



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**

## **TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIEROS DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**“DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y PROCESO DE MEJORA CONTINUA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA. DEL CANTÓN RIOBAMBA PARA EL PERÍODO 2012”**

**DEANNA BANESA CUENCA CHOCA  
ALEX JAVIER LEMA GÓMEZ**

Riobamba – Ecuador

2012

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

---

**Ing. Raúl Vicente Andrade Merino**  
**DIRECTOR DE TESIS**

---

**Ing. Víctor Manuel Betancourt Soto**  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE AUTORÍA**

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de los autores

**DEANNA BANESA CUENCA CHOCA**

**ALEX JAVIER LEMA GÓMEZ**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi sincero agradecimiento a todas las personas que vivieron de cerca este camino estudiantil:

A ti mi Dios porque me diste la valentía necesaria salir victoriosa de cada obstáculo.

A mis amados padres Vidal y Horfelina por haber sembrado en mí un sentido de responsabilidad y humildad, por haberme enseñado a valorar el sacrificio de cada logro conseguido.

A mis Hermanas y Amigos por haber disfrutado de cerca las más lindas experiencias de la vida.

A mis profesores, mi eterno agradecimiento por haber compartido sus conocimientos y su forma desinteresada de trabajar, gracias por su confianza y apoyo, en la última etapa de mi vida politécnica.

Mi mayor agradecimiento a todos ustedes por estar conmigo en los buenos y malos momentos de mi vida, nunca los olvidaré.

Deanna Banesa Cuenca Choca

## **AGRADECIMIENTO**

Mi eterna gratitud primero a mi Dios, a mis padres, hermanos, amigos y maestros testigos de mis triunfos y fracasos. Y sobre todo a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo de quien llevo las mejores enseñanzas tanto profesionales como personales.

Alex Javier Lema Gómez

## **DEDICATORIA**

A ti mi Dios por darme Fe, Fortaleza, Valentía y Salud para terminar esta etapa de mi vida.

A mis amados Padres Vidal y Horfelina quienes con su ejemplo me enseñaron desde niña a luchar por alcanzar mis metas, y a no dejarme vencer ante ninguna adversidad.

A mis Hermanas Verónica, Viviana e Isabel por estar siempre a mi lado en todo momento, y por todas aquellas frases de aliento que alimentaban mi espíritu y me ayudaban a seguir adelante.

A mis Amigos porque en los momentos difíciles jamás dejaban que me rinda.

Gracias a todos ustedes, por todo el cariño, por creer en mí, por vivir conmigo este inolvidable camino estudiantil, que Dios les Bendiga infinitamente, porque gracias a ustedes todo esto valió la pena.

Deanna Banesa Cuenca Choca

## **DEDICATORIA**

A mis padres, Jorge y Clementina quienes estuvieron siempre conmigo y sobre todo de manera muy especial a mi Hermana Maritza, ya que ella ha estado a mi lado en todas las adversidades y alegrías brindándome su apoyo incondicional

Gracias a ellos ha sido posible culminar una etapa tan importante en mi vida.

Alex Javier Lema Gómez

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	I
Certificación del tribunal	II
Certificado de autoría	III
Agradecimiento	IV
Dedicatoria	VI
Índice de contenidos	VIII
Índice de tablas	XIV
Índice de figuras	XVI
Índice de gráficos	XVII
Índice de anexos	XVIII
Introducción	XIX

### **CAPÍTULO I**

#### **1. LA CALIDAD SU EVOLUCIÓN Y GESTIÓN**

1.1. Definición de calidad según los padres de la calidad	1
1.1.1. Concepto de calidad	2
1.1.2. Objetivos de la calidad	2
1.1.3. Algunas características de la calidad	2
1.1.4. Factores relacionados con la calidad	2
1.1.5. Aseguramiento de la calidad	3
1.1.5.1. Gestión interna y aseguramiento de la calidad	3
1.1.6. Políticas de calidad	5
1.1.6.1. Factores que deben contener las políticas de calidad	5
1.1.7. Administración de la calidad	6
1.1.7.1. Los 14 pasos de la administración por calidad	6
1.1.7.2. Etapas de la administración de la calidad	7
1.2. Calidad total	8
1.2.1. Definición	8

1.2.2. Importancia de la calidad total	8
1.2.3. Razones para adoptar la calidad total	9
1.2.4. Calidad total, cambio paradigmático	10
1.2.5. Administración de la calidad total	10
1.3. Estándares de calidad	12
1.3.1. Concepto	12
1.3.2. Importancia de los estándares de calidad	12
1.3.3. Sistemas de calidad	12
1.3.4. Normas ISO 9000:2008. Sistema de gestión de calidad	13
1.3.4.1. Intensiones de la ISO 9000	14
1.3.4.2. Elementos de la ISO	15
1.3.4.3. Los 8 principios de básicos de la gestión de la calidad	15
1.3.5. Norma ISO 9001	17
1.3.6. Requerimientos basados en la ISO 9001:2008	17
1.3.6.1. Objeto y campo de aplicación	17
1.3.6.2. Normatividad de referencias	17
1.3.6.3. Términos y definiciones	18
1.3.6.4. Sistema de gestión de la calidad	18
1.3.6.5. Responsabilidad de la dirección	20
1.3.6.6. Gestión de los recursos	22
1.3.6.7. Realización del producto	23
1.3.6.8. Medición, análisis y mejoramiento	24
1.4. Control estadístico de procesos	25
1.4.1. Concepto	25
1.4.2. Propósito de control estadístico del proceso	25
1.4.3. Aplicaciones del control estadístico del proceso	25
1.4.4. Factores para la aplicación del control estadístico	25
1.4.5. Ventajas de control estadístico de procesos	26
1.4.6. Herramientas para el proceso estadístico	26
1.5. Mejoramiento continuo	26

1.5.1. Definición según diversos autores	26
1.5.2. Ventajas y desventajas de la mejora continua	27
1.5.3. Proceso de mejora continua	28
1.5.4. Ciclo de mejora continua	28
1.5.5. Los 14 puntos de Deming	29
1.6. Calidad de servicios	31
1.6.1. Características de los servicios	31
1.6.2. Clasificación de servicios	32
1.6.3. Fundamentos del servicio	32
1.6.4. El rol del personal	33
1.6.5. La relación con el cliente: una tarea emocional	33
1.6.6. Ocho pasos que aseguran un servicio de calidad	34

## **CAPÍTULO II**

### **2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA COAC “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”**

2.1. Identificación de la Coac Acción y Desarrollo Ltda.	37
2.1.1. Reseña histórica de la Coac Acción y Desarrollo Ltda.	37
2.1.2. Ubicación	38
2.1.3. Capital	40
2.1.4. Gama de productos y/o servicios	40
2.1.5. Estructura organizacional	41
2.2. Análisis administrativo	42
2.2.1. Análisis organizacional	42
2.2.1.1. Planeación	42
2.2.1.2. Organización	44
2.2.1.3. Dirección	46
2.2.1.4. Control	46
2.3. Análisis del servicio	47

2.3.1. Estudio de los servicios prestados	48
2.3.2. Diagrama de flujo y estudio de los servicios prestados por la Coac.	52
2.3.2.1. Diagrama de flujo de colocaciones (créditos)	52
2.3.2.1.1. Estudio de requisitos, montos y plazos de créditos	53
2.3.2.2. Diagrama de flujo de captaciones (ahorros e inversiones)	56
2.3.2.2.1. Estudio de requisitos montos y plazos de apertura de ahorros.	57
2.3.2.3. Diagrama de flujo del pago del bono de desarrollo humano	60
2.3.2.3.1. Estudio de requisitos para el pago del bono de desarrollo humano	61
2.3.2.4. Diagrama de flujo de venta o renovación del Soat	62
2.3.2.4.1. Estudio de requisitos de la venta o renovación del Soat	63
2.4. Análisis financiero	64
2.4.1. Análisis horizontal	67
2.4.2. Análisis vertical	72
2.4.3. Análisis de indicadores económicos	78
2.5. Análisis operativo	81
2.5.1. Perspectiva procesos internos	81
2.6. Análisis de la calidad	84
2.6.1. Análisis basado en los principios básicos de la calidad ISO 9000:2008	84
2.6.2. Análisis basado en los requerimientos de la norma ISO 9001:2008	101
2.7. Perfil FODA institucional	102
2.7.1. Análisis del medio externo	102
2.7.2. Análisis del medio interno	104
2.7.3. Resumen FODA institucional	107
2.8. Resultados	108

### **CAPÍTULO III**

## **3. DISEÑO DE GESTIÓN DE CALIDAD Y PROCESO DE MEJORA CONTINUA PARA LA COAC “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”**

3.1. Sistema del proceso administrativo	112
---	-----

3.1.1. Norma ISO 9001:2008 en el proceso administrativo	112
3.1.1.1. Objeto y campo de aplicación	112
3.1.1.2. Normativa de referencia	112
3.1.1.3. Términos y definiciones	113
3.1.1.4. Sistema de gestión de calidad	114
3.1.1.4.1. Requisitos generales	115
3.1.1.4.2. Requisitos de documentación	115
3.1.1.5. Responsabilidad de la dirección	123
3.1.1.5.1. Compromiso con la dirección	123
3.1.1.5.2. Enfoque al cliente (socio)	124
3.1.1.5.3. Políticas de calidad	124
3.1.1.5.4. Planeación	125
3.1.1.5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación	126
3.1.1.5.6. Revisión por la dirección	132
3.1.1.6. Gestión de recursos	133
3.1.1.6.1. Provisión de recursos	133
3.1.1.6.2. Talento humano	133
3.1.1.6.3. Infraestructura	138
3.1.1.6.4. Ambiente de trabajo	139
3.2. Sistema del proceso financiero	140
3.2.1. Perspectiva financiera	140
3.2.1.1. Estrategia de crecimiento financiero	140
3.2.1.2. Estrategia de inversiones financieras	143
3.2.1.3. Estrategia de productividad financiera	145
3.2.2. Implementación y análisis de nuevos indicadores financieros	146
3.2.3. Aplicación de objetivos estratégicos para el proceso financiero	151
3.3. Sistema del proceso de servicios	152
3.3.1. Diagrama de procesos de los servicios que presta la cooperativa de ahorro y crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”	153
3.3.1.1. Proceso para la realización de un colocación	153

3.3.1.2. Proceso para la realización de un ahorro o apertura de cuenta	154
3.3.1.3. Proceso para la realización de una inversión	155
3.3.1.4. Proceso para la entrega del bono de desarrollo humano	156
3.3.1.5. Proceso para el pago o renovación del Soat	157
3.3.1.6. Proceso para cobro de un giro	158
3.3.2. Interés, expectativas y estrategias para nuestros socios y clientes	159
3.4. Sistema del proceso operativo	160
3.4.1. Área operativo	161
3.4.2. Área financiero – contable	164
3.5. Integración del diseño de gestión de calidad y proceso de mejora continua para la Coac “Acción y Desarrollo Ltda.”	166
3.5.1. Diseño de un manual de normas y procedimientos administrativos para la cooperativa de ahorro y crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”	168

## **CAPÍTULO IV**

### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

4.1. Conclusiones	193
4.2. Recomendaciones	194
Resumen	196
Summary	197
Bibliografía	198
Anexos	199

## ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Pág.
1	Ubicación geográfica institucional	39
2	Estudio de los servicios prestados	48
3	Tipo de crédito, monto y plazos Cocread Ltda.	54
4	Ingreso y egresos por intereses en cartera de créditos	55
5	Plan de inversiones rangos	58
6	Ingresos y egresos por captaciones	59
7	Ingreso por el pago del bono de desarrollo humano	61
8	Ingreso por la venta o renovación del Soat	63
9	Balance general Coac Acción y Desarrollo	64
10	Estado de resultados Coac Acción y Desarrollo	66
11	Fórmulas de aplicación al análisis horizontal	67
12	Resultados análisis horizontal 2009-2011	68
13	Resultados análisis vertical 2009-2011	74
14	Índices mínimos para indicadores financieros	79
15	Enfoque al cliente: principio básico de la calidad	85
16	Marco referencial de socios	86
17	¿La distribución interna de la instalación de la Coac es amplia y acogedora para realizar las actividades financieras satisfactoriamente?	88
18	¿Cómo considera usted el tiempo empleado por la Coac para el servicio de depósito y retiro de sus ahorros?	89
19	¿La Coac cuenta con un sistema tecnológico actualizado para la ejecución de sus actividades?	90
20	¿En alguna ocasión ha accedido usted a la apertura de un crédito, de que tipo?	91
21	¿En alguna ocasión ha accedido usted a la apertura de un crédito, de que tipo?	91
22	¿Cuándo usted accedido a cualquier tipo de crédito su grado de satisfacción	92

por el servicio prestado ha sido?	
23 ¿A qué otro tipo de servicios financieros usted accedido?	92
24 ¿Cómo califica usted el desempeño de los colaboradores de la Coac?	93
25 ¿Le gustaría que la Coac brinde servicios no financieros, de que tipo?	94
26 ¿Le gustaría que la Coac brinde servicios no financieros, de que tipo?	94
27 ¿En qué nivel considera usted que se encuentra la Coac “acción y desarrollo Ltda.”, respecto a otras cooperativas a nivel local?	95
28 ¿Existe liderazgo efectivo dentro de la Coac para desempeñar mejor su trabajo?	96
29 ¿La participación de los compañeros de trabajo son..?	97
30 ¿Conoce usted qué existe un proceso de calidad en funcionamiento?	97
31 Indique el tiempo de satisfacción dentro de su trabajo:	98
32 ¿Cómo cree que la organización considera al talento humano?	99
33 ¿Contribuye usted al mejoramiento del servicio emitiendo sugerencias al gerente?	99
34 ¿Creé que la toma de decisiones dentro de la cooperativa está basada en la información de la misma?	100
35 Capítulos norma ISO 9001:2008	101
36 Medio externo: amenazas – oportunidades	103
37 Medio interno: fortalezas – debilidades	105
38 Documentación norma ISO 9001:2008	116
39 Estructura operativa Coac “Acción y Desarrollo Ltda.”	135
40 Sugerencia de cambio estructura operativa Coac “Acción y Desarrollo Ltda.”	136
41 Índices meta para indicadores financieros PERLAS	149
42 Interés, expectativas y estrategias para nuestros socios y clientes	159

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	Etapas de la administración de la calidad	7
2	Presiones externas para implantar la calidad total	9
3	Calidad total, cambio paradigmático	10
4	Modelo de ocho componentes de una actitud exitosa	11
5	Calidad total implica	11
6	Ventajas del sistema de calidad	13
7	Quiénes intervienen en el sistema de gestión de calidad	14
8	Satisfacción al cliente	15
9	Elementos de la ISO	15
10	Proceso del sistema de gestión de la calidad	18
11	Sistema de gestión de la calidad: requisitos de la documentación	19
12	Ciclo de mejora continua	28
13	Triángulo de servicio	34
14	Calidad en el servicio: empresa excelente	35
15	Calidad en el servicio: organización excelente	36
16	Calidad en el servicio: personal excelente	36
17	Organigrama estructural de la Coac “Acción y Desarrollo Ltda.”	45
18	Diagrama de flujo de colocaciones (Créditos)	52
19	Diagrama de flujo de captaciones (Ahorros e Inversiones)	56
20	Diagrama de flujo del pago del bono de desarrollo humano	60
21	Diagrama de flujo venta o renovación del Soat	62
22	Perspectiva de procesos internos	82
23	Estructura por procesos	119
24	Diagrama de equipos	122
25	Implementación de calidad al organigrama estructural	127
26	Distribución en planta de la Coac “Acción y Desarrollo Ltda.”	139
27	Proceso para la realización de una colocación	153

28	Proceso para la realización de un ahorro o apertura de cuenta	154
29	Proceso para la realización de una inversión	155
30	Proceso para la entrega del bono de desarrollo humano	156
31	Proceso para la realización el pago o renovación del soat	157
32	Proceso para cobro de un giro	158
33	Modelo de procesos	161
34	Diagrama del proceso de las actividades de caja	162
35	Diagrama del Proceso de las actividades del oficial de crédito	163
36	Diagrama del proceso de las actividades del servicio al cliente	164
37	Diagrama del proceso contable	165
38	Mapa de procesos Coac Acción y Desarrollo Ltda.	167

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	¿La distribución interna de la instalación de la Coac es amplia y acogedora para realizar las actividades financieras satisfactoriamente?	88
2	¿Cómo considera usted el tiempo empleado por la Coac para el servicio de depósito y retiro de sus ahorros?	89
3	¿La Coac cuenta con un sistema tecnológico actualizado para la ejecución de sus actividades?	90
4	¿En alguna ocasión ha accedido usted a la apertura de un crédito, de que tipo?	91
5	¿En alguna ocasión ha accedido usted a la apertura de un crédito, de que tipo?	91
6	¿Cuándo usted accedido a cualquier tipo de crédito su grado de satisfacción por el servicio prestado ha sido?	92

7	¿A qué otro tipo de servicios financieros usted accedido?	92
8	¿Cómo califica usted el desempeño de los colaboradores de la Coac?	93
9	¿Le gustaría que la Coac brinde servicios no financieros, de que tipo?	94
10	¿Le gustaría que la Coac brinde servicios no financieros, de que tipo?	94
11	¿En qué nivel considera usted que se encuentra la Coac “acción y desarrollo Ltda.”, respecto a otras cooperativas a nivel local?	95
12	¿Existe liderazgo efectivo dentro de la Coac para desempeñar mejor su trabajo?	96
13	¿La participación de los compañeros de trabajo son..?	97
14	¿Conoce usted qué existe un proceso de calidad en funcionamiento?	97
15	Indique el tiempo de satisfacción dentro de su trabajo:	98
16	¿Cómo cree que la organización considera al talento humano?	99
17	¿Contribuye usted al mejoramiento del servicio emitiendo sugerencias al gerente?	99
18	¿Creé que la toma de decisiones dentro de la cooperativa está basada en la información de la misma?	100

## ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Pág.
1	Reglamento interno de crédito	199
2	Análisis horizontal estados financieros	206
3	Análisis vertical estados financieros	220
4	Indicadores perlas	231

## **INTRODUCCIÓN**

La calidad representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de una empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios cada vez más innovadores.

En la actualidad el proceso de mejora continua significa una estrategia eficaz para desarrollar cambios positivos con ayuda al ahorro económico tanto para las instituciones como para los consumidores, ya que producto de las fallas de calidad resulta incrementos en los costos, a más de ello dentro de este proceso existe un mejoramiento interno en el desarrollo del Talento Humano dentro de una empresa, ya que surge la necesidad de cambios de mentalidad y de actitud en todas las actividades que a diario realizan y en el servicio que ofrecen a los clientes.

Un Sistema de Gestión de la Calidad certificado demuestra el compromiso de su empresa con la calidad y la satisfacción del cliente, además resalta la previsibilidad en las operaciones internas, así como capacidad para satisfacer los requisitos del cliente, generando una visión general que hace más fácil manejar, medir y mejorar los procesos internos de la empresa.

Un Sistema de Gestión de la Calidad implementado y documentado permite controlar los diferentes procesos internos definidos de una organización, contribuyendo así al incremento de la eficiencia y eficacia institucional.

## CAPÍTULO I

### 1. LA CALIDAD SU EVOLUCIÓN Y GESTIÓN

La calidad se caracteriza por enfocarse en la satisfacción plena del cliente tanto interno como externo, de tal forma que se cumpla con las expectativas del mismo y a la vez de alternativas de mejora continua en los procesos, métodos y resultados, buscando obtener de este talento productos y/o servicios con cero defectos.

#### 1.1. DEFINICIÓN DE CALIDAD SEGÚN LOS PADRES DE LA CALIDAD:

**ISHIKAWAKAORU.-** Calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto y/o servicio de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

**CROSBY PHILIP.-** "La calidad es intangible; calidad es bondad". Por ello, se habla de "alta calidad", servicio excelente o pésimo. Para cambiar nuestra actitud hacia la calidad debemos definirla como algo tangible y no como un valor filosófico y abstracto.

**DR. JURAN JOSEPH.-** Calidad, se refiere a la ausencia de deficiencias que adopta la forma de: retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, etc. Calidad es " adecuación al uso".

**DEMING EDWARDS.-** Menciona que la calidad es "un arma estratégica", demostrando los altos costos que una empresa se genera cuando no tiene un proceso planeado para administrar su calidad, es decir el desperdicio de materiales y productos rechazados, el costo de trabajar dos o más veces los productos para eliminar defectos, o la reposición y compensación pagada a los clientes por las fallas en los mismos.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> VILLALBA Marcelo, Texto Básico Calidad Total, Riobamba, Espoch, 2009.

**1.1.1. CONCEPTO DE CALIDAD.-** La calidad está compuesta por el seguimiento de normas a través de las cuales una empresa busca satisfacer las necesidades y sobre todo las expectativas que tienen sus potenciales clientes, colaboradores, y entidades implicadas de forma financiera.

### **1.1.2. OBJETIVOS DE LA CALIDAD**

- Indagar persistentemente para satisfacer al cliente tanto interno como externo, cumpliendo en su mayoría expectativas y exigencias.
- Alinear a la organización como cultura, impulsando hacia la mejora continua e innovando nuevas técnicas para facilitar el trabajo.
- Motivar en los colaboradores de la empresa, la fabricación de productos y prestación de servicios de calidad en base a incentivos.

### **1.1.3. ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE LA CALIDAD<sup>2</sup>**

1. *Grado.*- Indicador de nivel o categoría.
2. *Imperfección.*- Desviación de una característica de la calidad respecto a un nivel deseado, sin tener relación con la inconformidad.
3. *Inconformidad.*- Desviación de la una característica de la calidad respecto a un nivel deseado, donde existe una severidad que cause que un producto o servicio no cumpla con los requisitos anhelados.
4. *Defecto.*- Desviación de la una característica de la calidad respecto a un nivel deseado, de tal forma que no satisfaga los requisitos normales.

### **1.1.4. FACTORES RELACIONADOS CON LA CALIDAD**

Para tener productos y/o servicios de calidad hay que tomar en cuenta los siguientes principales factores:

---

<sup>2</sup> VILLALBA Marcelo, Texto Básico de Calidad Total, Riobamba, Espoch, 2009.

1. **Dimensión Técnica.-** Se refiere a la tecnología y todo lo referente a los factores científicos que de manera directa o indirecta intervienen en la fabricación del producto y/o servicio.
2. **Dimensión Humana.-** Pretende preservar las relaciones que tiene la empresa con el cliente y viceversa.
3. **Dimensión Económica.-** Ambiciona disminuir costos tanto para el cliente como para la empresa.

### 1.1.5. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

El aseguramiento de la calidad, es considerado como el esfuerzo general que se utiliza para planificar, organizar, dirigir y controlar la calidad en un proceso de producción, con la finalidad de brindar al cliente un producto y/o servicio de calidad adecuada, y así lograr su plena satisfacción.

Estos ordenamientos están enfocados a cinco actividades, que acorde con Juran, son las más importantes relacionados con los proveedores para asegurar la calidad de los insumos, estas son:

1. “Definir el programa de calidad que se necesita poner en operación los proveedores para cumplir con los requisitos que la empresa requiere en sus insumos.
2. Seleccionar proveedores con potencia para asegurar la calidad de insumos.
3. Evaluar el desempeño de los proveedores de acuerdo con los criterios establecidos previamente.
4. Cooperar con los proveedores, además de realizar los procesos de planeación y mejoramiento de la calidad en conjunto.”<sup>3</sup>

#### 1.1.5.1. Gestión interna y Aseguramiento de la Calidad

El aseguramiento de la Calidad se constituye en acciones que hacen que un producto o servicio cumpla con unos determinados requisitos de calidad.

---

<sup>3</sup> CANTÚ DELGADO Humberto, Desarrollo de una Cultura de Calidad, México, McGrawHill, 2009.

### **Sistema de aseguramiento interno o de gestión interna de la calidad**

Las normas que recogen las directrices para implantar sistemas de aseguramiento interno de la calidad son:

- UNE\*EN\*ISO 9000 Sistemas de la calidad. Normas para la Gestión de la Calidad y el aseguramiento de la Calidad.
- UNE\*EN\*ISO 9004 Gestión de la Calidad y elemento de un Sistema de la Calidad”<sup>4</sup>

### **Sistema de aseguramiento externo**

Para asegurar la calidad en la parte externa, se debe tener en cuenta:

- Perfección interna.
- Motivos comerciales “Mercadotecnia”.
- Control y desarrollo de proveedores.
- Requerimientos legales de nuestros consumidores.

### **Calidad en los servicios financieros**

Uno de los desafíos más inmediatos para las entidades financieras es considerar a la calidad del servicio financiero como el precio que hay que pagar para poder entrar a competir en el mercado. Es decir, no sólo es un factor diferenciador frente a la competencia, sino un elemento imprescindible para sobrevivir. Así, las entidades financieras que sean capaces de definir, medir y alcanzar la calidad exigida por sus clientes podrán obtener y mantener una fuerte ventaja competitiva frente al resto de las entidades del sector, esto se traducirá en una mejora de sus resultados.

La conceptualización de la calidad del servicio financiero, la evaluamos siguiendo el Modelo de las deficiencias. Esta valoración se realiza partiendo de la definición de dicha calidad desde la perspectiva del cliente individual, a continuación, se

---

<sup>4</sup><http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>

analiza su situación actual y, finalmente, se establecen prioridades para mejorar la calidad de dicho servicio.

Cuando se quiere lograr servicios de calidad, se pretende asegurar desde el diseño. El servicio de calidad es aquel que cumple con gran parte de las expectativas del cliente, para lo cual es ineludible conocer:

- Las necesidades del cliente a la cual deseamos satisfacer.
- Lograr un servicio que cumpla con las necesidades del cliente.
- Plasmar un servicio con referencia a un diseño planificado.

#### **1.1.6. POLÍTICAS DE CALIDAD**

“La calidad es la adecuación a unas especificaciones que ha de reunir el producto y/o para adaptarse a las necesidades del cliente.

La función de calidad de una empresa está integrada por un conjunto de responsabilidades que asegura que los productos y /o servicios se obtienen a niveles óptimos.”<sup>5</sup>

##### **1.1.6.1. Factores que deben contener las políticas de calidad <sup>6</sup>**

- Políticas empresariales que integren clientes internos y proveedores en el mejoramiento de la calidad.
- Políticas del talento humano aplicando excelentes técnicas de administración de este para obtener altos niveles de eficiencia y calidad.
- Políticas con clientes externos para brindar confianza cumpliendo las condiciones de venta y ofreciendo un adecuado servicio.

---

<sup>5</sup> MONTAÑO José, ISO 9001:2000, Segunda Edición, 2004.

<sup>6</sup> MONTAÑO José, ISO 9001:2000, Segunda Edición, 2004.

### **1.1.7. ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD**

La administración de calidad es una parte de la organización que se encarga de la detección pronta de los defectos que pueden producirse en cualquier área de producción de un producto y/o prestación de un servicio.

La responsabilidad de la administración de la calidad según Fergengbraun (1983) son:

- Establecer metas y programas de reducción de los costos de la calidad.
- Implantar sistemas para medir el verdadero nivel de la calidad del producto resultante.
- Establecer metas y programas para el mejoramiento de la calidad del producto, por línea de producto.
- Establecer objetivos y programas para el componente organizacional del control de calidad y publicar manuales para uso del personal correspondiente.
- Integrar a todos los colaboradores en el componente organizacional del control de calidad y realizar mediciones de la efectividad para determinar la contribución de la función del control de calidad a la rentabilidad y progreso de la institución.

#### **1.1.7.1. LOS 14 PASOS DE LA ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD**

**Dentro de los 14 pasos de Crosby tenemos:**

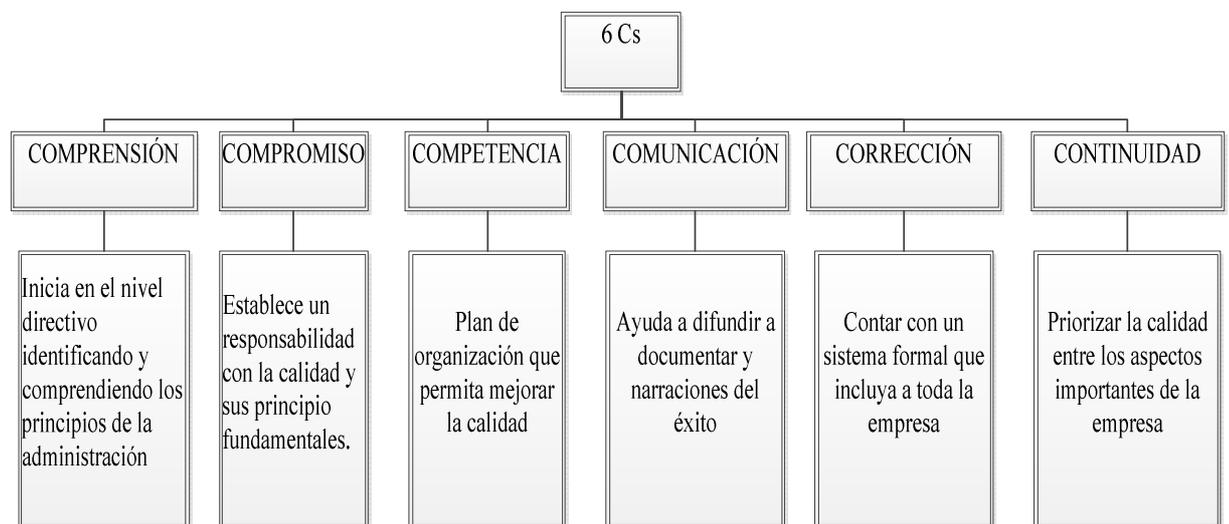
1. “Asegurar que la dirección este comprometida con la calidad.
2. Formar el equipo para la Mejora de la Calidad con representante de cada departamento.
3. Capacitar al personal en el tema de la calidad.
4. Establecer mediciones de calidad.
5. Evaluar los costos de calidad.
6. Crear conciencia sobre la calidad.
7. Tomar acciones correctivas.

8. Planificar el día “cero defectos”.
9. Festejar el día de los cero defectos.
10. Aliciente a los colaboradores para que se fijen metas de mejoramiento para él y sus grupos.
11. Eliminar las causas de los errores.
12. Dar reconocimiento.
13. Formar consejos de calidad.
14. Repetir todo el proceso”<sup>7</sup>

### 1.1.7.2. Etapas de la Administración de la Calidad

Al administrar una empresa en función de la calidad, se pretende atravesar por seis etapas denominadas las 6 C’s.

**Figura No. 1**  
**Etapas de la Administración de la Calidad**



<sup>7</sup> ANDRADE Raúl, Calidad Total, Riobamba, Espoch, 2010.

## **1.2. CALIDAD TOTAL**

### **1.2.1. DEFINICIÓN**

La calidad total se la puede definir como un proceso que se infunde en la gente de todos los niveles organizacionales para lograr de forma permanente su mejor desempeño, con la finalidad de integrarlo y conseguir un resultado final excelente, es decir; *satisfacción superior de sus clientes*.

“Para Ishikawa la Calidad Total es una filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad.

La Calidad Total es una estrategia de gestión a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de sus empleados, de los accionistas y de toda la sociedad en general.”<sup>8</sup>

### **1.2.2. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD TOTAL**

La calidad total en la organización de una empresa, corresponde a una parte esencial; si la empresa verdaderamente anhela alcanzar el éxito, entonces tiene que cimentarse en estas dos palabras específicamente.

Partiendo de la relevante importancia que tiene la Calidad Total dentro de las Organizaciones la misma debe ser notificada a tres audiencias, que son complementarias entre sí:

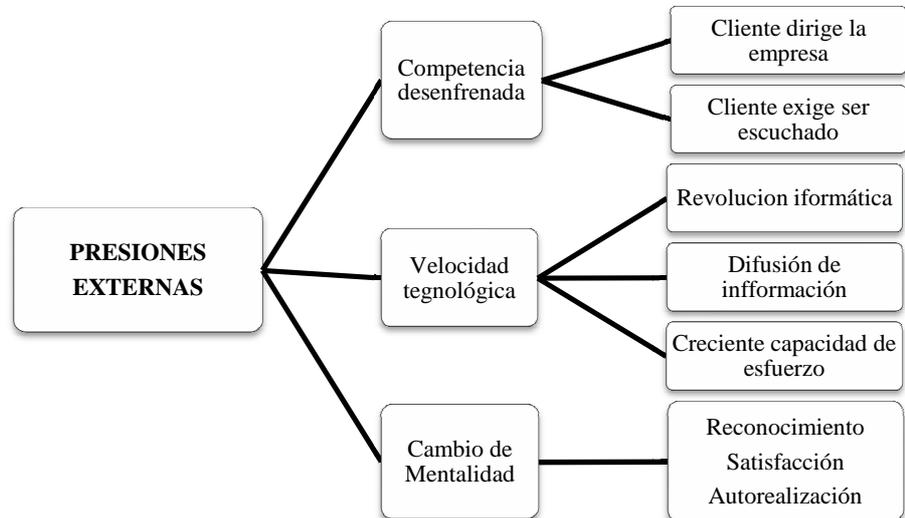
- Trabajadores.
- Proveedores.
- Clientes.

---

<sup>8</sup> FEIGENBAUM Armand, Control Total de la Calidad, Tercera Edición, México, 1995.

Figura No. 2

### PRESIONES EXTERNAS PARA IMPLANTAR LA CALIDAD TOTAL



#### 1.2.3. RAZONES PARA ADOPTAR LA CALIDAD TOTAL

- **Globalización de la Economía.-** Específicamente por competencia desenfrenada y nuevos proveedores
- **Los clientes eligen.-** Clientes eligen calidad a bajo costo
- **Procesos de producción, menos costosos.-** Tomando en cuenta:
  - Eliminación de desperdicios
  - Tiempo de producción menor
  - Producción mayor
  - Grupos autodirigidos
  - Funciones que no brindan valor agregado eliminadas
- **Cambio Cultural.-** La empresa debe mostrar un verdadero interés en el cliente
- **Exterminación de la empresa fantasma.-** Vender en vez de vender barato
- **El desperdicio de la inteligencia.-** Permitir la participación de los colaboradores y buscar innovaciones.

#### 1.2.4. CALIDAD TOTAL, CAMBIO PARADIGMÁTICO

La calidad total tiene como prioridad, hacer participar a todos los colaboradores de una institución, e inclusive les dan la potestad de tomar decisiones en consideración a su entendimiento. Entonces a través de esto tenemos que:

*“Se reducen costos, como también los desperdicios”*

*“La productividad es hacerlo bien desde el inicio”*

Figura No. 3

#### CALIDAD TOTAL, CAMBIO PARADIGMÁTICO



#### 1.2.5. ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

Es dirigir la calidad de forma íntegra de tal modo que, es una responsabilidad de la alta gerencia que la organización perdure y se fortifique de forma permanente.

Para lo cual es imprescindible considerar algunos aspectos al momento de administrar la calidad total:

- Problema del Liderazgo
- Problema de Actitud
- Problema de Sistemas”<sup>9</sup>

<sup>9</sup>OKLAND Johns, Administración por Calidad Total, México, CECSA, 2009.

Figura No. 4

**MODELO DE OCHO COMPONENTES DE UNA ACTITUD EXITOSA**

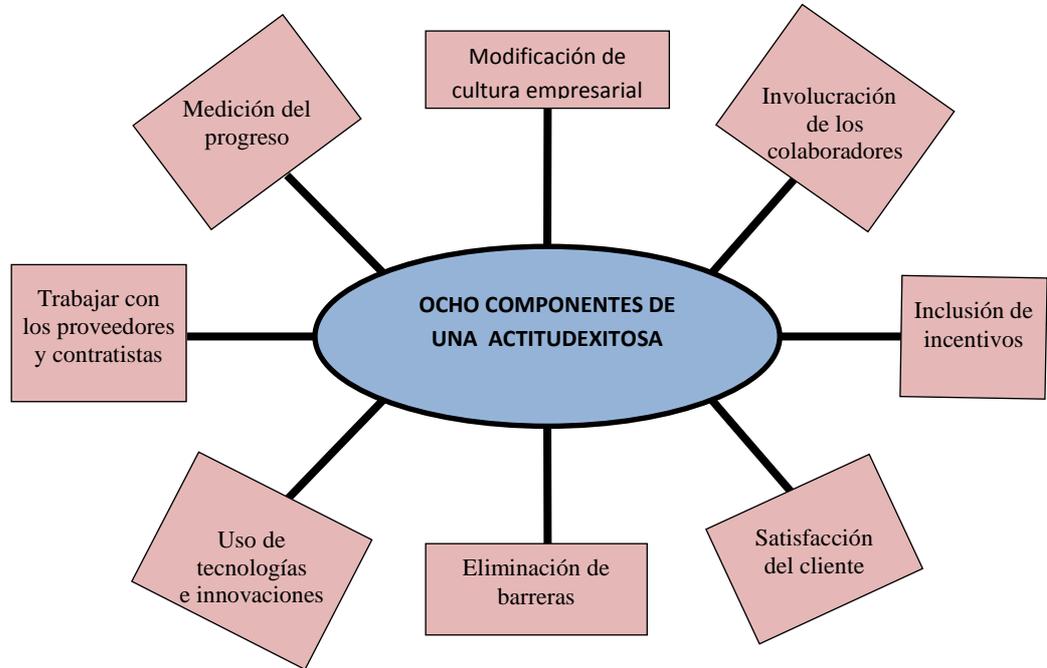
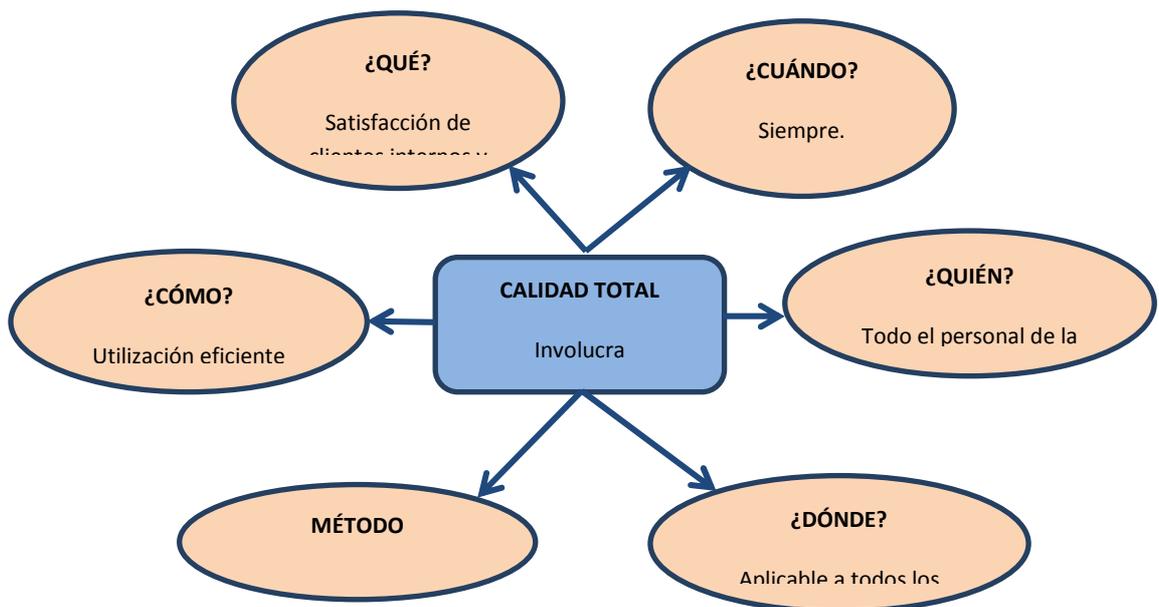


Figura No. 5

**CALIDAD TOTAL IMPLICA**



### **1.3. ESTÁNDARES DE CALIDAD**

#### **1.3.1. CONCEPTO**

“Estándar es aquello que sirve como tipo, modelo, norma, patrón o referencia”. Se miden como lineamientos que deben ser aplicados a la empresa, es decir constituyen modelos genéricos que deben ser usados por organizaciones ya sean estas pequeñas o multinacionales.”<sup>10</sup>

#### **1.3.2. IMPORTANCIA DE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD**

“Los estándares organizacionales le permite a una organización poder recapitarse: revisar su estructura, su funcionamiento, sus relaciones, entre otros, saber con mayor profundidad, cuáles son sus fortalezas y cuáles sus debilidades, de manera que se pueda planificar estrategias que posibiliten su fortalecimiento y desarrollo.”<sup>11</sup>

La importancia de los estándares de calidad se basa en la reflexión para lograr de manera efectiva el enraizamiento dentro del mercado, como también para el desarrollo de la organización, sabiendo cuáles son sus falencias y fortalezas adecuadas a través del FODA, con la finalidad de generar tácticas específicas logrando ser una empresa competitiva.

#### **1.3.3. SISTEMAS DE CALIDAD**

Un Sistema de Gestión de la Calidad es considerada como una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y sobre todo la información de la empresa de manera práctica, coordinada para asegurar la satisfacción plena del cliente con bajos costos para la calidad.

---

<sup>10</sup> ANDRADE Raúl, Calidad Total, Riobamba, Espoch, 2010.

<sup>11</sup> VILLALBA Marcelo, Texto Básico Calidad Total, Riobamba, Espoch, 2009.

Desde otro punto de vista Sistema de Gestión de la Calidad es una sucesión de actividades regularizadas y llevadas a cabo sobre un conjunto de elementos: recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias; de tal forma que se puede alcanzar la calidad de los productos y/o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización influyentes en la satisfacción del cliente y sobre todo el alcance de resultados dentro de la organización.

**Figura No. 6**

### **VENTAJAS DEL SISTEMA DE CALIDAD**



#### **1.3.4. NORMAS ISO 9000:2008. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

Los organismos de normalización de cada país producen normas que se obtienen por consenso en reuniones, donde asisten representantes de la industria y de organismos estatales.

Las Normas ISO 9000 no se definen como debe ser el Sistema de la Calidad de una empresa, sino que fija requisitos mínimos que deben cumplir los sistemas de la calidad.

**ISO 9000:** Provee lineamientos para elegir con criterio una de las normas siguientes:

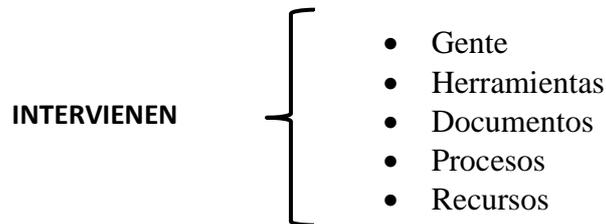
- **ISO 9001.-** Abarca la calidad de diseño, la producción, la instalación y el servicio post-venta.

- **ISO 9002.-** Restringe la calidad restringida, ya que abarca sólo la calidad en la producción y la instalación.
- **ISO 9003.-** Es aún más restringida puesto que abarca sólo la inspección y ensayos finales.
- **ISO 9004:** Esta norma establece los requisitos de un sistema de la calidad para obtener esta garantía.

En la gran parte de los casos empresariales las organizaciones escogen buscar desde el primer momento una certificación de su sistema de la calidad de acuerdo con las Normas ISO 9001, 9002 o 9003, a fin de garantizar a sus clientes la calidad de los productos y/o servicios que esta ofrece.

**Figura No. 7**

### **Quienes Intervienen en el Sistema de Gestión de Calidad”<sup>12</sup>**



#### **1.3.4.1. Intensiones de la ISO 9000**

Dentro de las ISO 9000 es necesario mencionar:

- Prevención
- Mejoramiento Continuo
- Consistencia y formalidad
- Optimizar el recurso humano
- Satisfacción al cliente

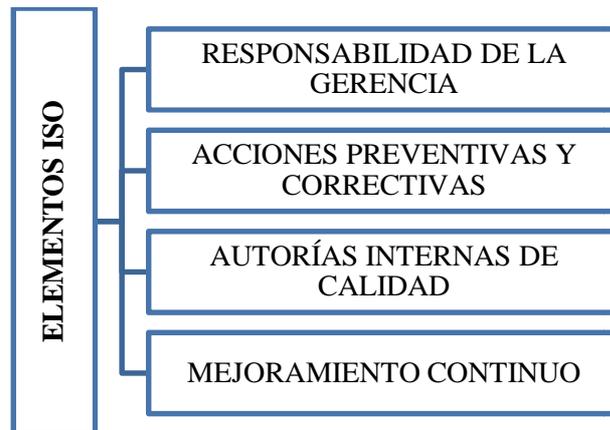
Dentro de la satisfacción al cliente podemos visualizar el siguiente gráfico:

<sup>12</sup> VILLALBA Marcelo, Texto Básico Calidad Total, Riobamba, Espoch, 2009.

**Figura No. 8**  
**SATISFACCIÓN AL CLIENTE**



**Figura No. 9**  
**1.3.4.2.ELEMENTOS DE LA ISO<sup>13</sup>**



### 1.3.4.3. Los 8 Principios Básicos de la Gestión de la Calidad

Los principios de gestión de calidad pueden ser utilizados por gerentes ejecutivos para guiar a sus organizaciones en un mejor desempeño. Conjuntamente estos principios son derivados de experiencias colectivas, como también de los conocimientos de expertos en todo el mundo.

<sup>13</sup> VILLALBA Marcelo, Texto Básico Calidad Total, Riobamba, Espoch, 2009.

“Los ocho principios están definidos en la norma ISO 9000:2008- Sistema de Gestión de Calidad- Fundamentos y Vocabulario, y en la ISO 9004:2008- Sistema de Gestión de Calidad- Directrices para la mejora de desempeño.”<sup>14</sup>

1. **Organización enfocada a los clientes.-** Las empresas dependen de sus clientes, por lo cual tienen que comprender sus necesidades ya sean estas actuales y/o futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
2. **Liderazgo.-** Los líderes instauran la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos deben ingeniar y conservar un ambiente interno, en el mismo que los colaboradores logren involucrarse completamente con el fin de lograr objetivos de la organización.
3. **Participación del personal.-** El personal de todos los niveles, es la esencia de la organización y su completo compromiso viabiliza el uso de sus habilidades para el beneficio de la misma.
4. **Enfoque basado en procesos.-** Un resultado ansiado se logra eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. **Enfoque en el sistema para la gestión.-** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficiencia y eficacia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. **Mejora continua.-** Deber ser un objetivo de permanente de la organización.
7. **Enfoque basado en hechos para toma de decisiones.-** Las decisiones se basan en el análisis de datos y en la información.

---

<sup>14</sup><http://www.esu.com.co/esu/documentos/normatividad/Norma%20ISO9001%202008.pdf>

- 8. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.-** Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

### **1.3.5. NORMA ISO 9001**

Es un método de trabajo que permite mejorar la calidad y satisfacción del consumidor. La ISO 9001:2008, que ha sido adoptada como modelo a seguir para obtener la certificación de calidad debe aspirar toda empresa competitiva, que quiera permanecer y sobrevivir en el exigente mercado actual.

### **1.3.6. REQUERIMIENTOS BASADOS EN LA ISO 9001:2008**

#### **1.3.6.1. Objeto y Campo de Aplicación**

“Las Normas ISO 9001:2008 especifica los requisitos para un Sistema de Calidad de Gestión de la Calidad y está enfocada a auxiliar a las organizaciones, a establecer un sistema para la Gestión de Calidad cuando tenga la necesidad de:

- Demostrar que tiene la capacidad para proporcionar de forma coherente productos y/o servicios que satisfagan los requisitos de sus clientes.
- Aumentar la satisfacción de sus clientes mediante la aplicación eficaz del sistema, incluyendo los procesos de mejoramiento continuo del sistema y el aseguramiento de la conformidad.

Los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2008 son genéricos y es posible aplicarlos a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto y /o servicio suministrado.

#### **1.3.6.2. Normatividad de Referencias**

El propósito de la Norma Internacional ISO 9001:2008 es establecer objetivamente, que el Sistema de Gestión de la Calidad implantado en la

Organización sea desarrollado en el marco de la Norma Internacional ISO 9001:2008.

### 1.3.6.3. Términos y Definiciones

La Norma Internacional ISO 9001:2008 se apoya en la Norma ISO 9000:2008 para unificar los términos y definiciones que se utiliza para su aplicación, por consiguiente, es importante que los interesados en la Implantación de esta norma inicie este proceso por el estudio del glosario de la calidad y dar a conocer al resto de la organización.

### 1.3.6.4. Sistema de Gestión de la Calidad

#### Requisitos Generales

Identificar con precisión cuales son los procesos que realizamos en la organización, para cumplir con la misión que ha dado lugar a que hayamos integrado esta unidad de negocios.

Para cada proceso debemos determinar de acuerdo a los siguientes gráficos:

Figura No. 10

#### Proceso del Sistema de Gestión de Calidad

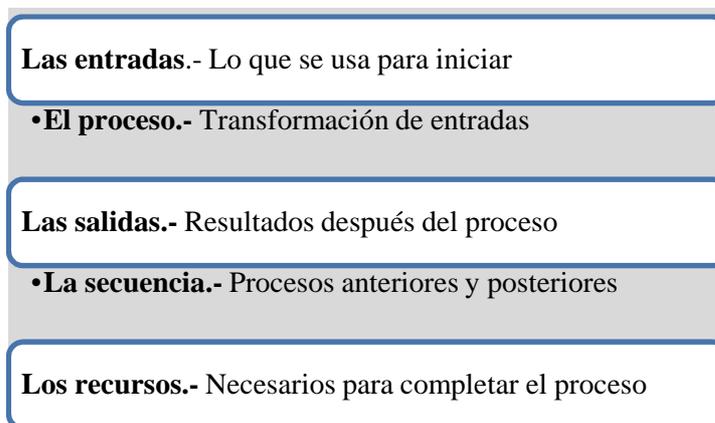
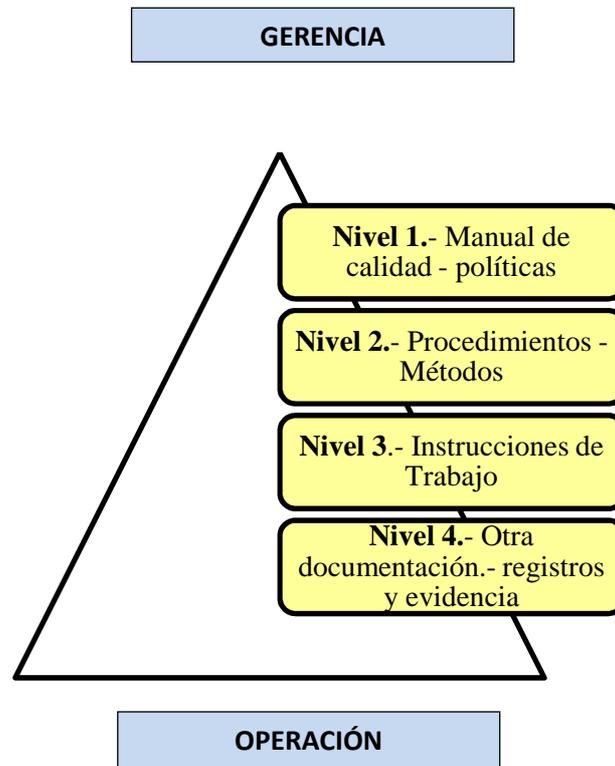


Figura No. 11

**Sistema de Gestión de Calidad: requisitos de la documentación**



**Manual de Calidad**

Este especifica la política de calidad de la empresa y la estructuración necesaria para conseguir los objetivos de aseguramiento de la calidad de una forma similar en toda la empresa. En él se describen la política de calidad de la empresa, la estructura organizacional, la misión de todo elemento involucrado en el logro de la Calidad.

- Única referencia oficial.
- Unifica comportamientos de decisión y operativos.
- Clasifica la estructura de responsabilidades.
- Independiza el resultado de las actividades de la habilidad.
- Es un instrumento para la Formación y la Planificación de la Calidad.
- Es la base de referencia para auditar el Sistema de Calidad.

### **Control de Documentación**

Establece un método para controlar los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad que defina los medios para:

- Determinar los niveles de firmas para la elaboración, revisión y aprobación de los documentos de calidad.
- Aprobar los documentos antes de su emisión, y
- Revisar y actualizar documentos cuando sean necesarios.

