, sin embargo las cuatro primeras entidades financieras son conocidas por la población, cooperativas que son grandes y tienen un manejo adecuado de sus riesgos.

Pregunta No. 4

Es socio de alguna cooperativa de ahorro y crédito?

Gráfico No. 46
Voluntad de ser o no Socio de una Cooperativa de Ahorro y Crédito
En porcentaje



Fuente: Encuesta realizada en campo

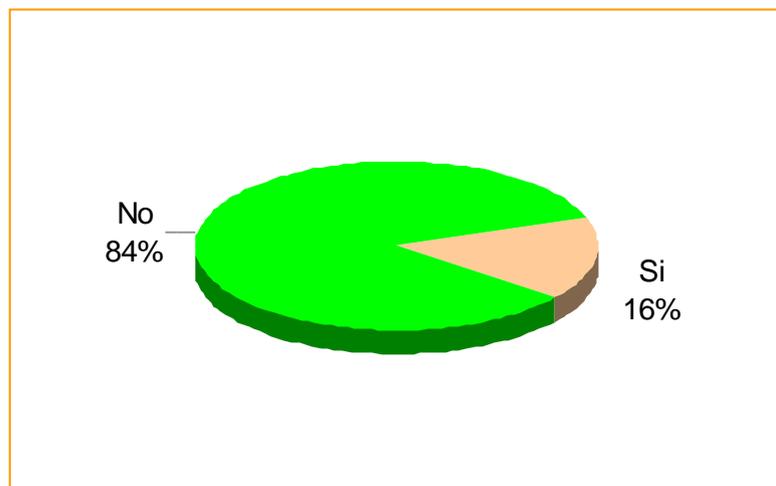
Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Análisis: Con este tipo de resultado nos podemos fijar que aún un mercado cautivo que no ha decidido con que institución financiera mantener su relación y sobre todo la brecha es aún más grande en las cooperativas de ahorro y crédito.

Pregunta No. 5

Cerró o liquidó sus cuentas con alguna cooperativa de ahorro y crédito?

Gráfico No. 47
Liquidó Cuentas con una Cooperativa de Ahorro y Crédito
En porcentajes



Fuente: Encuesta realizada en campo

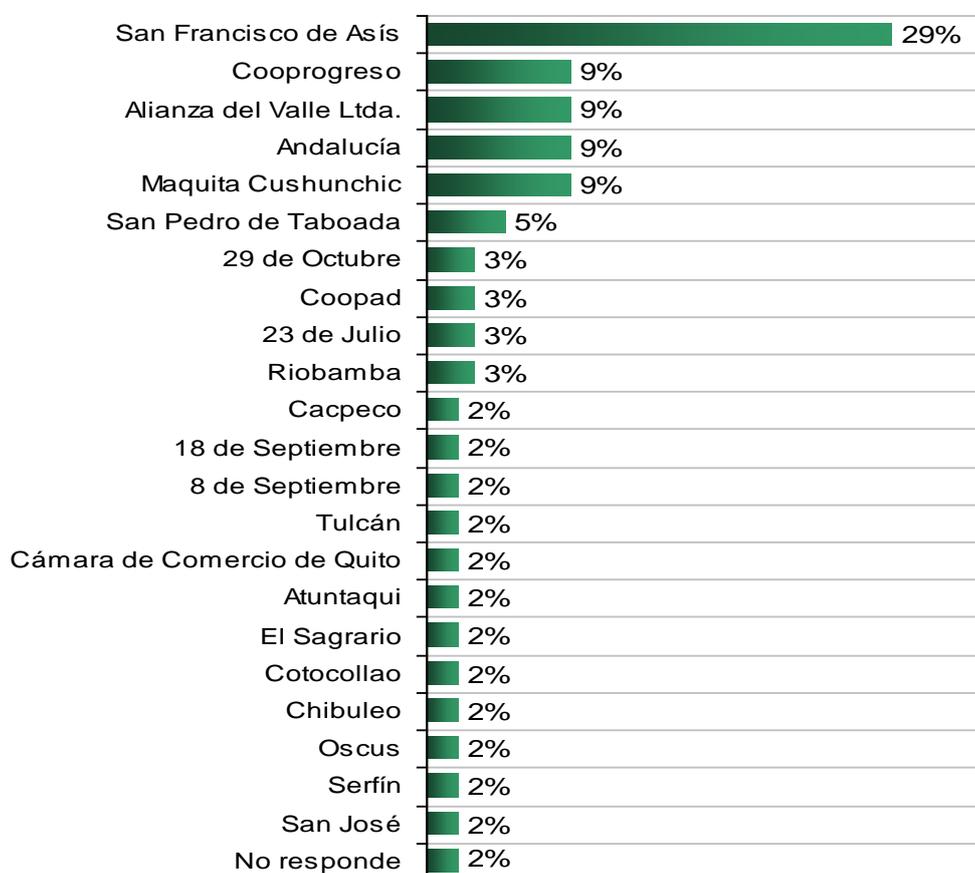
Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Análisis: De aquellas personas que han mantenido cuentas o algún vínculo con las entidades cooperativas en un 16% han cerrado por diferentes causas, sin embargo, muchos socios permanecen en la entidad pero son sujetos pasivos o mantienen sus cuentas inmovilizadas, también son un sector cautivo y que amerita la atención.

Pregunta No. 6

Indique el nombre de la cooperativa de ahorro y crédito que cerró sus cuentas?

Gráfico No. 48
Nombre de la Cooperativa de Ahorro y Crédito con la que cerró las cuentas
En porcentajes



Fuente: Encuesta realizada en campo

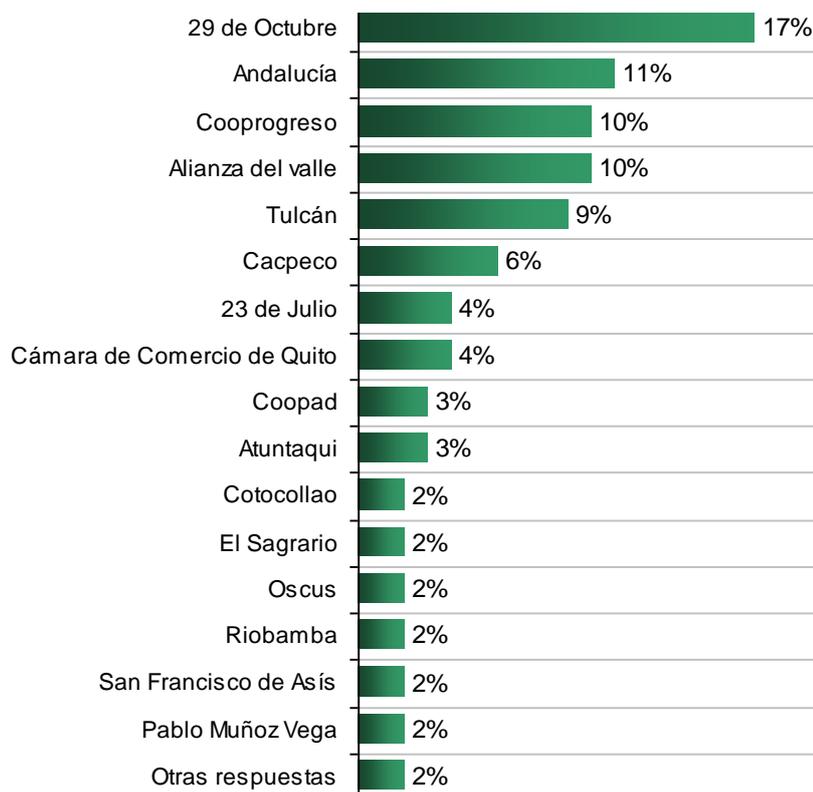
Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Análisis: Este resulta nos presenta una gran información de aquellas cooperativas de la competencia que el cliente por diferentes factores se salieron y que hoy buscan una institución con quien identificarse, además, que estas entidades de alguna manera tratan nuevamente de reinsertarles pero es la voluntad del socio quien decide finalmente.