### **Control de los Registros**

Establece, mantiene y controla los registros que proporcione evidencia de conformidad con los requisitos y de la operación eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad:

- Requiere establecer un procedimiento documentado y obligatorio
- Determinar un lugar para que funcione como archivo histórico.
- Establecer las acciones necesarias para que los registros permanezcan legibles.

#### **1.3.6.5. Responsabilidad de la Dirección**

El éxito de cualquier proyecto de administración y desarrollo solamente puede asegurarse cuando existe un compromiso visible de la dirección para que se lleve a cabo hasta alcanzar el objetivo propuesto.

El liderazgo, el compromiso y la participación activa que muestre la dirección son esenciales para el éxito del sistema de gestión de la calidad y para lograr beneficios que alcancen a todas las partes interesadas.

### **Enfoque al Cliente**

El propósito más latente dentro del enfoque al cliente estás las necesidades y expectativas que este tiene con el fin de cumplir los objetivos de conseguir la satisfacción. Este enfoque se lo debe destinar tanto al cliente interno como externo.

### **Política de Calidad**

Las políticas de calidad debe ser factible de cumplirse, no se debe contener enunciados que la empresa no pueda cumplir, de ser así, se perderá la motivación del personal cayendo en la frustración.

### **Planificación**

Radica en la definición de procesos necesarios para cumplir los requisitos de calidad de manera efectiva y con ello pueda establecer el marco de referencia para crear los objetivos de calidad. En la planeación de calidad debe definirse los objetivos de calidad.

### **Responsabilidad, Autoridad y Comunicación**

Delimitar y anunciar a los colaboradores de la organización las responsabilidades y autoridades de cada puesto, con el fin que cada persona las conozca claramente y le permita ayudar en la obtención objetivos de calidad y establecer su participación, motivación y compromiso.

### **Revisión de la Dirección**

Los ejecutivos del primer nivel deben involucrarse en la revisión del sistema de Gestión de la Calidad para asegurar la efectividad, el cumplimiento de la política, los objetivos de calidad para proveer los recursos necesarios en el desempeño eficiente y eficaz del sistema.

### **1.3.6.6. Gestión de los Recursos**

#### **Inteligencia Emocional**

El término Inteligencia Emocional se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas. El concepto de Inteligencia Emocional, aunque esté de actualidad, tiene a nuestro parecer un claro precursor en el concepto de Inteligencia Social del psicólogo Edward Thorndike (1920) quien la definió como "*la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas*".<sup>15</sup>

#### **Provisión de Recursos**

Identificar la dirección y proporcionar el talento humano y materiales esenciales para cumplir con los requisitos de calidad del cliente y del sistema de gestión de calidad.

#### **Talento Humano**

Seleccionar personal competente para efectuar trabajos que impacten en la calidad de los resultados del sistema de gestión de calidad.

#### **Infraestructura**

Una infraestructura adecuada para los procesos realizados en la organización, es ideal para alcanzar los objetivos de calidad y la conformidad de los productos y procesos requeridos por los clientes.

---

<sup>15</sup><http://www.inteligencia-emocional.org/articulos/elorigendelainteligencia.htm>

### **Ambiente de Trabajo**

El ambiente de trabajo debe tener una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal con el fin de optimizar el desempeño de la organización.

#### **1.3.6.7. Realización del Producto**

Para la realización del producto es necesario:

##### **Planificación de la realización del producto**

Determinar e implantar planes para realizar todos los procesos debe ser primordial para asegurar el cumplimiento de los requerimientos de los clientes internos y externos.

##### **Procesos relacionados con el cliente**

Confirmar los requerimientos del cliente acerca de cada producto y /o servicio de manera que se tenga la seguridad que son adecuados, definidos y comprendidos.

##### **Diseño y desarrollo**

Fomentar procedimientos de control, verificación y validez, del diseño y desarrollo del producto de tal manera que se obtenga seguridad al cumplir con todos los requisitos especificados por el cliente, organismo de gobierno y estatutos de ley.

##### **Compras**

Adquirir proveedores confiables que cumplan con los requisitos solicitados por la organización y que a su vez, estos sean incorporados en el proceso de producción con la seguridad de que el producto final cumplirá los requisitos del cliente.

### **Producción y prestación de servicios**

Establecer los medios de producción y prestación del servicio que lleven a cabo bajo condiciones controladas en todas las etapas del proceso.

#### **1.3.6.8. Medición, Análisis y Mejoramiento**

##### **“Propósito Seguimiento y Medición**

Poner énfasis en los proceso de medición y seguimiento para determinar el nivel de satisfacción del cliente y mejorarlo, así como desarrollar los procesos de auditorías internas.

##### **Auditaría Interna:**

Asegurar que las actividades realizadas para el sistema de gestión de la calidad cumplen con efectividad los requisitos especificados.

##### **Propósito de mejora**

Establecer un plan de mejoramiento permanente del sistema de gestión de la calidad y de las operaciones en general. Cuando se presenten no conformidades es necesario investigar profundamente las causas y esforzarse lo necesario para eliminarlas, de esta manera se evitará que se repitan

##### ***Actividades***

- Mejora continua
- Acción correctiva
- Acción preventiva”<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> MONTAÑO José, ISO 9001:2000, Tercera Edición, 2004.

## **1.4. CONTROL ESTADÍSTICO DE PROCESOS**

### **1.4.1. CONCEPTO**

El proceso estadístico es una filosofía de la optimización referida a mejoras de procesos continuos, usando una colección de las herramientas (estadísticas) para:

- Datos y análisis del proceso.
- Fabricación de inferencias sobre comportamiento de procesos.
- Toma de decisión.

### **1.4.2. PROPÓSITO DE CONTROL ESTADÍSTICO DEL PROCESO**

El propósito primordial del control estadístico del proceso es identificar y suprimir las causas especiales de los problemas para llevar a los procesos nuevamente bajo control.

### **1.4.3. APLICACIONES DEL CONTROL ESTADÍSTICO DEL PROCESO**

El Control Estadístico del Proceso puede ser aplicado a cosas, personas y actos ya determinados, al igual que analiza rápidamente las causas capaces de originar desviaciones con la finalidad de no volver a presentarse en el futuro.

### **1.4.4. FACTORES PARA LA APLICACIÓN DEL CONTROL ESTADÍSTICO DE PROCESOS**

Existen cuatro factores para el Control Estadístico del Proceso que son:

- Cantidad
- Tiempo
- Costo
- Calidad.

Su aplicación va directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el alcance de la productividad de los recursos empresariales.

### **1.4.5. VENTAJAS DE CONTROL ESTADÍSTICO DE PROCESOS**

- “Localiza los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes.”<sup>17</sup>

#### 1.4.6. HERRAMIENTAS PARA EL PROCESO ESTADÍSTICO

Las siete herramientas de Ishikawa son:

- Diagrama de Pareto
- Diagramas de causa-efecto
- Los Histogramas
- Las Hojas de control
- Diagramas de dispersión
- Flujogramas
- Cuadros de control<sup>18</sup>

“Cada una de estas herramientas son de gran ayuda dentro de una organización, ya que permite conocer de manera oportuna los resultados deseados, a más de ello son de fácil ejecución.”<sup>19</sup>

### 1.5. MEJORAMIENTO CONTINUO

#### 1.5.1. DEFINICIÓN SEGÚN DIVERSOS AUTORES

**Kaoru Ishikawa.-** Enfatizó la necesidad de un tratamiento y alcance integral de la calidad en una empresa, comprometiéndose junto con el componente productivo, a la gerencia, los servicios (incluyendo los subcontratos) y en general, al total de elementos participantes.

**James Harrington.-** Mejora continua es cambiar lo hecho para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

---

<sup>17</sup>GUTIERREZ Humberto, Control Estadístico de Calidad, México, 2004.

<sup>18</sup>ANDRADE Raúl, Calidad Total, Riobamba, Espoch, 2010.

<sup>19</sup>GOMEZ Eduardo, El Control total de la Calidad, 1991.

**L.P. Sullivan.-** El Mejoramiento Continuo es un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.

**Eduardo Deming.-** La administración de la calidad total requiere un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

Desde nuestro punto de vista el mejoramiento continuo es un proceso donde la esencia de la calidad en una empresa se considera como el factor clave si desea ser competitiva a lo largo del tiempo.

## **1.5.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA MEJORA CONTINUA**

### **Ventajas**

1. El esfuerzo está enfocado en ámbitos organizacionales y procedimientos puntuales.
2. Las mejoras son en corto plazo y los resultados son visibles.
3. Incide en el incremento de la productividad y administra a la organización hacia la competitividad, la cual es prioridad de las empresas.
4. Elimina procesos monótonos.

### **Desventajas**

1. El mejoramiento al encontrarse enfocado en una áreas determinada de la organización, se desperdicia la perspectiva de la independencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
2. Demanda un cambio en la organización, puesto que para lograr el éxito es ineludible la intervención de los integrantes de la organización y a todo nivel.
3. Las inversiones son elevadas y requieren de un largo tiempo.

## **1.5.3. PROCESO DE MEJORA CONTINUA**

“La mejora continua debe ser el objetivo permanente de la organización. Para lo cual se utiliza un ciclo PHVA, el mismo que es basado en el principio de mejora

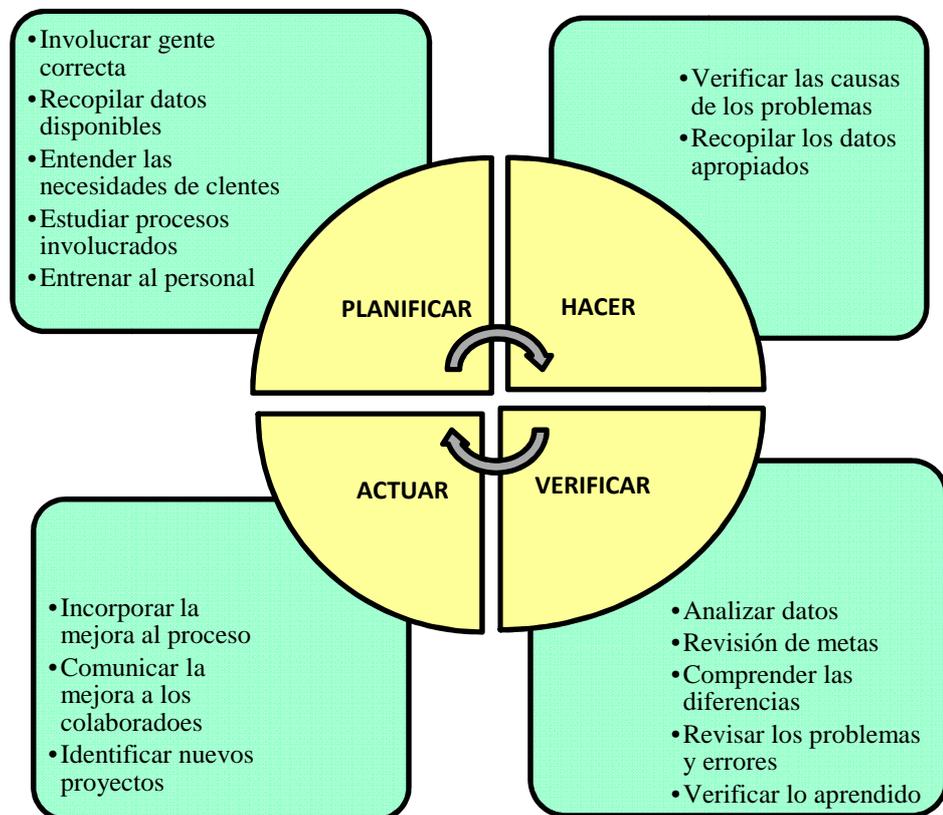
continua de la gestión de la calidad. Esta es una de las bases que inspira la filosofía de la gestión excelente.”<sup>20</sup>

#### 1.5.4. CICLO DE MEJORA CONTINUA

El ciclo PHVA de mejora continua se basa en los apartados que a continuación ilustramos:

Figura No. 12

#### CICLO DE MEJORA CONTINUA



Los pasos del Ciclo PHVA necesitan compilar y estudiar una cantidad importante de datos, para lograr el objetivo de mejora se debe ejecutar adecuadamente las mediciones necesarias para alcanzar un consenso tanto en la definición de los objetivos, como también de los indicadores apropiados.

<sup>20</sup><http://www.esu.com.co/esu/documentos/normatividad/Norma%20ISO9001%202008.pdf>

### 1.5.5. LOS 14 PUNTOS DE DEMING

Los catorce puntos de la filosofía de Deming son:

1. **Crear constancia de propósito.-** Tiene la finalidad de mejorar productos y/o servicios. Tiene como significado crear un plan de negocios ya sea a corto, mediano o largo plazo.
2. **Adoptar la nueva filosofía.-** Es necesario para ingresar a una nueva era económica, constituir un liderazgo enfocado al cambio. La calidad no se produce por la inspección, sino por el mejoramiento del proceso.
3. **Terminar con la dependencia de la inspección.-** Se debe tener en cuenta que la inspección siempre va acarrear gastos para la institución, además de ser ineficaz, tardía y costosa, la nueva meta de la inspección es auditar para detectar cambios en los procesos al igual que comprobar medidas preventivas.
4. **Terminar con la práctica de decidir negocios con base en los procesos.-** La calidad está regida en la eficacia de los procesos, por lo tanto la calidad tiene su precio pero garantiza la fidelidad de los clientes.
5. **Mejorar el sistema de producción y de servicios.-** Se lo debe hacer de manera firme y permanente para mejorar la calidad y productividad, de la misma manera se disminuye gasto al eliminar errores y desperdicios en la procesos de producción.
6. **Entrenamiento del trabajo.-** En la actualidad se tiene colaboradores con poco o sin conocimiento. Uno de los problemas del adiestramiento de los colaboradores es estandarizar cual es un trabajo aceptable o cual no lo es.
7. **Adoptar y establecer el liderazgo.-** El facilitador debe ser una persona que brinde alternativas a los colaboradores en las tareas diarias y dar a conocer a la administración las cosas que se tienen que mejorar.

- 8. Eliminar temores.-** Los temores son los más influyentes en la obtención de la mejora de calidad, puesto que algunos administrativos no tienen claro su trabajo, por lo tanto no saben lo que se debe hacer entonces hacen mal su trabajo por miedo a preguntar.
- 9. Romper la barrera entre los departamentos.-** El romper barreras no es más que compartir la información con los demás departamentos a tal punto que toda organización tenga a tiempo los datos necesarios para su progreso.
- 10. Eliminar slogans y exhortaciones.-** La excelencia impresa en un slogan tensiona a los colaboradores a tal punto que no realizan de manera óptima su trabajo es preferible que la administración asuma la responsabilidad publicando carteles donde se demuestre que con esfuerzo se puede lograr mejorar el sistema.
- 11. Eliminar estándares y metas numéricas.-** el tener estándares y metas numéricas sustituye al liderazgo. Este tipo de metas ocasiona que se realice una gran cantidad de productos pero con poca calidad.
- 12. Eliminar barreras que impidan alcanzar el orgullo al colaborador.-** El colaborador se debe enterar cuando un trabajo está bien hecho, para ello tanto los inspectores como jefes deben constantemente comunicar a los colaboradores la calidad que éstos ponen en la ejecución de cada actividad que realizan.
- 13. Involucrar un programa activo de educación.-** Es necesario capacitar al personal en lo referente al uso de las estadísticas, para incorporar métodos sencillos de tal modo que el colaborador pueda llevar un control diario.
- 14. Implicar a todo el personal en la transformación.-** Los administrativos necesitan la ayuda de un experto, pero el mismo no puede asumir la responsabilidad de la administración. El experto debe colaborar en la creación de programas estadísticos para que se desarrolle una estructura de calidad, capacitando a los instructores.

## **1.6. CALIDAD DE SERVICIOS**

“La actualidad globalizada exige un mundo entero de cambios, y las nuevas realidades exigen nuevas respuestas, en el Ecuador y en nuestro medio cada vez son más los servicios de diversa índole y magnitud que exige un mercado competitivo.”<sup>21</sup>

Profesionales capaces de implantar, mantener, mejorar y gestionar sistemas de la calidad en empresas u organizaciones pertenecientes al sector servicios están enfocados a la satisfacción plena del cliente.

### **1.6.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS.**

Entre las principales características de los servicios se encuentra:

- Los servicios tienen consecuencia.
- Son intangibles por ende residen un sinnúmero de dificultades para la gestión.
- Las dificultades se incrementan por la simultaneidad de producción y de consumo.
- No existe producción de servicios sin la existencia del cliente.
- La creación de valor a lo largo del proceso de producción tiene lugar a través de instrumentos difícilmente contables.
- Las empresas de servicios son intensas en personalidad, por lo tanto su importancia es fundamental.
- La participación conjunta de los clientes y colaboradores en el proceso del servicio, la incertidumbre respecto a su rendimiento cuantitativo y cualitativo.
- La prestación de servicios a más de ser una actividad económica es también un sistema de relaciones humanas.

### **1.6.2. CLASIFICACIÓN DE SERVICIOS**

La estructura de la corporación tradicional recuerda a una pirámide estratificada con un punto superior, varios niveles y una base relacionada con el mercado. Para llegar a ser una empresa enfocada al cliente se debe, realizar grandes cambios por

---

<sup>21</sup> VILLALBA Marcelo, Texto Básico Calidad Total, Riobamba, Espoch, 2009.

parte de los colaboradores, sin embargo la iniciativa debe empezar desde la dirección.

La entrega de servicios al estar enfocada al cliente se debe conocer ¿Quiénes son?, y para ofrecer Calidad en el Servicio, a demás se debe saber a quienes estamos ofreciendo.

### **1.6.3. FUNDAMENTOS DEL SERVICIO**

- 1. Personal competente.-** El cliente debe tener la posibilidad de encontrar respuestas seguras, precisas, correctas a todas sus inquietudes. Ellos deben percibirnos como seres que saben lo que están haciendo.
- 2. Servicio libre de errores.-** Al venir los clientes a nuestra organización se debe satisfacer sus necesidades sin trabas ni obstáculos. Para el cliente las excusas no son valederas, por lo se tiene que ser concreto en las respuestas que se dé como también pronto en el servicio que se desee otorgar.
- 3. Ágil y puntual.-** Para dar un servicio de calidad, debemos hacerlo con precisión, entregando un producto y/o servicio cuando el cliente lo requiere, manteniendo nuestra garantía de calidad.
- 4. Cortesía y actitud.-** Es un conjunto de comportamientos originados en el respeto al cliente, haciendo sentir bien a otra persona en un marco de buenos modales. Se puede lograr mucho con:
  - Sonreír con el cliente puesto que le está diciendo que le agrada su visita y sobre todo que está contento de servirle.
  - Al decir por favor, demuestra cordialidad.
  - Al decir gracias confirma el privilegio que fue servirle.
  - Cuando lo llama del nombre o título demuestra la atención personalizada que se le está dando.
  - Si se pone de pie enseña al cliente lo especial que es.

- Si usted agrega un valor a su trabajo, la empresa, usted y el cliente ganan.

#### **1.6.4. EL ROL DEL PERSONAL**

Los colaboradores deben ver a la organización como suya a tal punto que quieran establecer su área de trabajo, lo que implica:

- Saber lo que desea su cliente interno.
- Atención excelente a sus clientes internos.
- Cumplir los requisitos para la atención al cliente.
- Estar dispuesto a cumplir con las expectativas del cliente externo.

#### **1.6.5. LA RELACIÓN CON EL CLIENTE: UNA TAREA EMOCIONAL**

Es necesario utilizar la emotividad, es decir, usar los sentimientos con el cliente para de este modo ganar la confianza del mismo dando como resultado una mejor relación. Debemos saber cuáles son sus requerimientos para buscar satisfacerlos, esto ayudara a buscar la solución.

**Quejas.-** Los clientes son recurrentes de calidad y desean que se lo haga con la máxima brevedad, entonces para encontrar una solución es necesario:

- Escuchar atentamente
- Demostrar empatía
- Identificar el problema
- Buscar alternativas
- Solucionar problemas.

Figura No. 13

### TRIÁNGULO DE SERVICIO



Se debe tener en cuenta que para implementar la calidad en el servicio, lo primordial en este triángulo es el cliente pues se considera como un factor clave para la consecución de las metas dentro de una empresa, mediante estrategias de servicio y sistemas de entrega a cliente externos se puede obtener resultados positivos en una organización.

#### 1.6.6. OCHO PASOS QUE ASEGURAN UN SERVICIO DE CALIDAD

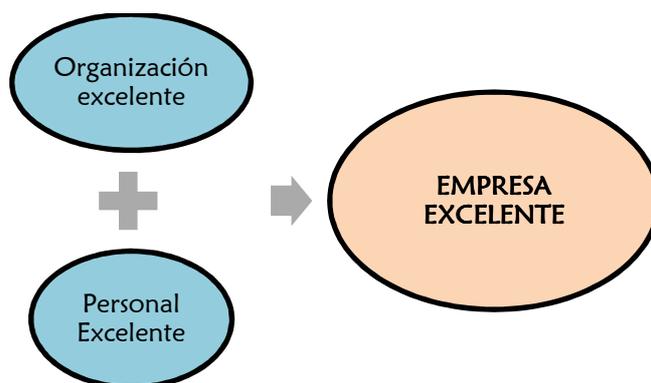
1. **Definir una estrategia de servicio.-** Para cada segmento de mercado se debe definir un nivel de calidad.
2. **Comunicar esta cualidad al cliente.-** La comunicación que se le oferta al cliente influye en la gestión de mejora de expectativas.
3. **Definir estándares de calidad claros y concretos.-** Comenzar con la definición “el cliente que quiere...” y luego definir las tareas a realizarse y los métodos a emplear.
4. **Diseñar sistemas de servicio enfocados al cliente.-** Una sonrisa y buena actitud no siempre son suficientes, y para complementar éste servicio se necesita:

- Rapidez y eficiencia en los servicios requiere equipo, métodos, procedimientos enfocados a este objetivo.
- Un buen sistema de corregir estándares altos es diseñar el proceso que el cliente ha de seguir para conseguir el servicio.
- Adquirir la experiencia y los métodos necesarios para evitar los errores.

5. **Comunicar los estándares de calidad a los empleados.-** Hacer bien la primera vez es lo ideal, por lo que comunicar los estándares de calidad adoptados.
6. **Buscar posibles errores para conseguir cero defectos.-** La mejor manera de evitar errores es preventivos.
7. **Medir los resultados.-** El juez de la calidad de un servicio es el cliente.
8. **Innovar.-** La tendencia a los servicio “es cada vez más”.

A continuación se ilustra el aseguramiento de la calidad en la entrega del servicio:

Figura No. 14  
*Calidad en el servicio: Empresa Excelente*<sup>22</sup>



Para obtener una empresa excelente se tiene que tener una organización excelente combinado con personal excelente.

<sup>22</sup> ANDRADE Raúl, Calidad Total, Riobamba, Epoch, 2010.

Figura No. 15

*Calidad en el servicio: Organización Excelente*



La organización excelente se la obtiene en base a la combinación de miembros exigentes que no es más que la gerencia no conformista y la organización abierta efectuada como las necesidades independientes del colaborador y del cliente.

Figura No. 16

*Calidad en el servicio: Personal Excelente*



El personal excelente se obtiene de la combinación del esfuerzo, la ética y sobre todo la dedicación prestada a la empresa.

## CAPÍTULO II

### 2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA COAC “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”

#### 2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA COAC ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.



##### 2.1.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA COAC ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., fue creada bajo la denominación Fundación Acción y Desarrollo (FAD), legalmente inscrita bajo el acuerdo Ministerial N° 06368 del 16 de diciembre de 2003 en el Acuerdo de Bienestar Social, desarrollando una serie de actividades financieras y sociales con fines de solucionar problemas de los socios y mejorar cada día su calidad de vida.

La iniciativa de formar la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., fue de jóvenes emprendedores quienes avizoraron un futuro muy alentador dentro de este proyecto cooperativo, posterior a las experiencias vividas en la Fundación Acción y Desarrollo ya que su principal actividad era la entrega de créditos bajo una propia metodología y en base a los requerimientos de sus socios.

Los primeros tres años de la Cooperativa mantuvo una estabilidad administrativa, económica y un considerable crecimiento dentro del mercado cooperativo, los cuatro años posteriores entro en una crisis institucional pues el constante cambio de personal, el abandono de los directivos y socios, provocó el fracaso económico de

la cooperativa y con ello la notoria inestabilidad y pérdida de confianza de los socios.

A partir del año 2009 y bajo un trabajo constante se logró ser una de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Indígena con mayor prestigio dentro de la Provincia de Chimborazo.

El Lcdo. Alfredo Chucuri Gerente General de la Cooperativa considera que han sido años con experiencias positivas y negativas, las mismas que ha ayudado para fortalecerse tanto como personas, como profesionales dentro del diversificado mundo cooperativista.

Acción y Desarrollo Ltda., hoy en día viene ejecutando sus actividades con un fortalecimiento en todas sus agencias, la gente ha confiado en la responsabilidad y transparencia institucional y de todos los colaboradores de la misma.

### **2.1.2. UBICACIÓN**

Acción y Desarrollo Ltda., se halla ubicada principalmente en la Provincia de Chimborazo cuenta con 7 puntos de atención comprendidos en oficina matriz, agencias y ventanillas, las mismas que en su mayoría se hallan ubicadas en el sector rural de la provincia, en la siguiente tabla se detalla la ubicación geográfica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.

**Tabla No. 1**

**UBICACIÓN GEOGRÁFICA INSTITUCIONAL**

<b>AGENCIAS UBICACIÓN</b>	<b>MATRÍZ 2001</b>	<b>LICTO 2004</b>	<b>CEBADAS 2007</b>	<b>CAJABAMBA 2008</b>	<b>COLUMBE 2009</b>	<b>FLORES 2010</b>	<b>MAYORISTA 2011</b>
<b>CANTÓN:</b>	Riobamba	Riobamba	Guamote	Colta	Colta	Riobamba	Riobamba
<b>PARROQUIA:</b>	Lizarzaburu	Licto.	Cebadas	Cajabamba	Columbe	Flores	Orozco
<b>BARRIO/COMUNIDAD:</b>	La Estación	Central	Cebadas	Centro	San Martín	Central	Mayorista
<b>DIRECCIÓN:</b>	Villarroel 33-22 y Francia	Bolivia y García Moreno	Calderón y Justo Elías Ortiz (Frente al Sub Centro de Salud)	Av. Unidad Nacional (Junto a la Parada de Transp. Colta)	1 km por la Unidad Educativa Galápagos en la vía a Pulucate	Interior de la Junta Parroquial de Flores.	Interior del Mercado de Productores San Pedro de Riobamba
<b>No. DE VENTANILLAS:</b>	2	1	1	1	1	1	1
<b>PERSONA DE CONTACTO:</b>	Ing. Alfredo Chucuri	Juan Ilvis	Eulalia Caín	Inés Quishpe	Delia Guamán	Juana Guamán	Silvio Cepeda
<b>CARGO:</b>	Gerente General	Oficial de Crédito	Cajera	Cajera	Cajera	Cajera	Oficial de Crédito
<b>TELÉFONOS:</b>	032 944-570	032 334-059	086197797	032 912-762	033 028-592	033 028-592	069173230
<b>CORREO ELECTRÓNICO:</b>	cocread@accionydesarrollo.com	licto@accionydesarrollo.com	cebadas@accionydesarrollo.com	cajabamba@accionydesarrollo.com	columbe@accionydesarrollo.com	flores@accionydesarrollo.com	mayorista@accionydesarrollo.com
<b>DÍAS DE ATENCIÓN:</b>	Lunes a Sábados	Domingo a viernes	Domingo a viernes	Domingo a viernes	Lunes a Domingo	Domingo a viernes	Lunes a Sábados
<b>HORARIO DE ATENCIÓN:</b>	8:00 a 18:00	8:00 a 15:30	8:00 a 15:30	8:00 a 15:30	8:00 a 17:00	8:00 a 15:00	07:00 a 16:00
<b>UBICACIÓN DE SECTOR:</b>	Urbano	Rural	Rural	Urbano	Rural	Rural	Urbano

**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.

### 2.1.3. CAPITAL

Al inicio de las actividades de la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, contó con un capital de USD 400,00 lo reglamentario para su funcionamiento según la Ley de Compañías que regulaba las operaciones financieras en ese entonces.

### 2.1.4. GAMA DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

Los principales servicios que la COAC Acción y Desarrollo Ltda., ofrece son:

Crédito en diferentes productos como:



- Microcrédito
- Para Cajas de Cooperativas Comunitarias
- De consumo

Ahorros e inversiones con mejores tasas de intereses en:



- A Plazo Fijo
- Ahorro a la Vista
- Ahorro Encaje

A demás servicios complementarios como:

- Pago de envíos de remesas por Money Gram, Ecu transfer, Rapipagos,

- Pago del bono solidario,
- Cobros de servicios básicos,
- Venta o renovación del SOAT
- Cursos de Conducción con convenio con la Escuela de conducción Center Drive



#### **2.1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La COAC “Acción y Desarrollo Ltda.” para la realización de las diferentes actividades de la organización cuenta con 17 colaboradores distribuidos en las diferentes áreas de la Organización.

Consejos de la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”

##### **Consejo de Administración:**

- ✓ Sr. Héctor Pilataxi (Presidente)
- ✓ Ing. César Carranqui
- ✓ Ing. Hugo Fernández
- ✓ Ing. Laura Yautibug
- ✓ Sr. Manuel Lema Delgado
- ✓ Dr. Segundo Pilamunga
- ✓ Sra. Mercedes Chuqui
- ✓ Sr. Arturo Caín Aucancela
- ✓ Sra. Antonia Coro

### **Consejo de Vigilancia**

- ✓ Sr. Fabián Guayracaja (Presidente)
- ✓ Sr. Nicolás Chuto
- ✓ Sra. María Cunduri
- ✓ Sr. Guillermo Herrera
- ✓ Ing. Alfonso Ortiz

### **Gerente General**

- ✓ Lcdo. Alfredo Chucuri

La base del éxito de la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.” ha dependido del arduo trabajo y esfuerzo de los colaboradores conjuntamente con el nivel administrativo que día a día va aportando al engrandecimiento de la organización, la misma que se ve reflejado en el prestigio del cual goza en la actualidad, pues su crecimiento no solo es interno sino también externo, en estos últimos años la empresa se ha expandido a agencias ubicados en diferentes Parroquias de la Provincia de Chimborazo.

## **2.2. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**

### **2.2.1. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

#### **2.2.1.1. Planeación**

En el diagnóstico realizado a las áreas de la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.” pudimos observar que los planes de servicio son impuestos por el Consejo de Administración, la Cooperativa no cuenta con un Manual de Calidad para ejecutar sus procesos administrativos, rara vez se fomenta el trabajo en equipo, y por lo contrario la consecución de metas es de forma individual y en tiempos deferentes, en muchas ocasiones no existe un análisis respectivo a los servicios de crédito que ofrece la cooperativa porque en la actualidad se ha vuelto un problema constante por la falta de políticas internas al emitir este tipo de servicios.

## **MISIÓN**

Somos una Institución de finanzas populares y economía solidaria, que realiza la intermediación financiera con finalidad social de derecho privado y de carácter intercultural, que brindamos servicios con ahínco y responsabilidad, asegurando el desarrollo socio económico de nuestros socios.

## **VISIÓN**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda. En el año 2013 se constituirá en una institución sólida, efectiva y eficiente con servicios financieros alternativos orientados al desarrollo socio económico de los sectores productivos.

## **PRINCIPIOS**

La COAC “Acción y Desarrollo Ltda.” para la ejecución de sus actividades tiene siempre presente los siguientes principios:

- ☆ Transparencia
- ☆ Solidaridad
- ☆ Confianza
- ☆ Responsabilidad
- ☆ Honestidad

## **OBJETIVOS**

- Promover el desarrollo socioeconómico de sus asociados, mediante la prestación de: servicios financieros, conexos y complementarios a socios y terceros en el marco de las operaciones establecidas en la ley de cooperativas y su reglamento.
- Fomentar la cultura de ahorro de la comunidad; y prestación de servicios de créditos a sus socios;

- Promover los principios de la autoayuda, autogestión y autocontrol como base fundamental del funcionamiento y desarrollo de la Cooperativa;
- Impulsar las sinergias y/o integración con otras entidades nacionales e internacionales, en procura de establecer convenios de cooperación que permita el fortalecimiento de la Institución y del sistema de finanzas populares y economías solidarias.

### **2.2.1.2. Organización**

La Organización se constituye en el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización razonado de los recursos, la cual es realizado mediante la determinación de jerarquías, disposición, reciprocidad y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social, constituyéndose en un patrón de relaciones por medio de las cuales los colaboradores, bajo el mando del Gerente logran metas comunes.

En el diagnóstico desarrollado a las áreas existentes en la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.” pudimos detectar que la estructura de organización no permita al colaborador conocer de forma clara las tareas y responsabilidades que tiene al momento de realizar sus actividades, esto ocasiona la incertidumbre al momento de distribuir o señalar las responsabilidades entre los miembros del grupo.

#### ***Marco Jurídico***

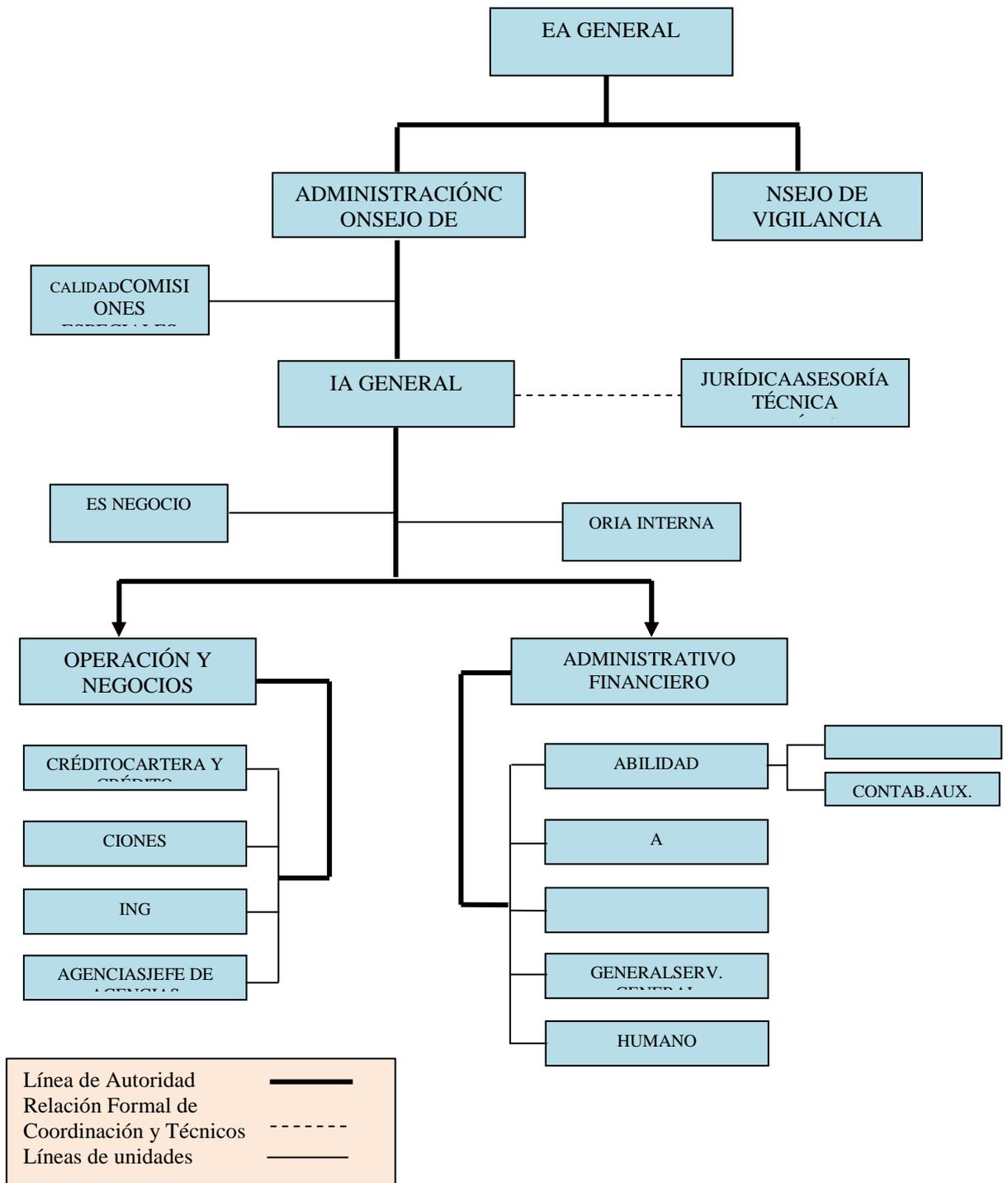
**Estatuto General.-** La Cooperativa trabaja regido al Estatuto General emitida por el MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social), quién formula pautas para el correcto funcionamiento de las entidades financieras cooperativas. Se pudo detectar que la cooperativa no cuenta con un Reglamento Interno de Funcionamiento Vigente.

**Normativa Interna de Crédito.-** Por tratarse el área de crédito uno de los más delicados del Sistema Financiero necesita de un Reglamento de crédito en el que se especifique todas las políticas, requisitos, condiciones y tipos de créditos que se

necesita para que se apruebe de manera correcta y bajo los estatutos de la cooperativa.

Figura No. 17

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL COAC “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”**



### **2.2.1.3. Dirección**

La dirección permite conocer el comportamiento de los colaboradores de la organización de manera individual y grupal facilitando comprender la forma de operación de los diferentes tipos de estructura, a más de ello la dirección implica el uso inteligente de un sistema de incentivos más una personalidad que despierte interés en otras personas.

La Dirección en la COAC se realiza a través de los siguientes estamentos, el Gobierno Central, Administración y Fiscalización interna:

- La Asamblea General es la máxima autoridad interna de la COAC y sus decisiones son obligatorias para todos los socios. Estará constituida por todos los socios o sus representantes.
- Consejo de Administración compuesta por un Presidente y 8 vocales principales y de igual número de suplentes.
- El Gerente sea o no socio de la Cooperativa, será nombrado o elegido por el Consejo de Administración y tendrá la representación legal, judicial y extrajudicial de la COAC.

### **2.2.1.4. Control**

El control se constituye en un proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, misma que tiene como finalidad establecer las medidas correctivas necesarias, evitando de esta forma desviaciones en la ejecución de los planes establecidos.

El consejo de Vigilancia es el organismo fiscalizador de las actividades de la cooperativa, del consejo de Administración, de la Gerencia y demás funcionarios de la cooperativa, además junto con el Gerente de la COAC realizan el control del cumplimiento de actividades mensualmente, con ello verifica si los objetivos se

cumplen en su totalidad y detecta diferentes obstáculos que produce el no cumplimiento de las mismas.

A más de un control interno que se lleva a cabo dentro de la COAC existen diferentes organismos de control externo que determina el cumplimiento de la misma entre ellos están:

- ☆ Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES)
- ☆ Auditores externos

### **2.3. ANÁLISIS DEL SERVICIO**

Para la realización del Análisis de los servicios prestados y determinar el grado de satisfacción de parte de los socios y clientes para estos servicios se procederá a diagnosticar los siguientes estudios.

Tabla No. 2

2.3.1. ESTUDIO DE LOS SERVICIOS PRESTADOS

No.	SERVICIOS	CARACTERÍSTICAS	BENEFICIOS
01	Crédito de Consumo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se considera un crédito a corto o mediano plazo.</li> <li>✓ Créditos otorgados a personas que posean por destino la adquisición de bienes de consumo o pagos de servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La fuente de repago proviene de la estabilidad salarial del socio(a) deudor (ra).</li> </ul>
02	Crédito de Microcrédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Destinado especialmente para financiar actividades en pequeña escala, microempresas e iniciativas de comercio sea para la comercialización, producción, servicios y emprendedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La fuente de pago se lo constituye del producto de los ingresos generados por las actividades antes mencionadas.</li> </ul>
03	Créditos para Cajas Comunitarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se considera un programa de ayuda para comunidades que tienen algún tipo de necesidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituye un financiamiento destinado a organizaciones que pertenecen al sector financiero Popular y Solidario.</li> </ul>

No.	SERVICIOS	CARACTERÍSTICAS	BENEFICIOS
04	Ahorro a Plazo Fijo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Puede realizar cualquier persona, mayor de edad (18 años) en uso de sus facultades mentales, si es menor de edad lo podrá realizar bajo la tutela de un apoderado.</li> <li>✓ Las tasas de interés que se rigen son establecidas por la Cooperativa conjuntamente con el Gerente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si se desea cancelar antes el tiempo del plazo del ahorro, se deberá presentar una solicitud por escrito hacia la Gerencia mencionando las causas.</li> <li>• El beneficiario del ahorro a plazo fijo deberá acercarse a cobrar su dinero a la fecha de vencimiento con el certificado original y su documentación personal respectiva.</li> </ul>
05	Ahorro a la Vista	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Constituye un Programa de ahorro en efectivo dirigido a la sociedad en general.</li> <li>✓ Es una actividad diaria relacionada con el procedimiento de entrada y salida del efectivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solvencia para el desarrollo conjunto entre la COAC y los socios.</li> <li>• Mayor facilidad del socio para acceder a cualquier tipo de crédito.</li> </ul>

No.	SERVICIOS	CARACTERÍSTICAS	BENEFICIOS
06	Ahorro Encaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se considera un ahorro obligatorio de parte de los socios que mantienen un crédito vigente con la COAC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dicho ahorro es utilizado para la cancelación de las últimas cuotas de los créditos vigentes y así mantener al día las obligaciones con la COAC.</li> </ul>
07	Pago de Remesas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La COAC se caracteriza en este tipo de servicio porque mantiene alianzas estratégicas con empresas internacionales para brindar cada vez mejor este servicio.</li> <li>✓ Este tipo de pago se lo puede cobrar por ventanilla o a la vez se la puede acreditar directamente a la cuenta de ahorro del socio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El pago de este servicio se lo realiza de forma inmediata con un lapso de espera de 48 horas.</li> <li>• Los socios tienen la potestad de elegir su forma de pago, y es beneficioso ya que familiares del exterior tienen la confianza que su dinero depositado será entregado.</li> </ul>
08	Pago del Bono Solidario	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actividad que realiza la COAC para el pago del BDH a personas calificadas por el Ministerio de Inclusión Social como muy pobres de la sociedad ecuatoriana.</li> <li>✓ Se cancela presentando la CI original, en la fecha de pago según el último dígito de su cédula.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes (Socios) o no de la COAC tienen acceso al cobro del BDH con la misma calidez en el servicio.</li> </ul>

No.	SERVICIOS	CARACTERÍSTICAS	BENEFICIOS
09	Pago Sueldos al Sector Público	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los socios de la COAC que trabajan en Entidades Públicas tienen la facilidad que sus pagos por concepto de sueldos lo realicen de forma directa a sus cuentas de ahorro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor seguridad para el cobro de su sueldo, pues las Empresas Públicas en forma directa realiza esas transacciones en beneficio de sus colaboradores.</li> </ul>
10	Venta o Renovación del SOAT	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Junto con la Empresa COOPSEGUROS S.A. ayuda a socios o no socios de la COAC a receptor el cobro o renovación de su SOAT.</li> <li>✓ Proporciona un descuento adicional por este cobro a socios o clientes de la COAC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita a este tipo de servicio a la sociedad en general, con un trato cordial.</li> <li>• A socios de la COAC ayuda al recordatorio de su fecha de vencimiento del SOAT para evitar que por retraso paguen con las multas e interés respectivo.</li> </ul>

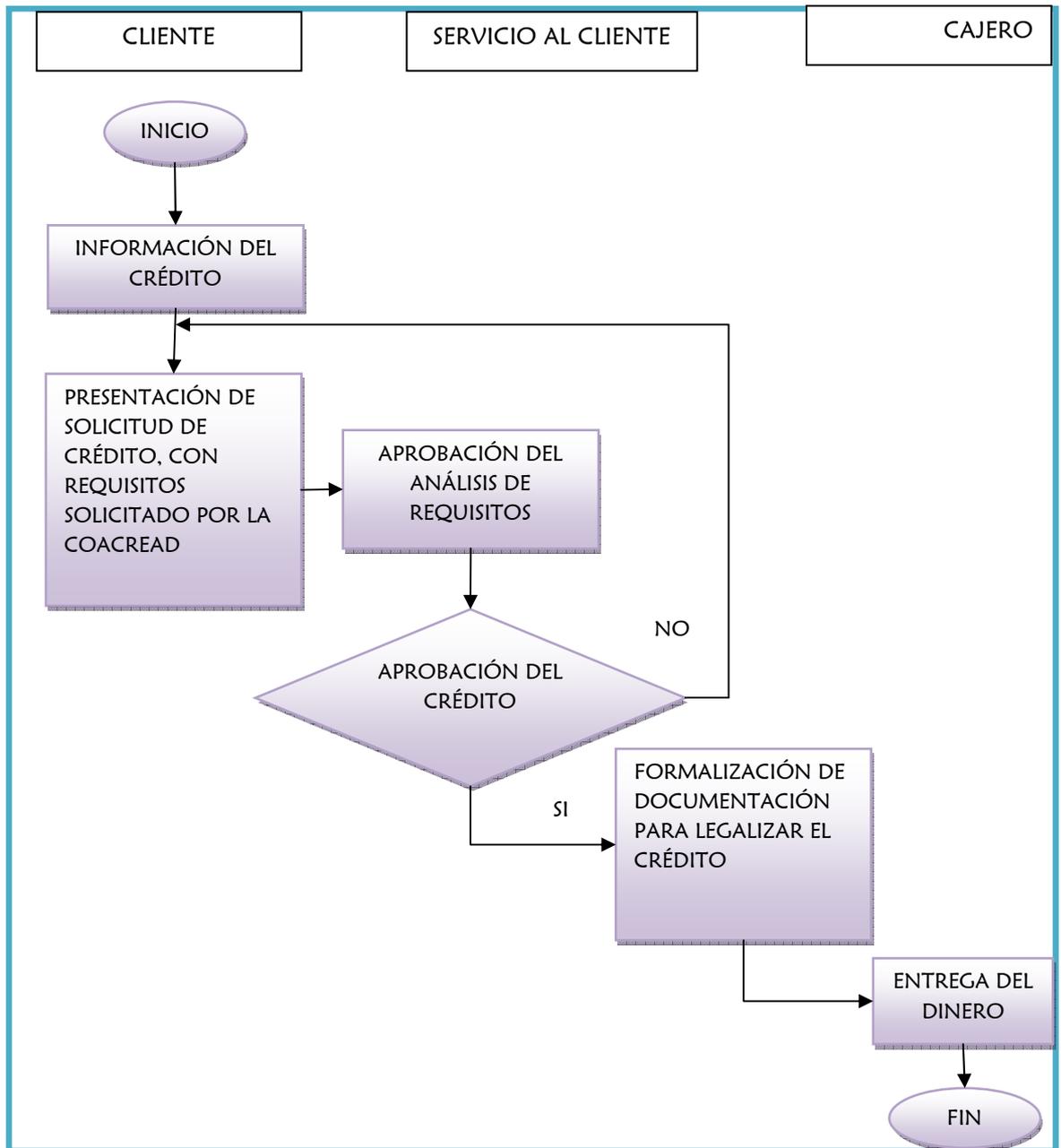
**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.

### 2.3.2. DIAGRAMA DE FLUJO Y ESTUDIO DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LA COAC.

Figura No. 18

#### 2.3.2.1. Diagrama de Flujo de Colocaciones (Créditos)



Elaborado por: Banesa Cuenca y Alex Lema  
Fuente: Portafolio de Servicios Acción y Desarrollo Ltda.

### 2.3.2.1.1. Estudio de Requisitos, Montos y Plazos de Créditos

Según el Reglamento de Crédito aprobado mediante la Resolución de Consejo Administrativo N° 013 del 15 de octubre del 2010, se establecido a un Crédito como “Una promesa de Pago y la operación Financiera que facilita la Cooperativa en la que se pone a disposición, una cantidad de dinero hasta un límite especificado y un periodo de tiempo determinado; y se pagan intereses sobre el capital utilizado”.

Los créditos que la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, otorga se han definido conforme a la actividad y perfil de socios/as, además se ha considerado un promedio del 16% de tasa de interés pasiva para todo tipo de crédito.

Por consiguiente de ha dividido a los créditos en:

**MICROCRÉDITOS Y CRÉDITOS DE CONSUMO:** Se consideran todo crédito concedido a un socio/a, sea persona natural o jurídica, o a un grupo de socios/as con garantía solidaria, para financiar actividades de pequeña escala, estas pueden ser destinadas a la producción, artesanía, comercialización, agroindustria o de servicios. Hasta el año 2011 se ha registrado lo siguiente:

TIPO DE CRÉDITO	N° SOCIOS
Microcrédito	1.715
Crédito de Consumo	281
<b>Total</b>	<b>1.996</b>

#### Requisitos para Microcréditos y de Consumo

- Ser socio de la cooperativa,
- Copias de las cédulas, papeletas de votación (color), tanto del deudor, garante y conyugue,
- Rol de pagos o copia del RUC,

- Carta de pago del último mes de un servicio básico del lugar donde vive (deudor y garante),
- Foto tamaño carne del deudor,
- Documento de garantía,
- Depósito del encaje,
- Pago de la inspección de crédito,
- Solicitud llena y firmada por el socio, garante y conyugue.

**CRÉDITOS PARA CAJAS COMUNITARIAS.-** Son Programas destinados a las organizaciones integradas por miembros de un mismo gremio o comunidad, grupos de familiares, grupos barriales, o socios de cooperativas distintas a las cooperativas de ahorro y crédito.

En número de socios registrados en Créditos para Cajas Cooperativas hasta el año 2011 son: 44 socios, cabe recalcar que este tipo de crédito va destinado más para cubrir diferentes necesidades que grupos comunales o barriales poseen.

Una vez analizado los requisitos para la petición de créditos se procede a analizar el monto máximo y plazo establecido por la COAC para la emisión de los créditos, (Ver Anexo # 1 Reglamento de Crédito).

**Tabla No. 3**  
**TIPO DE CRÉDITO, MONTO Y PLAZOS COCREAD LTDA.**

<b>PRIMER CRÉDITO</b>		
<b>PERIODO DE CRÉDITO</b>	<b>MONTO MÁXIMO</b>	<b>PLAZO MÁXIMO</b>
<b>Primer Crédito</b>	200,00	4 meses
	300,00	6 meses
	500,00	8 meses
	800,00	12 meses
	1.000,00	14 meses
	1.500,00	18 meses

<b>MICROCRÉDITOS</b>		
<b>1</b>	2.000,00	20 meses
<b>2</b>	4.000,00	24 meses
<b>3</b>	5.000,00	30 meses
<b>4</b>	6.000,00	36 meses
<b>5<sup>to</sup>. Adelante</b>	10.000,00	36 meses

<b>CRÉDITO DE CONSUMO</b>		
<b>PERIODO DE CRÉDITO</b>	<b>MONTO MÁXIMO</b>	<b>PLAZO MÁXIMO</b>
<b>1</b>	2.000,00	15 meses
<b>2</b>	4.000,00	18 meses
<b>3</b>	5.000,00	24 meses
<b>4</b>	6.000,00	30 meses
<b>5<sup>to</sup>. Adelante</b>	10.000,00	36 meses

**Elaborado por:** Consejo Administrativo Cocread Ltda.  
**Fuente:** Reglamento Interno de Crédito Cocread Ltda.

**Tabla No. 4**

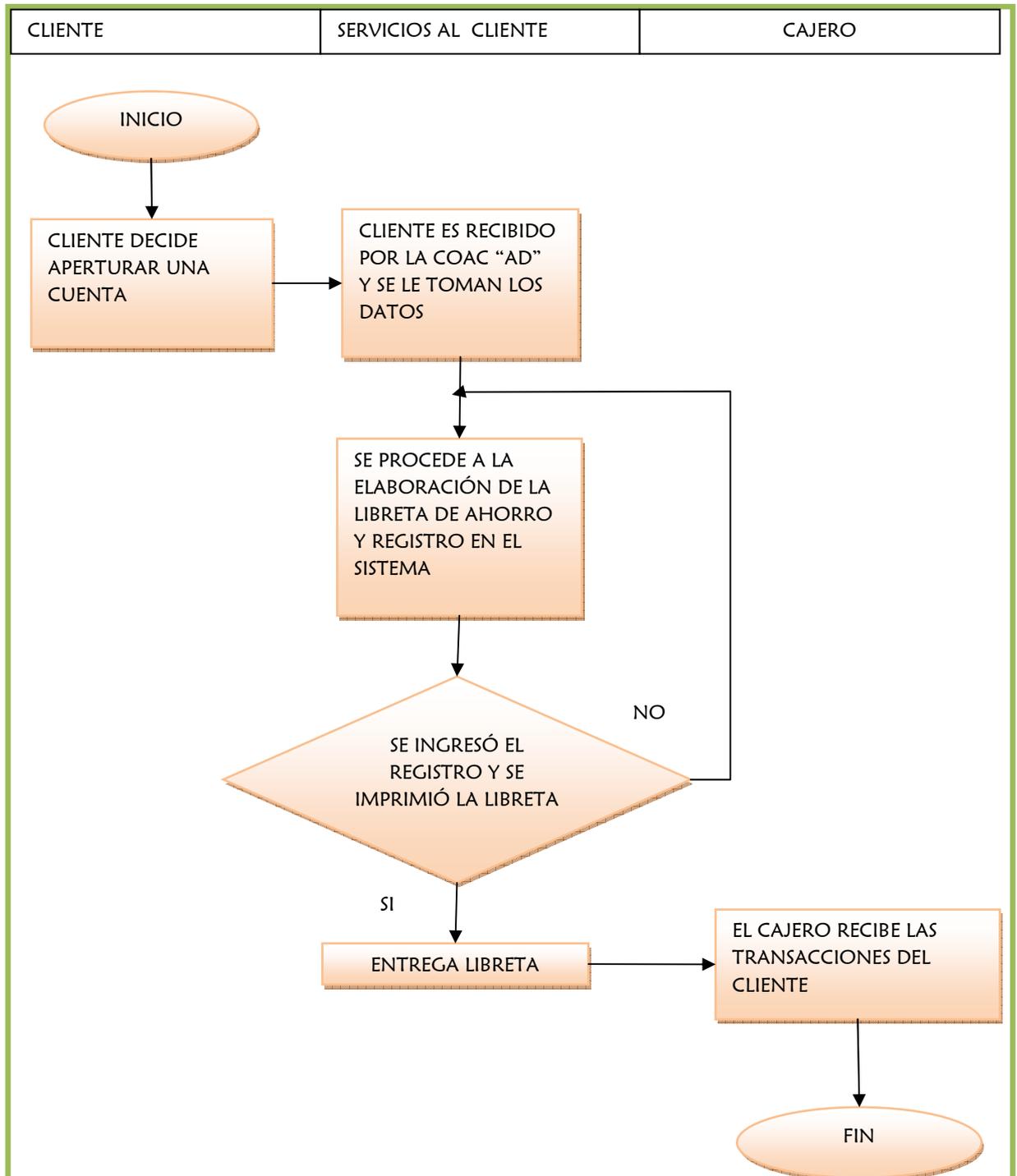
**INGRESO Y EGRESOS POR INTERESES EN CARTERA DE CRÉDITOS**

<b>DATOS CRÉDITO</b>	<b>N° SOCIOS</b>	<b>INGRESO INDIVIDUAL</b>	<b>INGRESO TOTAL</b>	<b>EGRESO INDIVIDUAL</b>	<b>EGRESO TOTAL</b>
<b>Microcrédito</b>	1.715	\$ 81,26	\$139.366,24	\$ 5,78	\$ 9.911,33
<b>Crédito de Consumo</b>	281	\$288,02	\$ 80.933,41	\$ 8,20	\$ 2.302,80
<b>Total</b>	<b>1.996</b>	<b>\$ 110,37</b>	<b>\$ 220.299,65</b>	<b>6,12</b>	<b>\$12.214,13</b>

**laborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema  
**Fuente:** Estados Financieros Cocread Ltda.

Figura No. 19

2.3.2.2. Diagrama de Flujo de Captaciones (Ahorros e Inversiones)



**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema  
**Fuente:** Portafolio de Servicios Acción y Desarrollo Ltda.

#### **2.3.2.2.1. Estudio de Requisitos Montos y Plazos de Apertura de Ahorros.**

Según el Reglamento de Ahorros aprobado mediante la Resolución de Consejo Administrativo N° 013 del 15 de octubre del 2010, se establecido a un Ahorro como “Es todo aquel dinero sobrante de la renta (Ingresos- Gastos), que se invierte o entrega a la Cooperativa para generar interés después de un determinado periodo de Tiempo, el mismo que puede ser utilizado después de la fecha prevista en el contrato de ahorros”.

Los ahorros que “Acción y Desarrollo Ltda.”, otorga se han definido conforme al perfil de socios/as. Por consiguiente de ha dividido en:

**AHORRO A LA VISTA.-** Se considera un ahorro efectuado por un/a socio/a para la generación de un interés del 4,5%, el depósito monetario, de ahorro o cualquier otro depósito se podrá efectuará su retiro en cualquier momento cuando el socio así lo requiera, los montos a retiran efectúan desde USD 1,00en adelante.

#### **Requisitos para la apertura del Ahorro a la Vista:**

- Copia de cédula y papeleta de votación a color y blanco y negro.
- Valor de apertura 15 dólares mínimo.
- Una foto tamaño Carnet
- Una Carpeta.

**Nota:** Los 15 dólares se distribuyen de la siguiente manera:

- 5,00 USD certificado de aportación
- 5,00 USD al ahorro base
- 5,00 USD como cuota de ingreso para ser socio de la cooperativa

**AHORRO O INVERSIÓN A PLAZO FIJO.-** Se considera un ahorro amortizado durante un periodo de tiempo convenido, el cual genera un interés activo del 10% favorable para el socio/a, el mismo que la COAC no dispone un

costo adicional por el mantenimiento de la cuenta. Para la institución financiera, se consideran obligaciones que se esperan sean requeridas en un plazo medio o largo. Los fondos bajo esta figura pueden instrumentarse en un título valor, nominativo, a la orden o al portador. Aunque son depósitos que pueden ser pagados antes del vencimiento del plazo, previo acuerdo entre el acreedor (institución financiera) y el deudor (titular de cuenta). La cooperativa establece la siguiente tabla de rangos dentro del Plan de Inversiones para sus clientes:

**Tabla No. 5**

**PLAN DE INVERSIONES RANGOS**

MONTOS		DÍAS			
DESDE	HASTA	60	90	180	365
\$ 100.00	\$ 2.000.00	6.00%	6.50%	7.25%	8.25%
\$ 2.001.00	\$ 5.000.00	6.25%	6.75%	7.50%	8.75%
\$ 5.001.00	\$ 10.000.00	6.50%	7.00%	8.00%	9.25%
\$ 10.001.00	\$ 18.000.00	6.75%	7.25%	8.25%	9.75%
\$ 18.001.00	\$ 25.000.00	7.00%	7.50%	8.75%	10.00%
>25.001.00	Más	7.25%	7.75%	9.00%	10.25%

**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema

**Fuente:** Plan Inversiones Coac. Acción y Desarrollo.

**Requisitos para la apertura del Ahorro a Plazo Fijo:**

- Copia de cédula y papeleta de votación a color y blanco y negro.
- Valor de la inversión requerida.
- Una foto tamaño Carnet.

**AHORRO ENCAJE.-** Se considera un ahorro obligatorio para todos los socios que requieran un crédito dentro de la cooperativa, el cual se realiza la apertura previa al crédito, el mismo que genera un interés activo del 4,5% sobre el monto ahorrado, a la vez este ahorro se constituye una garantía que el socio va a cubrir la deuda efectuada.

**Requisitos para la apertura del Ahorro Encaje:**

- Copia de cédula y papeleta de votación a color y blanco y negro.
- Valor de apertura de la cuenta de ahorros \$15.
- Una foto tamaño Carnet.
- Una carpeta.

Hasta diciembre del 2011 se ha registrado el siguiente número de socios ahorristas distribuidos de la siguiente forma:

<b>TIPO DE AHORRO</b>	<b>N° SOCIOS</b>
<b>A la Vista</b>	7.152
<b>A Plazo Fijo</b>	507
<b>Encaje</b>	1.996
<b>Total</b>	7.549

**Tabla No. 6**

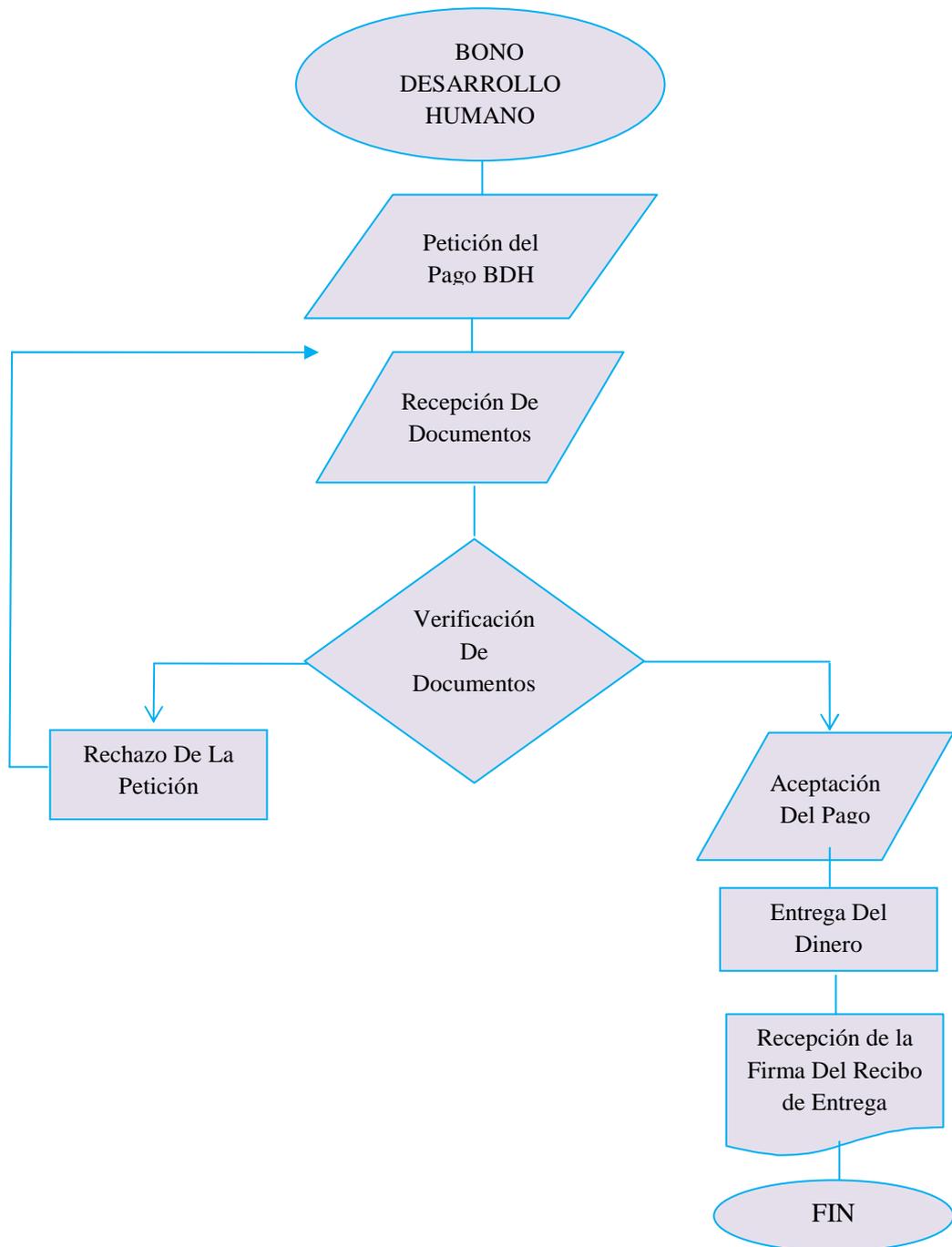
**INGRESOS Y EGRESOS POR CAPTACIONES**

<b>DATOS AHORRO</b>	<b>N° SOCIOS</b>	<b>INGRESO INDIVIDUAL</b>	<b>INGRESO TOTAL</b>	<b>EGRESO INDIVIDUAL</b>	<b>EGRESO TOTAL</b>
<b>A la Vista</b>	7.152	\$ 0,0011	\$ 8,09	\$ 1,97	\$ 14.127,33
<b>Plazo Fijo</b>	507	\$ 0,0012	\$ 5,93	\$21,79	\$ 11.046,22
<b>Total</b>	<b>7.659</b>	<b>\$ 0,0018</b>	<b>\$ 14,02</b>	<b>\$ 3,29</b>	<b>\$ 25.173,55</b>

**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema  
**Fuente:** Estados Financieros Cocread Ltda.

Figura No. 20

2.3.2.3. Diagrama de Flujo del Pago del Bono de Desarrollo Humano



**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema  
**Fuente:** Portafolio de Servicios Acción y Desarrollo Ltda.

### 2.3.2.3.1. Estudio de Requisitos para el Pago del Bono de Desarrollo Humano

El Bono de Desarrollo Humano se considera un subsidio monetario condicionado de \$ 35,00 mensuales que se entrega por familia.

El Bono De Desarrollo Humano (BDH) es un producto del Ministerio del Bienestar Social administrado por la unidad de Programa de Protección Social PPS, que tiene como objetivo proveer una ayuda económica a ciudadanos calificados dentro del sector de alta pobreza (quintil 1 y 2). El Bono de Desarrollo Humano pone en funcionamiento su ampliación de cobertura llamada Pensión asistencial para Adultos Mayores y personas con discapacidad, la cual establece una Red Asistencial y la transferencia de un bono que es de carácter individual sin importar el número de beneficiarios por núcleo familiar. El Proveedor de este servicio es SWITCHOMR S.A.

#### Requisitos para el Pago del Bono de Desarrollo Humano

1. Estar calificado como beneficiario del Bono de desarrollo humano en el MIES (Ministerio de inclusión económica y social).
2. Cédula de Identidad original.
3. Papeleta de Votación original.

Tabla No. 7

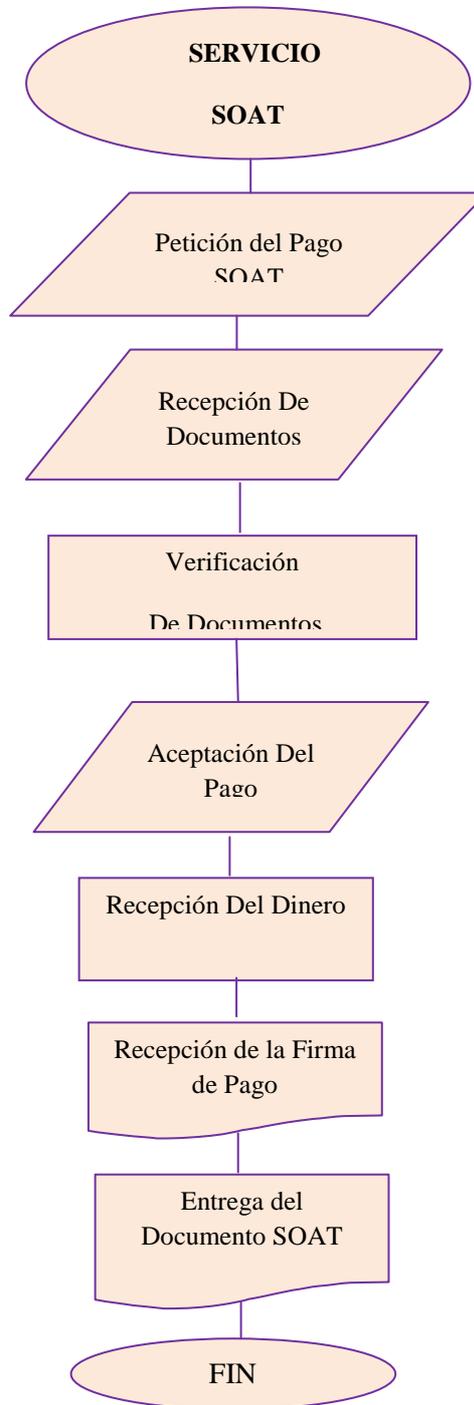
#### INGRESO POR EL PAGO DEL BONO DE DESARROLLO HUMANO

N° DE PERSONAS	INGRESO UNITARIO	MENSUAL	ANUAL
1.025	\$ 0,07	\$ 71,75	\$ 861,50

**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema  
**Fuente:** Estados Financieros Cocread Ltda.

**Figura No. 21**

**2.3.2.4. Diagrama de Flujo de Venta o Renovación del SOAT**



**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema  
**Fuente:** Portafolio de Servicios Acción y Desarrollo Ltda.

#### 2.3.2.4.1. Estudio de Requisitos de la Venta o Renovación Del SOAT

El SOAT se considera un mecanismo de apoyo para la aplicación de una Política de Estado en materia de Salud Pública, que se basa con un contrato de seguro privado con características muy especiales, la misma que cubre el áreanacional para todos los ecuatorianos y extranjeros que se movilizan en el país, por las consecuencias de los accidentes de tránsito que ocurran dentro del territorio nacional. Este sistema está conformado principalmente por: Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Ministerio de Gobierno y Policía, Dirección Nacional de Tránsito, Comisión de Tránsito del Guayas, Superintendencia de Bancos y Seguros, Sector Asegurador Privado, Sector Salud Privado. El proveedor de este servicio de la Cooperativa es COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A. (COOPSEGUROS S.A.)

#### Requisitos para el cobro y renovación de SOAT

- Original y copia de la Matrícula Vehicular
- Original del SOAT anterior
- Pago del rubro establecido SOAT actual.

Tabla No. 8

#### INGRESO POR LA VENTAO RENOVACIÓN DEL SOAT

Ingreso Mensual	Ingreso Anual	Comisión Mensual	Comisión Anual
\$ 1.546,36	\$18.556,33	46,39	556,69

Elaborado por: Banesa Cuenca y Alex Lema  
Fuente: Estados Financieros Cocread Ltda.

## 2.4. ANÁLISIS FINANCIERO

Para la ejecución del análisis financiero de la Cooperativa, partimos de los estados financieros que la COAC "Acción y Desarrollo Ltda." ha venido trabajando durante los periodos 2009-2011, detallado en la siguiente tabla:

**Tabla No. 9**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA"**  
**BALANCE GENERAL**  
**A diciembre 2009-2011**



CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	DICIEMBRE 2009	DICIEMBRE 2010	DICIEMBRE 2011
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>779.976,11</b>	<b>1.083.220,65</b>	<b>1.616.599,29</b>
<b>11</b>	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>41.187,27</b>	<b>77.370,92</b>	<b>307.392,20</b>
1101	Caja	8.944,00	14.874,06	59.683,52
1103	Bancos y otras instituciones financieras	32.243,27	62.496,86	247.708,68
<b>14</b>	<b>CARTERA DE CREDITOS</b>	<b>683.077,24</b>	<b>939.191,35</b>	<b>1.187.596,42</b>
1401	Cartera de créditos comercial por vencer	1.270,11	3.373,67	7.705,11
1402	Cartera créditos de consumo por vencer	207.252,93	384.092,11	227.389,57
1403	Cartera de créditos de vivienda por vencer	1.316,00	626,96	0,00
1404	Cartera de créditos para la microempresa por vencer	353.403,56	526.069,75	946.498,28
1405	Cartera de créditos comercial reestructurada por vencer	0,00	0,00	648,94
1411	Cartera de créditos comercial que no devenga intereses	0,00	0,00	274,66
1412	Cartera de créditos de consumo que no devenga intereses	44.328,70	8.712,56	0,00
1413	Cartera de créditos de vivienda que no devenga intereses	0,00	0,00	0,00
1414	Cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses	37.191,46	35.071,85	38.151,89
1421	Cartera de créditos comercial vencida	397,94	113,97	343,34
1422	Cartera de créditos de consumo vencida	59.745,24	25.987,97	23.338,99
1423	Cartera de créditos de vivienda vencida	0,00	0,00	0,00
1424	Cartera de créditos para la microempresa vencida	28.511,70	19.063,05	17.960,33
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	-50.340,40	-63.920,54	-74.714,69
<b>16</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>8.607,49</b>	<b>15.488,74</b>	<b>35.400,05</b>
1601	Intereses por Cobrar de Operaciones Bancarias	2.124,56	1.062,28	1.062,28
1614	Pagos por cuenta de clientes	877,04	1.247,28	1.362,56
1690	Cuentas por Cobrar Varias	5.605,89	13.179,18	32.975,21
<b>17</b>	<b>BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCION</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>

1705	Bienes Arrendados	100,00	100,00	0,00
<b>18</b>	<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>42.327,82</b>	<b>48.892,83</b>	<b>80.690,62</b>
1801	Terrenos	5.200,00	9.700,00	5.395,00
1802	Edificios	11.970,95	11.970,95	27.906,44
1804	Otros Locales	201,60	0,00	0,00
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina	12.477,59	16.380,61	21.158,32
1806	Equipos de computación	12.546,42	11.285,28	18.918,67
1807	Unidades de transporte	12.563,73	15.327,50	17.827,50
1890	Otros	0,00	0,00	17.007,00
1899	(Depreciación acumulada)	-12.632,47	-15.771,51	-27.522,31
<b>19</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>4.676,29</b>	<b>2.176,81</b>	<b>5.520,00</b>
1904	Gastos y Pagos Anticipados	168,00	0,00	0,00
1905	Gastos diferidos	1.710,95	2.139,39	5.520,00
1990	Otros Activos Varios	2.797,34	37,42	0,00
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>	<b>631.567,04</b>	<b>892.273,77</b>	<b>1.271.998,47</b>
<b>21</b>	<b>OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</b>	<b>374.212,28</b>	<b>628.450,91</b>	<b>891.822,37</b>
2101	Depósitos a la vista	344.202,92	501.989,30	664.011,30
2103	Depósitos a plazo	30.009,36	126.461,61	227.811,07
<b>22</b>	<b>OPERACIONES INTERBANCARIAS</b>	<b>224.456,11</b>	<b>224.606,11</b>	<b>80.339,08</b>
2202	Operaciones de Reporto con Instituciones Financieras	224.456,11	224.606,11	80.339,08
<b>25</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>5.739,55</b>	<b>10.241,30</b>	<b>42.796,15</b>
2503	Obligaciones patronales	2.651,89	5.289,03	13.129,79
2504	Retenciones	414,58	799,69	1.269,83
2505	Contribuciones Impuestos y Multas	0,00	21,09	13.126,26
2506	Proveedores	58,00	58,00	0,00
2590	Cuentas por pagar varias	2.615,08	4.073,49	15.270,27
<b>26</b>	<b>OBLIGACIONES CON ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO DEL SECTOR</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>241.166,62</b>
260630	Préstamo FODEPI- Fideicomiso Promujeres	0,00	0,00	241.166,62
<b>29</b>	<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>27.159,10</b>	<b>28.975,45</b>	<b>15.874,25</b>
2903	Fondos de Administración	27.159,10	28.975,45	15.874,25
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>148.409,07</b>	<b>190.946,88</b>	<b>344.600,82</b>
<b>31</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>90.070,00</b>	<b>104.355,27</b>	<b>117.897,38</b>
3103	Aportes de socios	90.070,00	104.355,27	117.897,38
<b>33</b>	<b>RESERVAS</b>	<b>753,25</b>	<b>2.938,47</b>	<b>9.956,74</b>
3301	Legales	753,25	2.938,47	9.956,74
<b>34</b>	<b>OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>	<b>31.334,44</b>	<b>70.295,93</b>	<b>216.746,70</b>
3402	Donaciones	2.365,19	3.374,23	137.774,23
3490	Otros Aportes	28.969,25	66.921,70	78.972,47
<b>36</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>26.251,38</b>	<b>13.357,21</b>	<b>0,00</b>
3601	Utilidades o excedentes acumulados	3.518,09	0,00	0,00
3602	(Pérdidas acumuladas)	-2.575,79	0,00	0,00
3603	Utilidad del ejercicio	25.309,08	13.357,21	0,00
<b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>		<b>779.976,11</b>	<b>1.083.220,65</b>	<b>1.616.599,29</b>

Elaborado por: Banesa Cuenca y Alex Lema

Fuente: Estados Financieros Cocread Ltda.

Tabla No. 10

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA"**  
**ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**  
A diciembre 2009-2011



CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	DICIEMBRE 2009	DICIEMBRE 2010	DICIEMBRE 2011
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>	<b>131.713,17</b>	<b>212.713,84</b>	<b>272.080,19</b>
<b>41</b>	<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>18.899,33</b>	<b>27.181,75</b>	<b>35.064,14</b>
4101	Obligaciones con el Público	11.075,34	18.320,05	25.188,55
4105	Otros Intereses	66,68	0,00	0,00
<b>44</b>	<b>PROVISIONES</b>	<b>11.080,39</b>	<b>14.642,42</b>	<b>12.294,15</b>
4402	Cartera de Créditos	11.080,39	14.642,42	12.294,15
440202	Cartera de Crédito de Consumo	4.793,69	14.642,42	2.382,82
440203	Cartera de Crédito Microcréditos	6.286,70	0,00	9.911,33
<b>45</b>	<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>101.733,45</b>	<b>168.181,16</b>	<b>224.721,90</b>
4501	Gastos de Personal	61.479,75	79.542,12	102.124,15
4502	Honorarios Profesionales y Movilización	528,00	4.008,65	959,79
4503	Servicios Varios	20.839,36	33.408,74	50.861,20
4504	Impuestos, contribuciones y multas	2.564,28	6.374,73	13.369,81
4505	Depreciaciones	0,00	4.753,09	11.750,80
4506	Amortizaciones	4.734,39	760,87	4.689,29
4507	Otros Gastos	11.587,67	39.332,96	40.966,86
<b>47</b>	<b>OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS</b>	<b>0,00</b>	<b>2.708,51</b>	<b>0,00</b>
4703	Intereses y Comisiones deveg ejercicios	0,00	55,00	0,00
4705	Baja de Inventarios (Activos Fijos)	0,00	2.653,51	0,00
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>157.022,25</b>	<b>226.071,05</b>	<b>274.043,49</b>
<b>51</b>	<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	<b>136.823,25</b>	<b>203.764,72</b>	<b>226.670,77</b>
5104	Intereses de Cartera de Créditos	136.823,25	203.764,72	226.670,77
<b>52</b>	<b>COMISIONES GANADAS</b>	<b>7.188,00</b>	<b>6.680,27</b>	<b>3.965,35</b>
5201	Comisiones en Cartera de Créditos	104,00	0,00	19,42
5205	Cartas de Crédito	22,00	0,00	0,00
5290	Otras Comisiones	7.062,00	6.680,27	3.945,93
<b>54</b>	<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>8.252,62</b>	<b>6.691,16</b>	<b>41.096,28</b>
5402	Servicios Especiales	102,90	65,00	4.387,43
5404	Manejo y Cobranzas	1.914,83	2.260,50	1.824,95
5405	Servicios Cooperativos	6.234,89	4.365,66	34.853,90
5490	Otros servicios	0,00	0,00	30,00
<b>55</b>	<b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>4.102,65</b>	<b>6.527,78</b>	<b>1.637,59</b>
5590	Gestión de Cobranzas	4.102,65	6.527,78	1.637,59
<b>56</b>	<b>OTROS INGRESO</b>	<b>655,73</b>	<b>2.407,12</b>	<b>673,50</b>

5602	Otros ingresos Cheques devueltos	0,00	0,00	0,00
5604	Recuperación de activos financieros	492,20	191,18	285,58
5690	Otros ingresos varios	163,53	2.215,94	387,92
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>157.022,25</b>	<b>226.071,05</b>	<b>274.043,49</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>131.713,17</b>	<b>212.713,84</b>	<b>272.080,19</b>
<b>RESULTADO</b>		<b>25.309,08</b>	<b>13.357,21</b>	<b>1.963,30</b>

**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema  
**Fuente:** Estados Financieros Cocread Ltda.

### 2.4.1. ANÁLISIS HORIZONTAL

Para el análisis horizontal se dispuso de los estados financieros de la Cooperativa Acción y Desarrollo con corte a diciembre 2009-2011, el cual nos ha permitido conocer y analizar en gran detalle la evolución que ha tenido durante el transcurso del tiempo, a la vez nos permitirá realizar un análisis comparativo entre los periodos mencionados, esto nos ayuda a conocer las variaciones que han tenido las cuentas de los estados financieros y sus posibles causas.

Los valores obtenidos en el análisis horizontal, puede ser comparados con las cifras de crecimiento planificadas por la cooperativa, para evaluar la eficiencia y eficacia de la administración en la gestión de recurso, a continuación detallamos las fórmulas a utilizar:

**Tabla No. 11**

#### **Fórmulas de Aplicación al Análisis Horizontal**

<b>VARIACIÓN ABSOLUTA (en números)</b>	<b>VARIACIÓN RELATIVA (en porcentaje)</b>
<b>Fórmula de Aplicación</b>	<b>Fórmula de Aplicación</b>
$\Delta \# \nabla \# = (P2 - P1)$ <p><b>De donde:</b>  <math>\Delta \#</math> ó <math>\nabla \#</math> = Crecimiento o Decrecimiento en números.  <b>P2</b> = Último año (período actual de análisis)  <b>P1</b> = Año anterior (período anterior de análisis).</p>	$\Delta \% / \nabla \% = \left( \left( \frac{P2}{P1} \right) - 1 \right) * 100$ <p><b>De donde:</b>  <math>\Delta \%</math> ó <math>\nabla \%</math> = Crecimiento o Decrecimiento en porcentaje.  <b>P2</b> = Último año (período actual de análisis)  <b>P1</b> = Año anterior (período anterior de análisis).</p>

**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema  
**Fuente:** Revista Económica.

Teniendo en cuenta las fórmulas antes mencionados, se presenta a continuación un resumen de los resultados del Análisis Horizontal realizados a los Estados Financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda. Durante el período de diciembre de 2009, 2010 y 2011 (Ver Anexo # 2, Análisis Horizontal Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.).

Tabla No. 12

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA"**  
**BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS**  
**RESULTADOS ANÁLISIS HORIZONTAL 2009-2011**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	ANÁLISIS HORIZONTAL								
		2010-2009			2011-2010			2011-2009		
		ABSOLUTA	RELATIVA		ABSOLUTA	RELATIVA		ABSOLUTA	RELATIVA	
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>303.244,54</b>	<b>38,88%</b>	<b>Δ</b>	<b>533.378,64</b>	<b>49,24%</b>	<b>Δ</b>	<b>836.623,18</b>	<b>107,26%</b>	<b>Δ</b>
11	Fondos Disponibles	36.183,65	87,85%	Δ	230.021,28	297,30%	Δ	266.204,93	646,33%	Δ
14	Cartera de Créditos	256.114,11	37,49%	Δ	248.405,07	26,45%	Δ	504.519,18	73,86%	Δ
16	Cuentas Por Cobrar	6.881,25	79,94%	Δ	19.911,31	128,55%	Δ	26.792,56	311,27%	Δ
17	Bienes Realizables, Adjudicados Por Pago, De Arrendamiento Mercantil Y No Utilizados Por La Institución	0,00	0,00%	∇	-100,00	-100,00%	∇	-100,00	-100,00%	∇
18	Propiedades y Equipo	6.565,01	15,51%	Δ	31.797,79	65,04%	Δ	38.362,80	90,63%	Δ
19	Otros Activos	-2.499,48	-53,45%	∇	3.343,19	153,58%	Δ	843,71	18,04%	Δ
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>	<b>260.706,73</b>	<b>41,28%</b>	<b>Δ</b>	<b>379.724,70</b>	<b>42,56%</b>	<b>Δ</b>	<b>640.431,43</b>	<b>101,40%</b>	<b>Δ</b>
21	Obligaciones Con El Publico	254.238,63	67,94%	Δ	263.371,46	41,91%	Δ	517.610,09	138,32%	Δ
22	Operaciones Interbancaria	150,00	0,07%	Δ	-144.267,03	-64,23%	∇	-144.117,03	-64,21%	∇
25	Cuentas Por Pagar	4.501,75	78,43%	Δ	32.554,85	317,88%	Δ	37.056,60	645,64%	Δ

26	Obligaciones Con Entidades Del Sector Financiero Del Sector	0,00	0,00%	▽	241.166,62	0,00%	△	241.166,62	0,00%	△
29	Otros Pasivos	1.816,35	6,69%	△	-13.101,20	-45,21%	▽	-11.284,85	-41,55%	▽
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	42.537,81	28,66%	△	153.653,94	80,47%	△	196.191,75	132,20%	△
31	Capital Social	14.285,27	15,86%	△	13.542,11	12,98%	△	27.827,38	30,90%	△
33	Reservas	2.185,22	290,11%	△	7.018,27	238,84%	△	9.203,49	1221,84%	△
34	Otros Aportes Patrimoniales	38.961,49	124,34%	△	146.450,77	208,33%	△	185.412,26	591,72%	△
36	Resultados	-12.894,17	-49,12%	▽	-13.357,21	-100,00%	▽	-26.251,38	-100,00%	▽
	<b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>	303.244,54	38,88%	△	533.378,64	49,24%	△	836.623,18	107,26%	△
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>										
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>	81.000,67	61,50%	△	59.366,35	27,91%	△	140.367,02	106,57%	△
41	Intereses Causados	8.282,42	43,82%	△	7.882,39	29,00%	△	16.164,81	85,53%	△
44	Provisiones	3.562,03	32,15%	△	-2.348,27	-16,04%	▽	1.213,76	10,95%	△
45	Gastos De Operación	66.447,71	65,32%	△	56.540,74	33,62%	△	122.988,45	120,89%	△
47	Otros Gastos Y Pérdidas	2.708,51	0,00%	△	-2.708,51	-100,00%	▽	0,00	0,00%	-
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>	69.048,80	43,97%	△	47.972,44	21,22%	△	117.021,24	74,53%	△
51	Intereses Y Descuentos Ganados	66.941,47	48,93%	△	22.906,05	11,24%	△	89.847,52	65,67%	△
52	Comisiones Ganadas	-507,73	-7,06%	▽	-2.714,92	-40,64%	▽	-3.222,65	-44,83%	▽
54	Ingresos Por Servicios	-1.561,46	-18,92%	▽	34.405,12	514,19%	△	32.843,66	397,98%	△
55	Otros Ingresos Operacionales	2.425,13	59,11%	△	-4.890,19	-74,91%	▽	-2.465,06	-60,08%	▽
56	Otros Ingreso	1.751,39	267,09%	△	-1.733,62	-72,02%	▽	17,77	2,71%	△
	<b>RESULTADO</b>	-11.951,87	-47,22%	▽	-11.393,91	-85,30%	▽	-23.345,78	-92,24%	▽

**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema

**Fuente:** Estados Financieros Cocread Ltda.

**COMENTARIOS DEL BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS**  
**ANÁLISIS HORIZONTAL**

El análisis horizontal aplicado a los estados financieros de la Cooperativa de Ahorro y crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”, permite encontrar los siguientes resultados:

**Activo:**

- De los datos proporcionados en los Estados Financieros de los periodos objeto de análisis, se logró identificar un alto nivel de crecimiento en los Activos totales de la Cooperativa, es así entre al año 2009-2010 existe un crecimiento del 38,88%, mientras que del año 2010 al 2011 se ha incrementado en un 49,24%, y de forma global durante los dos años se ha incrementado de forma importante en un 107,26%, es decir en el año 2009 se obtuvo un total de activos de \$779.976,11, mientras que al año 2011 se logró \$ 1.616.599,29.
- Dentro de los activos una disminución en los valores no siempre se considera una deficiencia o falta de gestión de parte de los administradores como para dar una señal de alerta en el trabajo cooperativo, al contrario en lo referente a la recuperación de cartera vencida, la gestión de su personal ha reflejado adecuados logros, es así en los resultados obtenidos durante el periodo 2010-2009 se refleja una disminución de 37,49%, mientras que para el periodo 2011-2010 ha disminuido en un porcentaje de 26,45%, considerando la recuperación de cartera de créditos de consumo vencida la cuenta que ha contribuido en gran parte para la obtención de estos resultados, pues esta cuenta para el periodo 2010-2009 ha disminuido en un -56,50%, y en relación del año 2011 con el año 2009 ha disminuido en \$ -36.406,25 siendo el -60,94% de reducción.

**Pasivo:**

- En lo relacionado al pasivo de la Cooperativa de manera global tiene un crecimiento del 41,28% al final de diciembre 2010, mientras que para fin de diciembre 2011 se ha incrementado en un 42,56%, esto va a la par con el incremento de la cuenta obligaciones con el pueblo que a continuación de menciona.
- Se observa que se fortalece año tras año la Responsabilidad y Confianza que entrega a los socios de la institución, la misma que se ve reflejada en el crecimiento de las

cuentas Depósitos a la Vista, e Inversiones a Plazo Fijo, que comprende las obligaciones que tiene la cooperativa con el pueblo, analizando resultados tenemos que para el año 2009 las obligaciones eran de \$ 374.212,28; mientras que para el año 2010 tenía \$ 628.450,91, dando un crecimiento de 67,94%, mientras que para el periodo 2011-2010 se ha incrementado en un 41,91%; y en relación de estos dos años 2011-2009, estas obligaciones ha incrementado en un 138,32%.

- En lo referente a las cuentas por pagar se observa que para diciembre de 2010 se ha incrementado en un 78,43%, para el año 2011 se ha cuadruplicado en un 317,88%, esto nos quiere mencionar que a pesar de tener un crecimiento considerado en el fondeo de la cooperativa con los depósitos de los socios e inversiones de nuestros clientes, éste no resulta suficiente para sostener las operaciones en colocación, siendo necesario la obtención de recursos de terceros para cubrir esta necesidad.

#### **Patrimonio:**

- El Patrimonio en el año 2009 se constituyó en \$ 148.409,07; para lo cual se observa un importante crecimiento a fin de diciembre de 2010 de 28,66%, mientras que para el año 2011 se observa que esta cuenta se ha incrementado en un 80,47%
- La Rentabilidad al final del diciembre 2009 se constituyo de \$ 25.309,08, al año 2010 se obtuvo una utilidad inferior de \$ 13.357,21, reflejándose una disminución de 47,22%, eso se ve reflejado por los diferentes gastos realizados durante el ejercicio económico, mientras que para el final del año 2011 a penas se logro obtener una utilidad de \$ 1.963,30, una de las razones importantes para haber generado esta mínima utilidad es por la realización de diferentes gastos efectuados y el pago de impuestos a la Administración Tributaria SRI, pues en el mes de noviembre 2011 se tuvo que cancelar \$ 12.322,06 por cuestiones fiscales.

#### **Gastos:**

- En lo referente a los gastos de la Cooperativa, podemos analizar que se encuentra casi a la par con los ingresos, producto de ello existe un excedente para la institución financiera.
- La cuenta (4101) Obligaciones con el Pueblo refleja un alto nivel de crecimiento de 127,43% en dos de gestión del 2009 al 2011, pues al final de diciembre de 2009 esta

cuenta había registrado \$ 11.075,34, mientras que para el fin de diciembre del 2011 hubo un incremento a \$ 25.188,55; esto se interpreta por las obligaciones de pago por los intereses generados por la captaciones que ha tenido la cooperativa, podemos analizar a este incremento como algo positivo ya que a través de un buen trabajo la Cooperativa capta recursos del público (socios y clientes), cada vez con mayor cuantía.

- Una de las cuentas que ha generado una mayor alerta dentro de la gestión financiera de la cooperativa ha sido la 4504 denominada Impuestos, Tasas y Contribuciones, al final de cada periodo ha ido incrementando su valor es así al final del 2009 se obtuvo \$ 2,564,28, para el final del 2010 se obtuvo \$ 6.374,73; logrando un incremento del 148,60%, mientras que para el final del año 2011 se arrojó un resultado de \$ 13.369,81, dando un crecimiento del 421,29% con relación al año 2009, dicho crecimiento se refleja por los pagos efectuados por impuestos fiscales generados por la Auditoría Tributaria efectuada.

#### **Ingresos:**

- En cuanto a los ingresos que ha logrado la Cooperativa se puede observar que año tras año se ha incrementado gracias a la oportuna intervención de todos los colaboradores, es por ello para diciembre del 2010 se obtuvo \$ 226.071,05 generando un crecimiento de 43,97% con relación al año 2009 que apenas se logró \$ 157.022,25; mientras que para el año 2011 se incrementó apenas en un 21,22%, pues constituye el \$ 274.043,49 de recaudación.

#### **2.4.2. ANÁLISIS VERTICAL**

Este análisis consiste en realizar una comparación individual de las cuentas de los estados financieros, dando como porcentaje máximo (100%) dentro del balance general al total de activos y a la suma del total de pasivos más patrimonio, y dentro del estado de resultados al total de ingresos que maneja la institución financiera, el principal objetivo de este análisis es conocer y analizar la estructura financiera de una institución en una fecha determinada.

#### **Fórmulas de Aplicación en el Análisis Vertical:**

Para efectos del análisis vertical:

- En el Balance General se determina al Total de Activos o la suma del Total de Pasivos mas Patrimonio como la cifra base esta corresponde al 100%, con fin de comparar cada uno de los rubros y así conocer los porcentajes de participación de las diferentes cuentas que intervienen en este balance.
- Dentro del Estado de resultados la cifra base a tomar en cuenta es el Total de Ingresos que ha logrado la institución financiera durante un periodo de tiempo determinado, es por ello esta cuenta toma un porcentaje clave 100%, para lo cual las diferentes cuentas que forman parte de este estado financiero van a tener su porcentaje de participación dado.

Por tanto se presenta a continuación un resumen del análisis vertical realizado a los estados financieros durante los periodos económicos 2009, 2010, 2011. (Ver Anexo # 3, Análisis Vertical Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”)

**Tabla No. 13**  
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA"**  
**BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS**  
**RESULTADOS ANÁLISIS VERTICAL 2009-2011**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	DICIEMBRE 2009	DICIEMBRE 2010	DICIEMBRE 2011	ANÁLISIS VERTICAL		
					2009	2010	2011
					% VARIACIÓN	% VARIACIÓN	% VARIACIÓN
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>779.976,11</b>	<b>1.083.220,65</b>	<b>1.616.599,29</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
11	Fondos Disponibles	41.187,27	77.370,92	307.392,20	5,28%	7,14%	19,01%
14	Cartera De Créditos	683.077,24	939.191,35	1.187.596,42	87,58%	86,70%	73,46%
16	Cuentas Por Cobrar	8.607,49	15.488,74	35.400,05	1,10%	1,43%	2,19%
17	Bienes Realizables, De Arrendamiento Mercantil Y No Utilizados	100,00	100,00	0,00	0,01%	0,01%	0,00%
18	Propiedades Y Equipo	42.327,82	48.892,83	80.690,62	5,43%	4,51%	4,99%
19	Otros Activos	4.676,29	2.176,81	5.520,00	0,60%	0,20%	0,34%
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>	<b>631.567,04</b>	<b>892.273,77</b>	<b>1.271.998,47</b>	<b>80,97%</b>	<b>82,37%</b>	<b>78,68%</b>
21	Obligaciones Con El Publico	374.212,28	628.450,91	891.822,37	47,98%	58,02%	55,17%
22	Operaciones Interbancarias	224.456,11	224.606,11	80.339,08	28,78%	20,74%	4,97%
25	Cuentas Por Pagar	5.739,55	10.241,30	42.796,15	0,74%	0,95%	2,65%
26	Obligaciones Con Entidades Del Sector Financiero Del Sector	0,00	0,00	241.166,62	0,00%	0,00%	14,92%
29	Otros Pasivos	27.159,10	28.975,45	15.874,25	3,48%	2,67%	0,98%
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>148.409,07</b>	<b>190.946,88</b>	<b>344.600,82</b>	<b>19,03%</b>	<b>17,63%</b>	<b>21,32%</b>
31	Capital Social	90.070,00	104.355,27	117.897,38	11,55%	9,63%	7,29%
33	Reservas	753,25	2.938,47	9.956,74	0,10%	0,27%	0,62%
34	Otros Aportes Patrimoniales	31.334,44	70.295,93	216.746,70	4,02%	6,49%	13,41%

36	Resultados	26.251,38	13.357,21	0,00	3,37%	1,23%	0,00%
	<b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>	<b>779.976,11</b>	<b>1.083.220,65</b>	<b>1.616.599,29</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>							
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>	<b>131.713,17</b>	<b>212.713,84</b>	<b>272.080,19</b>	<b>83,88%</b>	<b>94,09%</b>	<b>99,28%</b>
41	Intereses Causados	18.899,33	27.181,75	35.064,14	12,04%	12,02%	12,80%
44	Provisiones	11.080,39	14.642,42	12.294,15	7,06%	6,48%	4,49%
45	Gastos De Operación	101.733,45	168.181,16	224.721,90	64,79%	74,39%	82,00%
47	Otros Gastos Y Pérdidas	0,00	2.708,51	0,00	0,00%	1,20%	0,00%
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>157.022,25</b>	<b>226.071,05</b>	<b>274.043,49</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
51	Intereses Y Descuentos Ganados	136.823,25	203.764,72	226.670,77	87,14%	90,13%	82,71%
52	Comisiones Ganadas	7.188,00	6.680,27	3.965,35	4,58%	2,95%	1,45%
54	Ingresos Por Servicios	8.252,62	6.691,16	41.096,28	5,26%	2,96%	15,00%
55	Otros Ingresos Operacionales	4.102,65	6.527,78	1.637,59	2,61%	2,89%	0,60%
56	Otros Ingreso	655,73	2.407,12	673,50	0,42%	1,06%	0,25%
	<b>RESULTADO</b>	<b>25.309,08</b>	<b>13.357,21</b>	<b>1.963,30</b>	<b>16,12%</b>	<b>5,91%</b>	<b>0,72%</b>

**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema

**Fuente:** Estados Financieros Cocread Ltda.

## **COMENTARIOS DEL BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS**

### **ANÁLISIS VERTICAL**

Al finalizar el cálculo de la participación de las diferentes cuentas en los estados financieros nos permitió definir las conclusiones siguientes:

#### **Activo:**

- Los fondos Disponibles tienen una participación del 5,28% en el 2009, se obtiene el 7,14% en el 2011, mientras que para el 2011 se logra incrementar al 19,01%.
- En los tres periodos económicos analizados podemos identificar claramente que la cuenta Cartera de Créditos (Cuenta 14) mantiene una participación entre el 70 al 80%, es así, en el 2009 tiene 87,58%, para el 2010 logra una participación del 86,70%, mientras que para el año 2011 obtiene un 73,46%, esto nos permite identificar que la mayor parte de sus recursos están destinados al crédito, por lo tanto se considera esta actividad como la fuente principal de ingresos, lo cual se debe dar mayor atención, medición y monitoreo sobre la gestión de riesgos que involucra.
- En lo referente a los Activos Fijos se puede observar que existe un comportamiento de reducción paulatino en los valores analizados, es así que para el año 2009 se obtiene un 5,43%, mientras que para el año 2010 se reduce al 4,51%, y para el año 2011 aun se identifica otra reducción al 4,99%, con relación al Total de Activos que se registra en los Estados Financieros.

#### **Pasivos:**

- Se puede observar que una de las cuentas de mayor participación dentro de la suma del Total de Pasivos más Patrimonio corresponde a las Obligaciones con el Pueblo, puesto que durante el análisis de los tres años se pudo identificar que, para el 2009 se obtuvo el 47,98%, en el año 2010 se obtuvo 58,02%, mientras que para el 2011 se obtuvo el 55,17%, lo que se puede conocer que la principal fuente de obligaciones es con el público, sea este por los Depósitos a la Vista en su mayor porcentaje (47,01 en el 2011), y por las Inversiones a Plazo Fijo (14,09 en el 2011).
- Al analizar la cuenta Operaciones Interbancarias (Cta. 22), se puede identificar que para el año 2009 se obtiene una participación del 28,78%, para el 2010 se obtiene el

20,74%, mientras que para el año 2011 se logra una participación del 4,97% sobre la suma del Total de Pasivos más el Total de Patrimonio, este comportamiento permite visualizar la disminución de este rubro y su efecto en la fuente de financiamiento externa diferente a las captaciones, es así según los datos de los Estados Financieros las obligaciones principales es con CORPOANDES que mantiene una participación de 4,74% en el año 2011, y que ha brindado su apoyo colocando recursos en nuestra Cooperativa.

#### **Patrimonio:**

- Se puede observar que el Patrimonio de la Cooperativa se fortalece en menor proporción año tras año con las aportaciones de los socios es así para el año 2009 se tuvo el 11,55%, en el 2010 se obtuvo el 9,63%, mientras que para el año 2011 se constituyó el 7,29%, estos aportes se consideran como ente principal de la solvencia de la Institución Financiera.
- Una de las cuentas de mayor participación dentro del Total de Patrimonio es la Cuenta Otros Aportes Patrimoniales, puesto que para el 2010 se obtuvo el 6,49%, mientras que para el año 2011 se constituyó en el 13,41% valor que se encuentra por encima de los resultados generados en cada uno de los ejercicios económicos.

#### **Ingresos:**

- Una de las cuentas con mayor participación dentro del Estado de Resultados es la Cta. Intereses y Descuentos Ganados constituyéndose en el 2009 un rubro del 87,14%, para el 2010 se logró la participación más importante del 90,13%, mientras que para el año 2011 se redujo en un 82,72%, este comportamiento manifiesta el nivel de gestión de parte de todos los colaboradores de la cooperativa por la colocación de los recursos captados del pueblo hacia las operaciones del activo de manera especial a la cartera de créditos que constituye la actividad principal de ingresos para la institución.
- En los intereses sobre la Cuenta Cartera de Crédito de Consumo observamos que mantiene un comportamiento descendente durante el periodo 2009-2011, es así en el 2009 su participación era del 45,20%, para el 2010 esta cuenta tenía 34,72, mientras que para el 2011 se redujo al 29,50%, razón que ha permitido la generación de un mayor margen financiero.

**Gastos:**

- Se puede presencia con mayor facilidad que la participación de los Gastos dentro de los Datos Financieros emitidos por la cooperativa son inferiores al Total de Ingresos ya que se hallan por debajo del 100%, lo cual permite arrojar resultados positivos en los ejercicios económicos, de esta manera citamos que para el 2009 la participación de los gastos eran del 83,88%, para el año 2010 los gastos estaban en 94,09, mientras que para el 2011 la variación era del 99,28%, estos valores nos llevan a mencionar que durante los tres periodos analizados se obtuvo excedentes para la cooperativa aunque el año 2009 refleja un mejor resultado, mientras que en el 2011 lo que refleja es el incremento de gastos operacionales.
- Dentro del total de Gastos la cuenta Gastos de Operación es la que mayor participación mantiene durante los periodos analizados, es así en el 2009 se constituyó el 64,79%, para el 2010 se obtuvo el 74,39%, mientras que para el 2011 la participación de esta cuenta estaba en el 82%, de la misma forma dentro de estos gastos operacionales, el gasto de personal es la cuenta que mayor realce de egresos tiene la cooperativa, al año 2011 su participación era del (37,29%).

### **2.4.3. ANÁLISIS DE INDICADORES ECONÓMICOS**

Se consideran los indicadores financieros factores principales para una buena evolución cuantitativa y cualitativa de una institución, a la vez se han considerado como los más relevantes los indicadores de liquidez, morosidad, solvencia, estructura de cartera, y Sostenibilidad, ya que permitirán conocer el desempeño en la Gestión Administración en la obtención de resultados de crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

En la actualidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”, se encuentra siendo parte del Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria (PNFPEES), misma Institución que en forma conjunta con el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, han desarrollado un umbral de indicadores, el cual contribuye a medir la eficiencia y eficacia administrativa, financiera y social de nuestra entidad financiera, a la vez

permite tomar decisiones oportunas para realizar un trabajo más sólido e incrementar la estabilidad dentro de un mercado financiero muy competitivo.