Pregunta No. 7

Nombre de la cooperativa de ahorro y crédito con la que trabaja?

Gráfico No. 49
Cooperativa de Ahorro y Crédito que mantiene las cuentas abiertas
En porcentajes



Fuente: Encuestada realizada en campo

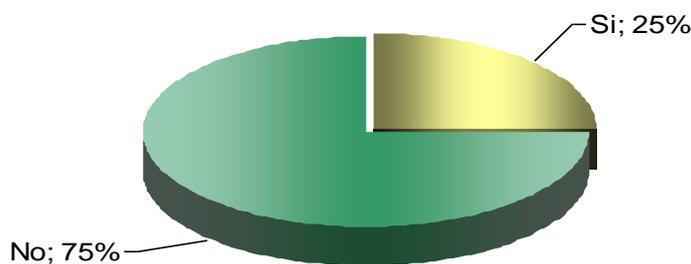
Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Análisis: Algunas de las cooperativas de ahorro y crédito son directas como competencia, por lo que siempre se tendrá que revisar y adecuar las políticas para satisfacer al cliente, debiendo en todo momento efectuar análisis y revisiones permanentes a los productos y servicios que tiene la entidad para reingresar al mercado con mejores proyectos e incentivos para la población.

Pregunta No. 8

Si no es socio de ninguna cooperativa de ahorro y crédito, ha pensado en abrir una cuenta con una de ellas?

Gráfico No. 50
Piensa abrir una cuenta en una Cooperativa de Ahorro y Crédito
En porcentajes



Fuente: Encuesta realizada en campo

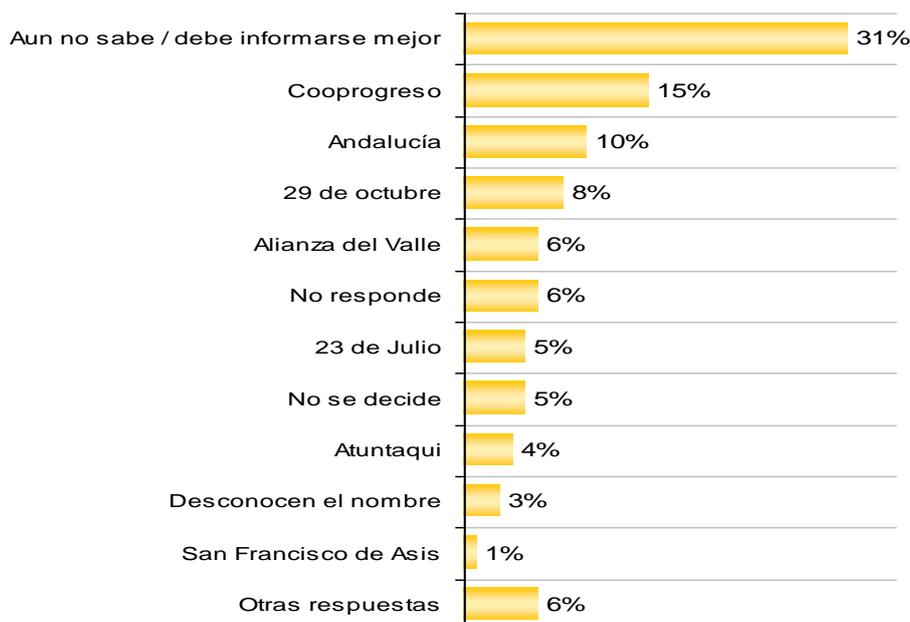
Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Análisis: En el presente gráfico nos señala que aún existe una parte de la población que no tiene una cuenta en una cooperativa o la entidad que está actualmente no le brinda los servicios que necesita y por eso requiere asociarse a una nueva institución para obtener crédito , atención médica – dental, seguros, etc.

Pregunta No. 9

A qué cooperativa de ahorro y crédito piensa asociarse?

Gráfico No. 51
Cooperativa de Ahorro y Crédito que va asociarse
En porcentaje



Fuente: Encuestada realizada en campo

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Análisis: El 31% de la población encuestada aún no sabe a qué institución financiera dentro del sector de las cooperativas desea contactarse, por lo que la Cooperativa del presente proyecto, tiene las posibilidades de expandir sus productos y servicios con mecanismo de promoción y publicidad que la población conozca de su existencia.

Pregunta No. 10

Una institución financiera va a reabrir con nueva imagen renovada en el sector de la Mariscal Sucre, se trata de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SPT Ltda., ¿Qué posibilidad habría que usted tenga los servicios de dicha Institución?

Cuadro No 41
Decisión final del cliente de asociarse a la Cooperativa SPT Limitada

Posiblemente si el 43%		Quizá si o quizá no 16%		Seguramente no 41%	
Cercanía	30%	Depende de los beneficios	37%	No confía en ninguna ni de ahorros	24%
Por los beneficios que ofrece	28%	Debería conocerla mejor	23%	No hay dinero para invertir	23%
Para invertir y ahorrar / Para ahorrar	12%	Por cercanía	9%	Ya tiene el dinero en otra Cooperativa	10%
Por las prestaciones y facilidades	11%	Que tan rentable es	8%	No tiene necesidad ya tiene cuenta bancaria	9%
Para recibir créditos / Para hacer créditos permanentes	8%	Si tiene buenos servicios lo haría	8%	No le gusta / No le interesa	9%
Por que tiene información	5%	Si hay posibilidad	6%	No necesita / Ya no pide financiación alguna / No tiene necesidad	6%
Que tan rentable es	4%	No le interesa	5%	No esta en sus planes abrir una cuenta	4%
Porque esta creciendo	1%	Beneficios para su futuro	3%	Falta de información	3%
Por que es bueno el servicio al cliente	1%	Si dan buenas prestaciones	2%	No hay garantías	2%
Gastos financieros	1%			Ya es socia/socio	2%
				Se van de quiebra	1%
				Porque necesita hacerse socio	1%
				Piden muchos documentos	1%
				Otras respuestas	1%
				La Cooperativa no tiene tarjeta de debito	1%
				Por falta de tiempo	1%
				Solo se maneja con efectivo	1%
				Estabilidad económica	1%
				No responde	1%

Fuente: Encuesta realizada en campo

Elaborado: Jaime Lasso

3.5.11. Análisis de Precios

Es la cantidad monetaria de los productos que están dispuestos a vender y los consumidores al comprar este servicio, cuando la oferta y la demanda está en equilibrio, es importante conocer el precio porque nos permitirá calcular los ingresos.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito SPT Ltda., al ser una institución financiera controlada, su precio es la tasa activa y pasiva, se la determina de acuerdo a factores estándares establecidos por el Banco Central del Ecuador, que está en relación a la competencia del mercado financiero cooperativista, observando las exigencias de la demanda y el costo que asume la cooperativa.

El valor de los servicios está bajo las políticas enviadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros de manera trimestral, actualmente la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria controla a todo el sistema cooperativo.¹¹

3.5.12. Canales de Promoción y Distribución

Canales de Promoción:

Los canales de comunicación a utilizarse son la publicidad, la venta directa y la promoción son los principales métodos utilizados para fomentar la venta de productos y servicios.

De acuerdo al levantamiento de información de las encuestas, el nivel socio económico del sector de estudio, la población por la afluencia comercial y turística y los horarios de atención, utilizan como medio directo de información de mayor impacto la televisión y la radio y las vallas publicitarias ubicadas en zonas estratégicas de la región.

Se utilizará material de folletería y los banners, que se consideran como medios de información de los productos y servicios que posee la Cooperativa, de esta manera dar a conocer sus atributos generales y convencer a los consumidores.

La tecnología nos permite obtener un buzón de quejas y sugerencias para conocer las necesidades de los clientes después de la utilización de los productos y servicios, de esta manera mejorar las deficiencias y dar mejor satisfacción al socio. La dirección electrónica se difunde en el material POP y medios impresos como la prensa.

¹¹ Lo referente a Análisis de Precios está desarrollado en el capítulo II como tasas activas y pasivas

Los servicios no financieros van de acuerdo a las necesidades establecidas en las encuestas, atención médica y dental, becas estudiantiles, cursos vacacionales para los niños, beneficios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SPT Ltda., presta a sus socios y clientes.

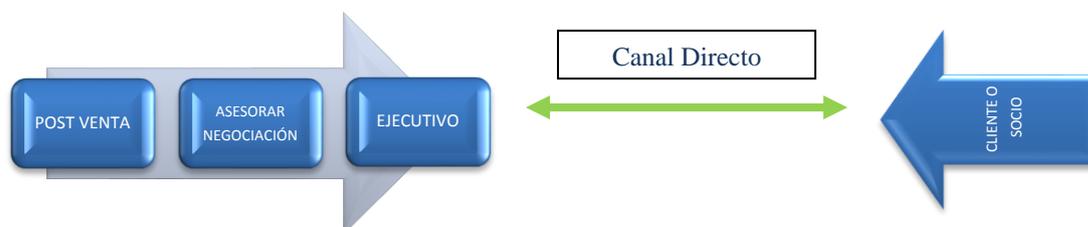
La Oficina de la Mariscal, también participaría en las promociones organizadas cada año por la Cooperativa, como por ejemplo la rifa de un vehículo y electrodomésticos, con el objetivo de complementar a las ventas directas y la publicidad.

Canales de Distribución:

Los canales de distribución es la ruta que toma el producto hasta llegar al consumidor final. En cada intermediario o punto en el que se detenga esta trayectoria existe un pago o transacción, además un intercambio de información.

El canal utilizado es directo, ya que el cliente o socio acude directamente a la Cooperativa a solicitar créditos, libretas de ahorros o inversiones de acuerdo a su necesidad.

Gráfico No. 52
Canal de Distribución Directo



Fuente: Investigación realizada

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

La Cooperativa utiliza varios recursos para llegar al cliente o socio como son la publicidad, el sistema tecnológico y el recurso mas importante el talento humano que representa a la Cooperativa.

La Cooperativa SPT Ltda., estará implementando sistemas innovados para mantener el portafolio y la cartera con clientes actuales y crecer con nuevos socios potenciales. De acuerdo a las exigencias del mercado lo que busca es una excelente atención al cliente, tasas de interés atractivas y seguridad, estas variables son monitoreadas en encuestas,

buzón interactivo de quejas y comentarios con el objetivo de alcanzar la calidad y fidelizar al cliente.

3.5. PROYECCIONES Y DATOS FINANCIEROS

3.5.1. Principales Metas Financieras

Entre las principales metas financieras es la determinar la factibilidad económica y la rentabilidad que se obtenga una vez que se ha optado por varias estrategias en disminución de gastos de operación e incentivar la publicidad y las mejoras de las oficinas, así como un análisis en la inversión proveniente de los mismos recursos de la entidad, para la recuperación y rehabilitación de la Cooperativa SPT Ltda., y su permanencia en el sistema financiero nacional.

La inversión del proyecto incluye entre otros aspectos la adquisición de activos fijos-diferidos y capital de trabajo necesario para el funcionamiento acorde a las circunstancias de la Cooperativa que cubra con los requerimientos para atención al público en actividades de tesorería y colocación de créditos, a continuación se presenta el cuadro del plan de inversiones.

Cuadro No. 42
Plan de Inversión
En unidades de dólares

Rubro	Descripción	Valor
Activos Fijos	Muebles y Enseres	1,681
	Equipo de Computación	5,300
	Equipos de Oficina	1,238
	Sub - Total de Inversiones Fijas	8,219
Activos Diferidos	Equipos de Comunicación e Inhibidores	5,500
	Sistema de alarmas, cámaras de seguridad y otras instalaciones eléctricas	4,350
	Gastos de Instalacion	1,500
	Instalacion de Publicidad	1,865
	Contratos de Publicidad	2,900
	Adquisición de nuevo sistema informático	108,500
	Gastos de Adecuación Oficinas	5,500
Sub - Total de Inversiones Diferidas	130,115	
Recursos Corrientes	Recursos para solventar los juicios, renuncias y jubilaciones del personal antiguo, en el primer año del proyecto, difiriendo en lo que sea posible estos pagos	14,598
Capital de Trabajo e Imprevistos	Pago de impuestos prediales, municipales, organismos de control, mantenimiento del edificio, contratación de nuevo personal con mejor perfil y conocimientos, incluido la gerencia general (Valor que corresponde a gastos administrativos por el primer mes que ingresan a trabajar)	2,500
TOTAL		155,432

Fuente: Investigación realizada
Elaborado: Jaime Lasso Bravo

3.5.2. Análisis del Plan de Inversiones

Lo conforman las inversiones fijas, para este caso los muebles enseres, equipo de cómputo y útiles de oficina, las inversiones diferidas son bienes intangibles como tenemos el de mayor importancia la implementación del sistema.

Al ser una institución de intermediación financiera, contamos con la inversión corriente que permite los desembolsos de efectivo por transacciones de crédito y retiro en ahorros, que es parte del negocio que viene efectuando la institución financiera.

El cuadro indica que los recursos propios que invierte la Cooperativa SPT Ltda., para activos fijos el 5.29%; activos diferidos el 83.71% que es el mayor componente en la inversión; recursos corrientes el 9.39% que corresponde a fondeos urgentes que debe atender. Por la situación deficitaria de la entidad es muy difícil contar con recursos de terceros o de líneas de crédito.

Cuadro No. 43
Plan de Financiamiento
En unidades de dólares

Descripción	Valor	%
Activos Fijos	8,219	5.29%
Activos Diferidos	130,115	83.71%
Recursos Corrientes	14,598	9.39%
Capital de Trabajo	2,500	1.61%
Recursos de terceros	0	
Líneas de Crédito	0	
Total	155,432	100.00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

3.5.3. Estados Financieros Proyectados

Balance de Situación: La programación de los ingresos y gastos en términos objetivos del proyecto se lo define como una herramienta que nos permitirá actuar en forma proactiva respecto al futuro del proyecto a ser implementado en la Cooperativa.

En base, a ingresos, egresos, inversión inicial y, a las características de la demanda insatisfecha, así como a las condiciones de fijación de tasas, expuestos anteriormente, se facilita la labor de proyectar tanto los estados de situación de la Cooperativa, como al inicio del proyecto y su evolución en el tiempo, basados en tendencias de cinco años que tiene vida el proyecto.

La proyección de los estados financieros para los cinco años de vida del proyecto, arroja una evolución positiva de crecimiento de los activos y pasivos, se han proyectado con crecimientos módicos, con promedios del 13.94% y 12.39% respectivamente, mientras que las cuentas de patrimonio, crecerán a ritmos de 30.43% como efecto del crecimiento en resultados del año quinto. En el primer año sobre todo debe considerarse en la recuperación de cartera y obtener rentabilidad en los próximos años vía el crecimiento de volumen del saldo de cartera, lo que permitirá acumular permanentemente este activo productivo, como principal fuente de generación de ingresos; de otro lado este crecimiento se sustenta también en la evolución de las cuentas del pasivo como son depósitos a la vista y depósitos a plazo fijo, que financian también parte de las operaciones activas.