Una vez aplicado los indicadores financieros desarrollados por PNFPEES y teniendo como base principal los Estados Financieros presentada por la Cooperativa, se han obtenido los siguientes resultados que damos a conocer en la siguiente tabla:

Tabla No. 14

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA"



ÍNDICES MÍNIMOS PARA INDICADORES FINANCIEROS

A diciembre 2009-2011

INDICADOR	CÓDIGO	NOMBRE INDICE	META	2009	2010	2011
SOLVENCIA	S1	PATRIMONIO/ACTIVOS	>= 9,50%	19,03%	17,63%	21,32%
ESTRUCTURA DE CARTERA	E1	PARTICIPACION DE CARTERA MICROCREDITO	>= 26,00%	61,36%	61,78%	84,42%
MOROSIDAD	M1	CARTERA VENCIDA > 30 DÍAS	<= 5,00%	12,20%	4,35%	3,57%
	M2	CARTERA CONTAMINADA > 30 DÍAS	<= 10,00%	23,42%	8,43%	6,52%
	M3	PROVISIONES/CARTERA VENCIDA > 30 DÍAS	>= 50,00%	65,21%	168,04%	188,16%
LIQUIDEZ	L1	FONDOS DISPONIBLES/PASIVOS < A 90 DIAS	>= 8,50%	11,13%	13,38%	41,18%
SOSTENIBILIDAD	R1	ROE	>= 4,50%	17,05%	7,00%	0,57%
NUMERO DE INDICADORES CUMPLIDOS				5	7	6
PORCENTAJE DE EFICIENCIA				71,43%	100,00%	85,71%
				INDICADOR CUMPLIDO		
				INDICADOR NO OPTIMO		

Elaborado por: Banesa Cuenca y Alex Lema  
 Fuente: Estados Financieros Cocread Ltda.

### ***COMENTARIOS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS PNFPEES***

Una vez obtenidos los resultados de la implementación de los indicadores financieros se pudo llegar a concluir:

- La Solvencia de la Cooperativa durante la gestión de los tres años analizados se encuentra dentro del umbral dado por PNFPEES, dando para el último periodo diciembre 2011 un resultado del 21,32%, esto es favorable para esta institución porque a medida que realizan un arduo trabajo, tienen como resultado la obtención de una solvencia positiva.
- En lo referente a la participación de la Cartera de Microcrédito dentro del total de Cartera de Crédito General, observamos que es superior al 26% dado por PNFPEES, con una tendencia de crecimiento durante los tres años de análisis, es así para el 2009 se obtuvo el 61,36%, para el 2010 se incremento a 61,78%, mientras que para el 2011 se constituyó en 84,42%.
- La cartera vencida mayor de 30 días en los años 2010 y 2011 se encuentran dentro del umbral establecido por PNFPEES (4,35%, 3,57% respectivamente), a comparación con el año 2009 este rubro excedía el 5% del parámetro dado, generando un resultado del 12,20%, demostrando en estos dos últimos años una adecuada gestión en la recuperación de cartera.
- En cuanto a la cartera de riesgo o Contaminada mayor de 30 días, ha sufrido el mismo comportamiento de la cartera vencida, tiende a disminuir en los tres años, pero solamente en los dos últimos se halla dentro del umbral establecido colocándose en 8,43% en el 2010 y 6,52% en el 2011.
- Otro índice dentro de la Morosidad tenemos las provisiones a la cartera vencida mayor de 30 días, que en los tres años analizados sobrepasa el 50% umbral establecido por PNFPEES, esto demuestra que para la cartera vencida existe un adecuado nivel de provisiones para cubrir estos valores,

los resultados generados en este indicador son: 2009: 65,21%, 2010:168,04 y 2011 188,16%.

- La Liquidez en cambio ha tenido un comportamiento ascendente durante los tres años analizados y se encuentra dentro del rubro establecido (8,50%), resultados de ello mencionamos que al 2009 se obtuvo el 11,13%, el 2009 se incrementó al 13,38%, mientras que para el 2011 también se incrementó al 41,18%.
- La sostenibilidad de la cooperativa durante el periodo de tiempo analizado demuestra que ha tenido un comportamiento descendente, a pesar de ello en los dos primeros años analizados 2009-2010 se identifica que la sostenibilidad se encuentra dentro de los parámetros fijados por PNFPEES constituyéndose el 17,05% y 7,00% respectivamente, sin embargo a diciembre de 2011, el resultado no manifiesta cifras optimistas, pues apenas se logra el 0,57% de cumplimiento, razón por la cual la gestión Administrativa y Financiera de la cooperativa deberán aplicar medidas emergentes a fin de incrementar estos valores para el próximo año.

## **2.5. ANÁLISIS OPERATIVO**

### **2.5.1. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS**

Para realizar esta perspectiva los Directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos y metas tanto de los socios internos como externos de la cooperativa.

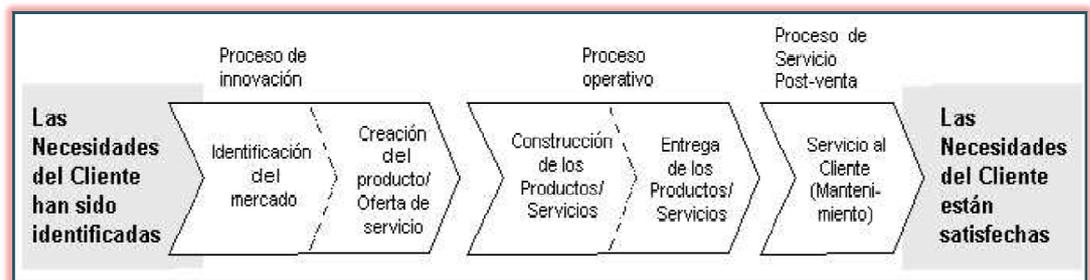
Al mismo tiempo se define de forma clara una cadena de valor de los procesos internos que involucra la COAC empezando por un *Proceso de Innovación* la cual ayuda a identificar las necesidades de los clientes internos, externos, actuales y futuros, al mismo tiempo ayuda a conocer las soluciones de las mismas, este proceso es seguido por una etapa la cual el Gerente de la cooperativa la denomina *Proceso Operativo* el cual contribuye a entregar los productos y servicios existentes

a los clientes o socios existentes. Finalmente este proceso termina con el *Servicio Post Venta* el cual personal especializado o capacitado de la COAC ayuda a los clientes de forma técnica la utilización adecuada del dinero ahorrado o inversión adquirida.

Para los principales procesos que manejan la organización en estudio, tales como el cumplimiento de las necesidades de los clientes, aprovisionamiento, planificación, agilidad, veracidad, cumplimiento de políticas y control de la productividad financiera se acostumbra medir y definir las medidas de costo, calidad, productividad y tiempo.

Figura No. 22

### Perspectiva de Procesos Internos



### Proceso de Innovación

Se considera un proceso de gran creatividad o generador de valor a los servicios que la cooperativa quiere entregar, en primera instancia la COAC identifica y cautiva primero nuevos mercados, clientes, necesidades emergentes y latentes de los clientes existentes, poco a poco la cooperativa empieza a trabajar en el diseño y desarrollos de esas necesidades que el o los clientes lo requieran así. Este proceso contribuye a identificar las características de los segmentos de mercado que la cooperativa desea satisfacer con sus servicios, a la vez brinda un enfoque de innovación el cual permite que la organización ponga mayor énfasis en diferentes procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado servicios y mercados nuevos.

## **Proceso Operativo**

Este proceso empieza con la recepción de una nueva necesidad del socio o cliente y termina cuando éste se entrega, para este proceso el consejo de administración junto con el Gerente capacitan al personal sobre la base de cumplimiento de las necesidades encontradas.

Para esta etapa la calidad se torna un indicador de gran importancia porque el cliente necesita un servicio eficiente, efectivo y oportuno, dejando a un lado la pérdida de tiempo, en este proceso es primordial identificar las características de costo, calidad, tiempo y actuación que permitirá entregar servicios superiores a los clientes existentes y así satisfacer los requerimientos de los mismos. En este punto luego de realizar la técnica de observación se pudo detectar que la organización en gran parte se preocupa por satisfacer los requerimientos de sus socios, pero existe el factor tiempo que no la están aprovechando al máximo.

Otro de los temas importantes a tener en cuenta dentro del proceso operativo son: los reclamos de parte de los socios por el servicio prestado, el tiempo que se da en el otorgamiento de crédito, tiempos de espera o cola, se pudo observar que la cooperativa mantiene abierta el buzón de sugerencias para que toda persona tenga acceso a introducir cualquier tipo de inquietud respecto a los servicios de la COAC, pero una de las debilidades que la cooperativa tiene respecto a ello que no se difunde constantemente la existencia de este buzón por lo que la mayoría de los socios deben esperar dialogar con el gerente para dar a conocer diferentes sugerencias o reclamos con respecto a la cooperativa y recién en ese momento se analiza de forma conjunta con la gerencia para determinar las soluciones pertinentes.

En este proceso también se analizó que hace falta mayor agilidad en todas las actividades que los colaboradores realizan para cumplir sus objetivos o políticas, a más de ello se pudo detectar que el personal de la diferentes agencias de la COAC no están realizando sus funciones de acuerdo a lo establecido, es decir no cumplen

las metas propuestas, y solo trabajan eficientemente cuando existe una persona superior a ellos.

### **Servicio Post Venta**

En esta fase se incluye actividades de garantía y asesoramiento técnico que el personal de la cooperativa está dispuesta a entregar a los socios que lo requieran, además una vez analizado en el proceso operativo sobre pequeñas y grandes inquietudes de los socios se procede a dar soluciones efectivas, la cual ayuda a la cooperativa ser más sólida e incrementar su nivel de confianza dentro del mercado financiero.

Para la ejecución de todo este proceso es indispensable que toda la organización financiera se encuentre integrada, y que todos los colaboradores de la cooperativa busquen el mismo objetivo.

## **2.6. ANÁLISIS DE LA CALIDAD**

El análisis de la calidad es realizado a través de una observación directa aplicada a las áreas existentes en la organización, este análisis se considera uno de los más importantes, pues en este punto se consideran a los dos principales actores (Clientes internos-colaboradores y clientes externos-socios) que hacen que la Cooperativa día a día vaya desarrollándose dentro de un mercado financiero muy competitivo.

### **2.6.1. ANÁLISIS BASADO EN LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA CALIDAD ISO 9000:2008**

Para el análisis calidad según los Principios básicos de la ISO 9000:2008 procedimos a plantear la de técnica del cuestionario el mismo que se aplica en primera instancia al Gerente de la cooperativa para determinar aspectos relativos a la calidad.

Tabla No. 15

*Enfoque al Cliente: Principio Básico de la Calidad*

INTERROGANTE	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
¿Satisface al máximo las expectativas de los socios en cuanto los servicios prestados?		X	No en su totalidad
¿Recibe sugerencias de parte de los socios de la COAC?		X	Casi Nunca
¿Se analiza constantemente la relación que tiene la COAC con los socios?		X	Casi en su totalidad.
¿Se conoce de forma clara los requerimientos que tienen los socios para con la COAC?		X	En su mayoría No

**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema

**Fuente:** Encuestas

Posterior a observar y analizar las respuestas del Gerente de la COAC nos damos cuenta que existe una débil relación entre el socio/a y la COAC, hace falta mayor satisfacción en la entrega de los servicios, personal encargado de la verificación de sugerencias no emiten de forma constante informes sobre éste y poco a poco los requerimientos que los socios/as de la COAC no se están cumpliendo en su totalidad, hace falta mayor enfoque en el socio pues éste es la base primordial para el desarrollo de la cooperativa.

Para que la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, pueda determinar la satisfacción del cliente con respecto a la atención en la organización se realiza una encuesta dirigida a los socios de la misma, para ello tomando como referencia a socios de acuerdo a su tipo de ahorro o inversión depositados en la COAC y de acuerdo al monto de sus ahorros para ello se seleccionó a:

Tabla No. 16

**Marco Referencial de Socios**

<b>Tipo de Ahorro o Inversión</b>	<b>Número de Socios Ahorristas o Inversionistas</b>	<b>Total Monto de sus Ahorros</b>
A la Vista	7.152	\$ 664.011,30
A Plazo Fijo	507	\$ 227.811,07
<b>Monto Total de Ahorro</b>		<b>\$ 891.822,37</b>

**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema  
**Fuente:** Estados Financieros Cocread Ltda.

Una vez analizado el mayor número de socios y también considerando el monto que tienen en sus ahorros, podemos darnos cuenta que están concentrados tanto en los dos aspectos los socios con ahorros a la vista y de ahí se determinó la muestra a la cual se le va a aplicar la encuesta respectiva.

Para determinar la muestra nos basamos en la siguiente fórmula:

$$n = \frac{K^2 pqN}{E^2(N-1) + K^2 pq}$$

**Siendo:**

**K<sup>2</sup>:** Coeficiente cuyo valor está en función del nivel de confianza requerido por el investigador. (Porque el nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 90% de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 10%.), en nuestro caso nuestro coeficiente es de 2,72.

**p - q:** Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que p=q=0.5 que es la opción más segura. q: proporción de individuos que no poseen esa

característica, es decir, es 1-p. n: tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

**N:** Tamaño del universo o población, en nuestro caso se considera el número de socios que tienen sus ahorros a la vista y estos son 7.152 socios.

**E<sup>2</sup>:** Es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella, en nuestro caso es del 10%.

*Aplicando la fórmula de la muestra se obtiene que:*

$$n = \frac{2.70(0.5)(0.5)(7152)}{(0.03)^2(7152 - 1) + 2.70(0.5)(0.5)}$$

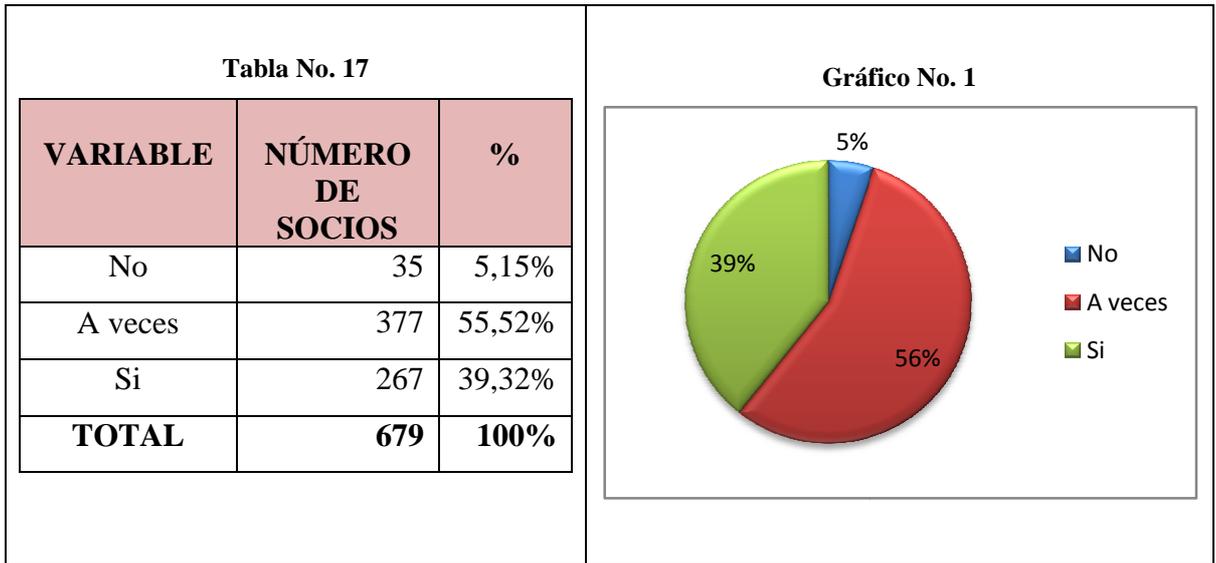
$$n = 4827,60/7,11$$

$$n = 679 \text{ encuestas}$$

La Encuesta va dirigida a 679 socios seleccionados aleatoriamente del sector de Ahorro a la vista, una vez aplicado la encuesta a los socios de la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”.

## **RESULTADOS ENCUESTA APLICADA A SOCIOS DE LA COAC “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”**

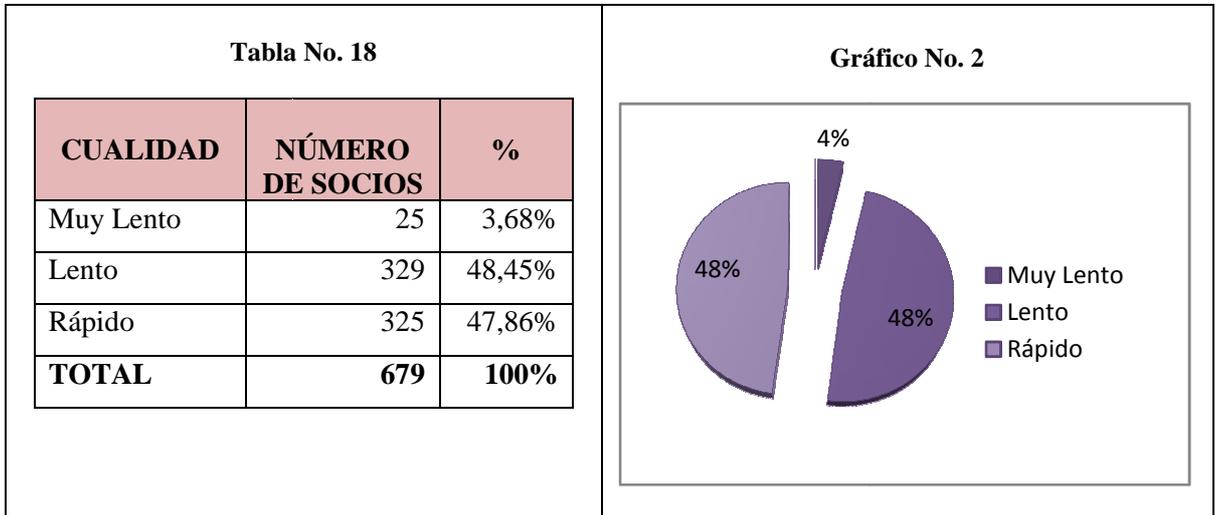
**1. ¿La distribución Interna de la instalación de la COAC es amplia y acogedora para realizar las actividades financieras satisfactoriamente?**



**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema  
**Fuente:** Encuestas de Calidad (COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”)

**Análisis.-** Luego de analizar los datos de la tabla de la pregunta ¿La distribución interna de la instalación de la COAC es amplia y acogedora para realizar las actividades financieras?, aplicado a los socios de la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, que tienen cuenta de ahorro a la vista se puede concluir que el 5,15% de los socios manifiestan que la distribución interna de la infraestructura de la cooperativa no es acogedora para realizar actividades financieras satisfactoriamente, el 55,52% de los socios piensan que frecuentemente la distribución interna de la instalación es acogedora, mientras que el 39,32% de los socios relatan que la distribución interna de la instalación de la cooperativa si es amplia y acogedora para realizar actividades financieras satisfactoriamente.

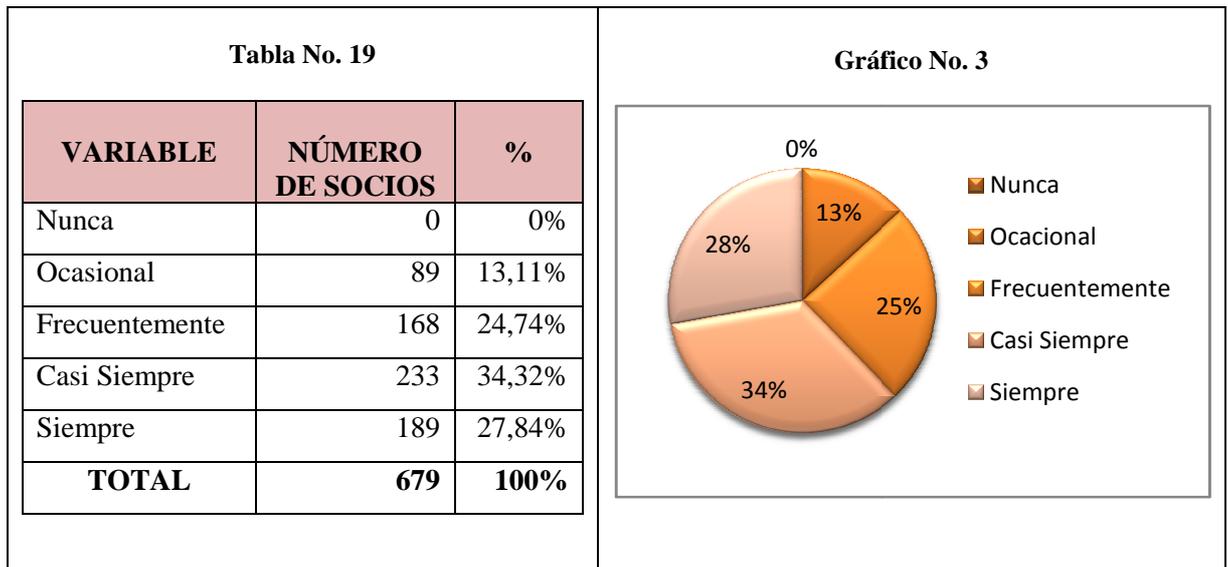
**2. ¿Cómo considera usted el tiempo empleado por la COAC para el servicio de depósito y retiro de sus ahorros?**



**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema  
**Fuente:** Encuestas de Calidad (COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”)

**ANÁLISIS:** Al finalizar la tabulación de la pregunta ¿Cómo considera usted al tiempo empleado por la COAC para el servicio de depósito y retiro de sus ahorros?, realizado a los socios de la cooperativa llegamos a concluir que el 3,68% de los socios consideran que el tiempo que utiliza la COAC para el servicio de captaciones y colocaciones es muy lento, el 48,45% de los socios mencionan que el tiempo empleado por la COAC para el servicio de captaciones y colocaciones es demoroso, mientras que el 47,86% de los socios declaran que el tiempo empleado por la COAC para el servicio de captaciones y colocaciones es rápido por lo que favorece la optimización de ese recursos para ellos.

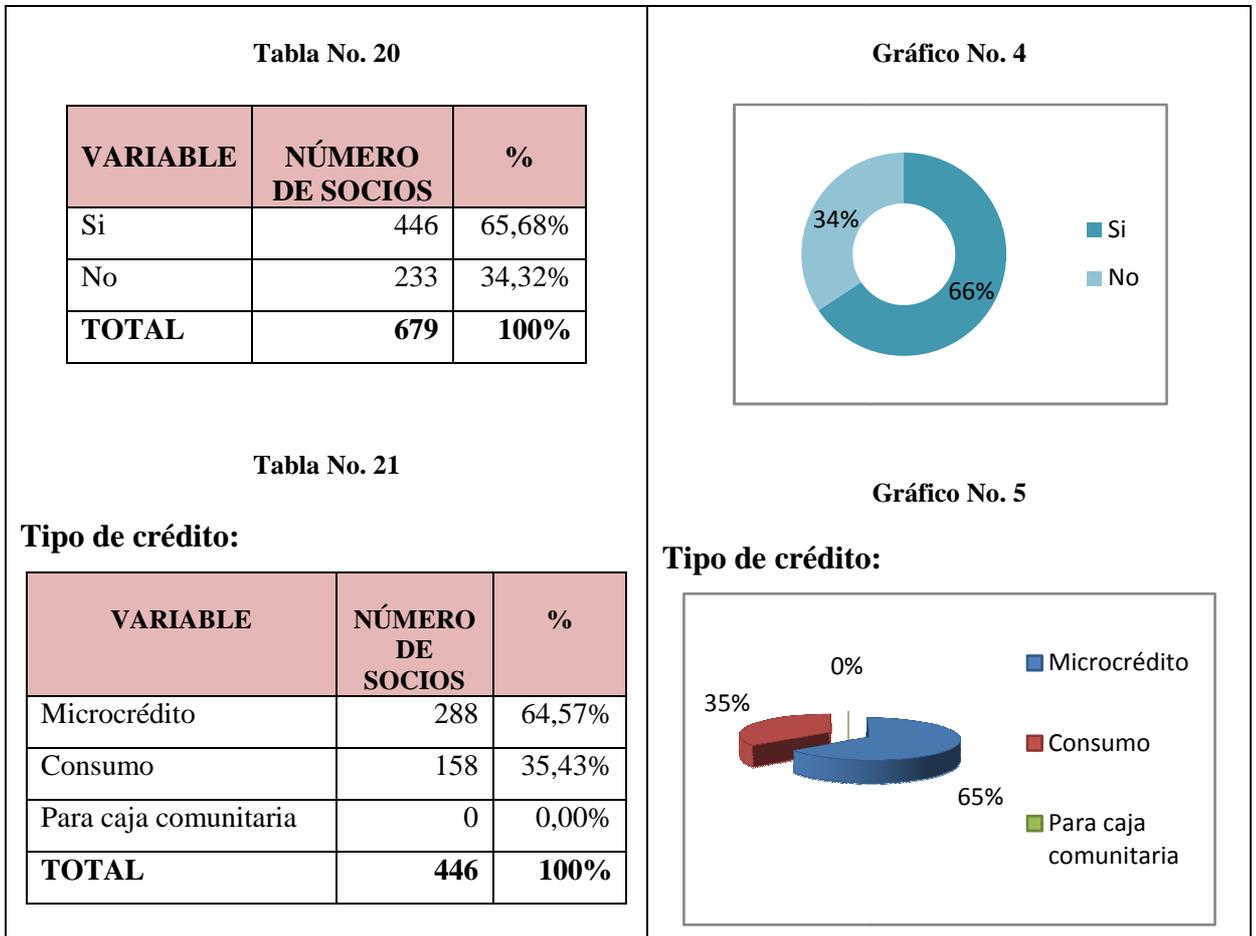
**3. ¿La COAC cuenta con un sistema tecnológico actualizado para la ejecución de sus actividades?**



**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema  
**Fuente:** Encuestas de Calidad (COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”)

**ANÁLISIS:** Finalizado el proceso de tabulación respecto a la pregunta ¿La COAC cuenta con un sistema tecnológico actualizado para la ejecución de sus actividades?, realizado a los socios de la COAC, llegamos a concluir que el 13,11% de los socios relatan que en ocasiones han visto que el sistema tecnológico de la cooperativa está altamente actualizado para ejecutar las operaciones financieras, el 24,74% de los socios manifiestan que con un frecuencia poco aceptable la cooperativa cuenta con un sistema tecnológico actualizado, el 34,32% de los socios mencionan que casi siempre se encuentra actualizado el sistema tecnológico de la COAC, mientras que el 27,84% de los socios manifiestan que siempre han visto que el sistema tecnológico de la cooperativa esta actualizado y eso permite el buen desenvolvimiento de la misma.

**4. ¿En alguna ocasión ha accedido usted a la apertura de un crédito, de que tipo?**

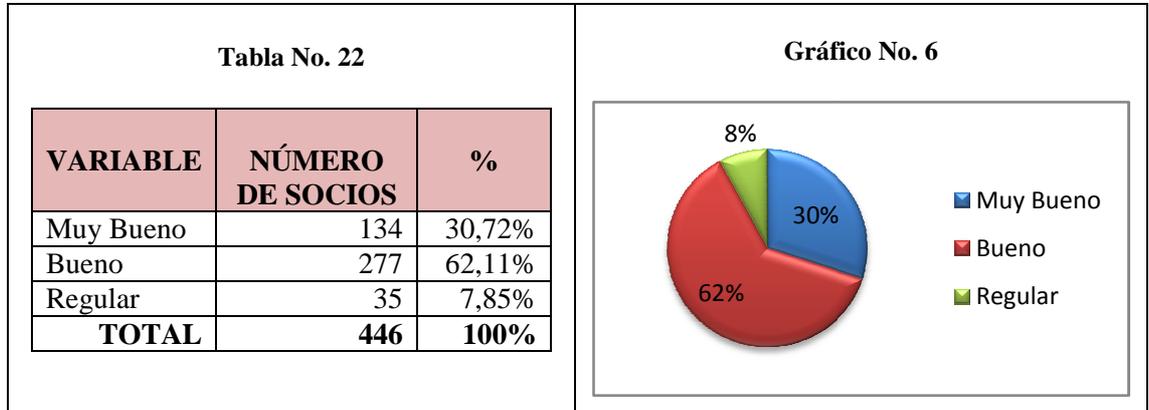


**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema  
**Fuente:** Encuestas de Calidad (COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”)

**ANÁLISIS:** Analizando los resultados de la pregunta ¿En alguna ocasión ha accedido usted a la apertura de un crédito, de que tipo?, efectuada a los socios de la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, llegamos a la siguiente conclusión, que el 65,68% de los socios revelan que si han accedido a la apertura de un crédito dentro de la cooperativa, mientras que el 34,32% de los socios mencionan que no han accedido a la apertura de un crédito dentro de la cooperativa.

De los 446 socios que respondieron que accedieron a un crédito se determinó el tipo de crédito y se concluyó lo siguiente: que el 64,57% de accedieron a un microcrédito, el 35,43% de los socios accedieron a un crédito de consumo, mientras que ningún socio con ahorros a la vista ha accedido a un crédito para cajas comunitarias.

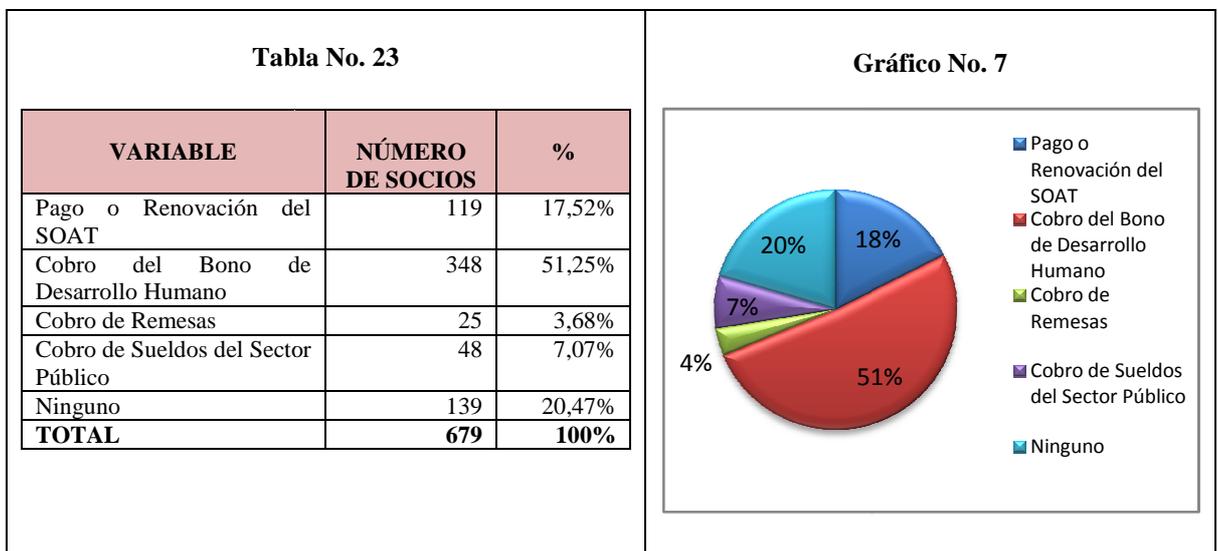
**5. ¿Cuándo usted accedido a cualquier tipo de crédito su grado de satisfacción por el servicio prestado ha sido?**



**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema  
**Fuente:** Encuestas de Calidad (COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”)

Una vez analizado los resultados de la pregunta realizado a los socios de la cooperativa concluimos que el 30,72% de los socios relatan que cuando han accedido algún tipo de crédito su grado de satisfacción por el servicio recibido ha sido muy bueno, el 62,11% de los socios manifiestan que cuando han accedido algún tipo de crédito su grado de satisfacción por el servicio recibido ha sido bueno, mientras que el 7,85% de los socios mencionan que han tenido inconvenientes al momento de acceder algún tipo de crédito.

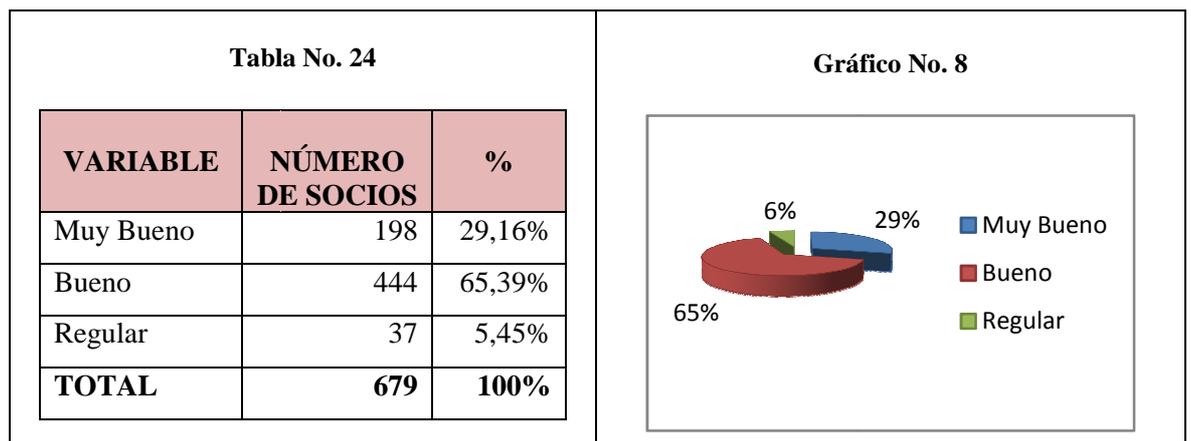
**6. ¿A qué otro tipo de servicios financieros usted accedido?**



**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema  
**Fuente:** Encuestas de Calidad (COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”)

Al analizar los resultados de la pregunta ¿A qué otro tipo de servicios financieros usted accedido?, aplicado a los socios de la cooperativa podemos llegar a concluir que el 17,52% de los socios revelan que a parte de sus ahorros a la vista que tienen con la cooperativa se han acercado por el servicio de pago o renovación del SOAT, el 51,25% de los socios de la cooperativa se han acercado a la misma por el servicio del cobro del Bono de Desarrollo Humano, mientras que el 368% de los socios se han acercado a la cooperativa por el servicio del cobro de remesas, y el 20,47% de los socios no acceden a ningún servicio señalado en la encuesta solo que mantienen sus ahorros a la vista.

### 7. ¿Cómo califica usted el desempeño de los colaboradores de la COAC?



**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema

**Fuente:** Encuestas de Calidad (COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”)

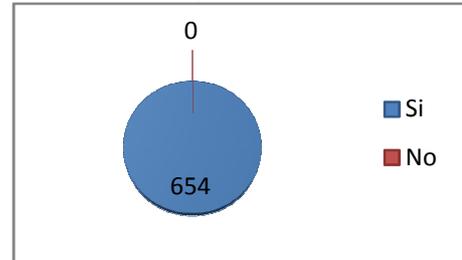
Al analizar los resultados obtenidos de la pregunta ¿Cómo califica usted el desempeño de los colaboradores de la COAC?, realizadas a los socios de la cooperativa llegamos a concluir que el 29,16% de los socios manifiestan que el desempeño de los colaboradores de la COAC es muy bueno, el 65,39% de los socios mencionan que el desempeño de los colaboradores de cooperativa es simplemente bueno, mientras que el 5,45% de los socios manifiestan que el desempeño que dan los colaboradores es regular, por lo que sugieren mejorar y brindar una mejor atención, ya que son varias veces que éstos socios han acudido personalmente donde el Sr. Gerente a dejar sus quejas y sugerencias.

**8. ¿Le gustaría que la COAC brinde servicios no financieros, de que tipo?**

**Tabla No. 25**

VARIABLE	NÚMERO DE SOCIOS	%
Si	679	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>679</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 9**



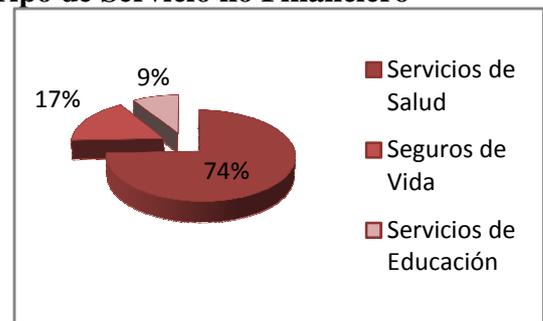
**Tabla No. 26**

**Tipo de Servicio no Financiero**

VARIABLE	NÚMERO DE SOCIOS	%
Servicios de Salud	505	74,37%
Seguros de Vida	114	16,79%
Servicios de Educación	60	8,84%
<b>TOTAL</b>	<b>679</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 10**

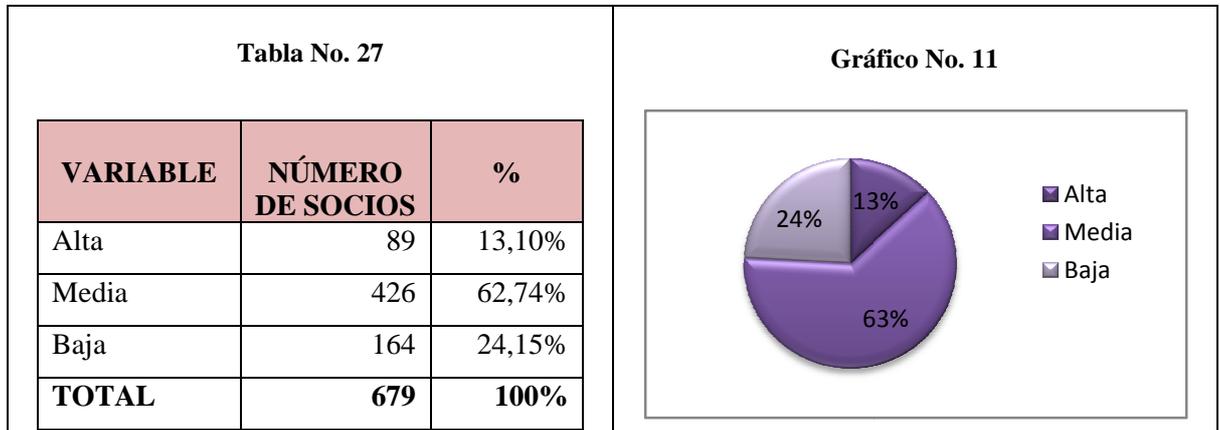
**Tipo de Servicio no Financiero**



**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema  
**Fuente:** Encuestas de Calidad (COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”)

Una vez analizado los resultados de la pregunta ¿Le gustaría que la COAC brinde servicios no financieros, de que tipo? Realizada a los socios de la cooperativa pudimos concluir que el 74,37% de los socios a parte de los servicios financieros que ofrece la misma les gustaría que den apertura servicios no financieros como servicios de salud, el 16,79 % de los socios les gustaría que den apertura servicios no financieros como seguros de vida, mientras que el 8,84% de los socios les gustaría que den apertura a servicios no financieros como servicios de educación.

**9. ¿En qué nivel considera usted que se encuentra la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, respecto a otras cooperativas a nivel local?**



**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema  
**Fuente:** Encuestas de Calidad (COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”)

**ANÁLISIS:** Obteniendo los resultados de la pregunta ¿En qué nivel considera usted que se encuentra la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, respecto a otras cooperativas a nivel local? realizada a los socios de la cooperativa podemos concluir diciendo que el 13,10% de los socios consideran que la cooperativa se encuentra en un nivel alto respecto a otras entidades financieras locales, el 62,74% de los socios manifiestan que la COAC se halla en un nivel medio con respecto a otras entidades financieras locales, mientras que el 24,15% de los socios consideran que la cooperativa se encuentra en un nivel bajo con respecto a otras entidades financieras del área local.

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DE LA COAC “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”**

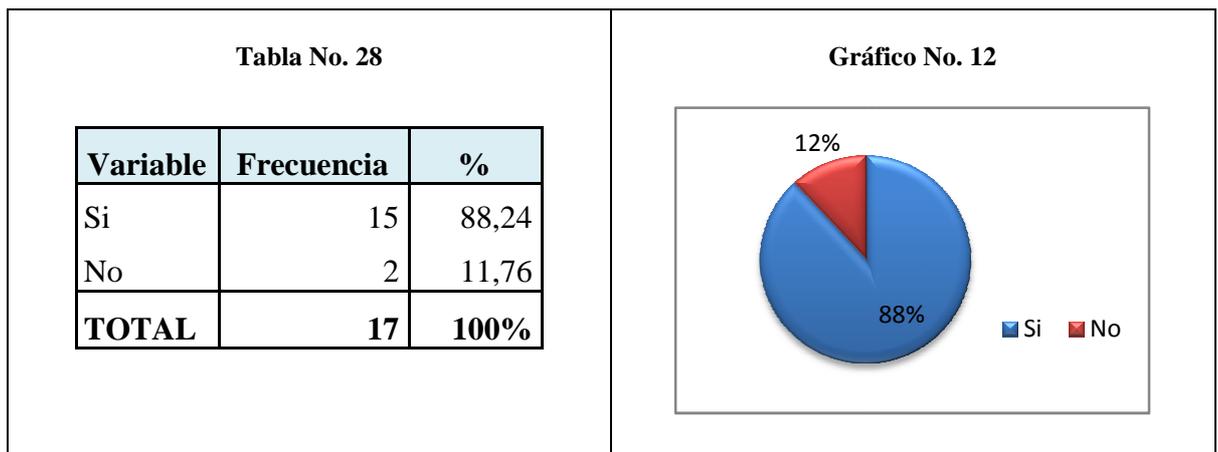
Mediante la utilización de la misma técnica de la encuesta se determina los diferentes principios de la Norma ISO 9000, los cuales se hallan en la parte interna de la cooperativa, y es el mismo personal interno quienes contribuyen a determinarlo, dentro de los principios de la Norma faltantes están:

1. Liderazgo

2. Participación de la Gente
3. Gestión por Procesos
4. Enfoque del Sistema para la Administración
5. Mejoramiento Continuo
6. Toma de Decisiones
7. Relaciones mutuamente beneficiosa con Proveedores

A continuación se presenta los resultados obtenidos:

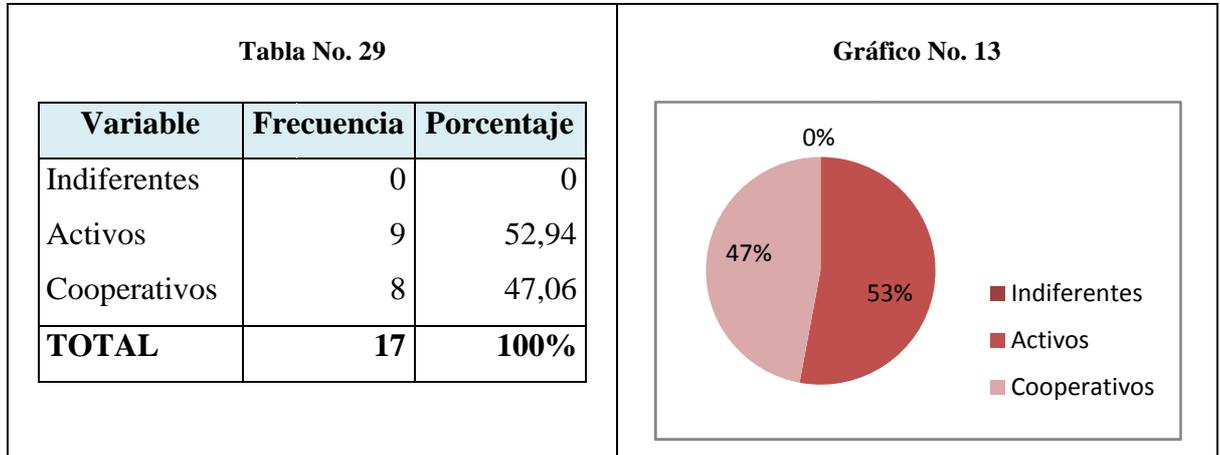
**1.- ¿Existe Liderazgo efectivo dentro de la COAC para desempeñar mejor su trabajo?**



**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema  
**Fuente:** Encuestas de Actitud (COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”)

Luego de analizar los datos de la tabla de la ¿Existe Liderazgo efectivo dentro de la COAC para desempeñar mejor su trabajo?, aplicado a los Colaboradores de la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, se puede concluir que para el **88,24%** mencionan que si existe un liderazgo efectivo dentro de la COAC, mientras que el **11,76%** mencionan que no existe un liderazgo efectivo dentro de la cooperativa para desempeñar mejor su trabajo.

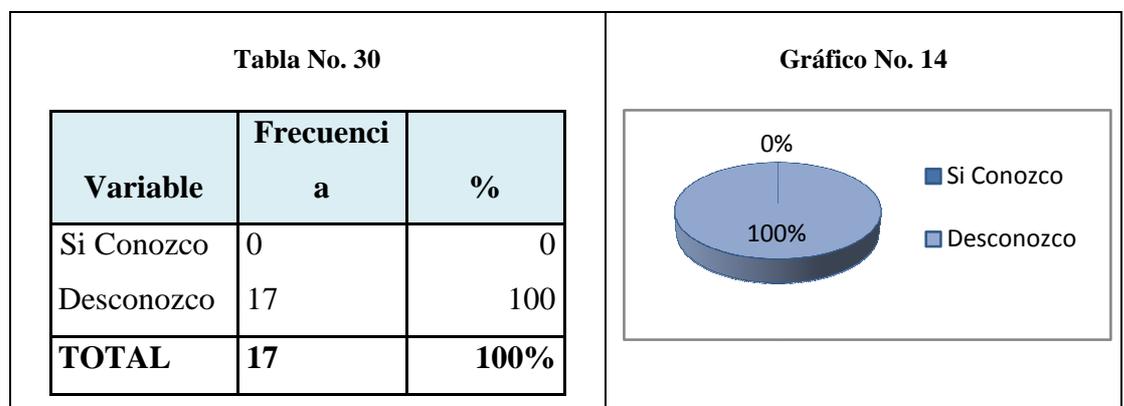
## 2.- ¿La participación de los compañeros de trabajo son?



**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema  
**Fuente:** Encuestas de Actitud (COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”)

Luego de analizar los datos de la tabla de la ¿La participación de los compañeros de trabajo son?, aplicado a los Colaboradores de la Cooperativa “Acción y Desarrollo Ltda.”, se puede concluir que el **52,94%** de los colaboradores manifiestan que sus compañeros de labores son activos, mientras que el **47,06%** del personal manifiestan que sus compañeros de labores son cooperativos pues ayudan a la consecución de los objetivos previstos.

## 3.- ¿Conoce usted que existe un Proceso de calidad en funcionamiento?



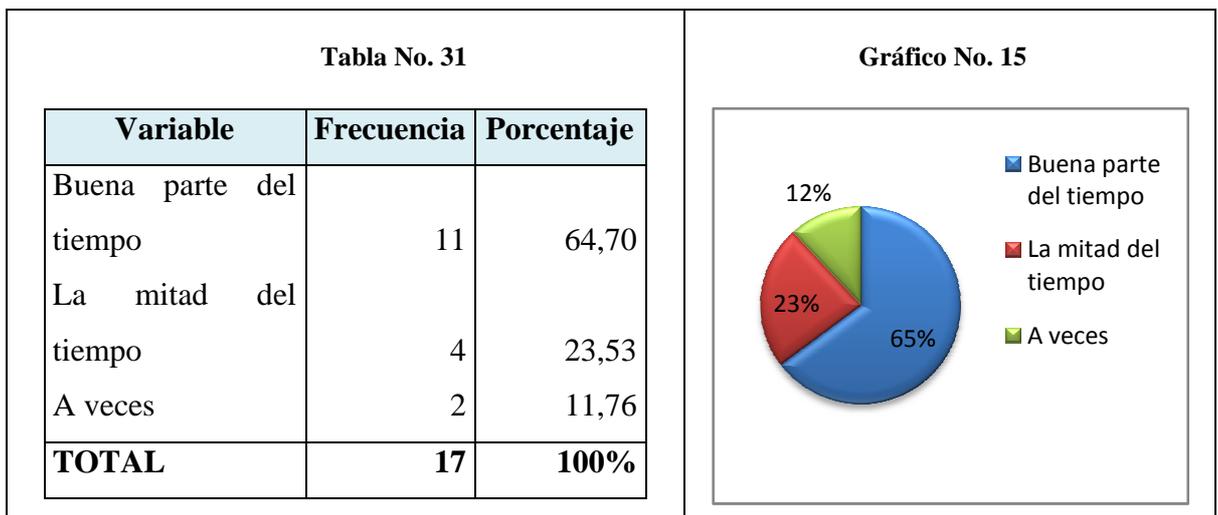
**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema  
**Fuente:** Encuestas de Actitud (COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”)

Una vez analizado los datos de la tabla de la pregunta ¿Conoce usted que existe un Proceso de calidad en funcionamiento?, aplicado a los Colaboradores de la

Cooperativa “Acción y Desarrollo Ltda.”, se pudo concluir que para el **100%** del talento humano se encuentra satisfecho del lugar donde presta sus servicios desconoce que exista un proceso de calidad en funcionamiento dentro de la cooperativa.

**4.- Indique el tiempo de satisfacción dentro de su trabajo:**

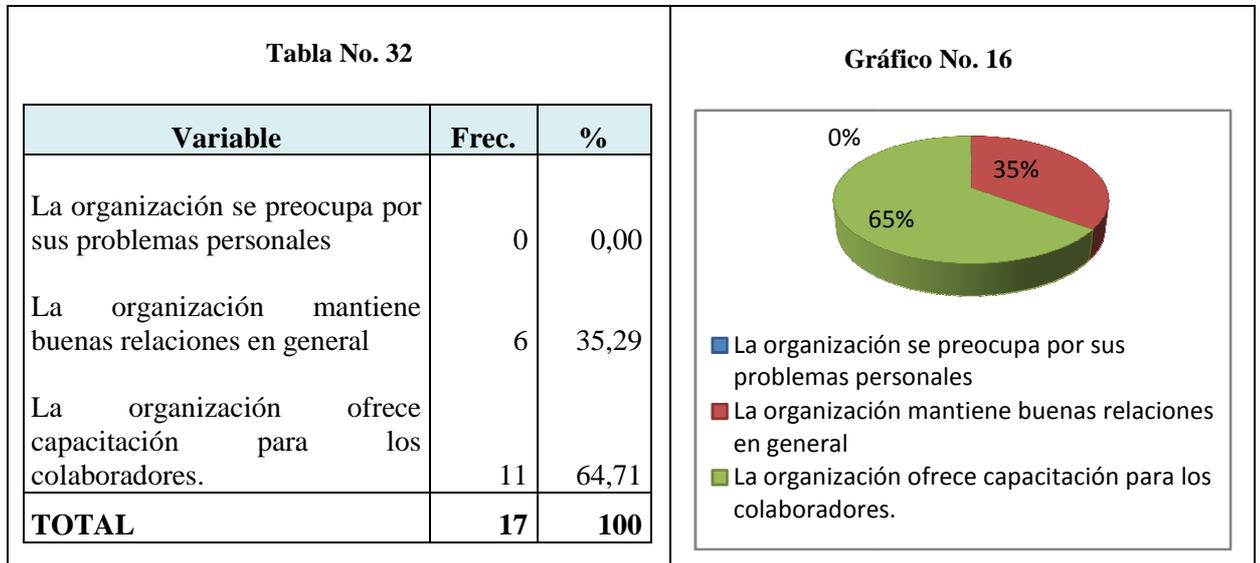
- A. Buena parte del tiempo.....
- B. La mitad del tiempo.....
- C. A veces.....



**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema  
**Fuente:** Encuestas de Actitud (COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”)

Luego de analizar los datos de la tabla de la pregunta ¿Indique el tiempo de satisfacción dentro de su trabajo? aplicado a los Colaboradores de la Cooperativa “Acción y Desarrollo Ltda.”, se puede concluir que el **64,70%** de los colaboradores buena parte del tiempo se sienten a gusto en su puesto de trabajo, el **23,53%** del personal señalan que la mitad del tiempo están a gusto, mientras que el **11,76%** de los colaboradores personal manifiestan que en determinadas ocasiones se sienten a gusto.

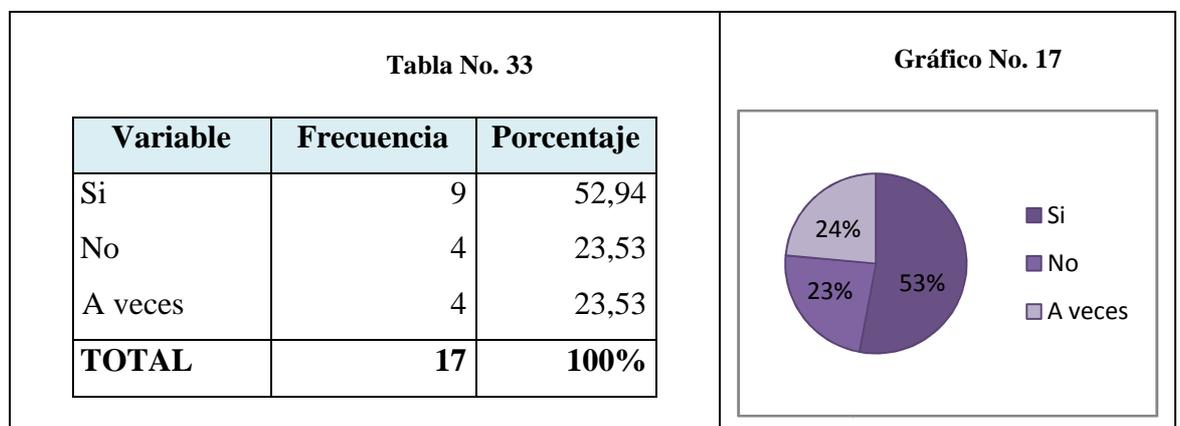
**5.- ¿Cómo cree que la organización considera Al Talento Humano?**



**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema  
**Fuente:** Encuestas de Actitud (COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”)

Al Finalizar los resultados de la pregunta aplicado a los Colaboradores de la Cooperativa “Acción y Desarrollo Ltda.”, se puede concluir que el **0%** de los colaboradores creen que la organización se preocupa por sus problemas personales, un **35,29%** cree que la organización mantiene buenas relaciones, mientras que un **64,71%** creen que la organización ofrece capacitación para los colaboradores.

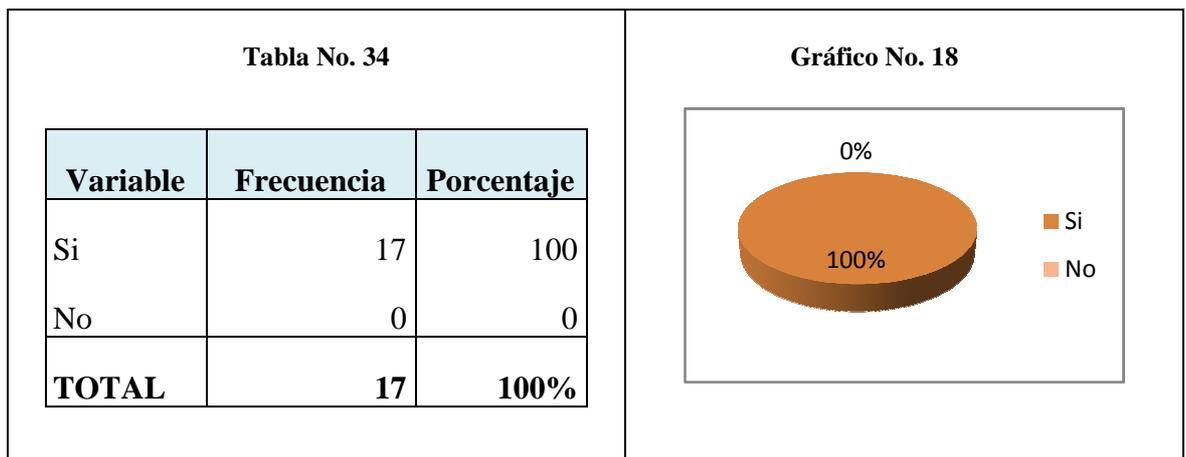
**6.- ¿Contribuye usted al mejoramiento del servicio emitiendo sugerencias al Gerente?**



**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema  
**Fuente:** Encuestas de Actitud (COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”)

Al analizar los resultados de los datos de la pregunta ¿Contribuye usted al mejoramiento del servicio emitiendo sugerencias al Gerente?, aplicado a los colaboradores de la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, se llegó a concluir que el 52,94% de los colaboradores manifiestan si emiten sugerencias a fin de mejorar el servicio de la cooperativa, el 23,53% de los colaboradores mencionan que nunca han emitido sugerencias para el mejoramiento de los servicios, mientras que el 23,53% de los colaboradores de la COAC mencionan solo a veces siguen pautas para el mejoramiento de los servicios de la cooperativa.

**7.- ¿Cree que la toma de decisiones dentro de la cooperativa está basada en la información de la misma?**



**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema  
**Fuente:** Encuestas de Actitud (COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”)

Una vez analizado los datos de la tabla de la pregunta ¿Cree que la toma de decisiones dentro de la cooperativa está basada en la información de la misma?, aplicado a los Colaboradores de la “Acción y Desarrollo Ltda.” se puedo concluir que el **100%** de los colaboradores mencionan que las decisiones se las toman de acuerdo a la información interna de la cooperativa.

**2.6.2. ANÁLISIS BASADO EN LOS REQUERIMIENTOS DE LA NORMA ISO 9001:2008**

Para determinar la calidad aplicada en la cooperativa de acceder a analizar el siguiente cuadro que demuestra el grado de aplicabilidad de los requerimientos de la COAC según la tabla:

**Tabla No. 35**

**Capítulos Norma ISO 9001:2008**

<b>CAPÍTULO DE NORMA</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.</b> 4.1. Requisitos Generales 4.2 Requisitos de la Documentación 4.2.1. Generalidades 4.2.2. Manual de Calidad 4.2.3. Control de los documentos 4.2.4. Control de los Registros	No Aplica
<b>5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN</b> 5.1. Compromiso con la Dirección 5.2. Enfoque al Cliente 5.3. Política de Calidad 5.4. Planificación 5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación 5.6. Revisión por la Dirección	No Aplica en su totalidad, solo en ciertos aspectos como: compromiso con la Dirección, Planificación.
<b>6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS</b> 6.1. Provisión de los Recursos 6.2. Recursos Humanos 6.3. Infraestructura 6.4. Ambiente de Trabajo	No Aplica
<b>7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b> 7.1. Planificación de la Prestación del Servicio 7.2. Procesos relacionados con el cliente 7.3. Diseño y desarrollo 7.4. Compras 7.5. Producción y prestación del servicio 7.6. Control de los dispositivos de seguimiento y medición.	No Aplica

CAPITULO DE NORMA	OBSERVACIÓN
<p><b>8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA</b>                      8.1. Generalidades                      8.2. Seguimiento y Medición                      8.3. Control del producto no conforme                      8.4. Análisis de datos                      8.5. Mejora                      8.5.1. Generalidades                      8.5.2. Mejora Continua                      8.5.3. Acción Preventiva                      8.5.4. Acción Correctiva</p>	<p>No Aplica</p>

**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema  
**Fuente:** Norma ISO 9001:2008

Mostrando la tabla anterior nos damos cuenta que la COAC no aplica de forma completa los requerimientos basados por esta Norma en la ejecución de sus actividades diarias, es por ello que este trabajo de investigación quiere como principal meta poner en aplicación todo lo que esta Norma requiere para el logro con éxito de los objetivos planteados para un año más de actividad.

## 2.7. PERFIL FODA INSTITUCIONAL

FODA es un instrumento sencillo que nos permitió analizar la situación actual de la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, a más de ello admitió la obtención de conclusiones que contribuyen significativamente al adelanto de la organización, a través de este análisis se logró conocer los elementos internos y externos que afectan positiva y negativamente al cumplimiento de las metas, permitiendo de esta forma definir acciones futuras que facilitan la búsqueda de soluciones a los posibles problemas.

### 2.7.1. ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO

El análisis del medio externo se constituye en un diagnóstico de la situación externa o ambiente que rodea a la organización. En este se consideró los elementos principales como las amenazas y oportunidades a las cuales la COAC está expuesta, a continuación se detallan:

- ❖ **Amenazas.-** Son aspectos que pueden llegar a establecer un peligro para el logro de los objetivos siempre que no se trabaje de manera continua para prevenirlos.
- ❖ **Oportunidades:** Son elementos del ambiente externo que la empresa debe aprovechar al máximo para el logro efectivo de las metas y objetivos.

Tabla No. 36

**MEDIO EXTERNO: AMENAZAS – OPORTUNIDADES**

<b>Dimensión Económica</b>	
<b>Amenazas priorizadas</b>	<b>Oportunidades priorizadas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regularizaciones en el Sistema Financiero.</li> <li>• Desconfianza en la Banca</li> <li>• Nivel de Sobreendeudamiento de la Población en los mercados de intervención.</li> <li>• Presencia de captaciones informales.</li> <li>• Alta competencia en mercados pequeños.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento Sostenido en los últimos años del sector microempresarial.</li> <li>• Nuevos Servicios financieros y no financieros dentro del mercado financiero.</li> <li>• Fortalecimiento del sistema Cooperativo</li> <li>• Amplio mercado objetivo.</li> </ul>
<b>Dimensión Política</b>	
<b>Amenazas priorizadas</b>	<b>Oportunidades priorizadas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas fiscales</li> <li>• Programas de Gobierno a bajo costo.</li> <li>• Elevada presión fiscal por parte del SRI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de la línea del CFN para financiamiento a largo plazo.</li> <li>• REDCOOP</li> <li>• Estabilidad Económica</li> <li>• Alianzas estratégicos con Gobiernos autónomos.</li> </ul>

Dimensión Tecnológica	
Amenazas priorizadas	Oportunidades priorizadas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avance tecnológico acelerados.</li> <li>• Innovación de paquetes informáticos poco accesibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechamiento de la capacidad de los sistemas existentes.</li> <li>• Fácil acceso por parte de los medios de comunicación para la difusión de servicio que ofrece las instituciones financieras.</li> </ul>

**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema

**Fuente:** Planificación Estratégica (COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”)

Sobre la base del análisis FODA, en el medio externo que rodea a la cooperativa, la propuesta de valor elegida por el grupo de trabajo para la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.” es la siguiente: “Ser una Cooperativa de Ahorro y Crédito que aproveche las oportunidades, para mejorar su estabilidad en el mercado, a la vez colaborar a la disminución de sus amenazas cumpliendo con parámetros de calidad.”

### 2.7.2. ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO

El medio interno esta constituida por factores o elementos que forman parte de la misma organización para este diagnóstico se consideró los elementos principales como las fortalezas y debilidades.

- ❖ **Fortalezas.-** Se constituyen en elementos positivos que posee la organización para la consecución de objetivos.
- ❖ **Debilidades.-** Son factores negativos que se tienen y que se constituyen en obstáculos para alcanzar las metas propuestas.

Las fortalezas y debilidades encontradas en el interior de la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, en base a las cuatro dimensiones de la metodología del cuadro de Mando Integral son:

Tabla No. 37

**MEDIO INTERNO: FORTALEZAS - DEBILIDADES**

<b>Dimensión productos – mercado</b>	
<b>Fortalezas priorizadas</b>	<b>Debilidades priorizadas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestigio Institucional</li> <li>• Confianza y credibilidad en el mercado.</li> <li>• Cooperativa líder con buen nombre en el mercado</li> <li>• Clientes leales y permanente captación de nuevos socios.</li> <li>• Acceso a recursos en el exterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de Servicio individual / Asesoría al socio.</li> <li>• Bajo nivel de promoción de los servicios que ofrece la COAC</li> <li>• Bajo inversión en publicidad.</li> </ul>
<b>Dimensión financiera</b>	
<b>Fortalezas priorizadas</b>	<b>Debilidades priorizadas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja morosidad con gran cobertura</li> <li>• Solvencia patrimonial estable</li> <li>• Activos y pasivos crecientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de la Cartera (Nivel de la cartera en riesgo)</li> <li>• Crecimiento de las Captaciones</li> <li>• Poca eficiencia en el manejo del recurso monetario.</li> </ul>
<b>Dimensión organización, procesos y tecnología</b>	
<b>Fortalezas priorizadas</b>	<b>Debilidades priorizadas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidad en los trámites crediticios.</li> <li>• Atención personalizada</li> <li>• Innovación en servicios financieros y herramientas de soporte al manejo gerencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control interno insuficiente</li> <li>• Estructura física mal distribuida</li> <li>• Inexistencia de manuales de procesos de calidad.</li> <li>• Socialización de normas y reglamentos tardíos.</li> <li>• Planificación general: estratégica, operativa, financiera.</li> </ul>

<b>Dimensión talento humano</b>	
<b>Fortalezas priorizadas</b>	<b>Debilidades priorizadas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Experiencia laboral</b></li> <li>• <b>Actitud hacia el cambio.</b></li> <li>• <b>Personal capacitado y comprometido</b></li> <li>• <b>Personal orientado en atención al socio (interno y externo).</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bajo nivel de cumplimiento de las metas planeadas por parte del personal de captaciones.</b></li> <li>• <b>Falta de política de comunicación-información interna.</b></li> <li>• <b>Bajo nivel de motivación al personal.</b></li> <li>• <b>Periodos largos entre capacitaciones.</b></li> </ul>

**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema

**Fuente:** Planificación Estratégica (COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”)

Sobre la base del análisis FODA, en el medio interno que rodea a la cooperativa, la propuesta de valor elegida por el grupo de trabajo para la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.” es la siguiente: “Ser una Cooperativa de Ahorro y Crédito reconocida por su calidad de atención al socio, la diversidad de sus servicios y por no poseer costos atados a los servicios financieros que otorgamos”.

### 2.7.3. RESUMEN FODA INSTITUCIONAL

<p><b>MEDIO EXTERNO</b></p> <p><b>MEDIO INTERNO</b></p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento sostenido en los últimos años del Sector micro empresarial.</li> <li>• Fortalecimiento del Sistema Cooperativo.</li> <li>• Desarrollo de micro y pequeña empresa.</li> <li>• Utilización de línea de CFN para financiamiento a largo plazo.</li> <li>• Fortalecimiento de la red de Cooperativas</li> <li>• Convenios y REDCOOP</li> <li>• Estabilidad Económica</li> <li>• Potencialidad para crecer en los mercados actuales.</li> <li>• Alianzas estratégicas con los Gobiernos autónomos en todas las agencias.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas Fiscales</li> <li>• Regulaciones en el Sistema Financiero</li> <li>• Desconfianza en la Banca</li> <li>• Nivel de Sobreendeudamiento de la población en los mercados de intervención.</li> <li>• Presencia de captaciones informales</li> <li>• La alta competencia en mercados pequeños.</li> <li>• Programas de Gobierno a bajo Costo</li> </ul>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperativa líder con buen nombre en el mercado.</li> <li>• Baja morosidad con gran cobertura.</li> <li>• Clientes leales y permanente captación de nuevos socios.</li> <li>• Acceso a recursos del exterior.</li> <li>• Solvencia patrimonial adecuada.</li> <li>• Personal capacitado, comprometido y de experiencia laboral</li> <li>• Innovación en productos, servicios y herramientas de soporte al manejo gerencial.</li> <li>• Personal Capacitado y atención personalizada</li> <li>• Imagen externa en crecimiento</li> <li>• Confianza y Credibilidad en el mercado</li> <li>• Morosidad Decreciente</li> <li>• Agilidad en el trámite de Créditos.</li> </ul>	<p><b>APROVECHAR</b></p>	<p><b>ENFRENTAR</b></p>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control interno insuficiente</li> <li>• Estructura física inadecuada</li> <li>• Inexistencia de Manuales de procedimiento.</li> <li>• Bajo nivel de promoción de los servicios que ofrece la COAC</li> <li>• Índice de Morosidad elevado en años anteriores.</li> <li>• Bajo nivel de cumplimiento de las metas planteadas por parte del personal de captaciones.</li> </ul>	<p><b>MEJORAR</b></p>	<p><b>PREVENIR / EVITAR</b></p>

## 2.8. RESULTADOS

- ✓ Análisis Administrativo, mencionamos que:
  - La COAC no cuenta con un manual de procedimientos de calidad para ejecutar sus procesos administrativos.
  - La COAC cuenta con una Estructura Organizacional definida, pero le falta diseñar una estructura funcional, pues esta ausencia no le permite asignar y conocer claramente las funciones y tareas de cada uno de los colaboradores de la cooperativa.
  - Desde sus inicios la cooperativa se fundamenta en un marco jurídico legal (Estatutos del MIES), cumpliendo a cabalidad las normativas escritas en la misma.
  - La COAC está dirigida por la asamblea General, Consejo de Administración, los mismos que son socios de la cooperativa, además estará dirigido por el Gerente quien puede o no ser socio de la cooperativa.
  - El control interno de la cooperativa lo ejecuta el consejo de vigilancia junto con el Gerente, donde mensualmente se va comparando los resultados obtenidos con los objetivos planificados, y verificando su cumplimiento.
  - El control externo lo maneja el MIES, a la cual se le proporciona información mensual de la cooperativa y emiten su resultado de cumplimiento o no de lo planificado
- ✓ Realizando el Análisis de los servicios financieros y no financieros podemos concluir mencionando que la COAC en cuanto a:
  - Servicios Financieros ofrece una diversidad de servicios para la sociedad como: Ahorros (A la vista, plazo fijo, encaje), Inversiones y créditos (Microcréditos, consumo y para cajas comunitarias). Estos servicios son los más porcentaje de ingresos genera a la cooperativa.

- Servicios no Financieros, la cooperativa también ofrece este tipo de servicios en lo referente a: Pago del Bono de Desarrollo Humano, Pago o Renovación del SOAT, Pago de sueldos al Sector Público y Pago de Remesas. Cabe recalcar que estos servicios no financieros generan un porcentaje mínimo de ingresos para la cooperativa.
- ✓ Análisis Financiero.- al culminar este análisis realizado en la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, mencionamos que existe casi una igualdad en los rubros de gastos e ingresos, por lo que da como resultado una utilidad muy reducida, producto de ello podemos observar que el margen de utilidad no es rentable para esta institución financiera.

En lo referente a los indicadores financieros podemos concluir que:

- El índice de Liquidez respecto a los fondos disponibles de la COAC sobre el total de pasivos < a 90 días es de 41,18% al final del año 2011, y se halla dentro de los parámetros establecidos por PNFPEES (cifra base  $\geq 8,50\%$ ), y constituye un resultado positivo ante el trabajo ejecutado por la gestión Administrativa y Financiera.
- El indicador de morosidad, cartera vencida > a 30 días está en el 3,57% al año 2011, esto nos determina que la COAC mantiene un índice bajo y positivo, ya que según el PNFPEES debe mantener un rubro  $\leq 5,00\%$ .
- El indicador de rentabilidad, Rendimiento del Patrimonio en el año 2011 se ha obtenido un 0,57% de utilidad para los socios, se considera que no es el más acertado para lograr la aceptación total de sus socios, por lo tanto se debe aplicar mejor las políticas de funcionamiento de la cooperativa, a demás es inferior a lo que el PNFPEES determina ( $\geq 4,50\%$ ).
- El indicador de Solvencia, Patrimonio sobre activos, en el año 2011 se obtuvo un porcentaje de 21,32%; al mismo se considera una solvencia óptima, puesto que al considerar el patrimonio sobre el total de activos determinamos la capacidad que tiene

la cooperativa para cubrir sus obligaciones, en el caso de las instituciones financieras, obligaciones con sus socios o clientes, con sus proveedores y otras generadores de pasivos.

- ✓ Análisis Operativo.- una vez realizada este análisis en la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, se pudo concluir que:
  - El punto clave para entregar satisfactoriamente un servicio de calidad es la agilidad y veracidad del cliente interno, dentro de la cooperativa se pudo determinar que al personal le hace falta mayor aprovechamiento del recurso tiempo, pues un porcentaje considerado de los socios mencionan que la entrega del servicio es lento.
  - Uno de los problemas de gran relevancia dentro del proceso operativo es que el personal de la cooperativa, cumple eficiente y eficazmente sus actividades cuando existe un control junto a ellos caso contrario dejan a un lado sus funciones y dan prioridades a asuntos no relacionados con la misma.
  
- ✓ Análisis de la calidad, se concluyó que:
  - La calidad en el servicio es buena y eficiente pero se podría mejorar puesto que un 7,85% de socios no se encuentra completamente satisfecho con el servicio, considerando que los días de mayor afluencia como viernes y sábado en la agencia Matriz y los días domingos en las agencias, por la creación de líneas de espera las personas están obligadas incrementar su tiempo para recibir atención, la misma que no puede ser satisfecha con la brevedad deseada.
  - Los colaboradores no se encuentran totalmente entregados a su trabajo considerando que un alto porcentaje pocas veces dan sugerencias de mejora en el servicio o en otros casos no se las da, si se toma en cuenta que las sugerencias son parte del progreso podríamos comentar que hace falta integrar más al grupo cooperativo.
  
- ✓ Análisis FODA, se concluye:

- Oportunidades.- Las políticas gubernamentales, los incentivos a la microempresas y la factibilidad de acceder a créditos han sido factores influyentes para que la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.” se vaya fortaleciendo dentro del mercado cooperativo, de la misma manera aumenta la credibilidad y confianza en los socios, de igual forma también contribuye al crecimiento y desarrollo para mantenerse al servicio de sus socios.
  - Amenazas.- Las regulaciones y sobre todo la desconfianza en el sector bancario han influenciado en las personas para no depositar su confianza en entidades cooperativas lo cual afecta a estas instituciones ya que sin el factor monetario no es óptimo generar reinversión.
  - Fortalezas.- El personal capacitado que brinda una adecuada atención a los socios es una garantía de permanencia, credibilidad y confianza en el mercado, pues esto ha llevado a la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.” a ocupar el sitio en el que se encuentra, de la misma manera brinda la fiabilidad de proyecciones de crecimiento estable.
  - Debilidades.- El control inadecuado como también el trabajar sin una meta hace que el personal no se encuentre totalmente motivado dando como resultado un rendimiento menor al que podría ser, otro factor influyente es la distribución de la infraestructura ya que este no permite un desenvolvimiento óptimo.
- ✓ Una vez que en la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, se determinó cuál es su diagnóstico organizacional, y de calidad en los servicios, se recomienda la aplicación del Diseño de Gestión de Calidad y del Proceso de Mejora Continua que permita dar a conocer una nueva filosofía de la calidad en la cooperativa basada en una organización por procesos, con una adecuada planificación acorde a las necesidades actuales, y atendiendo los diversos aspectos que involucran a todos los colaboradores y que la prestación de servicios a sus socios sea cada vez más eficiente.

## **CAPÍTULO III**

### **3. DISEÑO DE GESTIÓN DE CALIDAD Y PROCESO DE MEJORA CONTINUA PARA LA COAC “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”**

#### **3.1. SISTEMA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

##### **3.1.1. NORMA ISO 9001:2008 EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

###### **3.1.1.1. Objeto y Campo de Aplicación**

El Sistema de Gestión de Calidad tiene como finalidad transmitir políticas de calidad y herramientas técnicas para la ejecución de todos los procesos con calidad, la misma que se busca diseñar e implementar en la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, para cumplir con la satisfacción total de diferentes necesidades y requerimientos que tienen tanto el cliente interno como externo.

El campo de aplicación de Sistema de Gestión de Calidad se enfoca directamente a los procesos administrativos que manejan la COAC, así como también el manejo adecuado con el personal y la satisfacción de los socios de la misma.

###### **3.1.1.2. Normativa de Referencia**

El Sistema de Gestión de Calidad de la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, se realizará de acuerdo con los requerimientos de la norma:

- ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de Calidad, en lo que respecta a requisitos.

Al utilizar esta norma en el diseño de Gestión de Calidad también se debe considerar definiciones de la norma:

- ISO 9000:2008 Sistema de Gestión de Calidad, describe y especifica la terminología.

- ISO 9004:2009 Sistema de Gestión para el éxito sostenido de una Organización, objetivo principal es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción del cliente interno y externo.

### 3.1.1.3. Términos y Definiciones

Esta etapa hace referencia a diferentes términos y definiciones que se encuentran dentro de todo el diseño de Sistema de Gestión de Calidad, la misma que ayuda a su mejor comprensión cuando tengan acceso a ella.

**Acciones Correctivas.-** Se denomina aquellas actividades que eliminan las causas que provocan problemas en los procesos.

**Acciones Preventivas.-** Son aquellas actividades que dan paso a ejecutar acciones de mejora.

**Aseguramiento de la Calidad.-** Esta orientado al mejoramiento de la calidad en todos sus aspectos, saber diferenciar entre hablar de calidad y desarrollar actividades para asegurarla y mejorarla. Metodologías y procedimientos de los sistemas y procesos de calidad.

**Auditoría de Calidad.-** Consiste en la verificación del cumplimiento de las normas.

**Calidad.-** Se considera la satisfacción de los clientes y la conformidad de los requerimientos.

**Calidad en los servicios.-** Observar si la entrega de los servicios guardan relación con lo que el cliente quiere para satisfacer sus necesidades.

**Diagnóstico.-** Conocer y determinar la Situación actual.

**Efectividad.-** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera a través de la optimización de los recursos.

**Estándares.-** Se consideran parámetros o dimensiones que se refieren a los procesos, productos y servicios de una organización.

**Estrategia.-** Proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

**Gestión.-** Se refiere al proceso sistemático que nos permite ir cumpliendo las metas de acuerdo a lo planificado.

**Información.-** Dato o serie de datos que sufrieron algún tipo de alteración, y que son utilizados para la toma de decisiones.

**Mejora Continua.-** Proceso de cambio paulatino en la organización a partir de su misión para satisfacer a un cliente.

**Procesos.-** Conjunto de actividades que suceden de forma ordenada a partir de la combinación de materiales, maquinaria, gente, métodos y medios para convertir los insumos en producto y/o servicio con valor agregado.

**Sistema.-** Conjunto de elementos con un bien común, que se interrelacionan entre sí, formando un todo dinámico.

**Sistema de Gestión.-** Es un Sistema Gerencial enfocado a dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

**Sistema de Gestión de Calidad.-** Conjunto de recursos organizacionales o de infraestructura documental y organizacional para satisfacer a un cliente por medio de procesos establecidos.

**Valor Agregado.-** Conjunto de componentes o características útiles para el cliente que un proceso incorpora o agrega al producto y/o servicio cuando produce o entrega.

#### 3.1.1.4. Sistema de Gestión de Calidad

La COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia teniendo como referencia los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2008. Además debe determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse que tanto la operación como el control de estas actividades sean cada vez más eficaces, también se debe realizar un seguimiento, medición y análisis de estos procesos, para mejorar día a día.

#### 3.1.1.4.1. Requisitos Generales

- ❖ **Organización:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”
- ❖ **Agencia Matriz:** Villarroel y Francia
- ❖ **Actividad o Giro:** Otorgar Servicios Financieros y no Financieros.
  
- ❖ Normas:       ISO 9000:2008  
                      ISO 9001:2008  
  
                      ISO 9004:2009

#### 3.1.1.4.2. Requisitos de Documentación

##### Generalidades

Para trabajar el diseño de un sistema de gestión de calidad la norma requiere en primera instancia que la cooperativa documente su forma real de trabajar dentro de la organización, por otro lado pretende evaluar dicha forma de trabajar real con los requerimientos que la norma emite, con el único propósito de comprobar si se está cumpliendo dichos aspectos o necesita mejoras para un desempeño más efectivo y eficiente.

La COAC “Acción y Desarrollo Ltda.” al adoptar el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008 genera confianza en la capacidad de sus procesos, en la calidad de sus servicios y proporciona las bases para la mejora continua, y el posicionamiento en el mercado.

Para lograr lo planificado debe acoger una forma específica de trabajo la misma que debe estar documentado. La documentación es la siguiente:

**Tabla No. 38**

**DOCUMENTACIÓN NORMA ISO 9001:2008**

<p><b>MACA (MANUAL DE CALIDAD)</b></p>	<p>El Manual de Calidad de una organización, es un documento donde se especifican la misión y visión de una empresa con respecto a la calidad así como la política de la calidad y los objetivos que apuntan al cumplimiento de dicha política.</p>
<p><b>MANUAL DE PROCESOS</b></p>	<p>Identifica los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad, definiendo entradas y salidas, indicando responsables del proceso en la cooperativa: Proceso Administrativo, Financiero, Operativo y de Apoyo.</p>
<p><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b></p>	<p>Es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa.</p>
<p><b>DOCUMENTACIÓN</b></p>	<p>Los documentos que se puede aplicar dentro de la COAC son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Manual de calidad</li> <li>b. Procedimientos</li> <li>c. Normas nacionales o Internacionales ( ISO 9001:2008)</li> <li>d. Especificaciones del cliente</li> <li>e. Guías, Instrucciones.</li> <li>f. Planos</li> <li>g. Formatos.</li> </ul>

**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema  
**Fuente:** Norma ISO 9001:2008

## **Manual de Calidad**

### **✓ Declaración**

El Manual de Calidad está diseñado de acuerdo a los parámetros del Sistema de Gestión de Calidad, es considerado como un documento soporte y guía para el diseño del Sistema de Gestión de Calidad en la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, con el propósito de poseer acciones de mejora para el sistema organizacional, determinando así que éste será el apoyo que tenga la cooperativa para cumplir con sus objetivos, políticas y metas, a través de la integración formal de todos los miembros de la misma.

### **✓ Misión**

Ofrecer servicios de calidad en base a la mejora continua de los procesos gobernante, servicio y de apoyo que conforman el Sistema de Gestión de Calidad de la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, dando cumplimiento a los requisitos y procedimientos establecidos, que permitirán un aprovechamiento óptimo de los recursos y la seguridad de sus acciones.

### **✓ Visión**

Ser líder en Gestión de Calidad de los servicios financieros y no financieros, manteniendo una tecnología actualizada, contando con personal competitivo, logrando la integración laboral y responsabilidad social, junto con la calidad de los servicios finales y la eficacia administrativa que nos permita llegar con excelencia hacia nuestros socios, alcanzando el posicionamiento en el mercado financiero cooperativo.

✓ **Alcance.**

El diseño del Sistema de Gestión de Calidad está dirigido para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”, específicamente para el área administrativo.

**Control de los Documentos**

El Sistema de Gestión de Calidad que se pretende diseñar dentro de la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, pretende establecer un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

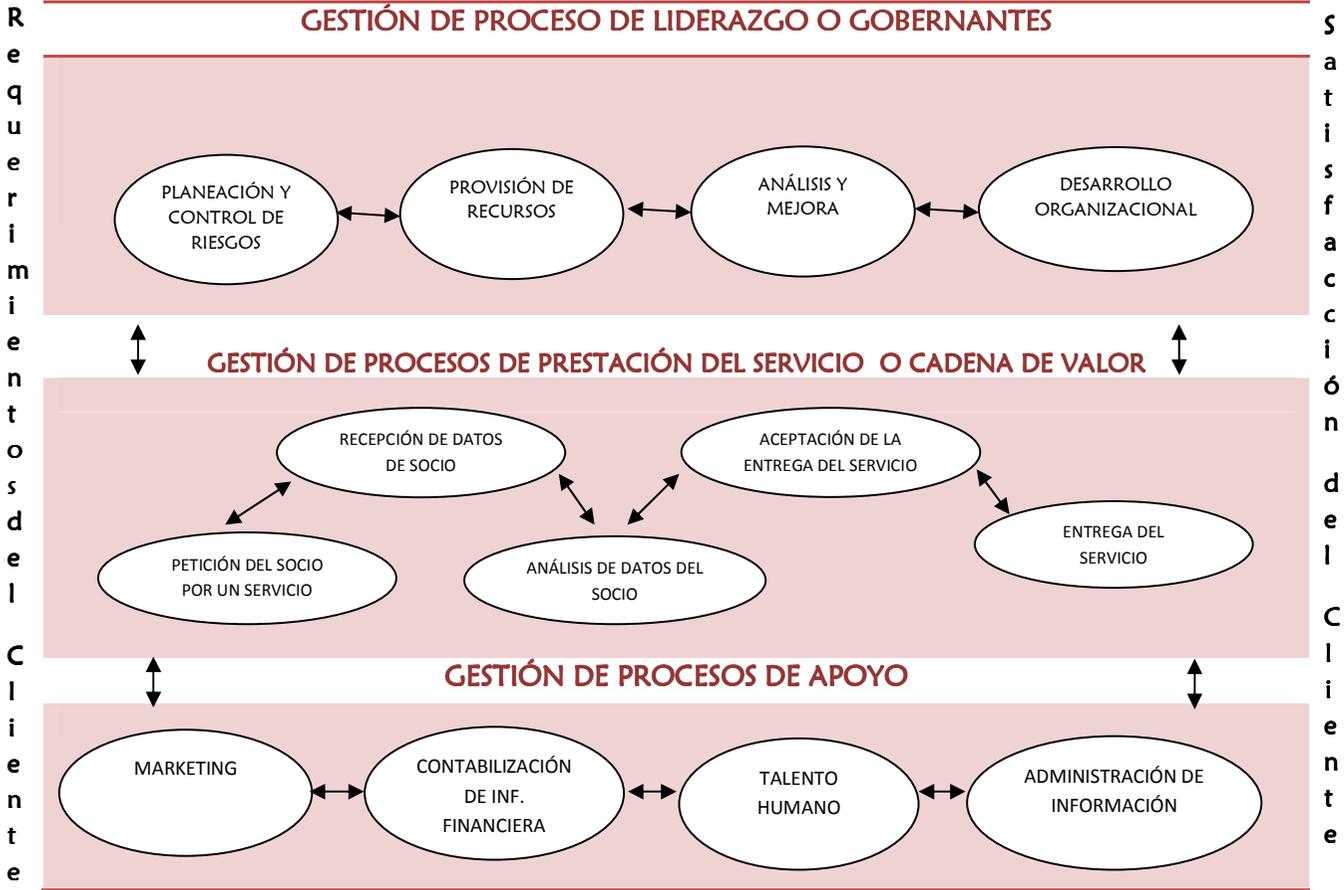
- ✓ Aprobar los documentos en cuanto a su modificación, antes de emitirlos.
- ✓ Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente.
- ✓ Cambios y el estado de revisión actual de los documentos.
- ✓ Control de los cambios del diseño y desarrollo.
- ✓ Asegurarse de que los documentos permanezcan legibles y de fácil identificación.

**Control de los Registros**

Lo que el Sistema de Gestión de Calidad pretende dentro de la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, en cuanto a los registros es establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios, los mismos que ayudan a la identificación, la protección, la recuperación de los registros. Dichos registros dentro de la cooperativa deben:

- Establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia del cumplimiento de las actividades.
- Mantenerse legibles y de fácil ubicación.

**Figura No. 23**  
**Estructura por Procesos**



**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema  
**Fuente:** Norma ISO 9001:2008

Esta etapa contiene los tres procesos básicos de la cooperativa, cada proceso contiene acciones y procedimientos que deberán ser aplicados al 100% para lograr la eficiencia, efectividad y eficacia en los procesos, por medio de la mejora continua.

### **De los Procesos y Mapas de Procesos**

#### ***Procesos De Liderazgo o Gobernantes***

Será responsabilidad del Consejo Administrativo y de la Gerencia proporcionar directrices estratégicas a toda la institución y el cumplimiento de las siguientes acciones dirigidas a la mejora del proceso Administrativo:

- ❖ Colaborar con el Diseño e implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- ❖ Cumplimiento de normas establecidas por la Ley de Economía Popular y Solidaria.
- ❖ Gestión de la información y recursos
- ❖ Planificación y organización de actividades.
- ❖ Diseño de acciones preventivas, correctivas y de mejora.
- ❖ Realización de auditorías internas al Sistema de Gestión de Calidad.

#### ***Proceso de Prestación de los Servicios o Cadena de Valor***

Denominadas también “esenciales”, se encargan de ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los servicios que ofrecemos a todos nuestros socios y clientes, además se refiere a la prestación del servicio cumpliendo con los requerimientos establecidos en los estándares de calidad, para la satisfacción plena del cliente externo. Los procedimientos que se establece en el proceso operativo para la prestación de los servicios de créditos y ahorros son:

*Créditos*

- Información del crédito
- Presentación de la solicitud de crédito junto con los requisitos solicitados por la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”
- Aprobación del análisis de requisitos
- Aprobación del crédito
- Formalización de la documentación para la legalización del crédito
- Entrega del dinero

#### *Ahorros*

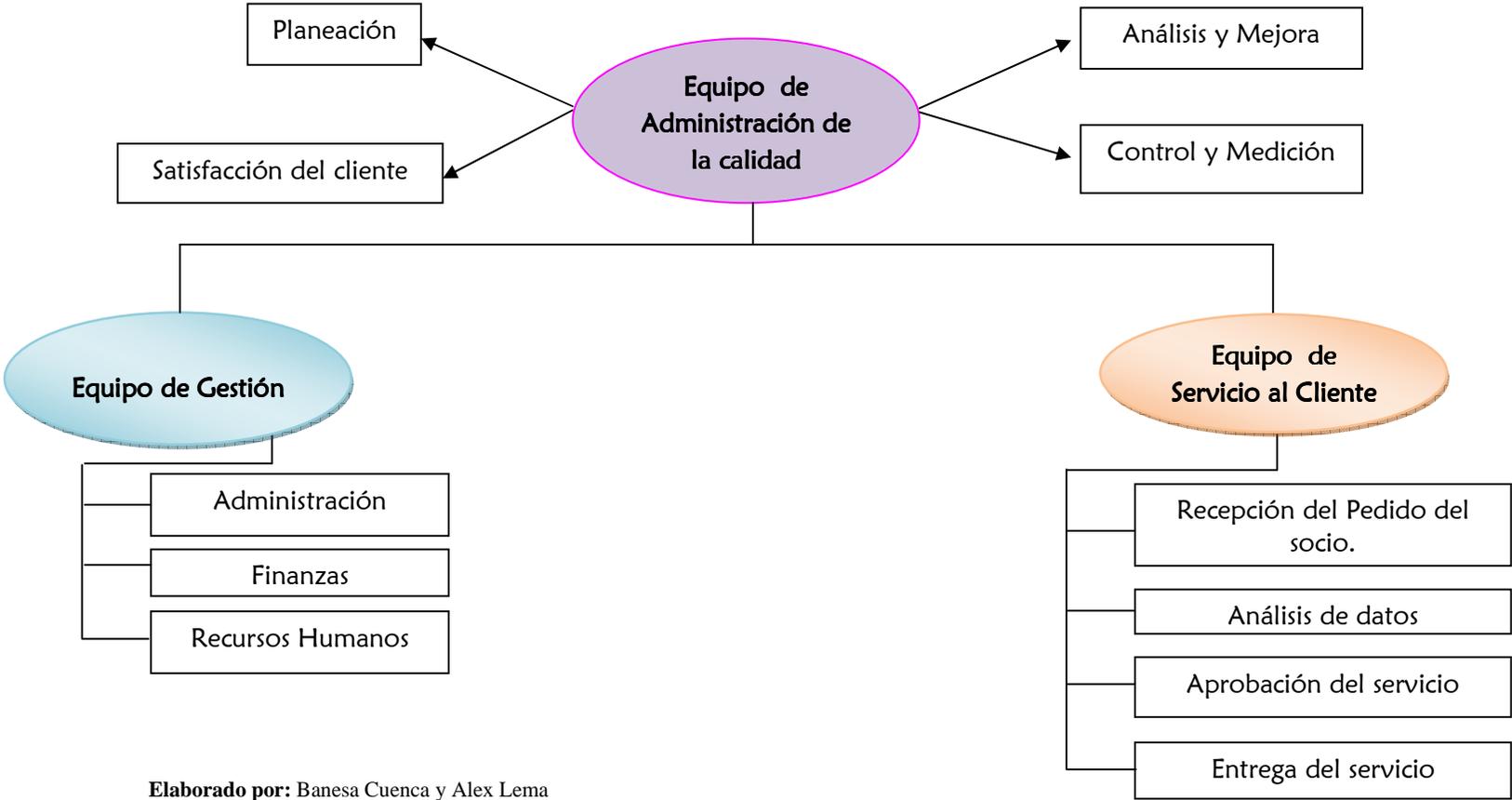
- Decisión del cliente para la apertura de una cuenta
- Recepción de información del socio que desea la apertura de la cuenta
- Elaboración de la libreta de ahorros y registro en el sistema de la COAC
- Una vez registrado en el sistema se imprime la libreta del nuevo socios
- Entrega de la libreta
- Cajero recibe las diferentes transacciones de ahorros o retiros realizados por el socio o cliente

#### ***Proceso de Apoyo y/o Habilitantes***

Se considera un soporte humano, tecnológico y administrativo para el desarrollo óptimo del desempeño institucional. Este proceso contiene las siguientes actividades necesarias para el cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad:

1. Finanzas
2. Recursos Humanos.
3. Investigación de mercado.
4. Canales de Distribución.
5. Servicio al Cliente y sugerencias.
6. Orden y limpieza.

Figura No. 24  
Diagrama de Equipos



Elaborado por: Banesa Cuenca y Alex Lema  
Fuente: Norma ISO 9001:2008

### **3.1.1.5. Responsabilidad de la Dirección**

#### **3.1.1.5.1. Compromiso con la Dirección**

La dirección de la COAC “Acción y desarrollo”, se comprometerá en su totalidad a administrar el Sistema de Calidad, al punto de cumplir todos los requerimientos y determinaciones que el socio otorgue, por otro lado los colaboradores tienen un compromiso con la dirección y con su trabajo.

Será responsabilidad, compromiso y autoridad de la dirección:

- Enfocarse en el servicio que se le brinde a los socios, de esta manera recopilar reclamos y/o sugerencias, esto se puede lograr mediante la aplicación de encuestas a los socios, buzón de reclamos y sugerencias existente en cada agencia.
- Cumplir y hacer cumplir la misión, visión y políticas de calidad, para lograr el un correcto desarrollo dentro de la organización.
- Dar a conocer a los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”, los logros obtenidos por el trabajo realizado, permitiendo que se autoevalúen sobre su desempeño y de esta manera se sientan motivados por un trabajo correctamente realizado.
- Constituir sistemas de comunicación, es decir; ofrecer la confianza necesaria para que los colaboradores publiquen sus expectativas, quejas, consejos o recomendaciones sobre el desempeño de la organización, mediante encuestas o buzón de sugerencias.
- Facilitar la información a los colaboradores sobre la existencia del Manual de Calidad, capacitándolos y entrenándolos para una administración adecuada del mismo y la utilización de las herramientas estadísticas con el fin de que el manual sea fácil de comprenderlo y manejarlo para todos.
- Efectuar evaluaciones periódicas del Sistema de Calidad para comprobar su correcto desempeño.

### **3.1.1.5.2. Enfoque al cliente (Socio)**

La COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, y sus integrantes de permanentemente dirigen sus actividades para satisfacer las necesidades y expectativas de sus socios ya que para ellos es la razón de su existencia, y sin ellos no se podría existir, y la mejor publicidad lograda es tener es un cliente satisfecho.

Por este motivo se considera a esta responsabilidad un factor fundamental al instante de definir los requisitos de calidad del servicio dentro del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), por lo cual es indispensable relacionarse frecuentemente con el socio y los colaboradores, instituyendo procesos de recolección de datos las mismas que son obtenidas de encuestas, y buzón de sugerencias, las mismas que serán aplicadas para afianzar la comunicación constante.

### **3.1.1.5.3. Políticas de calidad**

La COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, para lograr el cumplimiento de sus metas y objetivos cuenta con las siguientes políticas de calidad:

- Contamos con personal dispuesto a asumir los compromisos y resultados de sus acciones y decisiones.
- Disponemos de personal capacitado con la finalidad brindar una correcta atención a los socios, cubriendo al máximo sus requerimientos.
- Las actividades de la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, deben cumplir con los máximos niveles de calidad, requerimientos de los socios documentados en el Manual de Calidad.
- Tenemos el compromiso de abastecer de servicios innovadores y de calidad, al punto de satisfacer las necesidades de nuestros socios mediante la mejora continua en los procesos.

- El trabajo en equipo es una fortaleza de nuestra organización, para cumplir con las exigencias del mercado mediante la implementación de nuestro sistema de calidad y una excelente atención a los socios.

La política de calidad de la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, será revisada y actualizada periódicamente de acuerdo a la realidad de la organización.

#### **3.1.1.5.4. Planeación**

##### **Objetivos de Calidad**

Los objetivos de la calidad brotan a partir de los compromisos de las Políticas de Calidad y serán de cumplimiento de todos los integrantes de la Cooperativa:

- Capacitar al personal periódicamente en liderazgo, cumplimiento de metas y atención al cliente.
- Innovar constantemente en la prestación de servicios, considerando las necesidades los socios.
- Evaluar constantemente el desempeño de los colaboradores mediante el cumplimiento de metas.
- Dar a conocer los resultados de evaluaciones de calidad efectuada a los colaboradores con respecto a la satisfacción de los socios.
- Dotar de información a los socios de la calidad de servicio que la Cooperativa oferta.
- Efectuar periódicamente un control interno dentro de la organización.
- Manejar la contabilidad actualizada para una oportuna toma de decisiones.

Todos los objetivos planificados se difunden a cada una de las áreas de la organización. El personal responsable es el encargado de evaluar el avance y la consecución de los objetivos en el tiempo establecido por el equipo de trabajo.

##### **Planificación de Calidad**

La Cooperativa “Acción y Desarrollo Ltda.”, planificará previamente la calidad del servicio brindado a sus socios tomando en cuenta las siguientes características:

- Necesidades y requerimientos de los socios
- Uso adecuado de los recursos disponibles a fin de cumplir las expectativas de los socios.
- Estudiar estadísticamente la satisfacción de los socios permitiendo acciones de mejora.

Los factores mencionados permitirán que la Cooperativa brinde a sus socios servicios de calidad que cubran con sus expectativas requeridas.

#### **3.1.1.5.5. Responsabilidad, Autoridad y Comunicación**

##### **Responsabilidad y Autoridad**

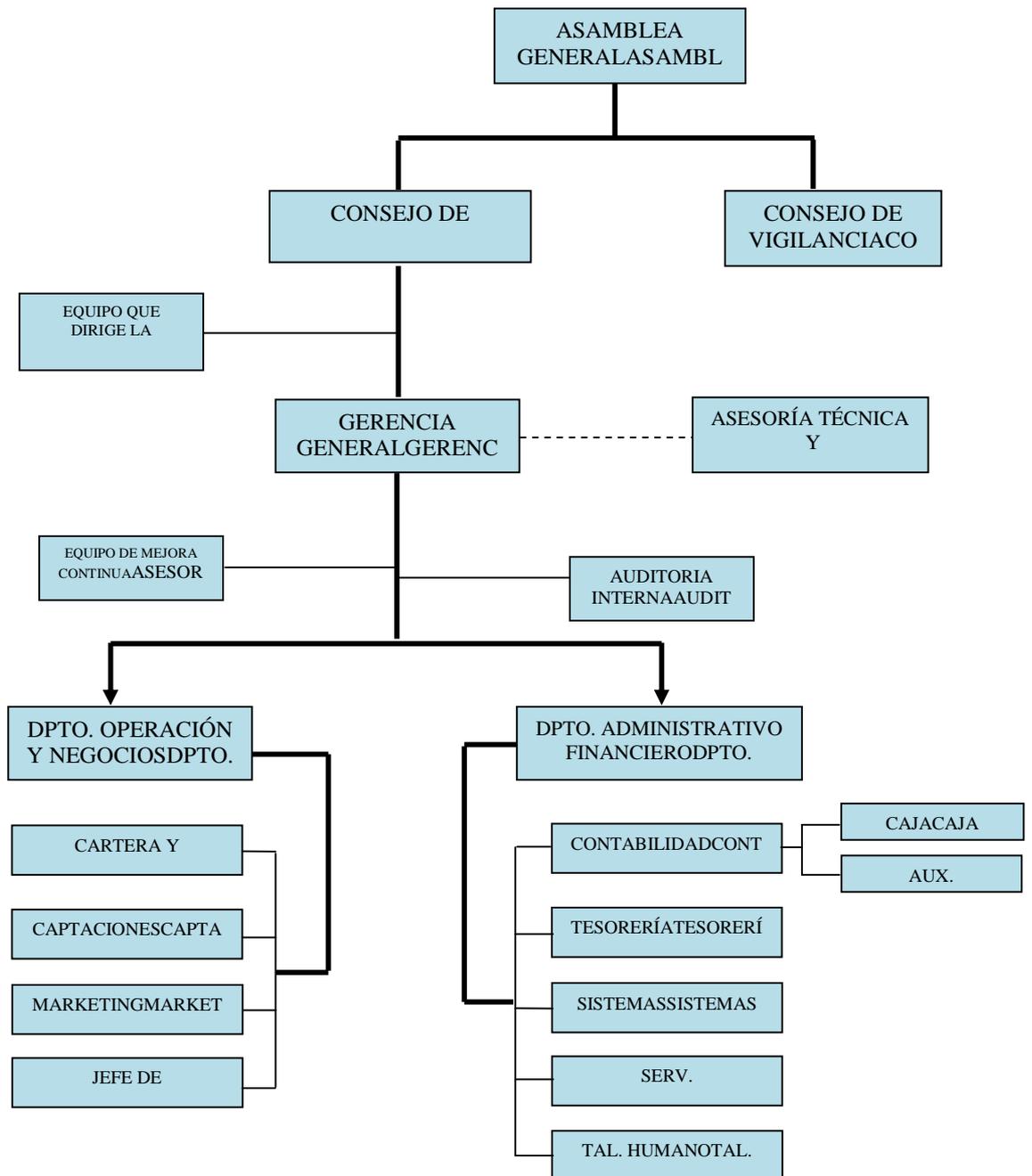
Las autoridades y las responsabilidades de los colaboradores de la Cooperativa se lo harán mediante comunicación formal.

El Consejo de Administración será responsable de direccionar adecuadamente el logro del Sistema de Gestión de Calidad, la administración, la satisfacción de los socios y participará en auditorías de calidad.

Especificará cada uno de los puestos de acuerdo a las capacidades y habilidades de los colaboradores, Los involucrados en el diseño del Sistema de Gestión de Calidad están comprometidos a comunicar la responsabilidad de cada área de la organización y en el cumplimiento de objetivos de la calidad, al punto que no exista desconcierto en las actividades desarrolladas.

Figura No. 25

**IMPLEMENTACIÓN DE CALIDAD AL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



## ***FUNCIONES DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL***

### **ASAMBLEA GENERAL**

- Ejecuta medidas para el cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).
- Aprobar y reformar el estatuto social, el reglamento interno y el de elecciones.
- Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el Consejo de Administración de la cooperativa.
- Elegir a los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia.

### **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

- Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en los requerimientos de la ISO 9001:2008 respecto a la calidad.
- Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa.
- Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo.
- Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de los socios.

### **CONSEJO DE VIGILANCIA**

- Trabajar de forma integral con el Consejo Administrativo para el cumplimiento de la mejora continua de la cooperativa.
- Controlar las actividades económicas de la cooperativa.
- Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes.
- Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la cooperativa.

### **EQUIPO QUE DIRIGE LA CALIDAD**

- Es el equipo responsable de la calidad de gestión debe asegurar la calidad de trabajo y el cumplimiento de las funciones asignadas, de tal manera que no exista inconformidades en la prestación de los servicios y lograr que este sea de óptima calidad.
- Trabajan de forma conjunta con el Consejo Administrativo para el cumplimiento de los parámetros de calidad.

### **GERENCIA GENERAL**

- Planifica, organiza, dirige y controla el SGC en conjunto con el Consejo de Administración y de Vigilancia.
- Presentar para la aprobación del Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y el presupuesto de la COAC.
- Suministrar información que le soliciten los socios, representantes, órganos internos de la cooperativa, el MIES y otras instituciones de acuerdo con la Ley.

### **ASESORÍA TÉCNICA Y JURÍDICA**

- Brindar asesoría permanente a la asamblea general de socios, consejos, comités y administración en general.
- Asumir y tramitar la defensa de litigios que se proponen por parte de la COAC o en contra de ella.
- Elaborar minutas y contratos para constitución y cancelación de garantías de créditos de la institución.

### **EQUIPO DE MEJORA CONTINUA**

- Asegurar que se cumplan los procesos y se asegure de realizar acciones preventivas y de mejora.
- Tomar y ejecutar decisiones a fin de mejorar cada día en la entrega de servicios.

### **AUDITORIA INTERNA**

- Comprobar la existencia y el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno.
- Evaluar los recursos informáticos y sistemas de información de la institución del sistema financiero.
- Verificar si la información que se usa es fidedigna, oportuna y surge de sistemas de información y base de datos.

### **DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN Y NEGOCIOS**

Este departamento se encarga de:

- Cartera y crédito
- Captaciones
- Marketing
- Jefe de agencias

### **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO**

- Participar en la planificación, control y evaluación de los procesos productivos y administrativos implementados en la organización.
- Revisar planes de financiación e inversión.