Cuadro No. 44
Balance de Situación Projectado
En unidades de dólares

Cuentas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FONDOS DISPONIBLES	1,650,420	1,576,719	1,915,376	1,866,158	1,790,653
INVERSIONES	351,412	945,654	1,124,965	1,410,960	1,665,379
CARTERA DE CREDITO	10,582,653	11,891,765	13,353,763	15,528,476	17,619,304
Cartera de Crédito de Consumo	7,444,859	8,364,885	9,393,076	10,922,197	12,391,178
Cartera de Crédito de Consumo por Vencer	6,280,030	7,055,617	7,922,768	9,212,229	10,450,364
Cartera de Crédito de Consumo No Devenga Intereses	839,339	943,417	1,059,457	1,232,149	1,398,489
Cartera de Crédito de Consumo Vencido	325,490	365,851	410,850	477,819	542,325
Cartera de Crédito de Microcrédito	4,339,164	4,877,220	5,477,118	6,369,889	7,229,824
Cartera de Crédito de Micro por Vencer	3,504,249	3,938,776	4,423,245	5,144,234	5,838,706
Cartera de Crédito de Micro No Devenga Intereses	673,679	757,215	850,353	988,960	1,122,470
Cartera de Crédito de Micro Vencido	161,236	181,229	203,520	236,694	268,648
(Provisiones para Créditos Incobrables)	(1,201,370)	(1,350,340)	(1,516,432)	(1,763,610)	(2,001,697)
CUENTAS POR COBRAR	85,218	209,518	225,987	243,750	267,199
BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO	0	8,820	8,254	7,826	7,534
PROPIEDADES Y EQUIPOS	223,582	238,975	249,648	260,807	300,432
OTROS ACTIVOS	311,662	475,642	504,765	536,678	614,692
TOTAL ACTIVOS	13,204,947	15,347,093	17,382,758	19,854,655	22,265,193
Cuentas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
DEPOSITOS A LA VISTA	3,996,121	4,274,631	4,764,314	5,264,245	5,705,497
DEPOSITOS A PLAZO	6,430,683	7,650,226	8,750,769	10,273,399	12,090,365
DEPOSITOS RESTRINGIDOS	165,011	219,904	295,066	375,243	477,197
CUENTAS POR PAGAR	427,171	412,762	436,672	471,955	510,889
OBLIGACIONES FINANCIERAS	1,120,400	906,727	733,814	593,876	480,624
OTROS PASIVOS	3,720	78,965	89,643	101,763	129,536
TOTAL PASIVOS	12,143,106	13,543,215	15,070,278	17,080,481	19,394,108

Cuentas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CAPITAL SOCIAL	1,149,925	1,370,318	1,371,765	1,415,639	1,445,875
RESERVAS	523,543	523,452	456,899	563,543	582,345
APORTES PATRIMONIALES	0	0	0	0	0
SUPERAVIT POR VALUACIONES	113,245	113,245	113,245	113,245	113,245
PERDIDAS ACUMULADAS	(968,543)	(724,872)	(203,137)	0	0
RESULTADOS	243,671	521,735	573,708	681,747	734,635
VALOR NETO ENTRE PERDIDAS ACUM. Y RESULTADOS	(724,872)	(203,137)	370,571	0	0
TOTAL PATRIMONIO	1,061,841	1,803,878	2,312,480	2,774,174	2,871,085

NOTA: La Cooperativa cerró el 2013 con una pérdida acumulada de USD (445,114) y en el mismo año generó una pérdida de USD 523,429; por consiguiente es necesario netear estos saldos negativos con el resultado del ejercicio del balance proyectado.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Balance de Resultados: Se observó como la cartera de crédito de la entidad creció anualmente y la entidad no se preocupó de fortalecer el área de sistemas y la continua capacitación al personal con la finalidad de poder mitigar el riesgo de crédito, por su incremento importante sin un análisis previo y concurrente al momento del desembolso, todo eso repercutió en las provisiones a contabilizar de ahí que el gasto de provisiones se incrementó.

La Cooperativa desde el año 2011 ya mantenía una pérdida acumulada y al año 2013 fue de USD (445,114), agudizándose el problema al registrar una pérdida de ejercicio de USD (523,429), en dicho año, previo al inicio del plan estratégico y de negocios.

Estudiado el caso, desde el primer año de proyección se propuso bajar al máximo costos, sobre todo de operación como los gastos de personal, honorarios, consultorías y otros valores; se efectuó una revisión de algunas partidas como cálculo y pago de jubilaciones patronales, actas de finiquito, depósitos a plazo a nombre de la misma entidad que devengaban intereses en contra de la misma Cooperativa, disminuir las tasas de intereses causados por captaciones con el público, recuperar cartera y no conceder préstamos salvo aquellos cuyo riesgo sea mínimo, para poder lograr desde el primer año de proyección y puesta en marcha el plan de negocio una utilidad, con la finalidad de poder netear con las pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores y las pérdidas del ejercicio 2013. Ese ejercicio se hizo en los tres primeros años de proyección de los estados financieros, es en el tercer año que se obtiene una utilidad neta de USD 370,571., luego de compensar la ganancia del ejercicio de USD 573,708 menos un saldo de pérdida de USD (203,137).

Cuadro No. 45
Balance de Resultados Projectado
En unidades de dólares

Principales Cuentas Cascada de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS					
INTERESES GANADOS	2,143,503	2,887,887	3,640,559	4,703,916	5,996,450
INTERESES CAUSADOS	(537,469)	(823,794)	(1,265,629)	(1,944,386)	(2,787,160)
MARGEN NETO DE INTERESES	1,606,034	2,064,093	2,374,930	2,759,530	3,209,290
COMISIONES GANADAS	120	0	0	0	0
INGRESOS POR SERVICIOS	96,964	104,341	124,260	157,981	202,857
COMISIONES CAUSADAS	0	(10,642)	(12,675)	(15,096)	(17,579)
UTILIDADES FINANCIERAS	0	0	0	0	0
PERDIDAS FINANCIERAS	0	0	0	0	0
MARGEN BRUTO FINANCIERO	1,703,118	2,157,792	2,486,515	2,902,415	3,394,568
PROVISIONES DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	(597,653)	(639,958)	(693,139)	(809,517)	(995,246)
MARGEN NETO FINANCIERO	1,105,465	1,517,834	1,793,376	2,092,898	2,399,322
GASTOS DE OPERACIÓN	(1,345,378)	(1,393,672)	(1,492,828)	(1,598,968)	(1,812,655)
MARGEN DE INTERMEDIACION	(239,913)	124,162	300,548	493,930	586,667
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	5,365	3,275	6,534	9,036	13,496
OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	(4,659)	(1,702)	(2,673)	(5,432)	(10,432)
MARGEN OPERACIONAL	(239,207)	125,735	304,409	497,534	589,731
OTROS INGRESOS	548,754	452,872	465,321	478,003	489,053
OTROS GASTOS Y PERDIDAS, IMP Y PARTICIPACIONES	(65,876)	(56,872)	(71,453)	(99,874)	(132,604)
UTILIDAD/PERDIDA ANTES DISTRIBUCION EMPLEADOS	243,671	521,735	698,277	875,663	946,180
PARTICIPACION EMPLEADOS E IMPUESTOS	0	0	(124,569)	(193,916)	(211,545)
GANANCIA O PERDIDA DEL EJERCICIO	243,671	521,735	573,708	681,747	734,635

Fuente: Investigación realizada

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

3.5.4. Análisis de los Indicadores Financieros de los Balances Projectados

El riesgo crediticio que asume la Cooperativa al disponer de recursos que son del público, es decir de los socios, tiene una tendencia similar a la que venía dándose con anterioridad, por haberse otorgado créditos a sujetos que no reunían los requisitos y peor aún sin capacidad de pago, garantías reales ni voluntad de pago, los índices de morosidad de las dos carteras que maneja la entidad, requerirá de una buena administración como también de un análisis de crédito, para contrarrestar el alto riesgo de morosidad se deberá en lo posible reestructurarlos o realizar más gestiones de cobro de la cartera de crédito y evitar considerables porcentajes de provisiones; para el proyecto se estima en un promedio de morosidad ampliada del 16.00%.

En cuanto al índice de liquidez que registra son índices aceptables con respecto al exigido por la Superintendencia de Bancos y Seguros por tal motivo es recomendable en la Cooperativa utilizar la herramienta de manejo del efectivo para que en forma organizada se administre éste rubro, por medio de un flujo de efectivo.

Respecto a la eficiencia administrativa son índices altos con relación al subsistema, pero, por las gestiones efectuadas está disminuyendo en los años proyectados lo que es satisfactorio, pero aún hay que reducir gastos operativos y aquellos innecesarios.

En cuanto a la eficiencia financiera, debe mejorar, con las mejores prácticas administrativas y gerenciales, se observa que lo está haciendo paulatinamente en el transcurso de los años, es decir los gastos operativos desde el segundo año ya no absorbe el margen neto financiero y eso es saludable para la organización.

Cuadro No. 46
Índices Financieros Proyectados
En porcentajes

Indíces	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MOROSIDAD Y COBERTURA PROVISIONES					
Cartera Vencida/Cartera Total	4.13%	4.13%	4.13%	4.13%	4.13%
Cart. Vencida + Cart. No Devenga Intereses/Cartera Total	16.97%	16.97%	16.77%	16.46%	16.10%
Provisiones/Cartera Vencida + Cartera No Devenga Intereses	60.08%	60.08%	60.82%	61.98%	63.37%
RENTABILIDAD					
Resultados Ejercicio/Patrimonio	(68.27)	(45.64)	16.03%	24.57%	25.54%
Resultados Ejercicio/Activo Total	(5.49)	(1.32)	2.13%	3.43%	3.41%
LIQUIDEZ					
Fondos disponibles/Captaciones Corto Plazo	31.07%	20.45%	22.03%	18.89%	16.08%
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA					
Gastos Operacionales/Activos	10.19%	9.08%	8.59%	8.05%	8.15%
Gastos Operacionales/Captaciones	12.90%	11.69%	11.05%	10.29%	10.19%
Gastos Personal/Activos	10.19%	9.08%	8.59%	8.05%	8.15%
Gastos Personal/Captaciones	12.90%	11.69%	11.05%	10.29%	10.19%
EFICIENCIA FINANCIERA					
Activos Productivos/Pasivos con Costo	104.37%	108.61%	110.94%	112.20%	110.79%
Margen Bruto Financiero/Activos	12.90%	14.06%	14.30%	14.62%	15.26%
Gasto Operativo/Margen Neto Financiero	121.70%	91.82%	83.24%	76.40%	75.55%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

3.5.5. Flujo de Fondos Projectados

Esta herramienta permitirá a la Cooperativa SPT Ltda., demostrar la capacidad de pago en efectivo y su utilidad radica en determinar los montos de ingresos y el calendario de desembolsos, lo que le permitirá tomar decisiones estratégicas relacionadas con las colocaciones y captaciones. Es a partir del tercer año que la entidad comienza a tener flujo de caja positivo.

El flujo de fondos proyectado permite determinar que en ningún momento de la vida útil del proyecto se tendrá dificultades para poder operar y, que se requiere el apoyo directo de socios/clientes y en especial de los Administradores considerando las mejores alternativas para la entidad a fin de evitar dificultades de suficiencia de liquidez durante los primeros años de vida del proyecto, motivo por el cual se requiere el fondeo interno de recursos económicos suficientes para mantener niveles aceptables de liquidez.

Cuadro No. 47
Flujo de Caja Proyectado
En unidades de dólares

Concepto	Inv. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS		2,794,706	3,448,375	4,236,674	5,348,936	6,701,856
Intereses Ganados de Créditos		2,143,503	2,887,887	3,640,559	4,703,916	5,996,450
Comisiones Ganadas		120	0	0	0	0
Ingresos por Servicios		96,964	104,341	124,260	157,981	202,857
Utilidades Financieras		0	0	0	0	0
Otros Ingresos Operacionales		5,365	3,275	6,534	9,036	13,496
Otros Ingresos		548,754	452,872	465,321	478,003	489,053
EGRESOS		(2,551,035)	(2,926,640)	(3,662,966)	(4,667,189)	(5,967,221)
Intereses Pagados-Causados		(537,469)	(823,794)	(1,265,629)	(1,944,386)	(2,787,160)
Comisiones Pagadas-Causadas		0	(10,642)	(12,675)	(15,096)	(17,579)
Depreciaciones, Provisiones y Amortizaciones		(597,653)	(639,958)	(693,139)	(809,517)	(995,246)
Gastos de Operación		(1,345,378)	(1,393,672)	(1,492,828)	(1,598,968)	(1,812,655)
Otras Pérdidas Operacionales		(4,659)	(1,702)	(2,673)	(5,432)	(10,432)
Otros Gastos y Pérdidas. Impuestos y Particip.		(65,876)	(56,872)	(71,453)	(99,874)	(132,604)
Impuestos y Participación Empleados		0	0	(124,569)	(193,916)	(211,545)
GANANCIA / PERDIDA EJERCICIO		243,671	521,735	573,708	681,747	734,635
Saldo a descontarse con Pérdidas Acumuladas		(445,114)	(201,443)	0	0	0
Saldo que se liquida con la pérdida del ejercicio del año 2013, que debe corresponder la entidad		(523,429)	(523,429)	(203,137)	0	0
UTILIDAD / PERDIDA NETA		(724,872)	(203,137)	370,571	681,747	734,635
Depreciaciones		47,576	51,237	58,923	67,761	74,537
FLUJO DE CAJA NETO		(155,432)	(677,296)	(151,900)	749,508	809,172

Fuente: Investigación realizada

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

3.5.6. Parámetros de referencia: VAN, TIR, ID, PUNTO DE EQUILIBRIO

Para poder determinar si las cantidades presentadas en los numerales anteriores han servido para que el proyecto se sustente financieramente a lo largo de su planeación y ejecución, utilizaremos los instrumentos que la técnica de Evaluación Financiera, así tenemos:

Valor Actual Neto: Es el valor monetario que resulta de restar los flujos descontados a la inversión inicial. La finalidad principal de calcular este valor es poder demostrar que el mismo sea positivo y por ende el proyecto ejecutable.

Constituye la medida de evaluación que se basa en los resultados obtenidos en el Flujo de Caja del plan y permite calcular si el proyecto a lo largo de su vida útil arroja un valor actualizado que certifique en términos monetarios, los beneficios reales del proyecto.

Su fórmula de cálculo es:

$$VAN = \frac{\sum FC_t}{(1+i)^n} - I_0$$

Dónde:

- I = Inversión
- i = Tasa pertinente de descuento
- FC = Flujo de caja por período
- n = Número de períodos del proyecto

Como se puede identificar en el resultado el VAN es positivo, a los cinco años, lo que representa que la Cooperativa de Ahorro y Crédito SPT Ltda., habrá de acumular USD 506,926.68 con una tasa de descuento del 7.00% luego de haber recuperado las pérdidas acumuladas y las del ejercicio anterior, además de los recursos invertidos en términos presentes en la Cooperativa.

Cuadro No. 48
Cálculo del Valor Actual Neto
En unidades de dólares

Flujo de Caja sin Financiamiento	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	(155,432)	(677,296)	(151,900)	429,494	749,508	809,172
TASA DE DESCUENTO	7%					
VAFE=	733,657.30					
VAN =	578,225.30					
TASA REAL	7%					
tasa nominal	10%					
tasa inflación	3%					

Fuente: Investigación realizada

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Tasa Interna de Retorno:

Devuelve la tasa interna de retorno de una inversión (flujos de caja) para una serie de valores en efectivo, es la tasa de interés correspondiente a un valor neto actual cero, ésta íntimamente relacionada con el VAN, es un indicador que mide en porcentajes el retorno de la inversión. También se le compara con la tasa mínima de rendimiento o el costo de oportunidad o tasa TMAR.