- Informar mensualmente a la Gerencia y Consejo de Administración sobre la marcha financiera de la cooperativa.

El departamento Administrativo-Financiero tiene bajo su responsabilidad las áreas de:

- Contabilidad
- Caja
- Auxiliar de contabilidad
- Tesorería
- Sistemas
- Servicio general
- Talento Humano

### **Representante de la Dirección**

La COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, de acuerdo con los requerimientos de la ISO 9001-2008 de nombrar a un representante de la Dirección, designar la responsabilidad al Gerente de la COAC, el mismo encargado de:

- Asegurar que se establezcan, efectúen y conserven los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad.
- Dar a conocer a la alta Dirección el procedimiento del Sistema de Gestión de Calidad y la insuficiencia de mejoras si estas existieran.
- Examinar los documentos de calidad existentes en la organización para una correcta toma de decisiones.
- Cerciorar que se promuevan la toma de conciencia de los requerimientos de los clientes en todos los niveles de la Cooperativa.
- Conjugar con el Directorio de la Calidad, las revisiones por la dirección del desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

- Apoyar la elaboración del programa de auditoría del Sistema de Gestión de Calidad.

### **Comunicación Interna**

La comunicación se constituye en uno de los puntos fundamentales para lograr objetivos dentro de la organización, el representante de la Dirección de la cooperativa “Acción y Desarrollo Ltda.”, a través de inventivas de comunicación da a conocer a todos los integrantes de la organización las políticas, objetivos de calidad, los requisitos de calidad y logros.

Para una comunicación efectiva y eficiente se planteará documentos de calidad donde se registren todas las propuestas efectuadas en cada área con la finalidad de comprobar si los resultados van evolucionando de acuerdo a los requerimientos establecidos.

#### **3.1.1.5.6. Revisión por la dirección**

##### **Generalidades**

La revisión del Sistema de Gestión de Calidad estará bajo la responsabilidad de la Cooperativa “Acción y Desarrollo Ltda.”, la misma que se realizará con la finalidad de asegurar que la vigencia sea más adecuada para la organización, además se contribuirá a la realización de evaluaciones de las oportunidades de mejora y en caso de existencia de problemas ayudará a efectuar cambios en el Sistema de Gestión de Calidad que ayuden al desarrollo organizacional.

Los temas que se consideran para la revisión son:

- Asignación de recursos
- Políticas de calidad
- Conformidad de servicios

- Retroalimentación de los socios
- Práctica de procesos
- Recomendaciones de mejora
- Cambios para efectuar el Sistema de Gestión de Calidad.

La ejecución de revisiones, admitirá a la cooperativa emplear pertinentemente mejoras y acciones correctivas constituyendo al desempeño eficiente y eficaz de la Cooperativa.

### **3.1.1.6. GESTIÓN DE RECURSOS**

#### **3.1.1.6.1. Provisión de recursos**

La dirección de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”, identificará y otorgar el talento humano y material necesario para cumplir eficientemente con los requisitos de calidad del socio y del Sistema de Gestión de Calidad. Los recursos darán paso al cumplimiento de los requisitos del Sistema de gestión de Calidad son:

#### **3.1.1.6.2. Talento Humano**

##### **Generalidades**

El talento humano es la base y motor de toda organización y su influencia es concluyente en el progreso, evolución y futuro de la misma, pues los colaboradores son y seguirán siendo el más valioso de una organización.

Por lo mismo la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, consiente que la capacitación periódica es una herramienta esencial en el área de la calidad y la misma ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la COAC mediante la adopción brinda a los colaboradores la oportunidad de adquirir mayores aptitudes,

conocimientos y habilidades que aumenta sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo.

En la actualidad el éxito organizacional depende de la capacidad que tiene la organización para administrar el talento humano ya que las organizaciones compiten mediante las personas. Observamos las superioridades que brinda la capacitación de los colaboradores de área de Talento Humano de la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.” Por medio de su jefe de personal inventa un plan de capacitación las mismas que serán efectuadas de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la organización.

La capacitación brindada a los colaboradores, será evaluada con la finalidad de la toma de decisiones sobre la continuidad de determinada acción, replanteo y/o mejoras.

### **Competencia, toma de conciencia y formación**

La competencia del personal que labora en la Cooperativa “Acción y Desarrollo Ltda.”, consta de la instrucción educativa que poseen, adiestramiento, habilidad y experiencia. Es fundamental que todos tengan conciencia de la importancia de sus tareas y de las grandes contribuciones que pueden aportar para el logro de los objetivos de la calidad.

La Cooperativa debe tener presente la instrucción formal de cada uno de sus colaboradores que laboren en la misma y poner conciencia para obtener mejores resultados, para determinar estrategias competitivas se analiza al personal, su instrucción formal y su puesto de trabajo dentro de la COAC.

Tabla No. 39

**ESTRUCTURA OPERATIVA COAC “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”**

N°	Nombre y Apellido	Instrucción Formal	Puesto	Observaciones
1	Alfredo Chucuri	Auditor Contador Público Autorizado	Gerente	Apto
2	Aníbal Valdivieso	Ing. Contabilidad y Auditoría	Contador	Apto
3	Enrique Pilamunga	Lcdo. Ciencias Sociales.	Asesor de Crédito	No Apto
4	Luis Guashpa	Ing. Comercial	Asesor de Crédito	Apto
5	María Ilivs	Secundaria-Ciencias Básicas.	Cajera	No Apto
6	Julio Yautibug	Lcdo. Contabilidad y Auditoría.	Aux. Contable	Apto
7	Juan Ilivs	Secundaria	Asesor de Crédito	No Apto
8	Sandra Soria	Ing. Contabilidad y Auditoría.	Cajera	Apto
9	Nicolás Guashpa	Tecnólogo Mecánico	Asesor de Crédito	No Apto
10	Eulalia Caín	Lcda. Contabilidad y Auditoría.	Cajera	Apto
11	David Caín	Ing. Estadística	Asesor de Crédito	Apto
12	Inés Quishpe	Secundaria	Cajera	No Apto
13	Delia Guamán	Ing. Contabilidad y Auditoría.	Cajera	Apto
14	Silvio Cepeda	Ing. Empresas	Asesor de Crédito	Apto
15	Sandra Pilataxi	Ing. Empresas	Cajera	Apto
16	Alberto Guzñay	Ing. Comercial	Asesor de Crédito	Apto
17	Juan María Guamán	Secundaria	Cajera	No Apto

**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”

Analizando el cuadro anterior podemos encontrar que 6 de los 17 colaboradores de la Cooperativa “Acción y Desarrollo Ltda.”, no están aptos para ejecutar sus cargos designados, puesto que no poseen un título de tercer nivel acorde a las actividades que realiza dentro de la misma, apenas poseen un título de secundaria por lo tanto no es netamente eficiente para cumplir todas las funciones que debe desempeñar; cabe recalcar que la experiencia adquirida en sus puestos de trabajo no es lo único que contribuye para ser más competitivo, es por ello que para conseguir el cumplimiento del Sistema de Gestión de calidad en los servicios que ofrece la cooperativa se debe dar un plazo de 7 años para que estos 6 colaboradores obtengan un título de tercer nivel afín a las funciones que realiza dentro de la cooperativa y así contribuir a la obtención máxima de los requerimientos de calidad.

De la misma forma existe personal que de acuerdo a su título Universitario no están dentro del puesto de trabajo afín, para el cual se presenta el siguiente cuadro en el cual estas personas mejorarían su trabajo:

**Tabla No. 40**

**SUGERENCIA DE CAMBIO ESTRUCTURA OPERATIVA COAC “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”**

<b>Nombre y Apellido</b>	<b>Instrucción Formal</b>	<b>Puesto Actual</b>	<b>Sugerencia del Puesto</b>
Sandra Soria	Ing. Contabilidad y Auditoría.	Cajera	Aux. Contabilidad.
David Caín	Ing. Estadística	Asesor de Crédito	Asesor de Riesgos. Estadísticas.
Delia Guamán	Ing. Contabilidad y Auditoría.	Cajera	Analista Contable
Sandra Pilataxi	Ing. Empresas	Cajera	Aux. Administrativo.
Alberto Guzñay	Ing. Comercial	Asesor de Crédito	Asistente de Marketing.

**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”

El Consejo Administrativo junto con la Gerencia pedirá y analizará las solicitudes de formación surgidas por los colaboradores y decidirá su aceptación según el procedimiento y plan de formación del personal.

**Ejemplo:**

**PLAN DE FORMACIÓN (PPF 001)**

**Objetivo**

Describir el proceso de elaboración del plan de formación anual de la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”

**Alcance**

Se aplicará al plan de procedimiento anual.

**Documentación**

- Gestión de Recursos Humanos
- Procedimientos para la selección y contratación de personal.
- Estatutos de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero Popular y Solidario.

**Responsabilidad**

Los responsables de elaborar el plan de formación son el equipo efectivo de gestión. Este equipo debe seleccionar y aprobar a las personas más idóneas para el desempeño del trabajo.

**Requisitos**

El plan de formación comprenderá cursos internos de:

- Conocimiento del estado actual de la Cooperativa.
- Asesoría en al área de créditos.
- Asesoría para el área de caja.
- Cursos de conocimientos en Prestación de servicios y tecnología.
- Aspectos referentes a la calidad.
- Control de calidad en servicios.

Anualmente se elaborará el plan de información y contendrá lo siguiente:

- Entrevista con los líderes de los equipos.
- Entrevista con Representantes del Consejo de Administración y de Servicios.

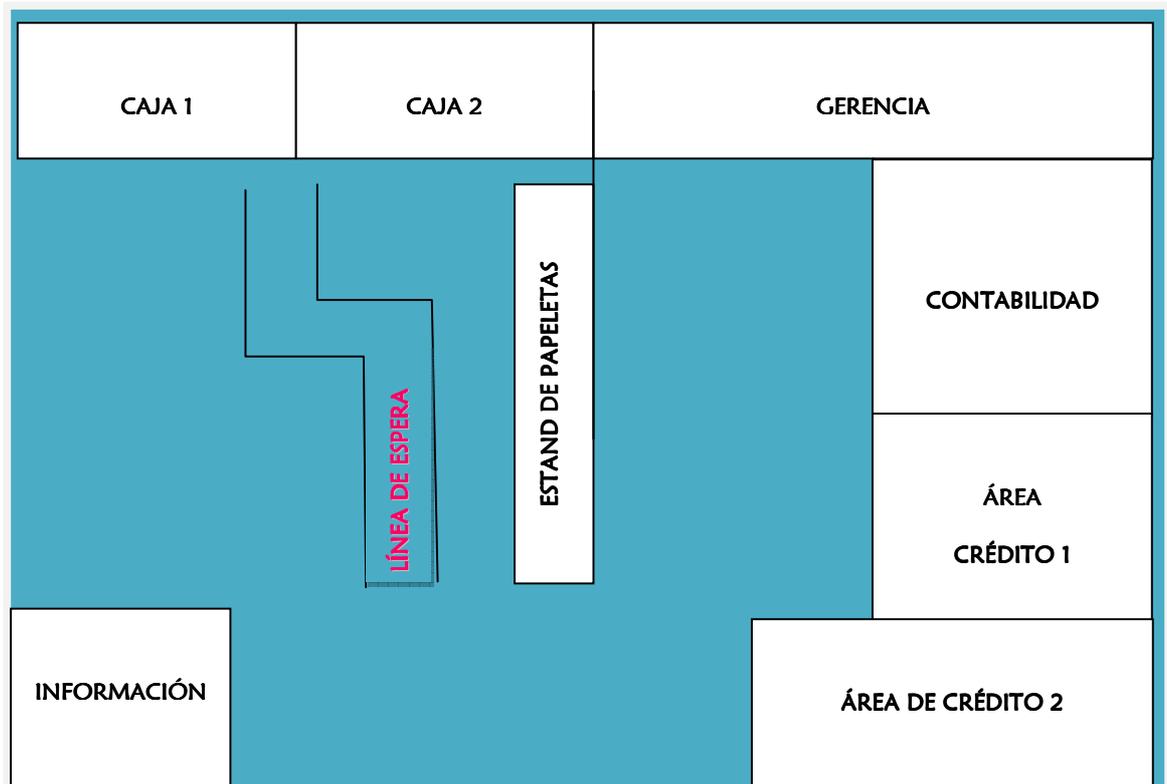
El plan también puede incluir conferencias dictadas por personas contratadas para el efecto.

#### **3.1.1.6.3. Infraestructura**

- La infraestructura deberá estar acoplada a la mayoría de las personas, procesos y de la efectucción en si del servicio, con la finalidad de que este elemento no se constituya en un factor frustrante en el desarrollo de las actividades.
- El diseño ergonómico de la infraestructura permitirá optimizar el espacio físico, determinar el espacio necesario para las áreas de servicio e instalación de una adecuada seguridad.

Para las actividades que se realizan dentro de la COAC la distribución de su infraestructura está dada de la siguiente forma.

**Figura No. 26**  
**Distribución en Planta de la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”**



**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema  
**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "Acción y Desarrollo Ltda."

#### **3.1.1.6.4. Ambiente de Trabajo**

La COAC "Acción y Desarrollo Ltda.", determinará y gestionará un ambiente de trabajo necesario para lograr la calidad de registros del SGC y de los servicios que ofrece.

La cooperativa establecerá las medidas para que el ambiente de trabajo tenga una influencia positiva en los colaboradores. Se tomarán en cuenta aspectos como:

- Comunicación
- Incremento de la participación del personal

- Seguridad de equipos e instalaciones
- Ubicación de lugares y/o áreas de trabajo
- Interacciones sociales entre colaboradores
- Higiene y aseo de instalaciones

## **3.2. SISTEMA DEL PROCESO FINANCIERO**

### **3.2.1. PERSPECTIVA FINANCIERA**

Estas estrategias de perspectiva financiera determinan si la implementación y puesta en marcha de la calidad en todas las áreas de la cooperativa, permiten llegar a mejores resultados financieros. Las estrategias y los indicadores deben reflejar un compromiso de mantener la confianza de todos los socios y así aumentar las oportunidades de la cooperativa.

La perspectiva Financiera de la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, está enfocada en tres estratégicas puntuales:

- Estrategia de Crecimiento
- Estrategia de inversiones
- Estrategia de productividad

#### **3.2.1.1. Estrategia de Crecimiento Financiero**

Este tipo de estrategias hace referencia al buen desempeño de captaciones, colocaciones y de capital de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”

Dentro de los indicadores a tomar en cuenta dentro de la estrategia de crecimiento financiero son:

- Total de activos
- Total de Ingresos

- Ingresos por servicios financieros y no financieros
- % Utilidad/Total de activos
- % Patrimonio/Total de activos
- % Rendimiento del total de activo
- % Rendimiento del capital empleado
- Flujo de caja

### **Captaciones**

Las captaciones constituyen obligaciones presentes contraídas por la entidad; en el desarrollo del giro ordinario de su actividad, al vencimiento de las cuales y para cancelarles la entidad debe desprenderse de recursos que en ciertos casos; incorporan beneficios económicos. Dichas obligaciones se originan en la captación precisamente de recursos del público en sus diferentes modalidades, préstamos recibidos de instituciones financieras y de otras entidades públicas o privadas y los recursos recibidos mediante la emisión de títulos valores y las obligaciones con los socios por sus aportes para su futura capitalización.

En lo referente a las captaciones que mantiene la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, se derivan las líneas de negocio de depósitos a la vista, a plazo fijo.

Para emitir conclusiones acertadas de las captaciones generadas revisamos el comportamiento de estas cuentas una vez realizado el Análisis Horizontal de los Estados Financieros (Ver Anexo # 2), a continuación se detallan las variaciones:

#### **Depósitos a la Vista:**

<b>N° Cta.</b>	<b>Cuenta</b>	<b>Año 2010</b>	<b>Año 2011</b>	<b>V. Absoluta</b>	<b>V. Relativa</b>
2101	Depósitos A La Vista	501.989,30	664.011,30	162.022,00	32,28%

Los depósitos a la vista efectuada por los socios de la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, durante los dos años anteriores ha crecido sostenidamente, es así en este periodo se ha incrementado en un 32,28%.

### Depósitos a Plazo Fijo

N° Cta.	Cuenta	Año 2010	Año 2011	V. Absoluta	V. Relativa
2103	Depósitos A Plazo Fijo	126.481,61	227.811,07	101.329,46	80,14%

De igual manera y con un mayor número de captaciones en depósitos a plazo fijo la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, en el transcurso de estos dos periodos económicos 2010-2011 se ha incrementado en un 80,14%.

### Colocaciones

Las colocaciones comprenden los saldos de capital de las operaciones de créditos otorgados por la entidad, bajo las distintas modalidades autorizadas y en función al giro especializado que le corresponde a cada una de ellas, incluye todas las operaciones otorgadas con recursos propios o con fuentes de financiamiento interno o externo.

La COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, al igual que la demás entidades del sistema financiero, dispone para su línea de cartera recursos que le destina a crédito de consumo y microcréditos.

La evolución que ha sufrido la cartera de crédito durante el periodo económico 2010 – 2011 ha sido:

N° Cta.	Cuenta	Año 2010	Año 2011	V. Absoluta	V. Relativa
14	Cartera De Créditos	939.191,36	1.187.596,42	248.405,06	26,45%

Podemos apreciar que la cartera de créditos para el año 2011 se ha incrementado, dándonos un porcentaje del 26,45% en relación al año 2010.

### **Capital**

En lo referente al capital, se debe formular objetivos relacionados con el capital y reservas que maneja la COAC.

La COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, registra que su capital social mantiene una variación creciente durante el periodo económico 2010-2011, es así que después de hacer un análisis horizontal pudimos concluir que su crecimiento para el año 2011 ha sido del 12,98% con relación al año 2010.

En lo referente a reservas la COAC ha tenido un crecimiento elevado, presenciando que el porcentaje de incremento para el 2011 es de 159,07% relacionado con el año 2010.

#### **3.2.1.2. Estrategia de Inversiones Financieras**

En esta estrategia de inversiones financieras la COAC debe poner mayor énfasis al estudio de la Liquidez y los activos improductivos que tiene la COAC.

Dentro de los indicadores a tomar en cuenta dentro de la estrategia de inversiones financiero son:

- Eficiencia en el manejo del capital circulante
- Incremento del uso del activo inmovilizado
- Nivel de reutilización de los activos ociosos
- % Rentabilidad financiera y de las inversiones

## **Liquidez**

Acción y Desarrollo tiene una política de mantenimiento para sus fondos disponible especialmente para caja, puesto que al finalizar el análisis vertical de su balance consolidado del periodo económico 2011 podemos presenciar que no es suficientemente liquido este rubro pues tiene un porcentaje del 3,69% en relación al total de activos que posee la Cooperativa, en lo referente a bancos comprende el 80,58% en relación al total de fondos disponibles y en relación al total de activos alcanza apenas el 15,32%.

La COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, no dispone de una política de inversiones; hecho que lo damos de manifiesto ya que la información contable de sus estados financieros no registra valor alguno para la adquisición de títulos valores para ser negociados con otras entidades.

## **Activos Improductivos**

Dentro de los activos improductivos debemos considerar los objetivos estratégicos relacionados con:

- a. Cartera vencida.-** Acción y Desarrollo Ltda. durante los periodos contables analizados 2010 – 2011 se ha determinado que la cartera vencida se ha incrementado en un 89,46% para el año 2011 en el análisis horizontal, y un 2,57% en análisis vertical considerando del total de activos.
- b. Activos Fijos.-** En lo referente a propiedades y equipos que posee la Cooperativa se puede analizar que ha existido un incremento de 65,04% en año 2011 con relación al año anterior, con un porcentaje de depreciación del 74,51%.

En año 2011 Acción y Desarrollo Ltda., posee propiedades y equipos en un 4,99% del total de activos.

### 3.2.1.3. Estrategia de Productividad Financiera

Los temas importantes que la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, debe tener en cuenta para plantear estrategias para la productividad financiera de la misma son: los gastos (Administrativos y Operativos) y la Rentabilidad (Eficiencia Financiera y los resultados).

Dentro de los indicadores a tomar en cuenta dentro de la estrategia de productividad financiera son:

- % Reducción de los costes unitarios
- % Reducción de los gastos operativos, administrativos, generales, etc.

**Gastos Administrativos y Operativos.-** Para la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, los gastos operativos mantienen un incremento considerable para el año 2011, realizando el análisis respectivo podemos mencionar que este rubro se ha acrecentado en 32,62% en relación al 2010, constituyéndose los gastos operativos un 82,59% del total de gastos.

**Rentabilidad.-** La utilidad de la Cooperativa en año 2010 fue de 13.357,21 USD, el mismo que ha sufrido un decremento considerable siendo para el año 2011 de 1963,30 UDS. Representando el 0,72% del total de ingresos percibidos por la cooperativa.

### **3.2.2. IMPLEMENTACIÓN Y ANÁLISIS DE NUEVOS INDICADORES FINANCIEROS**

La aplicación de indicadores o razones financieras no se trata únicamente en la aplicación de una simple fórmula, al contrario se relaciona con el análisis, interpretación y su influencia en las actividades operacionales que tiene la cooperativa.

En todo el mundo se ha promovido diferentes indicadores financieros, pero pocos de estos se constituyen como indicadores capaces de medir tanto los componentes individuales y globales de una Institución Financiera.

Desde el año 1990, el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito emplea una serie de ratios financieros conocidos como “PERLAS”.

Para incrementar el nivel de mejoramiento de las funciones Administrativas y Financieras, se sugiere a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”, hacer uso de la implementación y análisis de estos indicadores pues se constituirán apoyo clave para la obtención de la eficiencia y eficacia en todas sus actividades.

Haciendo uso de estos ratios la cooperativa deberá analizar cada letra de PERLAS, pues mide un área importante de las operaciones de la cooperativa:

P= Protección

E= Estructura

R= Tasas de Rendimiento y Costos

L= Liquidez

A= Calidad de Activos

S= Señales de Crecimiento.

**Protección al riesgo en los créditos.-** Se mide al realizar un análisis comparativo entre las provisiones para cuentas incobrables con el monto de préstamos morosos y, además comparar las provisiones para pérdidas de inversiones con el monto total de inversiones no reguladas.

**Estructura Financiera Eficaz.-** Se considera el factor clave en la determinación potencial de crecimiento, la capacidad de ganancias y la fuerza financiera general. El sistema de PERLAS se encarga de medir los activos, pasivos y capital de la cooperativa, y recomienda una estructura “excelente” para el funcionamiento de cooperativas de ahorro y crédito.

**Rentabilidad o tasa de rendimiento y costos.-** Se encarga de medir el ingreso promedio para cada uno de los activos más productivos del balance general.

Las rentas se consideran rendimientos reales de inversiones, a demás indican si la cooperativa de ahorro y crédito gana y paga tasas del mercado sobre sus activos, pasivos y capital.

**Liquidez.-** Estos indicadores demuestran si la cooperativa de ahorro y crédito administra eficazmente y eficientemente su efectivo para que pueda satisfacer la demanda de retiros. A demás mide el efectivo inactivo para asegurar que este activo improductivo no afecte negativamente la rentabilidad de la institución financiera.

**Calidad de Activos.-** Este indicador demuestra la calidad de activos que maneja la cooperativa, pues un activo improductivo es considerado rubro que no genera ingresos, y un exceso de éstos afecta negativamente las ganancias de la institución financiera.

Dentro de estos indicadores se encuentran: la morosidad de préstamos, activos improductivos y el financiamiento de activos improductivos.

**Señales Expansivas.-** Estos indicadores miden el porcentaje de crecimiento en cada una de las cuentas claves del estado financiero, así como el crecimiento del número de asociados y el crecimiento del activo total de la cooperativa.

### **Presentación e Interpretación de la Índices Financieros**

Los indicadores financieros presentados en esta sección representan la aplicación y análisis en la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.” correspondiente a los periodos 2009-2011. (Ver Anexo # 4 Indicadores PERLAS).

A continuación se presenta los resultados a la aplicación de los indicadores PERLAS:

TABLA No. 41

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA"



ÍNDICES META PARA INDICADORES FINANCIEROS PERLAS

INDICADOR	CÓDIGO	NOMBRE ÍNDICE	META		2009	2010	2011
<b>P= PROTECCIÓN</b>	P1	Solvencia	>=	9,50%	11,55%	9,63%	7,29%
	P2	Provisión Neta para Préstamos Incobrables	>=	100,00%	454,32%	436,54%	607,73%
<b>E= ESTRUCTURA FINANCIERA EFICAZ</b>	E1	Activo Productivo	70,00%	80,00%	87,58%	86,70%	73,46%
	E2	Depósitos De Ahorro / Total Activo	70,00%	80,00%	47,98%	58,02%	55,17%
	E3	Crédito Externo / Total Activo	0,00%	5,00%	28,78%	20,74%	4,97%
	E4	Aportaciones De Asociados / Total Activo	<=	20,00%	11,55%	9,63%	7,29%
	E5	Capital Institucional / Total Activo	>=	10,00%	4,11%	6,76%	14,02%
<b>R= RENTABILIDAD O TASA DE RENDIMIENTO Y COSTOS</b>	R1	Rendimiento Cartera	>=	10,00%	n.a.	25,12%	21,32%
	R2	Costo Financiero Depositantes	<=	4,28%	n.a.	3,65%	3,31%
	R3	Costo Financiero Externo	<=	8,68%	n.a.	4,02%	3,95%
	R4	Margen Bruto	>=	10,00%	n.a.	21,35%	17,70%
	R5	Gasto Operativo	<=	5,00%	n.a.	11,19%	11,11%
	R6	Costo Perdida Activo	<=	32,00%	n.a.	6,86%	5,53%
	R7	ROA	>=	1,00%	n.a.	1,43%	0,15%
<b>L= LIQUIDEZ</b>	L1	Reserva De Efectivo	15,00%	20,00%	11,97%	15,41%	46,29%
	L2	Activos Líquidos Improductivos	<	1,00%	1,15%	1,37%	3,69%
<b>A= CALIDAD DE ACTIVOS</b>	A1	Morosidad	<=	5,00%	12,98%	4,81%	3,51%
	A2	Activos Improductivos	<=	5,00%	12,41%	13,29%	26,54%
	A3	Activos Improductivos Financiados	>=	200,00%	153,18%	109,03%	41,62%
<b>S= SEÑALES EXPANSIVAS</b>	S1	Total Activo	>=	13,33%	n.a.	38,88%	49,24%
	S2	Cartera	>=	13,33%	n.a.	37,49%	26,45%
	S3	Depósitos	>=	13,33%	n.a.	67,94%	41,91%
<b>NUMERO DE INDICADORES CUMPLIDOS</b>					4	14	15
<b>PORCENTAJE DE EFICIENCIA</b>					18,18%	63,64%	68,18%
						INDICADOR CUMPLIDO	
						INDICADOR NO OPTIMO	

Elaborado por: Banesa Cuenca y Alex Lema

Fuente: David C. Richardson. Sistema Monitoreo Indicadores Financieros.

La interpretación a los indicadores financieros corresponden al análisis realizado al corte de diciembre de 2011, a pesar que los resultados de los índices de los años 2009 y 2010 que de forma de complemento, permiten generar criterios de evolución y comportamiento de los mismos:

- En lo referente a los indicadores de protección observamos que las Provisiones para los créditos incobrables, los resultados obtenidos sobrepasan las metas establecidas (100%), es así en 2009 de 454,32%; 2010 de 436,54; y en el 2011 de 607,73%; razón por la cual la cartera de crédito vencida tiene una protección en vez de tener que recurrir a la disminución del capital debido a las pérdidas de los créditos que no han cancelado.
- En cuanto a los activos productivos han sido superiores a lo establecido la cooperativa en los tres periodos, el resultado positivo al 2011 ha sido de 73,46%, esto se establece como la principal e importante fuente de ingresos para la institución, en lo referente al comportamiento de los depósitos a la vista en relación al total de activos, observamos que se halla por debajo de los parámetros establecidos (70%-80%), en los tres periodos analizados así en 2009 de 47,98%; 2n 2010 de 58,02% y en el 2011 de 55,17%, estos se puede interpretar que la cultura de ahorros de los socios no sido las adecuadas. Por otro lado en los tres años analizados ha recurrido a financiamiento externo, estando en el 2009 con un porcentaje de 28,78%, al 2010 este financiamiento disminuye al 20,74%, mientras que para el 2011 la cooperativa ha cancelado sus deudas externas y apenas tiene el 4,97 de financiamiento externo, de esa forma para el 2011 se encuentra dentro de los parámetros establecidos (5,00%).
- En lo relacionado a la calidad de la cartera de la Cooperativa, uno de los activos de mayor importancia y riesgo dentro de una institución de finanzas populares, se identifica que la cooperativa cuenta con el 3,51% de morosidad al 2011, un resultado adecuado a la relación meta establecida de máximo 5%, indicando que la gestión de la administración ha sido adecuada para disminuir las debilidades en la recuperación

de esta cuenta. Al contrario de los activos improductivos de la institución que sobrepasan el porcentaje meta de máximo 5%, pues en los tres años analizados observamos que no cumple con esta tendencia pues al 2011 vemos un resultado de 26,54%, estos resultados nos demuestran que existen activos que no generan ingresos ni rentabilidad a la cooperativa, generando al contrario un costo por el mantenimiento de los mismos.

- o La Cooperativa en lo relacionado con las señales expansivas, se halla con un comportamiento de crecimiento y se halla dentro de los parámetros establecidos mayor o igual a 13,33%, pues se observa que los activos, la cartera de créditos y los depósitos han evolucionado favorablemente para la cooperativa durante el periodo 2009-2011.

Dentro de una perspectiva financiera global y analizando el comportamiento financiero de la cooperativa, se llegó a determinar que el porcentaje de cumplimiento de los indicadores PERLAS son del 18,18% al año 2009; el 63,64% al 2010; y del 68,18% al 2011, dando a conocer las áreas críticas de mayor atención donde la gestión administrativa debe actuar de manera oportuna y acertada para dar cumplimiento con los rubros dados en estos Indicadores.

### **3.2.3. APLICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA EL PROCESO FINANCIERA**

Una vez aplicados los requerimientos de calidad en el sistema de procesos administrativos, de servicios y operativos se pretende aplicar objetivos estratégicos para la perspectiva financiera los mismos que ayudarán a incrementar el nivel financiero de la Cooperativa y al uso adecuado de los recursos financieros de la misma. Dichos objetivos están enfocados a:

- Maximizar la utilidad de la cooperativa a través de una eficiente captación de cartera.

- Incrementar el nivel de cartera destinada a diferentes actividades que nuestros socios realicen (Consumo y microcréditos).
- Fomentar la liquidez de la Cooperativa implementando una eficiente política de efectivo.

### **3.3. SISTEMA DEL PROCESO DE SERVICIOS**

Como se mencionó en el capítulo II de este trabajo de investigación la Cooperativa de Ahorro y crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”, ofrece una gama de servicios financieros y no financieros.

Entre los servicios financieros tenemos:

- Colocaciones: Créditos de Consumo y Microcréditos.
- Captaciones: Ahorros a la vista e Inversiones

Entre los servicios no financieros tenemos:

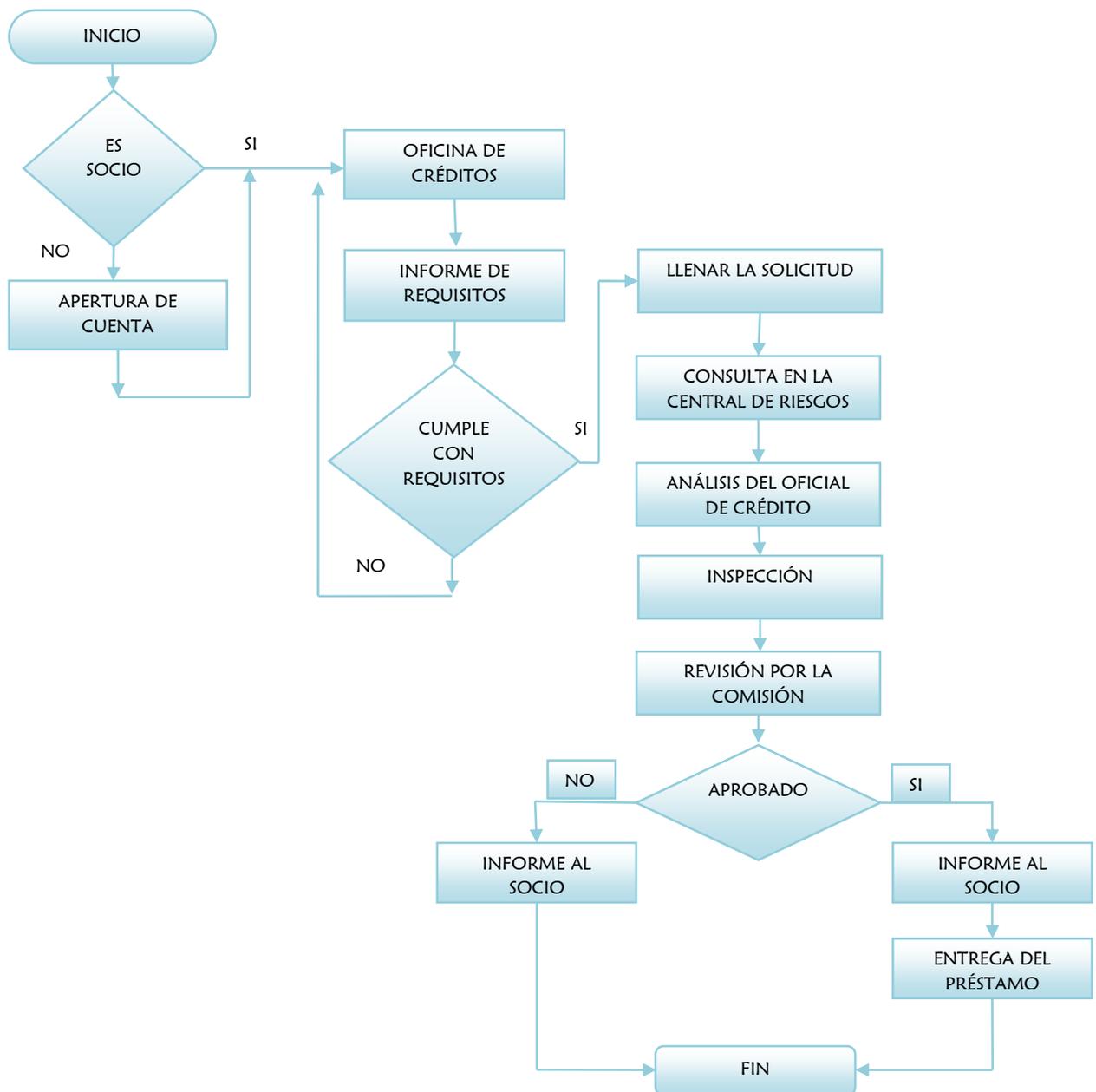
- Pago del Bono de Desarrollo Humano
- Pago o renovación del SOAT
- Pago de Sueldos al Sector Público (SPI)
- Envío o cobro de remesas mediante el Money Gram

Para cumplir con los requerimientos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) en la entrega de nuestros servicios se ha tenido que realizar pequeñas modificaciones a los diagramas del proceso de entrega de nuestros servicios dentro del cual se ha detallado claramente la secuencia a seguir y la optimización del tiempo en cada una de las actividades a ejecutar, gracias a ello se podrá incrementar la satisfacción de los socios, pues se contribuirá al aprovechamiento de su tiempo y a su vez se logrará las metas establecidas.

### 3.3.1. DIAGRAMA DE PROCESOS DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”

Figura No. 27

#### 3.3.1.1. Proceso para la realización de una Colocación

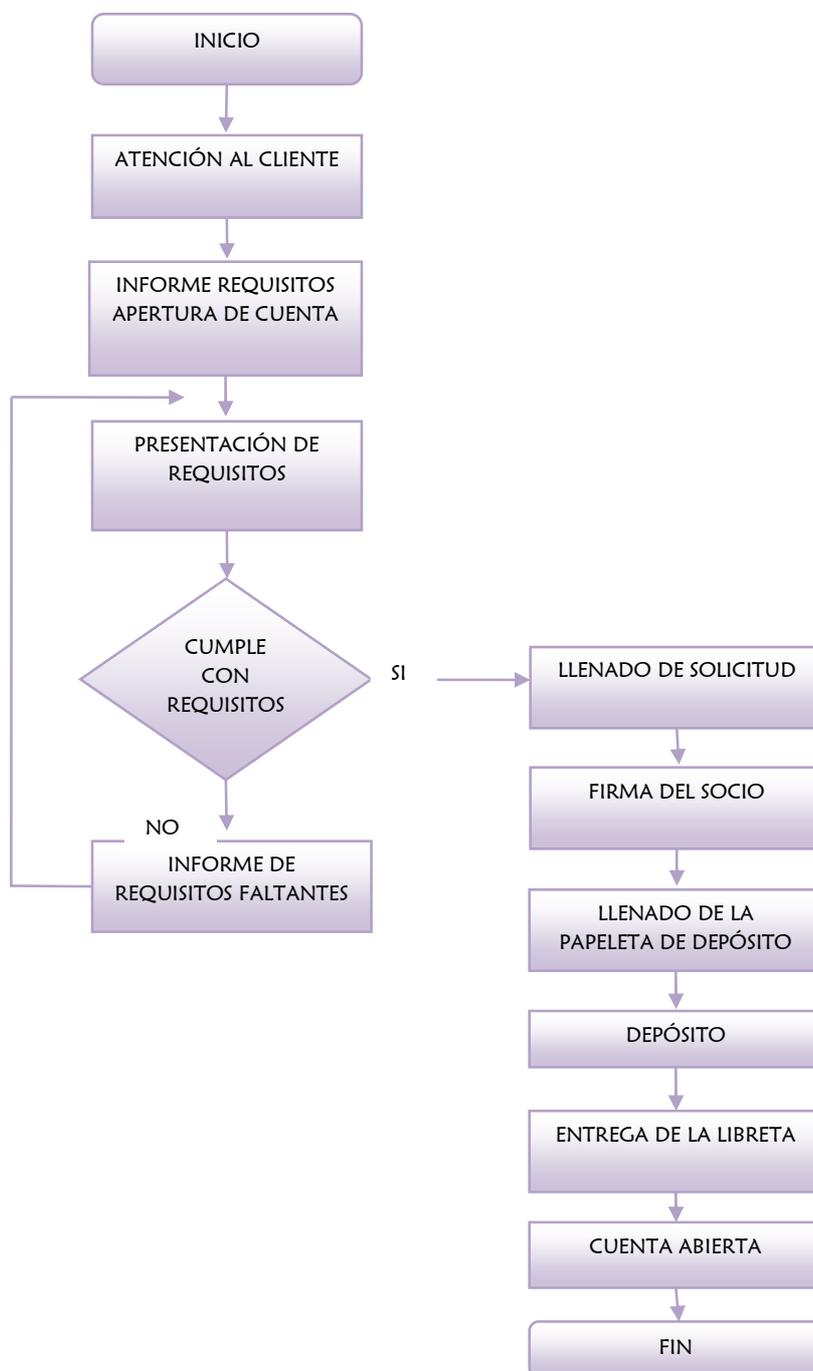


Elaborado por: Banesa Cuenca y Alex Lema

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”

Figura No. 28

3.3.1.2. Proceso para la realización de un Ahorro o apertura de cuenta

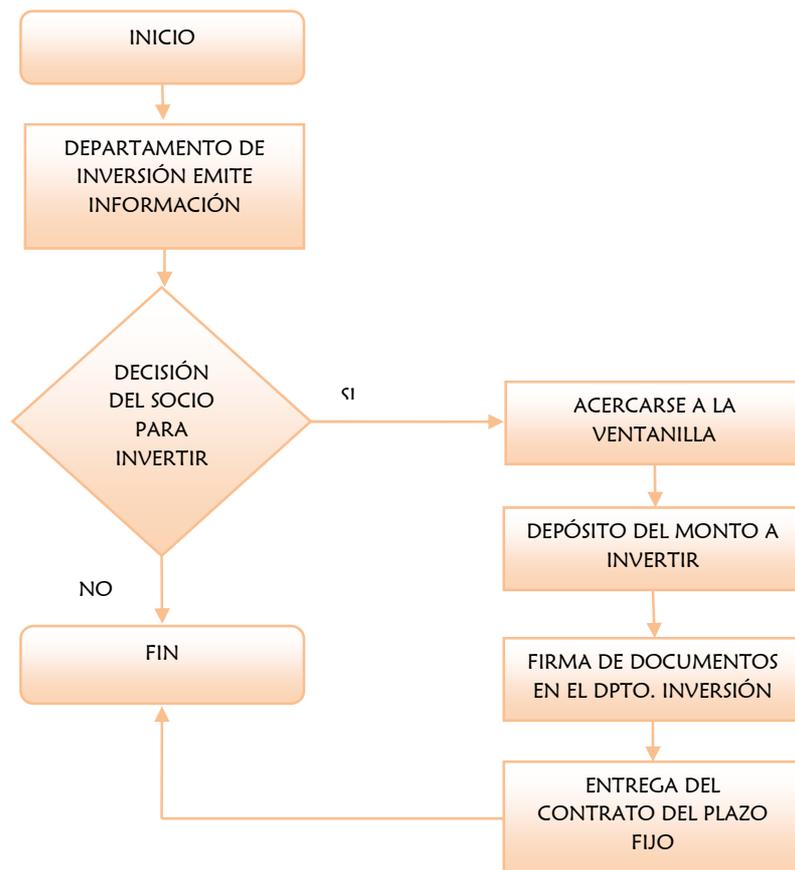


Elaborado por: Banesa Cuenca y Alex Lema

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Acción y Desarrollo Ltda."

Figura No. 29

### 3.3.1.3. Proceso para la realización de una Inversión

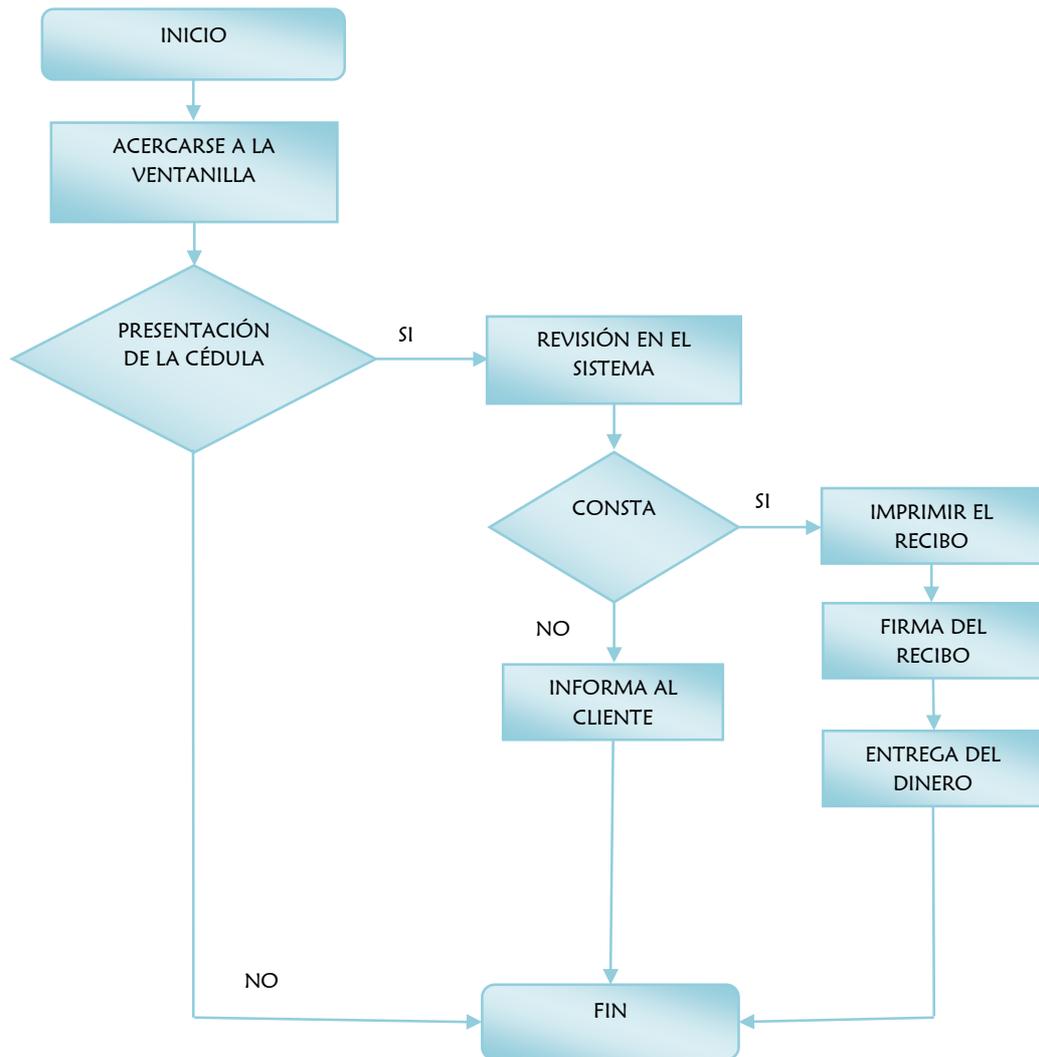


Elaborado por: Banesa Cuenca y Alex Lema

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”

Figura No. 30

3.3.1.4. Proceso para la entrega del Bono de Desarrollo Humano

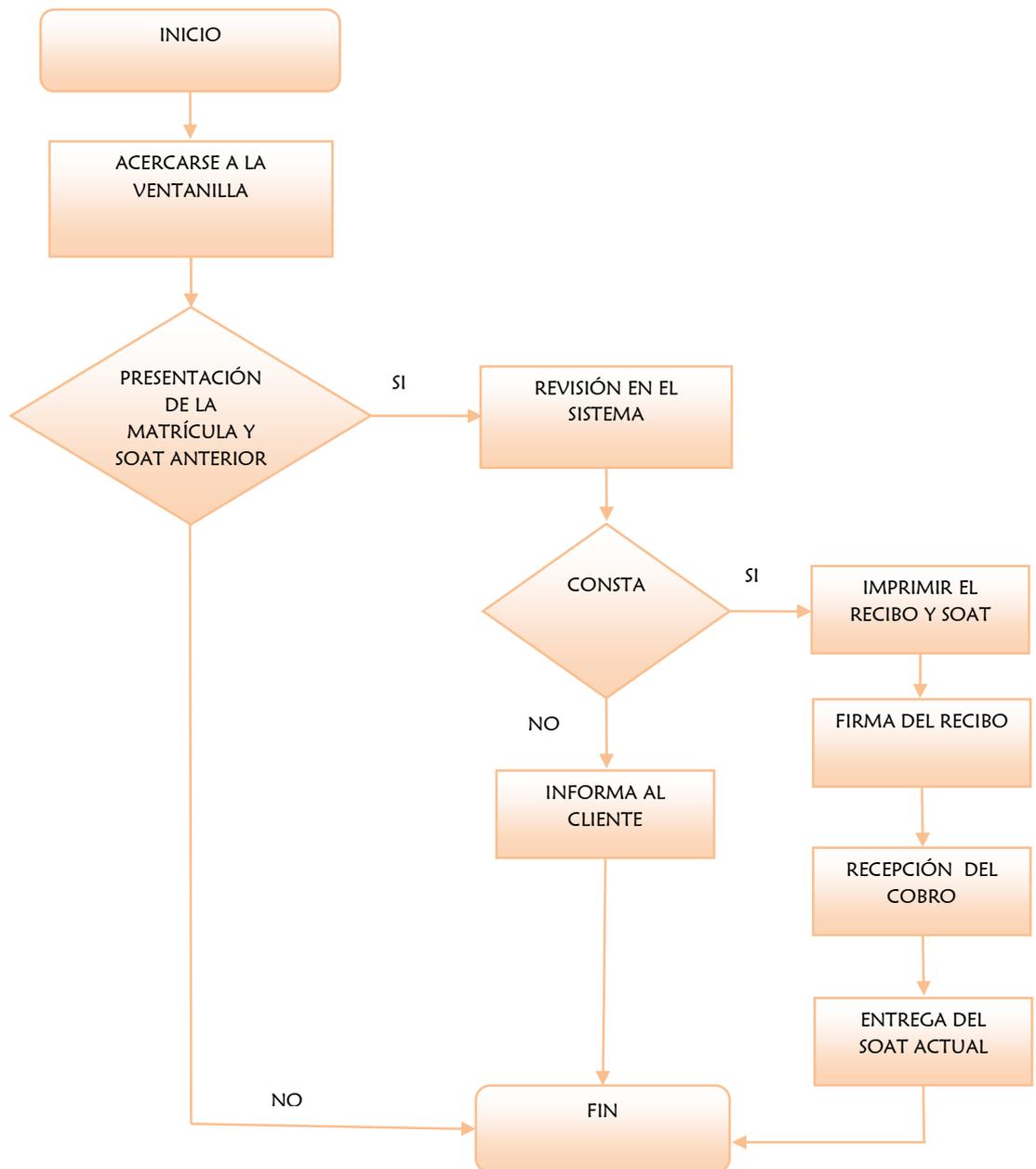


Elaborado por: Banesa Cuenca y Alex Lema

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Acción y Desarrollo Ltda."

Figura No. 31

### 3.3.1.5. Proceso para el Pago o Renovación del SOAT

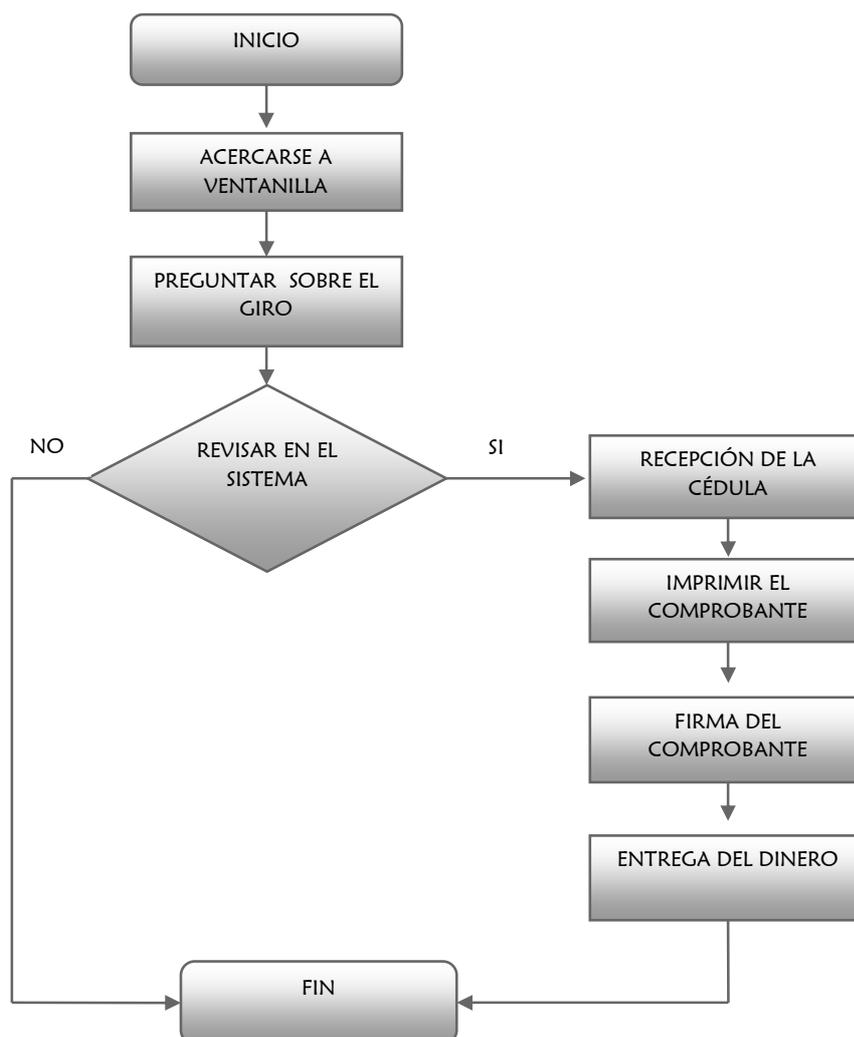


Elaborado por: Banesa Cuenca y Alex Lema

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Acción y Desarrollo Ltda."