Su fórmula de cálculo es:

$$TIR = \frac{\sum FC_t}{(1 + i)^n}$$

Dónde:

- i = Tasa mínima de rendimiento
- FC = Flujo de Caja por período
- n = Número de períodos del proyecto.

La TIR nos indica el porcentaje de rentabilidad que obtendrá el inversionista como premio a la decisión de invertir en la alternativa de inversión seleccionada.

Se puede determinar que el presente proyecto genera una TIR del 23.18% que es superior a la TMAR de 7% por lo que se establece que el proyecto es claramente rentable y está acompañado por un VAN positivo.

Cuadro No. 49
Cálculo de la Tasa Interna de Retorno
En unidades de dólares y porcentajes

Flujo de Caja sin Financiamiento	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	(155,432)	(677,296)	(151,900)	429,494	749,508	809,172
TASA DE DESCUENTO	7%					
VAFE=	733,657.30					
VAN =	578,225.30					
TIR	24.88%					
ID	4.72 veces					
TASA REAL	7%					
tasa nominal	10%					
tasa inflación	3%					

Fuente: Investigación realizada

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Relación Beneficio – Costo: Es un cociente que mide el beneficio que obtengo con la ejecución del proyecto con respecto al costo total del mismo.

Para el cálculo de la relación Beneficio-Costo se toma en cuenta el valor presente neto VAN, tanto de los ingresos como de los egresos y en su relación deberá mostrarse mayor a 1 para ser aceptada la propuesta.

Se asume como regla de decisión, la aceptación del proyecto si la relación es mayor a 1, según la siguiente fórmula:

$$RELACION\ C/B = \frac{\text{Ingresos totales} - \text{Inversión}}{\text{Gastos Totales}}$$

Esto quiere decir que por cada dólar que se invierta en el proyecto, está respaldado por USD 1.24 unidades de dólar durante el proyecto.

Cuadro No. 50
Ingresos y Egresos
En unidades de dólares

Año	Ingresos	Egresos
0		155,432
1	2,794,586	2,551,035
2	3,448,375	2,926,640
3	4,236,674	3,538,397
4	5,348,936	4,473,273
5	6,701,856	5,755,676
VAN INGRESOS		\$ 17,941,103.25
VAN EGRESOS		\$ 14,486,504.24
BENEFICIO/COSTO	1.24	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Punto de Equilibrio: En el proyecto cuando la situación de los Ingresos Totales es igual a los Costos Totales, se le define como Punto de Equilibrio. Para el caso de una entidad financiera se obtiene pronto este equilibrio, al aumentar los ingresos, si se incrementan las tasas activas de interés o los ingresos por servicios, o la otra alternativa también se consigue el punto de equilibrio al disminuir costo y gastos.

En el caso de las entidades financieras el costo de los productos y servicios se los maneja en base a las tasas referenciales dadas por el Banco Central del Ecuador, donde previo análisis de tasas se sujeta a cobrar al socio por lo general tasas inferiores a las máximas como estrategia de la entidad y en cuanto a los servicios complementarios está regulada por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Cuadro No. 51
Ingresos, Costos Fijos y Costos Variables Proyectados a 5 años
En unidades de dólares

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS					
Intereses Ganados y Servicios	2,240,587	2,992,228	3,764,819	4,861,897	6,199,307
Otros Ingresos	554,119	456,147	471,855	487,039	502,549
Total	2,794,706	3,448,375	4,236,674	5,348,936	6,701,856
COSTOS FIJOS					
Gastos de Personal	675,652	682,696	728,985	778,303	898,458
Gastos Administrativos	186,358	195,952	213,540	233,178	255,657
Total	862,010	878,648	942,525	1,011,481	1,154,115
COSTOS VARIABLES					
Gastos de Personal	597,210	620,617	677,662	811,780	1,023,171
Gastos Administrativos	516,446	549,733	710,467	819,358	900,809
Gastos Ventas	37,900	43,206	54,008	67,509	84,387
Gastos Financieros	537,469	834,436	1,278,304	1,957,061	2,804,739
Total	1,689,025	2,047,992	2,720,441	3,655,708	4,813,106
COSTO TOTAL	2,551,035	2,926,640	3,662,966	4,667,189	5,967,221
PUNTO DE EQUILIBRIO	2,178,806	2,163,628	2,633,613	3,195,286	4,095,149

Fuente: Investigación realizada

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Análisis del Punto de Equilibrio: La Cooperativa de Ahorro y Crédito SPT Ltda., obtendrá su punto de equilibrio casi al año tres, luego de reestructurarse administrativamente y financieramente, una vez que cubrió las fuertes pérdidas que tuvo en ejercicios pasados, con las utilidades obtenidas se netearon los déficits acumuladas, por lo tanto, el punto de equilibrio se encuentra cuando los gastos son USD 2,926,640 considerando gastos fijos y variables, los ingresos netos ascienden a USD 3,245,238, y con una utilidad neta de USD 370,571.

Cuadro No. 52
Determinación del Punto de Equilibrio
En unidades de dólares

Años	Costos Fijos	Costo Total	Ingresos Netos	Ingresos	Util./Pérdida	Pérdidas Acum.	Util./Pérd. Neta
0	989,007	989,007	0	0	(989,007)	0	(989,007)
1	989,007	2,551,035	2,069,834	2,794,706	243,671	(968,543)	(724,872)
2	989,007	2,926,640	3,245,238	3,448,375	521,735	(724,872)	(203,137)
3	989,007	3,662,966	4,236,674	4,236,674	573,708	(203,137)	370,571
4	989,007	4,667,189	5,348,936	5,348,936	681,747	0	681,747
5	989,007	5,967,221	6,701,856	6,701,856	734,635	0	734,635

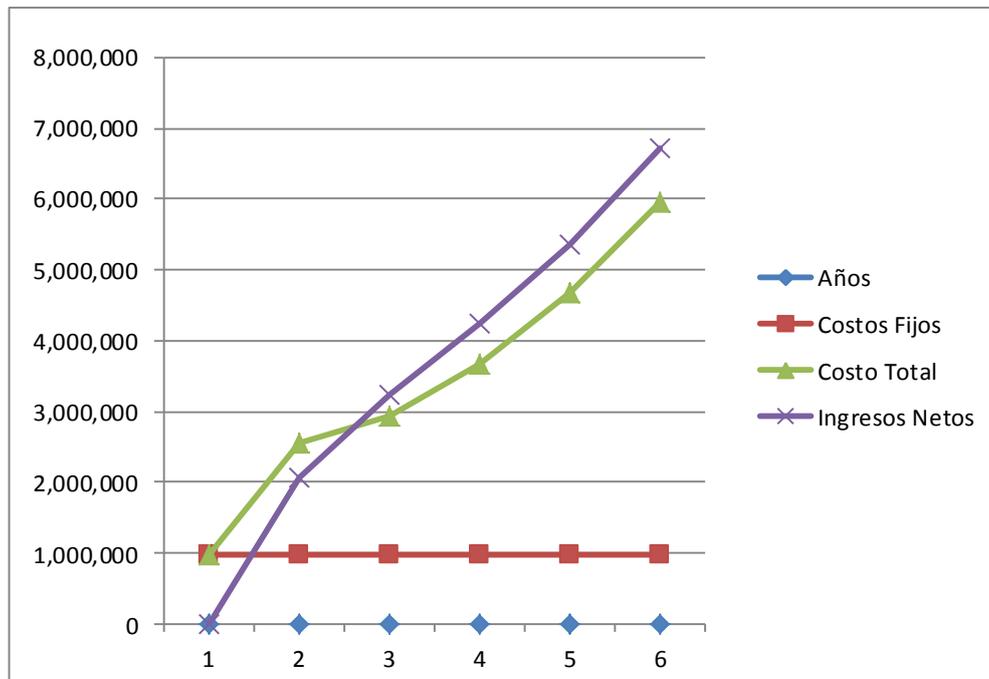
Fuente: Investigación realizada

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

Punto de Equilibrio = $\text{Gasto Fijo} / (1 - (\text{Gasto Variable} / \text{Ingresos Totales}))$

$$PE\$ = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{IT}}$$

Gráfico No. 53
Punto de Equilibrio



Fuente: Investigación realizada

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

CONCLUSIONES

- a) En la Zona de la Mariscal Sucre, en el norte del Distrito Metropolitano de Quito se evidencia una considerable demanda insatisfecha de su población en cuanto a los servicios financieros recibidos la Cooperativa SPT Ltda., marcará la diferencia al entregar sus productos y servicios con costos competitivos, agilidad y calidad en los servicios a los socios. Entonces se puede decir que el crecimiento en número de socios y disponible a lo largo de cinco años de vida del proyecto está garantizado al igual que el desarrollo del segmento de consumo y micro empresarial que en dicha zona es bastante competitivo, pues, en colocaciones en el año 1 fue de USD 10,6 millones para el año 5 años se logrará USD 17.6 millones, situación igual sucede con las captaciones de USD 10.6 millones y para el último año del proyecto se espera a USD 18.3 millones. Como servicio se instaló un cajero automático en la oficina principal, se amplió el horario de atención al público y la rifa de electrodomésticos y un vehículo a fin de año, para obtener mayores depósitos de sus socios.
- b) El financiamiento del proyecto desde un inicio el 100% va con recursos propios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SPT Ltda., lógicamente para iniciar este proyecto de rehabilitación y reestructuración, se deben tomar varias medidas, entre ellas contar con una nueva plana de alta gerencia y su staff ejecutivo con personal calificado, así tenemos: talento humano, operaciones, asesoría jurídica, jefe de crédito, riesgos, atención al cliente, así como, un involucramiento de la nueva directiva de la Cooperativa.

Los gastos de personal y otros rubros innecesarios se consideraron para cubrir la brecha entre el valor real y el presupuesto que debía ajustarse, como medidas de austeridad en frenar el no pago por reuniones de los diferentes comités, generación de intereses de pólizas de acumulación de la misma entidad, se desarrolló con una empresa privada un nuevo estudio actuarial cuyos resultados fueron concretos al indicar que la Cooperativa estaba cancelando en demasía a sus jubilados; revisión y suspensión de ciertos beneficios que aún tenían los empleados antiguos de la institución y que no contaban con las autorizaciones del consejo de administración, además que se planteó un objetivo básico que es recuperación de cartera, que se logró gestionar y obtener resultados alentadores.

- c) Se desarrolló estrategias y planes de acción para la Cooperativa, y una vez efectuado el estudio de mercado, se determinó que en la Zona Mariscal Sucre, existe una demanda efectiva de aquella población económicamente activa, partiendo del año cero con 74,650 socios con proyección a 2018 creció a 79, 591; en cuando a la oferta potencial efectiva situó los parámetros en el mismo período de 69,309 socios y al término del estudio se incrementó a 71,139, por lo que existe una demanda no cubierta de productos y servicios de las instituciones financieras.
- d) La evaluación financiera del proyecto determinó los siguientes resultados: VAN USD 578,225.30 a una tasa de descuento del 7% (igual a la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento TMAR), la Tasa Interna de Retorno TIR es de 24.88%, el punto de equilibrio se logra casi al tercer año de continuidad a partir de este proyecto que es USD 370,571; la relación beneficio - costo (B/C) es 1.24 y, el índice de deseabilidad de los promotores es 4.72 veces. Con lo que se demuestra la viabilidad financiera representada por la rentabilidad del mismo, siendo el proyecto totalmente factible para su ejecución y puesta en marcha.

RECOMENDACIONES

- a) Estructurar planes de acción para su puesta en marcha, por lo mismo es necesario realizar un seguimiento a fin de dar cumplimiento a los objetivos del proyecto. La implementación del plan estratégico y de negocios deben dar lugar a efectuar evaluaciones constantes y si es necesario ejecutar ajustes.
- b) Fomentar una administración dinámica, eficiente y eficaz, de manera que vaya de la mano con la filosofía estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SPT Ltda., con una visión empresarial con la finalidad de obtener mejores rendimientos y minimizar costos, sin dejar de lado el objetivo primordial que es dar una asistencia financiera, personalizada, ágil y segura a socios y clientes.
- c) Este estudio por su contenido metodológico sea valorado por los entes de control, para su posible aplicación en otras instituciones privadas y estatales.

BIBLIOGRAFIA

- ❖ ACOSTA Bernardo, “Dolarización a Medias”, Primera Edición, Quito 2010
- ❖ ALDAZ René, (2012), “Preferencias en el uso de productos y servicios financieros que ofrecen las instituciones del sistema financiero regulado ecuatoriano”. Trabajo de grado, título de III nivel de Administración en Banca y Finanzas, Universidad Técnica Particular de Loja.
- ❖ Banco Central del Ecuador, recuperado en www.bce.fin.ec
- ❖ BAUTISTA, D. M. “Evolución del Sistema Financiero Cooperativo, Primer Trimestre 2011.” (Año 2011)
- ❖ Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (1994), en Registro Oficial No. 439 Ley No. 52, H. Congreso Nacional
- ❖ Código Orgánico Monetario y Financiero (2014). Registro Oficial No. 332, Asamblea Nacional
- ❖ GRAHAM Friend y ZEHLE Stefan, (2008), “Como Diseñar un Plan de Negocios” Primera edición, Editorial El Comercio S.A., Perú.
- ❖ HINDLE Tim (2008), “Management, Las 100 ideas que hicieron historia”, Primera edición, Editorial El Comercio S.A., Perú.
- ❖ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, recuperado de www.inec.gob.ec
- ❖ JORDÁN Fausto y ROMAN Juan Carlos, (2004), “La Situación, Tendencias y Posibilidades de las Microfinanzas”, Editorial Abya Yala, Quito.
- ❖ KOURDI Jeremy (2008): “Estrategia, Claves para Tomar Decisiones en Los Negocios”, Primera edición, Editorial El Comercio S.A., Perú.
- ❖ Ley del Sector Financiero Popular y Solidario (2011), en Registro Oficial No. 444, Asamblea Nacional.
- ❖ MAGILL John y MEYER Richard, (2004), “Microempresas y Microfinanzas en Ecuador”, documento producido para el Proyecto SALTO/USAID-Ecuador.
- ❖ Plan de Marketing, recuperado de <http://cursweb.educadis.uson.mx/elsarmida/documentos/EI%20PLAN%20MARKETING.doc>.
- ❖ Plan de Marketing, recuperado de www.camarasal.com/mercadeo/Plan%20de%20marketing.pdf
- ❖ PORTER, Michael, Coyuntura económica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas.

- ❖ PORTER Michael (1991), “Oficio y Arte de la Gerencia”, Bogotá 1991, y “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, Argentina 1991; artículos que consta en el libro “Riesgo País” (2000), tiene varios temas: Bancario, Cambiario, Corporativo, Empresarial, Financiero, Globalización, Político, Talleres de la imprenta de la Superintendencia de Compañías, Quito.
- ❖ PUENTE Gabriel, CARRILLO Geovanny, MONTENEGRO Fredy, (2004), “Estructura Financiera Rural, Participación Social y Dinamización de la Economía Local”, Edición Fundación Ayuda en Acción – Delegación Ecuador, Quito.
- ❖ RED FINANCIERA RURAL, XII Foro Ecuatoriano de Microfinanzas, (Octubre 2012), “Creando Sistemas Financieros Inclusivos para el Desarrollo Sustentable”
- ❖ Superintendencia de Bancos y Seguros, Sistema Financiero-Estadísticas-Cooperativas-Años Anteriores, recuperado de www.sbs.gob.ec.
- ❖ Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, recuperado de <http://www.seps.gob.ec/web/guest/sector-cooperativo>
- ❖ TENNENT John y GRAHAM Friend, (2008), “Como Delinear un Modelo de Negocios”, Primera edición, Editorial El Comercio S.A., Perú.