Figura No. 32

### 3.3.1.6. Proceso para cobro de un giro



Elaborado por: Banesa Cuenca y Alex Lema

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Acción y Desarrollo Ltda."

### 3.3.2. INTERÉS, EXPECTATIVAS Y ESTRATEGIAS PARANUESTROSSOCIOS Y CLIENTES

Se debe tener siempre presente que nuestros socios y clientes son la base primordial para mantener la estabilidad de la cooperativa dentro de un mercado financiero competitivo, es por ello que día a día se debe conocer cuáles son sus intereses y expectativas, para de acuerdo a ello formular posibles estrategias que ayudarán a mejorar el servicio e incrementar la satisfacción de nuestros clientes.

A continuación se presenta un cuadro ilustrativo de las estrategias formuladas por el equipo de trabajo, para lo cual la cooperativa a partir del año 2012 debe trabajar constantemente en ello y así conseguir todo lo planificado:

Tabla No. 42

**Interés, Expectativas y Estrategias para Nuestros Socios y Clientes**

SOCIOS/ CLIENTES	INTERÉS	EXPECTATIVA	POSIBLES ESTRATEGIAS
<i>SOCIOS CON CRÉDITOS</i>			
Tienen cuentas con la COCREAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidad en el trámite.</li> <li>• Buen trato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos requisitos.</li> <li>• Montos y plazos mayores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en servicio al cliente.</li> <li>• Seguimiento de la capacitación de servicio al cliente.</li> <li>• Poner en marcha los resultados que se obtengan del grupo de mejora con el problema identificado: “Disminución del nivel de satisfacción del cliente externo”.</li> </ul>

<b>SOCIOS/ CLIENTES</b>	<b>INTERÉS</b>	<b>EXPECTATIVA</b>	<b>POSIBLES ESTRATEGIAS</b>
<b>Socios puntuales de pago de préstamos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oportunidad en la concesión de nuevos créditos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sin encaje</li> <li>Crecimiento económico de sus actividades.</li> <li>Atención de monto solicitado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar alianzas con empresas para obtener beneficios y descuentos.</li> </ul>
<b>SOCIOS INVERSIONISTAS</b>			
<b>Realicen sus inversiones &lt; a 90 días</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rentabilidad</li> <li>Transparencia en la información</li> <li>Trato diferenciado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguridad</li> <li>Precancelaciones</li> <li>Incentivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Usar el servicio de sms.</li> <li>A través de un boletín mensual comunicar si se pagará o no excedentes.</li> <li>Fortalecer el área de captaciones.</li> </ul>
<b>SOCIOS AHORRISTAS</b>			
<b>Cuenta ahorristas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidez en el trato.</li> <li>Agilidad</li> <li>Rapidez</li> <li>Comodidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguridad</li> <li>Beneficios Adicionales</li> <li>Registro de transparencia en la libreta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitaciones en el servicio al cliente</li> <li>Capacitaciones en motivación y desarrollo organizacional.</li> </ul>

**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema

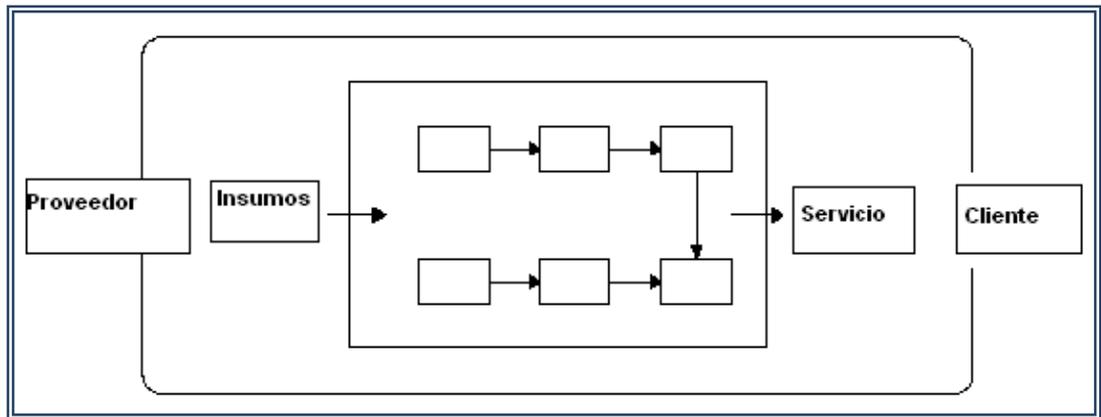
**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "Acción y Desarrollo Ltda."

### 3.4. SISTEMA DEL PROCESO OPERATIVO

Se considera a un proceso una serie de actividades y tareas realizadas en una secuencia lógica y planificada que se interrelacionan para transformar insumos en productos (bienes/ servicios) valiosos para el cliente.

Figura No. 33

### Modelo de Procesos



**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema  
**Fuente:** Norma ISO 9001:2008

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”, para el cumplimiento de los requerimientos de la Norma ISO 9001:2008 y en sí para satisfacer plenamente a sus socios tiene definir claramente su sistema de procesos para el área operativo, es así que se debe distribuir adecuadamente las funciones comprendiendo tres áreas: Financiero-Contable y Operativo.

Cada una de estas áreas tendrá un Manual de Procedimientos en el cual la Calidad será el eje fundamental para el buen desenvolvimiento de cada uno de los colaboradores de la cooperativa.

#### 3.4.1. ÁREA OPERATIVO

El área operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”, lo ejecuta básicamente las cajas, oficiales de crédito y personal destinado a la atención al cliente de la Cooperativa tanto de su matriz como de sus agencias que de hallas ubicadas en diversas parroquias de la Provincia de Chimborazo.

**Figura No. 34**

**Diagrama del Proceso de las actividades de la Caja**

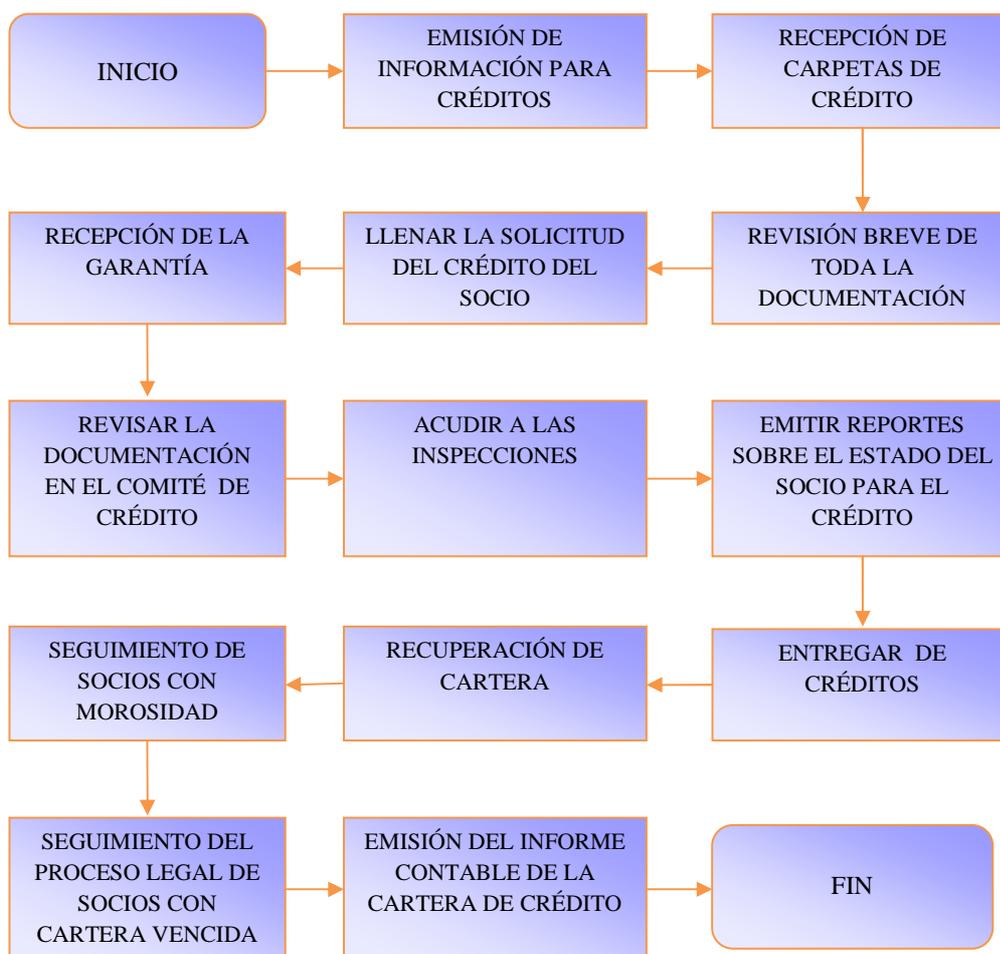


**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”

Figura No. 35

**Diagrama del Proceso de las actividades del Oficial de Crédito**



**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "Acción y Desarrollo Ltda."

Figura No. 36

**Diagrama del Proceso de las actividades del Servicio al Cliente**



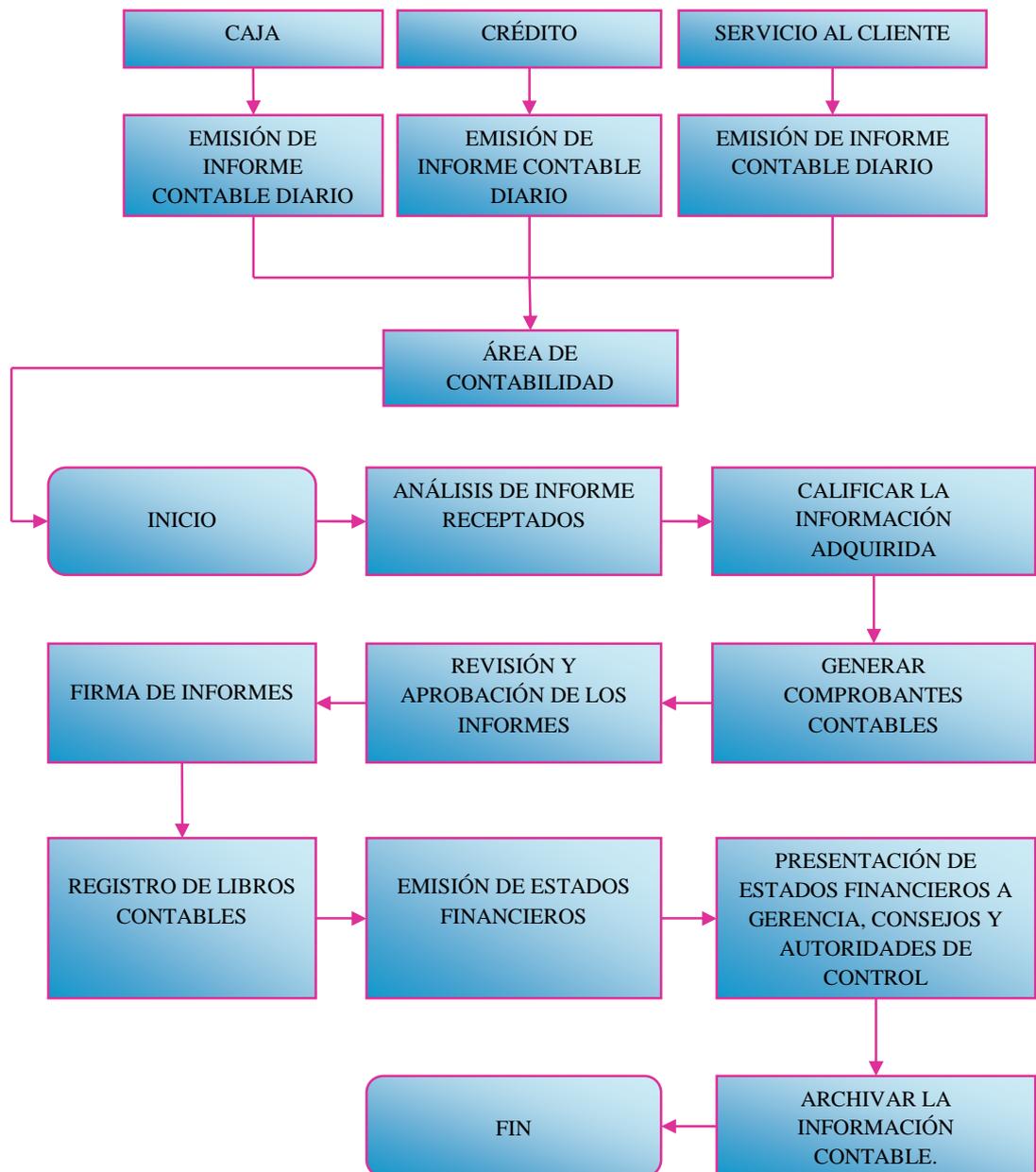
Elaborado por: Banesa Cuenca y Alex Lema

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Acción y Desarrollo Ltda."

### 3.4.2. ÁREA FINANCIERO – CONTABLE

El área financiero contable de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Acción y Desarrollo Ltda.", está integrada básicamente del proceso contable que maneja la misma, por la cual la calidad de la presentación de los Estados financieros debe ser oportuno para la toma de decisiones, además el personal responsable de la elaboración y presentación de éstos estados financieros deben ser los más idóneos para la ejecución de la misma.

**Figura No. 37**  
**Diagrama del Proceso Contable**



**Elaborado por:** Banesa Cuenca y Alex Lema  
**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”

### **3.5. INTEGRACIÓN DEL DISEÑO DE GESTIÓN DE CALIDAD Y PROCESO DE MEJORA CONTINUA PARA LA COAC “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”**

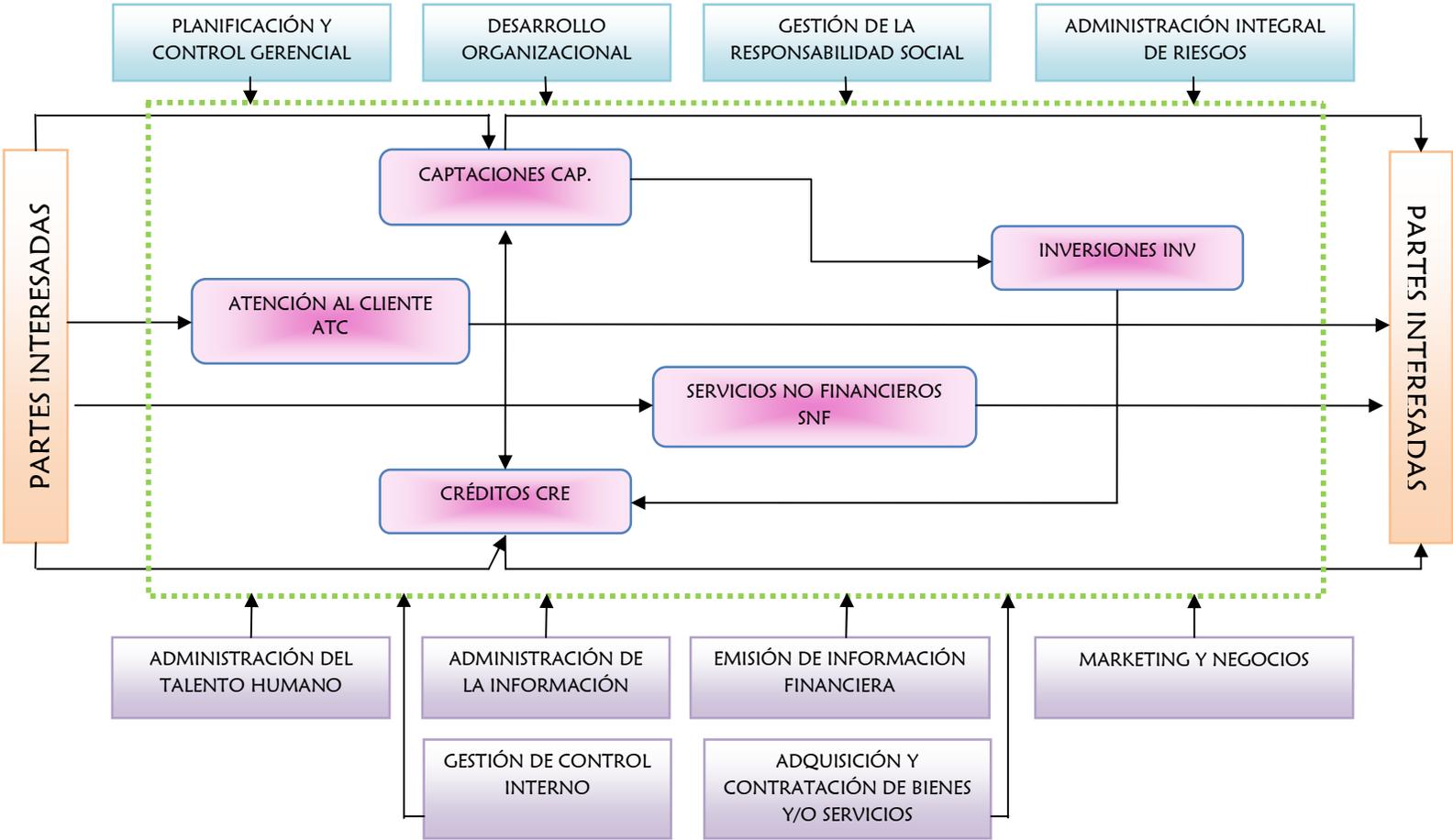
Dentro de una integración adecuada se debe tener en cuenta a la gestión de la calidad como parte fundamental de la implementación del Sistema de Gestión Sustentable, pues este año 2012 se debe iniciar a desarrollar e implementar el Sistema de Gestión de Calidad de la Cooperativa, bajo el enfoque de procesos, incluyendo dentro de las políticas internas:

- La revisión y actualización anual de los procesos.
- Empezar un trabajo de reorganización de toda la documentación para alinearnos adecuadamente a las normas internacionales de calidad.

Los dos puntos anteriores nos permitirá gestionar eficientemente los procesos y mejorar continuamente todos y cada uno de los elementos de nuestro sistema, como describimos en la estructura por procesos del Sistema Administrativo existen 3 enfoques que deben estar plenamente interrelacionadas con todas las actividades de la cooperativa, en este punto se graficará con mayor precisión las conexiones que existen con cada uno de ellos y la relación integral entre la cooperativa y los socios-clientes:

Figura No. 38

MAPA DE PROCESOS COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”



Elaborado por: Banesa Cuenca y Alex Lema  
 Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”

Para el correcto cumplimiento de cada una de las actividades internas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”, detalladas en el mapa de procesos y lograr el incremento del nivel de satisfacción de nuestros socios o clientes externos se sugiere el diseño de un Manual de Normas y Procedimientos Administrativos - Operativos para la cooperativa, la misma que tendrá el siguiente esquema:

### 3.5.1. DISEÑO DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS-OPERATIVO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”

<p align="center"><b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”</b></p>		
<p><b>Tema:</b> Título</p>		<p><b>Vigencia:</b> 2012</p>
<p><b>Asunto:</b> Título</p>		
<p align="center"><b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”</b></p>		
<p><b>Elaborado por:</b> Banesa Cuenca Alex Lema</p>	<p><b>Revisado por:</b></p>	<p><b>Aprobado por:</b></p>

<p align="center"><b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”</b></p>		
	<p align="right">Página N° 02 N° 01 de 01</p>	
<p><b>Tema:</b> Introducción</p>	<p><b>Vigencia:</b> 2012</p>	
<p><b>Asunto:</b> Introducción</p>		
<p>La Cooperativa “Acción y Desarrollo Ltda.”, es una cooperativa de Ahorro y Crédito, fue creada por la iniciativa de 14 jóvenes emprendedores un 3 de enero del 2001, en la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, con la finalidad de alcanzar metas y objetivos planificadas y llevar a cabo una serie de actividades y procedimientos financieros y sociales las mismas que en la actualidad no están plasmadas en un manual de normas y procedimientos.</p> <p>Los manuales se consideran herramientas útiles y estratégicas para alcanzar el cumplimiento eficiente de las actividades funcionales y departamentales de una organización, puesto que en ellos se hallan contenidos pautan que orientan a la comprensión y visualización de las diversas acciones que se realizan de forma descriptiva dentro de cada departamento.</p> <p>Finalmente se puede mencionar que son útiles para el registro de las normas tanto generales como específicas concernientes a las diversas funciones administrativas de la organización.</p>		
<p><b>Elaborado por:</b> Banesa Cuenca Alex Lema</p>	<p><b>Revisado por:</b></p>	<p><b>Aprobado por:</b></p>

<p align="center"><b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”</b></p>		
	<p align="right">Página N° 03 N° 01 de 01</p>	
<p><b>Tema:</b> Objetivos</p>	<p><b>Vigencia:</b> 2012</p>	
<p><b>Asunto:</b> Objetivos</p>		
<p>El objetivo del presente manual, es proporcionar una herramienta de apoyo que contenga de forma escrita y gráfica las diferentes normas y procedimientos necesarios para permitir una mejor comprensión y desenvolvimiento en el manejo de las actividades en cuanto a ahorros, inversiones, créditos y servicios no financieros, logrando con esto la eficiencia permanente y la entrega de un buen servicio a nuestros socios.</p> <p>En conclusión, la implementación del presente manual permitirá unificar criterios, establecer y definir responsabilidades que permitan facilitar la ejecución de las labores de control interno, además diseñar en forma de documento los pasos que deben realizarse en cada actividad realizada.</p>		
<p><b>Elaborado por:</b> Banesa Cuenca Alex Lema</p>	<p><b>Revisado por:</b></p>	<p><b>Aprobado por:</b></p>

<p align="center"><b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”</b></p>		
	<p align="right">Página N° 04 N° 01 de 01</p>	
<p><b>Tema:</b> Alcance</p>	<p><b>Vigencia:</b> 2012</p>	
<p><b>Asunto:</b> Alcance</p>		
<p>El presente manual de normas y procedimientos está dirigido al personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”, para que las actividades que ejecutan dentro de la misma, se realicen de la mejor manera posible y orienten su esfuerzo al cumplimiento de las metas departamentales funcionales de la cooperativa.</p> <p>Este manual se diseña de forma tal que los usuarios o lectores del mismo puedan conseguir rápidamente de él, la información clara y precisa de cada una de las normas y los procedimientos administrativos utilizados en cada área de la cooperativa, las cuales de ser centralizadas pueden ser fácilmente modificadas en caso que sea necesario.</p>		
<p><b>Elaborado por:</b> Banesa Cuenca Alex Lema</p>	<p><b>Revisado por:</b></p>	<p><b>Aprobado por:</b></p>

<p align="center"><b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”</b></p>		
<p><b>Tema:</b> Normas</p>	<p align="right">Página N° 05 N° 01 de 01</p>	
<p><b>Asunto:</b> Sección de Ahorro Crédito</p>		
<p align="center"><b>NORMAS GENERALES PARA LA SECCIÓN DE AHORRO Y CRÉDITO</b></p>		
<p><b>Elaborado por:</b> Banesa Cuenca Alex Lema</p>	<p><b>Revisado por:</b></p>	<p><b>Aprobado por:</b></p>

<p align="center"><b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”</b></p>		
	<p align="right">Página N° 06 N° 01 de 02</p>	
<p><b>Tema:</b> Normas</p>	<p><b>Vigencia:</b> 2012</p>	
<p><b>Asunto:</b> Cuenta de Ahorro a la Vista</p>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hace referencia al dinero que el socio/a deposita en calidad de ahorro, su principal característica es que no tiene plazo determinado para su retiro.</li> <li>2. Los depósitos podrán realizar cualquier cliente a nombre del titular de la cuenta.</li> <li>3. La cooperativa entregará un comprobante de la transacción realizada en no presentar la libreta de ahorro.</li> <li>4. Para los retiros de ahorro realizado por el titular, se requiere que se presente la cédula original, papeleta de retiro llenado, libreta de ahorros original, en caso de retiro por terceros presentar ambas cédulas originales tanto del titular como la persona que ha efectuar el retiro, libreta de ahorros y papeleta de retiro autorizadas.</li> <li>5. Para este tipo de ahorro a la vista se aplicará una tasa de interés anual hasta 5%</li> </ol>		
<p><b>Elaborado por:</b> Banesa Cuenca Alex Lema</p>	<p><b>Revisado por:</b></p>	<p><b>Aprobado por:</b></p>

<p align="center"><b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”</b></p>					
	<p align="right">Página N° 07 N° 01 de 02</p>				
<p><b>Tema:</b> Normas</p>	<p><b>Vigencia:</b> 2012</p>				
<p><b>Asunto:</b> Cuenta de Ahorro a la Vista</p>					
<p>6. La persona encargada de atención al cliente deberá proporcionar la siguiente información para que el público pueda ser parte de nuestra institución:</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;"><b>Personas Naturales</b></th> <th style="text-align: center;"><b>Personas Jurídicas</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copia de cédula de identidad</li> <li>• Copia de la papeleta de votación</li> <li>• Una foto tamaño carnet</li> <li>• 15 USD</li> </ul> </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copia de la cédula de identidad y papeleta de votación de dos representantes</li> <li>• Acuerdo Ministerial</li> <li>• Nombramiento Actualizado</li> <li>• Copia del RUC</li> <li>• 15USD</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table> <p>7. Los valores serán distribuidos de la siguiente manera: cinco dólares ha certificado de aportación. Tres dólares para ahorro mínimo obligatorio y siete dólares para gastos administrativos.</p>		<b>Personas Naturales</b>	<b>Personas Jurídicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Copia de cédula de identidad</li> <li>• Copia de la papeleta de votación</li> <li>• Una foto tamaño carnet</li> <li>• 15 USD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Copia de la cédula de identidad y papeleta de votación de dos representantes</li> <li>• Acuerdo Ministerial</li> <li>• Nombramiento Actualizado</li> <li>• Copia del RUC</li> <li>• 15USD</li> </ul>
<b>Personas Naturales</b>	<b>Personas Jurídicas</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Copia de cédula de identidad</li> <li>• Copia de la papeleta de votación</li> <li>• Una foto tamaño carnet</li> <li>• 15 USD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Copia de la cédula de identidad y papeleta de votación de dos representantes</li> <li>• Acuerdo Ministerial</li> <li>• Nombramiento Actualizado</li> <li>• Copia del RUC</li> <li>• 15USD</li> </ul>				
<p><b>Elaborado por:</b> Banesa Cuenca Alex Lema</p>	<p><b>Revisado por:</b></p>	<p><b>Aprobado por:</b></p>			

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y  
DESARROLLO LTDA.”**



Página N° 08  
N° 01 de 02

**Tema:** Normas

**Vigencia:** 2012

**Asunto:** Cuenta de Ahorro a Plazo Fijo

1. Inversión a plazo fijo es una operación financiera entre la Cooperativa y socio o cliente con capacidad de ahorro, ahí acuerdan compromisos de mantenimiento de ciertos recursos monetarios inmovilizados un período determinado.
2. En caso de liquidación anticipada de lo acordado del PDF, la cooperativa únicamente podrá extender en caso de fuerza mayor comprobada, liquidando los intereses generados a la fecha. Para la cual se diseña un plan de inversiones (monto, plazo y tasas), las tasas de rendimientos dentro de este producto financiero se establecerá de acuerdo al siguiente plan:

MONTO		TIEMPO (DÍAS) Y PORCENTAJE			
DESDE	HASTA	60	90	180	360
100,00	3.000,00	6,25%	6,75%	7,50%	8,75%
3.001,00	8.000,00	6,50%	7,00%	8,00%	9,25%
8.001,00	15.000,00	6,75%	7,25%	8,25%	10,00%

**Elaborado por:**  
Banesa Cuenca  
Alex Lema

**Revisado por:**

**Aprobado por:**

<p align="center"><b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”</b></p>		
	<p align="right">Página N° 09 N° 02 de 02</p>	
<p><b>Tema:</b> Normas</p>	<p><b>Vigencia:</b> 2012</p>	
<p><b>Asunto:</b> Cuenta de Ahorro a Plazo Fijo</p>		
<p>3. Los certificados de depósito a plazo fijo serán aquellos cuyo plazo de vencimiento no podrá ser inferior a 60 días.</p> <p>4. Este producto financiero le permitirá al socio-cliente realizar inversiones para cubrirse en tanto o en parte de la inflación, a más de que tendrá tasas bastante competitivas a las del mercado financiero.</p>		
<p><b>Elaborado por:</b> Banesa Cuenca Alex Lema</p>	<p><b>Revisado por:</b></p>	<p><b>Aprobado por:</b></p>

<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”</b>		
		Página N° 10 N° 01 de 03
<b>Tema:</b> Normas	<b>Vigencia:</b> 2012	
<b>Asunto:</b> Créditos		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constituye la misión esencial de la Cooperativa prestar a sus socios servicios crediticios a fin de satisfacer las necesidades, mediante una correcta orientación al destino de su inversión.</li>   <li>2. Los créditos que la Cooperativa Acción y Desarrollo Ltda., otorga es conforme a la actividad y perfil de socios/as. Por consiguiente se dividen en:           <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Micro crédito</li> <li>✓ Créditos de Consumo</li> </ul> </li>   <li>3. Los montos de los préstamos tendrán una relación directa con la capacidad de pago y capacidad de endeudamiento del solicitante; así como con los riesgos que el prestatario/a se pueda enfrentar en el transcurso de sus actividades empresariales o generadoras de ingreso.</li> </ol>		
<b>Elaborado por:</b> Banesa Cuenca Alex Lema	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<p align="center"><b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”</b></p>		
	<p align="right">Página N° 11 N° 02 de 03</p>	
<p><b>Tema:</b> Normas</p>	<p><b>Vigencia:</b> 2012</p>	
<p><b>Asunto:</b> Crédito</p>		
<p>4. Los plazos de los créditos se determinan de acuerdo a la capacidad del pago del deudor y al riesgo de liquidez de la cooperativa, necesidades del mercado; así como al plazo promedio de las captaciones.</p> <p>5. El encaje constituye un depósito compensatorio que mantiene el sujeto del crédito durante la vigencia de su operación de préstamo.</p> <p>6. Para la selección de la garantía se tendrá en cuenta el monto del préstamo, el plazo y el nivel socioeconómico del solicitante. Las garantías podrán ser personales, sobre firma, prendarias o hipotecarias.</p> <p>7. Para la colocación de un préstamo el oficial de crédito debe realizar la Inspección y constatación física de los bienes muebles e inmuebles a los deudores y garantes en los lugares de hecho y costará 5,00 USD.</p>		
<p><b>Elaborado por:</b> Banesa Cuenca Alex Lema</p>	<p><b>Revisado por:</b></p>	<p><b>Aprobado por:</b></p>

<p align="center"><b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”</b></p>		
	<p align="right">Página N° 12 N° 03 de 03</p>	
<p><b>Tema:</b> Normas</p>	<p><b>Vigencia:</b> 2012</p>	
<p><b>Asunto:</b> Créditos</p>		
<p>8. Los oficiales de crédito están en la obligación de emitir sus criterios técnicos de la aprobación o negación bien fundamentada antes de emitir documentos al comité de crédito.</p> <p>9. El comité de crédito aprobará o no los préstamos y lo hará de forma escrita, siempre y cuando cumplan los requisitos siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fecha de ingreso como socio y solicitudes escalonadas</li> <li>• Documentos habilitantes que sean completas</li> <li>• Depósitos para el encaje</li> <li>• Garantías presentadas</li> <li>• Constar tanto el solicitante como el garante en las calificaciones de riesgo como nivel “A”</li> </ul> <p>10. Los créditos aprobados será emitido en el sistema con acreditación a la cuenta de ahorros del socio previa la firma de pagarés y las garantías.</p> <p>11. Un socio/a en mora, en el lapso de 90 días de atraso, se declarará el préstamo de término vencido, liquidando los depósitos que tuviere e iniciar el trámite judicial correspondiente, hasta recuperar la totalidad del crédito, sus intereses y gastos.</p>		
<p><b>Elaborado por:</b> Banesa Cuenca Alex Lema</p>	<p><b>Revisado por:</b></p>	<p><b>Aprobado por:</b></p>

<p align="center"><b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”</b></p>		
<p><b>Tema:</b> Normas</p>	<p align="right">Página N° 13 N° 01 de 01</p>	
<p><b>Asunto:</b> Servicios no Financieros</p>		
<p align="center"><b>NORMAS GENERALES PARA LOS SERVICIOS NO FINANCIEROS</b></p>		
<p><b>Elaborado por:</b> Banesa Cuenca Alex Lema</p>	<p><b>Revisado por:</b></p>	<p><b>Aprobado por:</b></p>

<p align="center"><b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”</b></p>		
	<p align="right">Página N° 14 N° 01 de 01</p>	
<p><b>Tema:</b> Normas</p>	<p><b>Vigencia:</b> 2012</p>	
<p><b>Asunto:</b> Pago del Bono de Desarrollo Humano</p>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entre los requisitos que el socio/a o cliente debe presentar para acceder al cobro de este servicio no financiero en las instalaciones de nuestra cooperativa debe poseer: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar calificado como beneficiario del Bono de desarrollo humano en el MIES (Ministerio de inclusión económica y social).</li> <li>• Cédula de Identidad original.</li> </ul> </li> <li>2. A las personas que accedan a ser socios de nuestra cooperativa y que se encuentren registrados en el sistema, se acreditará directamente a la libreta de ahorros correspondiente.</li> <li>3. Estos socios tendrán los beneficios de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobro del este servicio no financiero a partir del 4 de cada mes en cualquier día.</li> <li>• Retiro total o parcial del Bono de Desarrollo Humano.</li> </ul> </li> <li>4. Clientes que no sean socios de nuestra cooperativa deberán regirse al cobro de este servicio en los días correspondientes de acuerdo al último dígito de su cédula de identidad.</li> </ol>		
<p><b>Elaborado por:</b> Banesa Cuenca Alex Lema</p>	<p><b>Revisado por:</b></p>	<p><b>Aprobado por:</b></p>

<p align="center"><b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”</b></p>		
	<p align="right">Página N° 15 N° 01 de 01</p>	
<p><b>Tema:</b> Normas</p>	<p><b>Vigencia:</b> 2012</p>	
<p><b>Asunto:</b> Cobro o Renovación del SOAT</p>		
<p>1. Junto con la Empresa COOPSEGUROS S.A. ayuda a socios o no socios de la COAC a receptar el cobro o renovación de su SOAT.</p> <p>2. Entre los requisitos que el socio/a o cliente debe presentar para acceder al pago de este servicio no financiero en las instalaciones de nuestra cooperativa debe poseer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cédula de Identidad original.</li> <li>○ SOAT Vehicular anterior a la renovación</li> <li>○ Pago respectivo.</li> </ul>		
<p><b>Elaborado por:</b> Banesa Cuenca Alex Lema</p>	<p><b>Revisado por:</b></p>	<p><b>Aprobado por:</b></p>

<p align="center"><b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”</b></p>		
	<p align="right">Página N° 16 N° 01 de 01</p>	
<p><b>Tema:</b> Normas</p>	<p><b>Vigencia:</b> 2012</p>	
<p><b>Asunto:</b> Giros o Transferencias</p>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Cooperativa en conjunto con Money Gram y Rapipagos, trabaja en facilitar las transferencias pertenecientes a los giros realizados del exterior, denominadas también remesas de migrantes tanto nacionales como del exterior. Deberán acercarse al cobro de la remesa hasta un plazo de 3 meses efectuada la transacción caso contrario se pierde dicha transacción.</li>   <li>2. Personas que son asociadas a nuestra cooperativa tienen la oportunidad que sus transacciones sean acreditadas a su cuenta de ahorros para efectuar los retiros de manera paulatina, según el socio lo requiera.</li>   <li>3. Para acceder a este tipo de servicio no financiero los socios o clientes deberán presentar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cédula de identidad original</li> <li>• Número de transacción y la clave correspondiente</li> <li>• Libreta de ahorros (opcional).</li> </ul> </li> </ol>		
<p><b>Elaborado por:</b> Banesa Cuenca Alex Lema</p>	<p><b>Revisado por:</b></p>	<p><b>Aprobado por:</b></p>

<p align="center"><b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”</b></p>		
<p><b>Tema:</b> Procedimientos</p>	<p align="right">Página N° 17 N° 01 de 01</p>	
<p><b>Asunto:</b> Departamento de Ahorro y Crédito</p>		
<p align="center"><b>PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE AHORRO Y CRÉDITO</b></p>		
<p><b>Elaborado por:</b> Banesa Cuenca Alex Lema</p>	<p><b>Revisado por:</b></p>	<p><b>Aprobado por:</b></p>

<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”</b>		
		Página N° 18 N° 01 de 01
<b>Tema:</b> Procedimientos		<b>Vigencia:</b> 2012
<b>Asunto:</b> Cuenta Ahorro a la Vista		
<b>Asociado</b>	1. Se dirige a la cooperativa e informa su deseo de aperturar una cuenta de ahorro a la vista.	
<b>Secretaría</b>	2. Procede a llenar la solicitud de ingreso y el registro en el sistema del asociado a la vez se le asigna su número respectivo como asociado que, y posterior se dirige a caja a realizar el depósito correspondiente.	
<b>Caja Cajera</b>	3. Procede a registrar el depósito a la apertura de la cuenta que son quince dólares americanos (15,00 USD), con ello cancela el certificado de aportación, el costo de la libreta y se le entrega la libreta al asociado.	
<b>Asociado</b>	4. Recibe y revisa en la libreta de ahorros los datos y montos suministrados, procede a las firmas correspondientes y se retira de la institución.	
<b>Elaborado por:</b> Banesa Cuenca Alex Lema	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”</b>		
		Página N° 19 N° 01 de 01
<b>Tema:</b> Procedimientos		<b>Vigencia:</b> 2012
<b>Asunto:</b> Cuenta de Ahorro a Plazo Fijo		
<b>Asociado</b>	1. Se dirige a la cooperativa e informa su deseo de aperturar una cuenta de inversión a plazo fijo.	
<b>Secretaría</b>	2. Procede a negociar el monto, plazo y tasa de interés de pago. 3. Una vez puesto de acuerdo entre las partes se procede a llenar la solicitud de ingreso y el registro en el sistema inversiones el nombre del nuevo asociado, a la vez se le asigna su número respectivo como asociado que, y posterior se dirige a caja a realizar el depósito correspondiente.	
<b>Caja Cajera</b>	4. Procede a receiptar los valores determinados por la cooperativa para la apertura de la inversión, e imprimir el comprobante de depósito y el certificado de la inversión.	
<b>Asociado</b>	5. Recibe y revisa en el certificado de inversión los datos y montos suministrados, procede la firmar los documentos y se retira de la institución.	
<b>Elaborado por:</b> Banesa Cuenca Alex Lema	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”</b>		
		Página N° 20 N° 01 de 02
<b>Tema:</b> Procedimientos	<b>Vigencia:</b> 2012	
<b>Asunto:</b> Créditos: Microcrédito y de Consumo		
<p><b>Asociado</b></p> <p><b>Secretaría</b></p> <p><b>Oficial de Créditos</b></p> <p><b>Comité de Crédito</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se dirige a la cooperativa e informa su deseo de acceder a un crédito.</li> <li>2. Si la persona es socio entra directamente donde el oficial de créditos, caso contrario deberá en primera instancia aperturar su cuenta.</li> <li>3. Procede a entregar toda la información de los requisitos solicitantes.</li> <li>4. Recapta la carpeta con todos los requisitos y procede a llenar la solicitud de crédito tanto del deudor como del garante.</li> <li>5. Una vez verificado los datos y realizado la inspección del caso emite un informe al comité de crédito para el análisis correspondiente.</li> <li>6. Revisa y analiza cada caso de crédito y da la aprobación o no del mismo. Finalmente emite el informe al oficial de crédito para el trámite correspondiente.</li> </ol>	
<b>Elaborado por:</b> Banesa Cuenca Alex Lema	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”</b>		
		Página N° 21 N° 02 de 02
<b>Tema:</b> Procedimientos		<b>Vigencia:</b> 2012
<b>Asunto:</b> Créditos: Microcrédito y de Consumo		
<b>Oficial de Crédito</b>	7. Revisa carpetas aprobadas de crédito y procede con el trámite de crédito. En caso de las carpetas no aprobadas procede a informar a los socios el porqué de la negación del crédito.  8. Procede a imprimir el pagaré correspondiente y receptor las firmas del deudor, conyugue y del garante y acredita directamente el monto solicitado a la cuenta del socio.	
<b>Asociado</b>	9. Procede a llenar la papeleta de retiro correspondiente.	
<b>Caja Cajera</b>	10. Receipta la papeleta de retiro en conjunto con la libreta y cédula de identidad.  11. Entrega el dinero correspondiente e imprime el comprobante de retiro y registra en la libreta del asociado.  12. Procede a la entrega de la tabla de amortización la cual en asociado deberá cancelar las cuotas.	
<b>Asociado</b>	13. Revisa y analiza la tabla de amortización y comprueba el dinero receiptado, y se retira de la institución.	
<b>Elaborado por:</b> Banesa Cuenca Alex Lema	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<p align="center"><b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”</b></p>		
	<p align="right">Página N° 22 N° 01 de 01</p>	
<p><b>Tema:</b> Procedimientos</p>	<p><b>Vigencia:</b> 2012</p>	
<p><b>Asunto:</b> Servicios no Financieros</p>		
<p align="center"><b>PROCEDIMIENTOS PARA LOS SERVICIOS NO FINANCIEROS</b></p>		
<p><b>Elaborado por:</b> Banesa Cuenca Alex Lema</p>	<p><b>Revisado por:</b></p>	<p><b>Aprobado por:</b></p>

<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”</b>		
		Página N° 23 N° 01 de 01
<b>Tema:</b> Procedimientos	<b>Vigencia:</b> 2012	
<b>Asunto:</b> Pago del Bono de Desarrollo Humano		
<p><b>Asociado o Cliente</b></p> <p><b>Caja Cajera</b></p> <p><b>Asociado o Cliente</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se dirige a la cooperativa e informa su deseo de cobrar el Bono de Desarrollo Humano.</li> <li>2. Procede a receptor la cédula de identidad de la persona que requiere este servicio.</li> <li>3. Revisa en el sistema del MIES si la persona consta o no e informa al cliente.</li> <li>4. Si consta en el servicio procede a la entrega del dinero e imprime el comprobante respectivo y receipta la firma o huella del cliente.</li> <li>5. Recibe el dinero y firma el comprobante de cobro del Bono de Desarrollo Humano y procede a retirarse de la institución.</li> </ol>	
<b>Elaborado por:</b> Banesa Cuenca Alex Lema	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”</b>		
		Página N° 24 N° 01 de 01
<b>Tema:</b> Procedimientos		<b>Vigencia:</b> 2012
<b>Asunto:</b> Pago renovación del SOAT		
<b>Asociado o Cliente</b>	1. Se dirige a la cooperativa e informa su deseo de Pagar o renovar el SOAT.	
<b>Caja Cajera</b>	2. Procede a receiptar la cédula de identidad matrícula y SOAT anterior a la vigencia de la persona que requiere este servicio. 3. Revisa en el sistema de COOPSEGUROS si la persona consta o no e informa al cliente. 4. Si consta en el servicio procede al cobro del servicio otorgado y se encarga del registro del nuevo SOAT e imprime el comprobante respectivo nuevo SOAT, y receipta las firmas correspondientes	
<b>Asociado o Cliente</b>	5. Entrega el dinero y firma el comprobante del SOAT, revisa los datos y procede a retirarse de la institución.	
<b>Elaborado por:</b> Banesa Cuenca Alex Lema	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”</b>		
		Página N° 25 N° 01 de 01
<b>Tema:</b> Procedimientos	<b>Vigencia:</b> 2012	
<b>Asunto:</b> Giros o Transferencias		
<p><b>Asociado o Cliente</b></p> <p><b>Caja Cajera</b></p> <p><b>Asociado o Cliente</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se dirige a la cooperativa e informa su deseo de Cobrar o Acreditar el giro o transferencia.</li> <li>2. Procede a receiptar la cédula de identidad y contraseña de la persona que requiere este servicio.</li> <li>3. Revisa en el sistema de MONEY GRAMM si la persona consta o no e informa al cliente.</li> <li>4. Si consta en el sistema procede al pago o acredita de servicio otorgado y se encarga del registro correspondiente, imprime el comprobante respectivo del cobro de MONEY GRAMM, y receipta las firmas correspondientes</li> <li>5. Receipta el dinero y firma el comprobante del MONEY GRAMM y procede a retirarse de la institución.</li> </ol>	
<b>Elaborado por:</b> Banesa Cuenca Alex Lema	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

## CAPÍTULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. CONCLUSIONES

- ❖ El análisis realizado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”, nos ha permitido conocer la importancia que tiene un Sistema de Gestión de Calidad dentro de una organización ya que contribuye a mejorar la calidad de los procesos, servicios y personas, constituyéndose de esta forma la base fundamental para el desarrollo institucional.
- ❖ El cambio es un desafío que permite a todo el talento humano de la cooperativa a contribuir con sus destrezas y habilidades para la obtención de resultados positivos, por lo que se torna indispensable que posean una mentalidad abierta al cambio, misma que permita la integración absoluta al momento de realizar cambios significativos dentro de las áreas de la cooperativa.
- ❖ La inexistencia de un manual de procedimientos no permite al colaborador tener un conocimiento real de su capacidad tanto productiva como potencial, producto de ello se refleja una de las debilidades de mayor realce dentro la cooperativa que es el bajo nivel de eficiencia del talento humano en la ejecución de sus actividades.
- ❖ El Manual de Calidad es un documento de soporte y guía para el Diseño de Gestión de Calidad con el propósito de poseer acciones de mejora para el sistema organizacional, encargándose de ser el apoyo de la COAC para el cumplimiento de metas, objetivos y políticas.
- ❖ El Sistema de Gestión de Calidad intenta en la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, establecer un registro documentado para definir los controles necesarios contribuyendo a la identificación y recuperación de registros.

- ❖ La COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, y sus integrantes tendrán que dirigir sus actividades para satisfacer las necesidades y expectativas de sus socios ya que para ellos es la razón de su existencia, y sin ellos no se podría existir, y la mejor publicidad lograda es tener es un cliente satisfecho.
- ❖ La COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia teniendo como referencia los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2008.

#### **4.2. RECOMENDACIONES**

- ❖ Dar a conocer a la Asamblea General de Socios y a todo el departamento administrativo la documentación referente al sistema de gestión de calidad con el propósito de que todos sean partícipes activos de este cambio.
- ❖ Facilitar la comunicación y la intervención de todos los colaboradores para mejorar día a día la forma de hacer las cosas y fomentar nuevos hábitos de trabajo.
- ❖ Los colaboradores de la cooperativa deben ser considerados y valorados como el factor más relevante dentro de la institución de tal manera que se sientan identificados con la cooperativa mostrando un alto nivel de compromiso y confianza al momento de realizar sus funciones dentro de su puesto de trabajo.
- ❖ El Manual de calidad busca dar guía y soporte al Diseño de calidad el cual debes ser aplicado por la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, con la finalidad de buscar el cumplimiento de metas, objetivos y políticas.
- ❖ La COAC “Acción y Desarrollo” debe implementar un sistema de gestión de calidad para documentar de forma real su forma de trabajar dentro de la organización, de la

misma manera evaluar dicha forma de trabajar con los requerimientos emitidos por la norma.

- ❖ La dirección de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”, debe identificar y otorgar los medios necesarios para cumplir eficientemente con los requisitos de calidad del socio y del sistema de gestión de calidad, estos recursos están obligados al cumplimiento de los requisitos del Sistema de gestión de Calidad.
- ❖ El Consejo de Administración tiene que direccionar adecuadamente el sistema de gestión de calidad, la administración, la satisfacción de los socios y participar en las auditorías, así también se debe detallar cada puesto de acuerdo a las capacidades y habilidades de los colaboradores.

## RESUMEN

Se ha planteado un Sistema de Gestión de Calidad y Proceso de Mejora Continua para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”, de la Ciudad de Riobamba con el propósito de establecer procedimientos que permitan administrar con eficiencia los procesos operativos de la institución, contribuyendo con ello a la aplicación correcta y oportuna de estrategias de mejora.

Esta investigación aplicada en la cooperativa ha permitido que encontremos nuevos puntos de vista sobre los procedimientos que se llevan a cabo en la misma, de tal modo que busquemos alternativas de Mejora Continua y generemos una pauta de Gestión de Calidad dotando así de una herramienta útil.

Es necesario mantener un Manual de Calidad como instrumento de sustento y el Sistema de Gestión de Calidad como guía, basándose en las Norma Internacional ISO 9001:2008 para así alcanzar el mayor desarrollo en el Servicio Financiero, además contar con capacitaciones constantes en el Talento Humano, controles e identificación de registros de tal modo que se alcance las metas y objetivos planteados por la COAC “Acción y desarrollo Ltda.”, satisfaciendo las necesidades del cliente tanto interno como externo.

Se recomienda la aplicación de la presente investigación, para de esta forma incrementar en la cooperativa la competitividad y estabilidad en el mercado financiero, reducir costos, lograr obtener herramientas de acciones que garantice la operación correcta de los procesos que diariamente se ejecutan en la institución, de tal manera que mejore el proceso administrativo - financiero y aumente los esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes.

## SUMMARY

A Quality Management System and Continuous Improvement Process for the Saving and Credit Cooperative “Acción y Desarrollo Ltda” from Riobamba city has been proposed with the objective of establishing procedures to manage with efficiency the processes of the Institution, contributing with the correct and appropriate application of the improvement.

This investigation applied in the cooperative has permitted to find new points of view about the procedures that take place in it, to search for Continuous Improvement options and generate a guideline of Quality Management as a useful tool.

It is necessary to have a Quality Handbook as a support tool and the Quality Management System as a guide, based on the International Regulations ISO 9001:2008 in order to get the greatest development in the Financial Service, in addition to have constant training in the Human Talent, controls and identification of registers, so that the goals and objectives planned by the (COAC) Saving and Credit Cooperative “Acción y Desarrollo” can be reached, satisfying the internal and external customer needs.

It is recommended the application of the present investigation to increase in the Cooperative the competitiveness and stability in the financial market, to reduce costs, and to obtain tools of actions that guarantee the correct operation of processes executed daily in the Institution in order to improve the administrative-financial process and add efforts to satisfy the customers needs and expectations.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- CANTU DELGADO Humberto, Desarrollo de una Cultura de Calidad, México, McGrawHill, 2009.
- LÓPEZ Alberto Antonio, Implantación de la Calidad Total en la Empresa, 2011.
- MÉNDEZ José Claudio, Gestión de la Calidad en procesos de servicios y productivos, 2008.
- OCKLAN Jhons, Administración por Calidad Total, Mexico, CECSA, 2009.
- PALACIOS BLANCO José Luis, Administración de la Calidad, México, Trillas, 2009.
- SUMMERS Donna, Administración de la Calidad, México, Pearson Education, 2009.
- VILLALBA Marcelo, Texto Básico Calidad Total, Riobamba, Espoch, 2009.

## **LINKOGRAFÍA**

- [http://www.inacal.org.uy/files/userfiles/file/VI\\_ManualACTyCCC.pdf](http://www.inacal.org.uy/files/userfiles/file/VI_ManualACTyCCC.pdf)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema\\_de\\_gesti%C3%B3n\\_de\\_la\\_calidad](http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_gesti%C3%B3n_de_la_calidad)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Manual\\_de\\_calidad](http://es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_calidad)
- <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v06/061071.pdf>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Normas\\_ISO\\_9000](http://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000)
- <http://www.esu.com.co/esu/documentos/normatividad/Norma%20ISO9001%202008.pdf>
- <http://nuevasideas21.blogspot.com/2010/09/norma-iso-90012008-elementos-de-la.html>.

## **ANEXOS**

### **ANEXO No. 1**

#### **REGLAMENTO INTERNO DE CRÉDITO**

#### **EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.**

##### **CONSIDERANDO**

Que, mediante Resolución N°. 013-2010, el Consejo de Administración, resolvió expedir el Reglamento de Crédito para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.

Que, la normativa de crédito se sujetará a las leyes vigentes esto permitirá una ágil, oportuna, eficaz, efectiva y eficiente atención a las necesidades instituciones y de nuestros socios, así como un adecuado control.

Que, es preciso actualizar, reformar y unificar las disposiciones del Reglamento de Crédito, en concordancia con las disposiciones administrativas financieras y la actual estructura organizacional de la Cooperativa.