ANEXO No. 1

Principios Universales del Sistema Cooperativo

PRINCIPIOS	DESCRIPCIÓN
Adhesión abierta y voluntaria	Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la condición de socios, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.
Control democrático de los socios	Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los socios. En las cooperativas de base, los socios tienen igual derecho de voto (un socio, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.
Participación económica de los socios	Los socios contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que hay, sobre el capital suscrito, como condición de socio. Los socios asignan excedentes para cualquiera o todos los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa, mediante la posible creación de reservas, de las cuales al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los socios en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades, según lo aprueben los socios.
Autonomía e independencia	Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus socios. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan la autonomía de la cooperativa.

Fuente: Principios Cooperativos, recuperado en <http://es.wikisource.org/wiki/>

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

PRINCIPIOS	DESCRIPCIÓN
Educación, entrenamiento e información	Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus socios, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a los jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.
Cooperación entre cooperativas	Las cooperativas sirven a sus socios más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
Compromiso con la comunidad	La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus socios. Al mismo tiempo que se centran en las necesidades y los deseos de los socios, las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de las comunidades, según los criterios aprobados por los socios.

Fuente: Principios Cooperativos, recuperado en <http://es.wikisource.org/wiki/> (cont.....)

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

ANEXO No. 2

SalDOS de la Cartera de Crédito en el Período 2010 - 2014 a Nivel País por Subsistema y Segmento de Crédito

En miles de dólares

Segmento	Bancos Privados	Cooperativas	Mutualistas	Soc. Financieras	Banca Pública
Año 2010					
Comercial	5,175,210	42,801	41,888	75,290	2,438,941
Consumo	3,721,432	870,126	85,504	835,228	43,698
Vivienda	1,466,196	193,398	135,225	9,178	23,129
Microcrédito	998,184	721,479	1,740	38,594	346,989
CARTERA BRUTA	11,361,022	1,827,804	264,357	958,290	2,852,757
Año 2011					
Comercial	6,116,611	70,365	56,256	94,705	2,787,886
Consumo	5,015,875	1,256,873	99,240	1,003,924	51,105
Vivienda	1,325,449	222,903	179,957	6,317	20,204
Microcrédito	1,219,403	986,635	4,507	37,068	245,418
CARTERA BRUTA	13,677,338	2,536,776	339,960	1,142,014	3,104,613
Año 2012					
Comercial	7,395,209	97,302	65,785	115,184	1,961,302
Consumo	5,689,244	1,573,948	113,260	1,098,944	27,116
Vivienda	1,392,957	239,556	159,921	4,758	15,805
Microcrédito	1,293,287	1,186,111	10,147	31,251	388,965
Educativo	3,898	0	0	0	0
Inversión Pública	0	0	0	0	976,267
CARTERA BRUTA	15,774,595	3,096,917	349,113	1,250,137	3,369,455
Año 2013					
Comercial	8,399,895	143,951	79,383	132,937	1,979,978
Consumo	6,111,644	1,843,917	118,667	1,246,752	10,004
Vivienda	1,443,495	244,059	195,946	3,950	11,676
Microcrédito	1,298,758	1,323,614	22,616	27,221	638,109
Educativo	3,876	0	0	0	0
Inversión Pública	0	0	0	0	977,818
CARTERA BRUTA	17,257,668	3,555,541	416,612	1,410,860	3,617,585
Año 2014					
Comercial	9,631,916	155,238	76,924	121,077	2,108,088
Consumo	6,924,281	2,133,503	134,349	1,257,445	3,902
Vivienda	1,604,837	247,932	195,530	1,301	8,236
Microcrédito	1,445,829	1,514,292	37,590	27,182	662,391
Educativo	44,679	0	0	0	0
Inversión Pública	0	0	0	0	1,043,303
CARTERA BRUTA	19,651,542	4,050,965	444,393	1,407,005	3,825,920

Fuente: Superintendencia de Bancos/Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

ANEXO No. 3

Saldo de las Captaciones en el Período 2010 - 2014 a Nivel País por Subsistema En miles de dólares

Segmento	Bancos Privados	Cooperativas*	Mutualistas	Soc. Financieras	Banca Pública
Año 2010					
Depósitos monetarios (Ctas Ctes)	6,293,457	0	0	0	85,491
Depósitos en cuentas de ahorro	4,674,494	933,212	208,532	0	273,884
Depósitos a plazo	4,242,681	821,813	171,251	618,273	1,498,069
Depósitos restringidos	326,953	74,044	2,463	3,225	0
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	16,552,676	1,847,824	384,798	625,721	2,006,495
Año 2011					
Depósitos monetarios (Ctas Ctes)	6,789,218	0	0	0	153,135
Depósitos en cuentas de ahorro	5,549,514	1,077,650	225,324	0	344,610
Depósitos a plazo	5,197,970	1,203,759	203,181	719,217	1,615,666
Depósitos restringidos	445,999	75,430	3,003	3,883	0
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	19,033,246	2,384,340	434,267	727,685	2,283,293
Año 2012					
Depósitos monetarios (Ctas Ctes)	8,110,298	0	0	0	235,205
Depósitos en cuentas de ahorro	6,365,481	1,179,633	236,756	0	395,358
Depósitos a plazo	5,920,879	1,576,937	233,117	817,540	2,828,055
Depósitos restringidos	547,366	77,528	5,998	7,557	0
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	22,463,810	2,870,519	479,842	830,175	3,633,604
Año 2013					
Depósitos monetarios (Ctas Ctes)	8,996,609	0	0	0	348,601
Depósitos en cuentas de ahorro	7,269,645	1,442,028	258,480	0	440,075
Depósitos a plazo	6,631,503	2,018,713	268,885	941,880	3,364,286
Depósitos restringidos	635,674	83,402	7,847	7,486	0
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	24,908,808	3,544,197	538,491	954,058	4,232,094
Año 2014					
Depósitos monetarios (Ctas Ctes)	10,886,433	0	0	0	254,866
Depósitos en cuentas de ahorro	8,127,075	1,629,105	278,234	6219**	477,548
Depósitos a plazo	7,861,013	2,462,398	314,257	981,032	3,284,475
Depósitos restringidos	720,415	84,324	7,385	4,933	0
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	27,596,701	4,175,850	599,883	992,184	4,061,699

Fuente: Superintendencia de Bancos/Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado: Jaime Lasso Bravo

* Se consideran para este estudio las 40 cooperativas que estuvieron bajo el control de la SBS y pasaron a la SEPS, y se encuentran catalogados como Segmento 4

** Se refieren a fondos de tarjetahabientes y otros depósitos

GLOSARIO DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

AID:	Agencia Internacional de Desarrollo
BCE:	Banco Central del Ecuador
BNF:	Banco Nacional de Fomento
BP:	Banco Privado
COAC:	Cooperativa de Ahorro y Crédito
COOPs.,	Cooperativas
CAC:	Cooperativa de Ahorro y Crédito
CONADE:	Consejo Nacional de Desarrollo
COSEDE:	Corporación de Seguros de Depósitos
DPF:	Depósito a plazo fijo
FODA:	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
IED:	Inversión Extranjera Directa
INEC:	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
IFIS:	Instituciones Financieras
ONGs:	Organizaciones No Gubernamentales
PIB:	Producto Interno Bruto
PESTAD:	Político, económico, socio-cultural, tecnológico, ambiental y demográfico
PYMES:	Pequeña y Mediana Empresa
RFR:	Red Financiera Rural
SBS:	Superintendencia de Bancos y Seguros
SEPS:	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
TIR:	Tasa Interna de Retorno
TMAR:	Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento
TD:	Tasa de Descuento
VAN:	Valor Actual Neto