Que, es necesario establecer los procedimientos y la normativa para la aplicación de colocación y recuperación de la cartera de crédito, a fin de racionalizar, precautelar y controlar el eficiente manejo de la cartera y los mecanismos que asigna a los responsables del crédito.

Que, el artículo 42 literal a.-) del estatuto vigente de la Cooperativa y Art. 33 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas; faculta al Consejo de Administración, aprobar los reglamentos que se requieren para el desenvolvimiento de las actividades de la Cooperativa. En ejercicio de las atribuciones conferidas antes en mención referido.

##### **Resuelve:**

Expedir el siguiente REGLAMENTO DE CRÉDITO

#### **CAPÍTULO I**

#### **GENERALIDADES**

##### **Art. 1.- Introducción**

- a) El presente Reglamento establece las políticas, límites y restricciones que tienen como objetivo fundamental guiar a las personas que participan en el proceso de crédito mediante un adecuado análisis, evaluación y colocación de los créditos.

## **Art. 2.- Objetivos**

- a) Regular la política de crédito por la cual deberán regirse todas las materias relacionadas con el objeto social y con los procesos operacionales asociados a la evaluación otorgamiento, desembolso y administración de las operaciones de crédito.
- b) Administrar eficientemente los recursos económicos de que se dispone para dicho efecto y la recuperación de la totalidad de los préstamos colocados a través de procedimientos compatibles con la naturaleza de la Cooperativa.

**Art. 3.- Código Moral al Departamento de Crédito.-** los responsables del área de crédito, cumplirán estrictamente el presente Código Moral, el incumplimiento al Código y reglamento constituirá falta grave contra la Cooperativa.

**Art. 4.-** Normas del Código Moral para los responsables del Crédito (área de negocios).

- a) Honestidad, integridad y transparencia en las actividades diarias;
- b) No aceptar regalos por parte de socios/as que busquen, directa o indirectamente, tratos preferenciales en el otorgamiento de créditos.
- c) Prohibido usar la base de datos de los socios o socias para beneficios personales o de terceros
- d) Prohibido encubrir a cualquier funcionario/a que hubiese incumplido las disposiciones del Presente reglamento
- e) No podrán conceder créditos a los socios/as sin previo conocimiento del comité de crédito.

## **CAPITULO II**

### **DE LAS MODALIDADES DEL CRÉDITO**

**Art. 5.-** El crédito es una promesa de pago y la operación financiera que facilita la cooperativa en la que se pone a disposición, una cantidad de dinero hasta un límite especificado y un periodo de tiempo determinado, y se pagan intereses sobre el capital utilizado.

#### **Art. 6.- Micro crédito**

Es todo crédito concedido a un socio/a, sea persona natural o jurídica, o a un grupo de socios/as con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización, servicios y emprendedores, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados por la institución.

#### **Art. 7.- características del microcrédito**

- ✓ Emergente
- ✓ Agricultura
- ✓ Ganadería
- ✓ Comercio

- ✓ Vivienda
- ✓ Estudios
- ✓ Vehículo
- ✓ Especies menores

**Art. 8.- Créditos de Consumo**

Se entiende por créditos de consumo a los otorgados a personas naturales, que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pagos de servicios, el fuente de repago proviene de la estabilidad salarial del deudor/a, adecuadamente verificada por la cooperativa.

**Art. 9.- características del crédito de consumo**

- ✓ Orientados a nivelar el presupuesto familiar y/o satisfacer necesidades inmediatas de los socios/as.
- ✓ Compra de artículos para el hogar.
- ✓ Vestuario.

**CAPITULO III**

**MONTO, PLAZO Y ENCAJE**

**DEL MONTO**

**Art. 10.-** Montos de los préstamos tendrán una relación directa con la capacidad de pago y capacidad de endeudamiento del solicitante; así como los riesgos que el prestatario se pueda enfrentar en el transcurso de sus actividades empresariales o generadoras de ingresos.

**Art. 11.-** En función de la liquidez se atenderán en prioridad las solicitudes en orden de presentación, de menor a mayor monto y según la modalidad del crédito: Consumo, Productivo y comercio, Vivienda y Microcrédito, en todo caso el crédito es escalonado.

Además de las restricciones legales y normativas vigentes, a continuación se señala los créditos con los montos y plazos establecidos por la Cooperativa:

<b>PERIODO DE CRÉDITO</b>	<b>MONTO MÁXIMO</b>	<b>PLAZO MÁXIMO</b>
Primer Crédito	200,00	4 meses
	300,00	6 meses
	500,00	8 meses
	800,00	12 meses
	1.000,00	14 meses
	1.500,00	18 meses

## MICROCRÉDITOS:

PERIODO DE CRÉDITO	MONTO MÁXIMO	PLAZO MÁXIMO
1	2.000,00	20 meses
2	4.000,00	24 meses
3	5.000,00	30 meses
4	6.000,00	36 meses
5 to. Adelante	10.000,00	36 meses

## CONSUMO:

PERIODO DE CRÉDITO	MONTO MÁXIMO	PLAZO MÁXIMO
1	2.000,00	15 meses
2	4.000,00	18 meses
3	5.000,00	24 meses
4	6.000,00	30 meses
5 to. Adelante	10.000,00	36 meses

## DEL PLAZO

**Art. 12.-** El plazo de los créditos se determine de acuerdo a la capacidad del pago del deudor y al riesgo de liquidez de la Cooperativa, necesidades del mercado; así como al plazo promedio ponderado de las captaciones;

**Art. 13.-** Los plazos pueden ser revisados permanentemente por el Consejo de Administración, en funciones de las propuestas del comité de crédito.

**Art. 14.-** El oficial de crédito deberá tener el criterio apropiado y lo suficientemente fundamentado para proponer el plazo adecuado para el socio.

## EL ENCAJE

**Art. 15.-** Constituye un depósito compensatorio que mantiene el sujeto de crédito durante la vigencia de su operación de préstamo

**Art. 16.-** La relación encaje- préstamo, podrá variar de acuerdo a las políticas establecidas por el Consejo de Administración, las condiciones financieras de la Cooperativa y las características del préstamo a conceder, pudiendo ser revisado periódicamente por el Consejo de Administración, previa recomendación técnica de la Gerencia y/o Área del crédito.

**Art. 17.-** Para el primer crédito la relación Encaje-Préstamo es del 8\*1 en ahorros, para todo tipo de crédito, sin tomar en cuenta los certificados de aportaciones. El segundo crédito será de 8\*1 sobre el pagaré firmado, tomando en cuenta los certificados de aportaciones, tanto en la matriz y como en las agencias.

## **CAPITULO IV**

### **DE LAS GARANTÍAS**

**Art. 18.-** La garantía constituye un instrumento de persuasión psicológica al prestatario por lo tanto, su cuantía se relativiza con el análisis profundo y exhaustivo por parte del oficial de crédito.

**Art. 19.-** Para la elección de la garantía se tendrá en cuenta el monto del préstamo, el plazo y el nivel socioeconómico del solicitante. Las garantías podrán ser personales-sobre firma, prendarias o hipotecarias.

**Art. 20.-** La valoración de las garantías será responsabilidad del responsable de crédito, que deberá sustentarse en el crédito de un especialista autorizado.

**Art. 21.-** Todos las garantías deberán mantener un plazo de vigencia mínimo, igual o superior, al crédito que respaldan.

**Art. 22.-** En ningún caso, la garantía podrá tener un valor inferior al ciento cuarenta por ciento (140%) de la obligación garantizada.....

## **CAPÍTULO V**

### **DEL COSTO DE LOS CRÉDITOS**

**Art. 37.-** El costo de los créditos será fijado por el Consejo de Administración, a propuesta del Comité de Crédito. La tasa será permanentemente revisada y podrá variar de acuerdo a la evolución del mercado financiero, la situación económica-financiera de la Cooperativa y las regulaciones de las autoridades correspondientes, y estará compuesto por:

- a) La tasa de interés fija aplicada sobre el monto adecuado
- b) El aporte patrimonial a la Cooperativa por el 0.50% del Capital, 0.50% fondo de ayuda social y 1% para compra de activo fijo
- c) Los gastos por concepto de avalúos, registros y retenciones por concepto de impuestos serán asumidos por el deudor.....

**Art. 40.- De las tasas de interés.-** todos los créditos estarán sujetos a una tasa de interés compensatorio, la misma que tendrá de carácter fija, cumpliendo los parámetros dispuestos por la junta Bancaria publicado a través del Banco Central del Ecuador y la Superintendencia de Bancos, con un tasa de interés de 16% anual para todo tipo de crédito a los socios.

Los directivos activos y colaboradores que se encuentra en función podrá ser beneficiarios de crédito especial con una tasa del 12.50% anual, cumpliendo todos los requisitos establecidos...

**CAPÍTULO VI**  
**DE LA MOROSIDAD Y SANCIONES**

**Art. 43.-** Morosidad y Sanciones

- a) Todo socio o socia que obtenga un crédito de la Cooperativa está obligado (a) a cumplir estrictamente con las condiciones del préstamo previamente convenidas.
- b) Un socio en mora, de no plantear voluntariamente su situación para su consideración, será requerido el pago, de no obtenerse resultados favorables, en el lapso de 90 días de atraso, se declarará el préstamo de término vencido, liquidando los depósitos que tuviere e iniciar el trámite judicial correspondiente, hasta recuperar totalmente el crédito, con sus respectivos intereses y gastos.
- c) Cuando un socio presentare retrasos injustificados y acumulados durante el periodo de vigencia de un crédito, se le impondrá una reducción del monto del crédito aprobado en la siguiente operación de acuerdo a la siguiente tabla para los siguientes créditos: periodo acumulado de retraso porcentaje de recorte en el monto de crédito aprobado en la siguiente operación de acuerdo a la siguiente operación.

Periodo acumulado de retraso porcentaje de corte en el monto de crédito

Hasta 15 días	0%
De 16 a 30 días	15%
De 31 a 60 días	30%
De 61 a 90 días	50%
Más de 90 días	negar el crédito

Pero después de comprobar que es solvente el socio será considerado a criterio del oficial de crédito....

**CAPÍTULO VIII**  
**DE LAS AMPLIACIONES Y REFINANCIAMIENTO**

**Art. 46.-** Refinanciamiento

Cualquier refinanciamiento podrá otorgarse únicamente a solicitud del socio siempre que exista una causa justificada y comprobada, y habiendo agotado cualquier otra alternativa, para lo cual deberá presentar un nuevo garante, el refinanciamiento se constituirá en la reprogramación del plan de pagos original de un préstamo y podrá contemplar, la totalidad del saldo de capital....

**Art. 47.-** Ampliaciones.- Un socio calificado como categoría A (Sin historial de morosidad) podrá solicitar una ampliación de monto, en cualquier momento de la vigencia del crédito. Siempre y cuando se encuentre al día en sus pagos, de acuerdo a la tabla de

amortización del préstamo. La decisión de otorgar una ampliación del monto dependerá de la capacidad de pago y de las garantías que presente el socio....

## **CAPÍTULO IX**

### **DISPOSICIONES GENERALES**

**PRIMERA.-** los créditos que se financie con recursos de organizaciones de desarrollo, nacionales o extranjeras, tendrá normatividad específica, según las condiciones que se convenga y serán complementarias al presente reglamento.

**SEGUNDA.-** el incumplimiento de las disposiciones de este reglamento, será considerado como falta grave; y consecuentemente se aplicará lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo.

**TERCERA.-** las reposiciones que se encuentren en trámite con fecha anterior a la vigencia de este reglamento, se considerará su administración en base al reglamento anterior.

### **DISPOSICIÓN DE VIGENCIA**

El presente Reglamento, ha sido aprobado por parte del Consejo de Administración, a través de la Resolución N°. 013 de fecha 15 de Octubre del 2010 y 04 de diciembre del 2010 y entrará en vigencia a partir de su suscripción y mes de enero del año 2011. Suscrito en la Sala de Sesiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., en la Ciudad de Riobamba a 04 de diciembre de 2010.

Sr. Héctor Pilataxi Socoy

PRESIDENTE DE LA COAC

ANEXO No. 2

ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADOS FINANCIEROS



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA"

BALANCE GENERAL

A diciembre 2009-2011

CODIGO	DESCRIPCION	DICIEMBRE 2009	DICIEMBRE 2010	DICIEMBRE 2011	ANALISIS HORIZONTAL								
					2010-2009			2011-2010			2011-2009		
					ABSOLUTA	RELATIVA		ABSOLUTA	RELATIVA		ABSOLUTA	RELATIVA	
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>779.976,11</b>	<b>1.083.220,65</b>	<b>1.616.599,29</b>	303.244,54	38,88%	Δ	533.378,64	49,24%	Δ	836.623,18	107,26%	Δ
<b>11</b>	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>41.187,27</b>	<b>77.370,92</b>	<b>307.392,20</b>	36.183,65	87,85%	Δ	230.021,28	297,30%	Δ	266.204,93	646,33%	Δ
1101	Caja	8.944,00	14.874,06	59.683,52	5.930,06	66,30%	Δ	44.809,46	301,26%	Δ	50.739,52	567,30%	Δ
110105	Efectivo	8.644,00	14.474,06	58.483,52	5.830,06	67,45%	Δ	44.009,46	304,06%	Δ	49.839,52	576,58%	Δ
110110	Caja chica	300,00	400,00	1.200,00	100,00	33,33%	Δ	800,00	200,00%	Δ	900,00	300,00%	Δ
1103	Bancos y otras instituciones financieras	32.243,27	62.496,86	247.708,68	30.253,59	93,83%	Δ	185.211,82	296,35%	Δ	215.465,41	668,25%	Δ
110310	Bancos e instituciones financieras locales	32.243,27	62.496,86	247.708,68	30.253,59	93,83%	Δ	185.211,82	296,35%	Δ	215.465,41	668,25%	Δ
<b>14</b>	<b>CARTERA DE CREDITOS</b>	<b>683.077,24</b>	<b>939.191,35</b>	<b>1.187.596,42</b>	256.114,11	37,49%	Δ	248.405,07	26,45%	Δ	504.519,18	73,86%	Δ
1401	Cartera de créditos comercial por vencer	1.270,11	3.373,67	7.705,11	2.103,56	165,62%	Δ	4.331,44	128,39%	Δ	6.435,00	506,65%	Δ
140105	De 1 a 30 días	171,00	0,00	1.041,22	-171,00	-100,00%	▽	1.041,22	0,00%	Δ	870,22	508,90%	Δ
140110	De 31 a 90 días	508,06	680,53	1.410,52	172,47	33,95%	Δ	729,99	107,27%	Δ	902,46	177,63%	Δ

140115	De 91 a 180 días	364,75	861,55	1.886,82	496,80	136,20%	Δ	1.025,27	119,00%	Δ	1.522,07	417,29%	Δ
140120	De 181 a 360 días	-176,20	1.692,55	2.519,81	1.868,75	-	Δ	827,26	48,88%	Δ	2.696,01	-	Δ
140125	De más de 360 días	402,50	139,04	846,74	-263,46	-65,46%	▽	707,70	508,99%	Δ	444,24	110,37%	Δ
1402	Cartera créditos de consumo por vencer	207.252,93	384.092,11	227.389,57	176.839,18	85,33%	Δ	-	-40,80%	▽	20.136,64	9,72%	Δ
140205	De 1 a 30 días	14.645,41	19.805,11	6.610,67	5.159,70	35,23%	Δ	-13.194,44	-66,62%	▽	-8.034,74	-54,86%	▽
140210	De 31 a 90 días	39.936,41	68.659,92	177,31	28.723,51	71,92%	Δ	-68.482,61	-99,74%	▽	-39.759,10	-99,56%	▽
140215	De 91 a 180 días	50.929,77	127.129,93	24.072,98	76.200,16	149,62%	Δ	-	-81,06%	▽	-26.856,79	-52,73%	▽
140220	De 181 a 360 días	64.976,12	110.864,58	104.481,41	45.888,46	70,62%	Δ	-6.383,17	-5,76%	▽	39.505,29	60,80%	Δ
140225	De más de 360 días	36.765,22	57.632,57	92.047,20	20.867,35	56,76%	Δ	34.414,63	59,71%	Δ	55.281,98	150,36%	Δ
1403	Cartera de créditos de vivienda por vencer	1.316,00	626,96	0,00	-689,04	-52,36%	▽	-626,96	-100,00%	▽	-1.316,00	-100,00%	▽
140310	De 31 a 90 días	212,00	283,68	0,00	71,68	33,81%	Δ	-283,68	-100,00%	▽	-212,00	-100,00%	▽
140315	De 91 a 180 días	592,78	257,52	0,00	-335,26	-56,56%	▽	-257,52	-100,00%	▽	-592,78	-100,00%	▽
140320	De 181 a 360 días	511,22	85,76	0,00	-425,46	-83,22%	▽	-85,76	-100,00%	▽	-511,22	-100,00%	▽
140325	De más de 360 días	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽
1404	Cartera de créditos para la microempresa por vencer	353.403,56	526.069,75	946.498,28	172.666,19	48,86%	Δ	420.428,53	79,92%	Δ	593.094,72	167,82%	Δ
140405	De 1 a 30 días	15.000,59	21.205,75	2.676,42	6.205,16	41,37%	Δ	-18.529,33	-87,38%	▽	-12.324,17	-82,16%	▽
140410	De 31 a 90 días	76.200,62	90.124,61	34.469,96	13.923,99	18,27%	Δ	-55.654,65	-61,75%	▽	-41.730,66	-54,76%	▽
140415	De 91 a 180 días	98.348,49	138.824,72	122.840,85	40.476,23	41,16%	Δ	-15.983,87	-11,51%	▽	24.492,36	24,90%	Δ
140420	De 181 a 360 días	114.096,75	175.866,87	349.781,75	61.770,12	54,14%	Δ	173.914,88	98,89%	Δ	235.685,00	206,57%	Δ
140425	De más de 360 días	49.757,11	100.047,80	436.729,30	50.290,69	101,07%	Δ	336.681,50	336,52%	Δ	386.972,19	777,72%	Δ

1405	Cartera de créditos comercial reestructurada por vencer	0,00	0,00	648,94	0,00	0,00%	▽	648,94	0,00%	△	648,94	0,00%	△
140510	De 31 a 90 días	0,00	0,00	2,17	0,00	0,00%	▽	2,17	0,00%	△	2,17	0,00%	△
140515	De 91 a 180 días	0,00	0,00	646,77	0,00	0,00%	▽	646,77	0,00%	△	646,77	0,00%	△
1411	Cartera de créditos comercial que no devenga intereses	0,00	0,00	274,66	0,00	0,00%	▽	274,66	0,00%	△	274,66	0,00%	△
141105	De 1 a 30 días	0,00	0,00	68,67	0,00	0,00%	▽	68,67	0,00%	△	68,67	0,00%	△
141110	De 31 a 90 días	0,00	0,00	137,34	0,00	0,00%	▽	137,34	0,00%	△	137,34	0,00%	△
141115	De 91 a 180 días	0,00	0,00	68,65	0,00	0,00%	▽	68,65	0,00%	△	68,65	0,00%	△
141120	De 181 a 360 días	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽
141125	De más de 360 días	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽
1412	Cartera de créditos de consumo que no devenga intereses	44.328,70	8.712,56	0,00	-35.616,14	-80,35%	▽	-8.712,56	-100,00%	▽	-44.328,70	-100,00%	▽
141205	De 1 a 30 días	4.841,24	3.046,30	3.454,48	-1.794,94	-37,08%	▽	408,18	13,40%	△	-1.386,76	-28,64%	▽
141210	De 31 a 90 días	7.679,35	357,11	-95,76	-7.322,24	-95,35%	▽	-452,87	-126,82%	▽	-7.775,11	-101,25%	▽
141215	De 91 a 180 días	8.652,86	1.507,02	-154,72	-7.145,84	-82,58%	▽	-1.661,74	-110,27%	▽	-8.807,58	-101,79%	▽
141220	De 181 a 360 días	13.264,00	2.907,88	-1.919,26	-10.356,12	-78,08%	▽	-4.827,14	-166,00%	▽	-15.183,26	-114,47%	▽
141225	De más de 360 días	9.891,25	894,25	-1.284,74	-8.997,00	-90,96%	▽	-2.178,99	-243,67%	▽	-11.175,99	-112,99%	▽
1413	Cartera de créditos de vivienda que no devenga intereses	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽
141305	De 1 a 30 días	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽
141310	De 31 a 90 días	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽
141315	De 91 a 180 días	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽
141320	De 181 a 360 días	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽

141325	De más de 360 días	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽
1414	Cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses	37.191,46	35.071,85	38.151,89	-2.119,61	-5,70%	▽	3.080,04	8,78%	△	960,43	2,58%	△
141405	De 1 a 30 días	5.688,03	5.030,73	2.056,90	-657,30	-11,56%	▽	-2.973,83	-59,11%	▽	-3.631,13	-63,84%	▽
141410	De 31 a 90 días	9.104,60	4.810,35	4.537,24	-4.294,25	-47,17%	▽	-273,11	-5,68%	▽	-4.567,36	-50,17%	▽
141415	De 91 a 180 días	5.842,96	7.636,06	6.418,00	1.793,10	30,69%	△	-1.218,06	-15,95%	▽	575,04	9,84%	△
141420	De 181 a 360 días	4.083,88	11.167,65	9.467,77	7.083,77	173,46%	△	-1.699,88	-15,22%	▽	5.383,89	131,83%	△
141425	De más de 360 días	12.471,99	6.427,06	15.671,98	-6.044,93	-48,47%	▽	9.244,92	143,84%	△	3.199,99	25,66%	△
1421	Cartera de créditos comercial vencida	397,94	113,97	343,34	-283,97	-71,36%	▽	229,37	201,25%	△	-54,60	-13,72%	▽
142105	De 1 a 30 días	25,00	0,00	171,67	-25,00	-100,00%	▽	171,67	0,00%	△	146,67	586,68%	△
142110	De 31 a 90 días	50,00	0,00	171,67	-50,00	-100,00%	▽	171,67	0,00%	△	121,67	243,34%	△
142115	De 91 a 180 días	125,00	0,00	0,00	-125,00	-100,00%	▽	0,00	0,00%	▽	-125,00	-100,00%	▽
142120	De 181 a 360 días	133,97	0,00	0,00	-133,97	-100,00%	▽	0,00	0,00%	▽	-133,97	-100,00%	▽
142125	De más de 360 días	63,97	113,97	0,00	50,00	78,16%	△	-113,97	-100,00%	▽	-63,97	-100,00%	▽
1422	Cartera de créditos de consumo vencida	59.745,24	25.987,97	23.338,99	-33.757,27	-56,50%	▽	-2.648,98	-10,19%	▽	-36.406,25	-60,94%	▽
142205	De 1 a 30 días	4.905,31	4.044,63	10,35	-860,68	-17,55%	▽	-4.034,28	-99,74%	▽	-4.894,96	-99,79%	▽
142210	De 31 a 90 días	5.467,37	4.903,63	3.558,28	-563,74	-10,31%	▽	-1.345,35	-27,44%	▽	-1.909,09	-34,92%	▽
142215	De 91 a 180 días	6.866,36	3.131,18	1.919,15	-3.735,18	-54,40%	▽	-1.212,03	-38,71%	▽	-4.947,21	-72,05%	▽
142220	De 181 a 270 días	5.879,82	1.037,47	1.348,54	-4.842,35	-82,36%	▽	311,07	29,98%	△	-4.531,28	-77,06%	▽
142225	De más de 270 días	36.626,38	12.871,06	16.502,67	-23.755,32	-64,86%	▽	3.631,61	28,22%	△	-20.123,71	-54,94%	▽
1423	Cartera de créditos de vivienda vencida	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽
142305	De 1 a 30 días	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽

142310	De 31 a 90 días	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽
142315	De 91 a 270 días	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽
142320	De 271 a 360 días	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽
142325	De 361 a 720 días	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽
142330	De más de 720 días	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽
1424	Cartera de créditos para la microempresa vencida	28.511,70	19.063,05	17.960,33	-9.448,65	-33,14%	▽	-1.102,72	-5,78%	▽	-10.551,37	-37,01%	▽
142405	De 1 a 30 días	6.530,53	3.081,72	1.753,56	-3.448,81	-52,81%	▽	-1.328,16	-43,10%	▽	-4.776,97	-73,15%	▽
142410	De 31 a 90 días	7.775,50	3.128,87	2.931,96	-4.646,63	-59,76%	▽	-196,91	-6,29%	▽	-4.843,54	-62,29%	▽
142415	De 91 a 180 días	7.242,32	5.720,74	3.440,73	-1.521,58	-21,01%	▽	-2.280,01	-39,86%	▽	-3.801,59	-52,49%	▽
142420	De 181 a 360 días	4.536,36	2.717,33	2.770,86	-1.819,03	-40,10%	▽	53,53	1,97%	△	-1.765,50	-38,92%	▽
142425	De más de 360 días	2.426,99	4.414,39	7.063,22	1.987,40	81,89%	△	2.648,83	60,00%	△	4.636,23	191,03%	△
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	-50.340,40	-63.920,54	-74.714,69	-13.580,14	26,98%	▽	-10.794,15	16,89%	▽	-24.374,29	48,42%	▽
149905	(Cartera de créditos comercial)	0,00	0,00	-43,58	0,00	0,00%	▽	-43,58	0,00%	▽	-43,58	0,00%	▽
149910	(Cartera de créditos de consumo)	-50.340,40	-50.340,40	-51.114,36	0,00	0,00%	▽	-773,96	1,54%	▽	-773,96	1,54%	▽
149915	(Cartera de créditos de vivienda)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽
149920	(Cartera de créditos para la microempresa)	0,00	-13.580,14	-23.556,75	-13.580,14	0,00%	▽	-9.976,61	73,46%	▽	-23.556,75	0,00%	▽
149925	(Cartera de créditos reestructurada)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽
149930	(Provisión general para cartera de créditos)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽

<b>16</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>8.607,49</b>	<b>15.488,74</b>	<b>35.400,05</b>	<b>6.881,25</b>	<b>79,94%</b>	<b>Δ</b>	<b>19.911,31</b>	<b>128,55%</b>	<b>Δ</b>	<b>26.792,56</b>	<b>311,27%</b>	<b>Δ</b>
1601	Intereses por Cobrar de Operaciones Bancarias	2.124,56	1.062,28	1.062,28	-1.062,28	-50,00%	▽	0,00	0,00%	▽	-1.062,28	-50,00%	▽
160102	CxC Víctor Guambo	2.124,56	1.062,28	1.062,28	-1.062,28	-50,00%	▽	0,00	0,00%	▽	-1.062,28	-50,00%	▽
1614	Pagos por cuenta de clientes	877,04	1.247,28	1.362,56	370,24	42,21%	Δ	115,28	9,24%	Δ	485,52	55,36%	Δ
161420	Ctas x Cobrar Créditos castigados	179,04	1.105,28	993,06	926,24	517,34%	Δ	-112,22	-10,15%	▽	814,02	454,66%	Δ
161490	Otras Cuentas por Cobrar	698,00	142,00	369,50	-556,00	-79,66%	▽	227,50	160,21%	Δ	-328,50	-47,06%	▽
1690	Cuentas por Cobrar Varias	5.605,89	13.179,18	32.975,21	7.573,29	135,10%	Δ	19.796,03	150,21%	Δ	27.369,32	488,22%	Δ
169005	Anticipos de Personal	116,19	197,78	2.152,00	81,59	70,22%	Δ	1.954,22	988,08%	Δ	2.035,81	1752,14%	Δ
169090	Otras Cuentas por Cobrar	5.489,70	12.981,40	30.823,21	7.491,70	136,47%	Δ	17.841,81	137,44%	Δ	25.333,51	461,47%	Δ
<b>17</b>	<b>BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCION</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>▽</b>	<b>-100,00</b>	<b>-100,00%</b>	<b>▽</b>	<b>-100,00</b>	<b>-100,00%</b>	<b>▽</b>
1705	Bienes Arrendados	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00%	▽	-100,00	-100,00%	▽	-100,00	-100,00%	▽
170505	Inmuebles	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00%	▽	-100,00	-100,00%	▽	-100,00	-100,00%	▽
<b>18</b>	<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>42.327,82</b>	<b>48.892,83</b>	<b>80.690,62</b>	<b>6.565,01</b>	<b>15,51%</b>	<b>Δ</b>	<b>31.797,79</b>	<b>65,04%</b>	<b>Δ</b>	<b>38.362,80</b>	<b>90,63%</b>	<b>Δ</b>
1801	Terrenos	5.200,00	9.700,00	5.395,00	4.500,00	86,54%	Δ	-4.305,00	-44,38%	▽	195,00	3,75%	Δ
1802	Edificios	11.970,95	11.970,95	27.906,44	0,00	0,00%	▽	15.935,49	133,12%	Δ	15.935,49	133,12%	Δ
1804	Otros Locales	201,60	0,00	0,00	-201,60	-100,00%	▽	0,00	0,00%	▽	-201,60	-100,00%	▽

1805	Muebles, enseres y equipos de oficina	12.477,59	16.380,61	21.158,32	3.903,02	31,28%	Δ	4.777,71	29,17%	Δ	8.680,73	69,57%	Δ
1806	Equipos de computación	12.546,42	11.285,28	18.918,67	-1.261,14	-10,05%	▽	7.633,39	67,64%	Δ	6.372,25	50,79%	Δ
1807	Unidades de transporte	12.563,73	15.327,50	17.827,50	2.763,77	22,00%	Δ	2.500,00	16,31%	Δ	5.263,77	41,90%	Δ
1890	Otros	0,00	0,00	17.007,00	0,00	0,00%	▽	17.007,00	0,00%	Δ	17.007,00	0,00%	Δ
1899	(Depreciación acumulada)	-12.632,47	-15.771,51	-27.522,31	-3.139,04	24,85%	▽	-11.750,80	74,51%	▽	-14.889,84	117,87%	▽
189905	(Edificios)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽
189915	(Muebles, enseres y equipos de oficina)	-8.984,38	-8.716,65	-6.546,38	267,73	-2,98%	Δ	2.170,27	-24,90%	Δ	2.438,00	-27,14%	Δ
189920	(Equipos de computación)	-2.239,96	-3.128,45	-12.851,17	-888,49	39,67%	▽	-9.722,72	310,78%	▽	-10.611,21	473,72%	▽
189925	(Unidades de transporte)	-1.408,13	-3.926,41	-8.124,76	-2.518,28	178,84%	▽	-4.198,35	106,93%	▽	-6.716,63	476,99%	▽
<b>19</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>4.676,29</b>	<b>2.176,81</b>	<b>5.520,00</b>	<b>-2.499,48</b>	<b>-53,45%</b>	<b>▽</b>	<b>3.343,19</b>	<b>153,58%</b>	<b>Δ</b>	<b>843,71</b>	<b>18,04%</b>	<b>Δ</b>
1904	Gastos y Pagos Anticipados	168,00	0,00	0,00	-168,00	-100,00%	▽	0,00	0,00%	▽	-168,00	-100,00%	▽
1905	Gastos diferidos	1.710,95	2.139,39	5.520,00	428,44	25,04%	Δ	3.380,61	158,02%	Δ	3.809,05	222,63%	Δ
190510	Gastos de Instalacion	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽
190520	Programas de Computación	3.373,97	2.443,30	6.900,00	-930,67	-27,58%	▽	4.456,70	182,40%	Δ	3.526,03	104,51%	Δ
190599	(Amortización acumulada gastos diferidos )	-1.663,02	-303,91	-1.380,00	1.359,11	-81,73%	Δ	-1.076,09	354,08%	▽	283,02	-17,02%	Δ
1990	Otros Activos Varios	2.797,34	37,42	0,00	-2.759,92	-98,66%	▽	-37,42	-100,00%	▽	-2.797,34	-100,00%	▽
199010	Retención en la Fuente de Impuesto Renta	178,79	37,42		-141,37	-79,07%	▽	-37,42	-100,00%	▽	-178,79	-100,00%	▽
199015	Anticipo Impuesto a la Renta	2.618,55	0,00	0,00	-2.618,55	-100,00%	▽	0,00	0,00%	▽	-2.618,55	-100,00%	▽
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>	<b>631.567,04</b>	<b>892.273,77</b>	<b>1.271.998,47</b>	<b>260.706,73</b>	<b>41,28%</b>	<b>Δ</b>	<b>379.724,70</b>	<b>42,56%</b>	<b>Δ</b>	<b>640.431,43</b>	<b>101,40%</b>	<b>Δ</b>

<b>21</b>	<b>OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</b>	<b>374.212,28</b>	<b>628.450,91</b>	<b>891.822,37</b>	254.238,63	67,94%	Δ	263.371,46	41,91%	Δ	517.610,09	138,32%	Δ
2101	Depósitos a la vista	344.202,92	501.989,30	664.011,30	157.786,38	45,84%	Δ	162.022,00	32,28%	Δ	319.808,38	92,91%	Δ
210135	Depósitos de ahorro	340.992,15	498.032,78	652.698,14	157.040,63	46,05%	Δ	154.665,36	31,06%	Δ	311.705,99	91,41%	Δ
210150	Depósitos a la vista por confirmar	3.210,77	3.956,52	11.313,16	745,75	23,23%	Δ	7.356,64	185,94%	Δ	8.102,39	252,35%	Δ
2103	Depósitos a plazo	30.009,36	126.461,61	227.811,07	96.452,25	321,41%	Δ	101.349,46	80,14%	Δ	197.801,71	659,13%	Δ
210305	De 1 a 30 días	11.069,11	27.052,13	3.198,44	15.983,02	144,39%	Δ	-23.853,69	-88,18%	▽	-7.870,67	-71,10%	▽
210310	De 31 a 90 días	12.140,09	42.754,91	47.776,47	30.614,82	252,18%	Δ	5.021,56	11,74%	Δ	35.636,38	293,54%	Δ
210315	De 91 a 180 días	4.200,16	34.587,34	106.885,04	30.387,18	723,48%	Δ	72.297,70	209,03%	Δ	102.684,88	2444,78%	Δ
210320	De 181 a 360 días	2.600,00	17.355,23	20.820,59	14.755,23	567,51%	Δ	3.465,36	19,97%	Δ	18.220,59	700,79%	Δ
210325	De más de 361 días	0,00	4.712,00	49.130,53	4.712,00	0,00%	Δ	44.418,53	942,67%	Δ	49.130,53	0,00%	Δ
<b>22</b>	<b>OPERACIONES INTERBANCARIA</b>	<b>224.456,11</b>	<b>224.606,11</b>	<b>80.339,08</b>	150,00	0,07%	Δ	-	-64,23%	▽	-	-64,21%	▽
2202	Operaciones de Reporto con Instituciones Financieras	224.456,11	224.606,11	80.339,08	150,00	0,07%	Δ	144.267,03	-64,23%	▽	144.117,03	-64,21%	▽
220205	Provisión Asistencia Social	66,03	612,33	2.216,91	546,30	827,35%	Δ	1.604,58	262,04%	Δ	2.150,88	3257,43%	Δ
220210	Provisión Fondo Educativo	0,00	0,00	1.528,39	0,00	0,00%	▽	1.528,39	0,00%	Δ	1.528,39	0,00%	Δ
220215	Otras inst. del sis. Finan (CORPOANDES)	89.016,08	89.593,78	76.593,78	577,70	0,65%	Δ	-13.000,00	-14,51%	▽	-12.422,30	-13,96%	▽
220216	Org. Fundación Chuquirahua	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽	0,00	0,00%	▽
220230	Corporación PL-480	135.374,00	134.400,00	0,00	-974,00	-0,72%	▽	-	-100,00%	▽	-	-100,00%	▽
<b>25</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>5.739,55</b>	<b>10.241,30</b>	<b>42.796,15</b>	4.501,75	78,43%	Δ	32.554,85	317,88%	Δ	37.056,60	645,64%	Δ

2503	Obligaciones patronales	2.651,89	5.289,03	13.129,79	2.637,14	99,44%	Δ	7.840,76	148,25%	Δ	10.477,90	395,11%	Δ
250305	Sueldos por pagar	0,00	0,00	729,63	0,00	0,00%	▽	729,63	0,00%	Δ	729,63	0,00%	Δ
250310	Beneficios Sociales	1.976,74	3.810,21	4.842,16	1.833,47	92,75%	Δ	1.031,95	27,08%	Δ	2.865,42	144,96%	Δ
250315	Aportes al IESS	652,16	1.280,57	7.263,50	628,41	96,36%	Δ	5.982,93	467,21%	Δ	6.611,34	1013,76%	Δ
250320	Fondo de reserva IESS	22,99	198,25	0,00	175,26	762,33%	Δ	-198,25	-100,00%	▽	-22,99	-100,00%	▽
250325	Participacion a Empleados	0,00	0,00	294,50	0,00	0,00%	▽	294,50	0,00%	Δ	294,50	0,00%	Δ
2504	Retenciones	414,58	799,69	1.269,83	385,11	92,89%	Δ	470,14	58,79%	Δ	855,25	206,29%	Δ
250405	Retenciones fiscales	414,58	799,69	1.269,83	385,11	92,89%	Δ	470,14	58,79%	Δ	855,25	206,29%	Δ
2505	Contribuciones Impuestos y Multas	0,00	21,09	13.126,26	21,09	0,00%	Δ	13.105,17	62139,26%	Δ	13.126,26	0,00%	Δ
250505	Impuesto a la Renta	0,00	0,00	13.126,26	0,00	0,00%	▽	13.126,26	0,00%	Δ	13.126,26	0,00%	Δ
250510	Multa Impuestos	0,00	21,09	0,00	21,09	0,00%	Δ	-21,09	-100,00%	▽	0,00	0,00%	▽
2506	Proveedores	58,00	58,00	0,00	0,00	0,00%	▽	-58,00	-100,00%	▽	-58,00	-100,00%	▽
250610	Proveedores de Mercadería	58,00	58,00	0,00	0,00	0,00%	▽	-58,00	-100,00%	▽	-58,00	-100,00%	▽
2590	Cuentas por pagar varias	2.615,08	4.073,49	15.270,27	1.458,41	55,77%	Δ	11.196,78	274,87%	Δ	12.655,19	483,93%	Δ
259090	Otras cuentas por pagar	2.615,08	4.073,49	15.270,27	1.458,41	55,77%	Δ	11.196,78	274,87%	Δ	12.655,19	483,93%	Δ
<b>26</b>	<b>OBLIGACIONES CON ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO DEL SECTOR</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>241.166,62</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>▽</b>	<b>241.166,62</b>	<b>0,00%</b>	<b>Δ</b>	<b>241.166,62</b>	<b>0,00%</b>	<b>Δ</b>
260630	Prestamo FODEPI-Fideicomiso Promujeres	0,00	0,00	241.166,62	0,00	0,00%	▽	241.166,62	0,00%	Δ	241.166,62	0,00%	Δ
<b>29</b>	<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>27.159,10</b>	<b>28.975,45</b>	<b>15.874,25</b>	<b>1.816,35</b>	<b>6,69%</b>	<b>Δ</b>	<b>-13.101,20</b>	<b>-45,21%</b>	<b>▽</b>	<b>-11.284,85</b>	<b>-41,55%</b>	<b>▽</b>
2903	Fondos de Administración	27.159,10	28.975,45	15.874,25	1.816,35	6,69%	Δ	-13.101,20	-45,21%	▽	-11.284,85	-41,55%	▽

290305	Fondo de Ayuda Social	7.871,15	0,00	0,00	-7.871,15	-100,00%	▽	0,00	0,00%	▽	-7.871,15	-100,00%	▽
290310	Fondo Construcción Locales	19.287,95	28.975,45	15.874,25	9.687,50	50,23%	△	-13.101,20	-45,21%	▽	-3.413,70	-17,70%	▽
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>148.409,07</b>	<b>190.946,88</b>	<b>344.600,82</b>	42.537,81	28,66%	△	153.653,94	80,47%	△	196.191,75	132,20%	△
<b>31</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>90.070,00</b>	<b>104.355,27</b>	<b>117.897,38</b>	14.285,27	15,86%	△	13.542,11	12,98%	△	27.827,38	30,90%	△
3103	Aportes de socios	90.070,00	104.355,27	117.897,38	14.285,27	15,86%	△	13.542,11	12,98%	△	27.827,38	30,90%	△
<b>33</b>	<b>RESERVAS</b>	<b>753,25</b>	<b>2.938,47</b>	<b>9.956,74</b>	2.185,22	290,11%	△	7.018,27	238,84%	△	9.203,49	1221,84%	△
3301	Legales	753,25	2.938,47	9.956,74	2.185,22	290,11%	△	7.018,27	238,84%	△	9.203,49	1221,84%	△
<b>34</b>	<b>OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>	<b>31.334,44</b>	<b>70.295,93</b>	<b>216.746,70</b>	38.961,49	124,34%	△	146.450,77	208,33%	△	185.412,26	591,72%	△
3402	Donaciones	2.365,19	3.374,23	137.774,23	1.009,04	42,66%	△	134.400,00	3983,13%	△	135.409,04	5725,08%	△
3490	Otros Aportes	28.969,25	66.921,70	78.972,47	37.952,45	131,01%	△	12.050,77	18,01%	△	50.003,22	172,61%	△
<b>36</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>26.251,38</b>	<b>13.357,21</b>	<b>0,00</b>	-12.894,17	-49,12%	▽	-13.357,21	-100,00%	▽	-26.251,38	-100,00%	▽
3601	Utilidades o excedentes acumulados	3.518,09	0,00	0,00	-3.518,09	-100,00%	▽	0,00	0,00%	▽	-3.518,09	-100,00%	▽
360110	Utilidades o excedentes acumulados	3.518,09	0,00	0,00	-3.518,09	-100,00%	▽	0,00	0,00%	▽	-3.518,09	-100,00%	▽
3602	(Pérdidas acumuladas)	-2.575,79	0,00	0,00	2.575,79	-100,00%	△	0,00	0,00%	▽	2.575,79	-100,00%	△
3603	Utilidad del ejercicio	25.309,08	13.357,21	0,00	-11.951,87	-47,22%	▽	-13.357,21	-100,00%	▽	-25.309,08	-100,00%	▽
360310	Utilidad o Pérdida del Ejercicio	25.309,08	13.357,21	0,00	-11.951,87	-47,22%	▽	-13.357,21	-100,00%	▽	-25.309,08	-100,00%	▽
<b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>		<b>779.976,11</b>	<b>1.083.220,65</b>	<b>1.616.599,29</b>	303.244,54	38,88%	△	533.378,64	49,24%	△	836.623,18	107,26%	△

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA"**  
**ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

A diciembre 2009-2011

CODIGO	DESCRIPCION	DICIEMBRE 2009	DICIEMBRE 2010	DICIEMBRE 2011	ANALISIS HORIZONTAL								
					2009-2010			2010-2011			2011-2009		
					ABSOLUT A	RELATIV A		ABSOLUT A	RELATIVA		ABSOLUTA	RELATIVA	
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>	<b>131.713,17</b>	<b>212.713,84</b>	<b>272.080,19</b>	81.000,67	61,50%	Δ	59.366,35	27,91%	Δ	140.367,02	106,57%	Δ
<b>41</b>	<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>18.899,33</b>	<b>27.181,75</b>	<b>35.064,14</b>	8.282,42	43,82%	Δ	7.882,39	29,00%	Δ	16.164,81	85,53%	Δ
4101	Obligaciones con el Público	11.075,34	18.320,05	25.188,55	7.244,71	65,41%	Δ	6.868,50	37,49%	Δ	14.113,21	127,43%	Δ
410115	Intereses Depósitos de Ahorro	8.494,10	14.351,64	14.142,33	5.857,54	68,96%	Δ	-209,31	-1,46%	▽	5.648,23	66,50%	Δ
110110	Depósitos a Plazo	2.581,24	3.968,41	11.046,22	1.387,17	53,74%	Δ	7.077,81	178,35%	Δ	8.464,98	327,94%	Δ
4103	Obligaciones Financieras	7.757,31	8.861,70	9.875,59	1.104,39	14,24%	Δ	1.013,89	11,44%	Δ	2.118,28	27,31%	Δ
410310	(CORPOANDES) Obligaciones con Instituciones	7.757,31	8.861,70	9.875,59	1.104,39	14,24%	Δ	1.013,89	11,44%	Δ	2.118,28	27,31%	Δ
410320	Obligaciones con entidades grupo finan.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	-	0,00	0,00%	Δ	0,00	0,00%	-
4105	Otros Intereses	66,68	0,00	0,00	-66,68	-100,00%	▽	0,00	0,00%	Δ	-66,68	-100,00%	▽
410505	Fondos de Reserva de empleados	66,68	0,00	0,00	-66,68	-100,00%	▽	0,00	0,00%	Δ	-66,68	-100,00%	▽
410590	Otros Intereses por mora	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	-	0,00	0,00%	Δ	0,00	0,00%	-
<b>44</b>	<b>PROVISIONES</b>	<b>11.080,39</b>	<b>14.642,42</b>	<b>12.294,15</b>	3.562,03	32,15%	Δ	-2.348,27	-16,04%	▽	1.213,76	10,95%	Δ
4402	Cartera de Créditos	11.080,39	14.642,42	12.294,15	3.562,03	32,15%	Δ	-2.348,27	-16,04%	▽	1.213,76	10,95%	Δ
440202	Cartera de Crédito de Consumo	4.793,69	14.642,42	2.382,82	9.848,73	205,45%	Δ	-	-83,73%	▽	-2.410,87	-50,29%	▽
440203	Cartera de Crédito Microcréditos	6.286,70	0,00	9.911,33	-6.286,70	-100,00%	▽	9.911,33	0,00%	Δ	3.624,63	57,66%	Δ
<b>45</b>	<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>101.733,45</b>	<b>168.181,16</b>	<b>224.721,90</b>	66.447,71	65,32%	Δ	56.540,74	33,62%	Δ	122.988,45	120,89%	Δ
4501	Gastos de Personal	61.479,75	79.542,12	102.124,15	18.062,37	29,38%	Δ	22.582,03	28,39%	Δ	40.644,40	66,11%	Δ

450105	Remuneraciones Mensuales	37.954,14	48.386,55	66.375,22	10.432,41	27,49%	△	17.988,67	37,18%	△	28.421,08	74,88%	△
450110	Beneficios Sociales	9.843,78	15.310,54	16.369,40	5.466,76	55,54%	△	1.058,86	6,92%	△	6.525,62	66,29%	△
450115	Gastos de representación	5.778,10	1.721,32	2.345,58	-4.056,78	-70,21%	▽	624,26	36,27%	△	-3.432,52	-59,41%	▽
450116	Movilización Directivos	0,00	5.306,14	4.000,20	5.306,14	0,00%	-	-1.305,94	-24,61%	▽	4.000,20	0,00%	-
450120	Aportes IESS	4.566,61	6.214,68	8.020,72	1.648,07	36,09%	△	1.806,04	29,06%	△	3.454,11	75,64%	△
450190	Otros Gastos del personal	3.337,12	2.602,89	5.013,03	-734,23	-22,00%	▽	2.410,14	92,59%	△	1.675,91	50,22%	△
4502	Honorarios Profesionales y Movilización	528,00	4.008,65	959,79	3.480,65	659,21%	△	-3.048,86	-76,06%	▽	431,79	81,78%	△
450210	Honorarios Profesionales	528,00	4.008,65	959,79	3.480,65	659,21%	△	-3.048,86	-76,06%	▽	431,79	81,78%	△
4503	Servicios Varios	20.839,36	33.408,74	50.861,20	12.569,38	60,32%	△	17.452,46	52,24%	△	30.021,84	144,06%	△
450305	Movilización Fletes y Embalajes	2.069,64	3.218,41	4.598,56	1.148,77	55,51%	△	1.380,15	42,88%	△	2.528,92	122,19%	△
450310	Servicios de Guardianía	630,50	539,76	104,00	-90,74	-14,39%	▽	-435,76	-80,73%	▽	-526,50	-83,51%	▽
450311	Internet BANDA ANCHA	804,34	2.168,37	2.368,23	1.364,03	169,58%	△	199,86	9,22%	△	1.563,89	194,43%	△
450315	Publicidad y propaganda	10.060,08	15.945,50	31.089,84	5.885,42	58,50%	△	15.144,34	94,98%	△	21.029,76	209,04%	△
450320	Servicios Básicos	1.974,45	2.460,03	2.434,60	485,58	24,59%	△	-25,43	-1,03%	▽	460,15	23,31%	△
450321	Otras llamadas telefónicas	0,00	0,00	55,00	0,00	0,00%	△	55,00	0,00%	△	55,00	0,00%	△
450325	Seguros	219,42	100,00	272,20	-119,42	-54,43%	▽	172,20	172,20%	△	52,78	24,05%	△
450330	Arrendamiento	5.080,93	8.781,46	9.840,56	3.700,53	72,83%	△	1.059,10	12,06%	△	4.759,63	93,68%	△
450390	Otros servicios	0,00	195,21	98,21	195,21	0,00%	△	-97,00	-49,69%	▽	98,21	0,00%	△
4504	Impuestos, contribuciones y multas	2.564,28	6.374,73	13.369,81	3.810,45	148,60%	△	6.995,08	109,73%	△	10.805,53	421,39%	△
450405	Impuestos Fiscales	0,00	0,00	12.322,06	0,00	0,00%	-	12.322,06	0,00%	△	12.322,06	0,00%	△
450410	Impuestos Municipales	270,27	338,48	628,15	68,21	25,24%	△	289,67	85,58%	△	357,88	132,42%	△
450415	Aportes a la Red de Finanzas Populares	0,00	0,00	405,00	0,00	0,00%	-	405,00	0,00%	△	405,00	0,00%	△
450430	Multas y otras sanciones	37,72	80,00	0,00	42,28	112,09%	△	-80,00	-100,00%	▽	-37,72	-100,00%	▽
450460	Judiciales y notariales	89,11	125,90	14,60	36,79	41,29%	△	-111,30	-88,40%	▽	-74,51	-83,62%	▽
450490	Otros Impuestos y Multas	2.167,18	5.830,35	0,00	3.663,17	169,03%	△	-5.830,35	-100,00%	▽	-2.167,18	-100,00%	▽
4505	Depreciaciones	0,00	4.753,09	11.750,80	4.753,09	0,00%	△	6.997,71	147,22%	△	11.750,80	0,00%	-

450515	Depreciación Edificios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	-	0,00	0,00%	-	0,00	0,00%	-
450520	Depreciación Otros Locales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	-	0,00	0,00%	-	0,00	0,00%	-
450525	Muebles, enseres y equipo de oficina	0,00	1.355,72	1.796,89	1.355,72	0,00%	Δ	441,17	32,54%	Δ	1.796,89	0,00%	-
450530	Equipos de Cumputación	0,00	1.326,54	6.724,66	1.326,54	0,00%	Δ	5.398,12	406,93%	Δ	6.724,66	0,00%	-
450535	Depreciación Unidades de Transporte	0,00	2.070,83	3.229,25	2.070,83	0,00%	Δ	1.158,42	55,94%	Δ	3.229,25	0,00%	-
4506	Amortizaciones	4.734,39	760,87	4.689,29	-3.973,52	-83,93%	▽	3.928,42	516,31%	Δ	-45,10	-0,95%	▽
450605	Gastos Anticipados	1.400,00	0,00	1.170,00	-1.400,00	-	▽	1.170,00	0,00%	Δ	-230,00	-16,43%	▽
450615	Gastos de Instalación	104,30	456,96	0,00	352,66	338,12%	Δ	-456,96	-100,00%	▽	-104,30	-100,00%	▽
450625	Amort. Programas de Computación	0,00	303,91	3.519,29	303,91	0,00%	Δ	3.215,38	1058,00%	Δ	3.519,29	0,00%	Δ
450626	Amort. Perdidas de años anteriores	3.000,00	0,00	0,00	-3.000,00	-	▽	0,00	0,00%	Δ	-3.000,00	-100,00%	▽
450630	Gastos de adecuación	230,09	0,00	0,00	-230,09	-	▽	0,00	0,00%	Δ	-230,09	-100,00%	▽
4507	Otros Gastos	11.587,67	39.332,96	40.966,86	27.745,29	239,44%	Δ	1.633,90	4,15%	Δ	29.379,19	253,54%	Δ
450705	Suministros Diversos	2.269,30	4.800,30	4.478,33	2.531,00	111,53%	Δ	-321,97	-6,71%	▽	2.209,03	97,34%	Δ
450710	Mantenimiento	50,00	0,00	0,00	-50,00	-	▽	0,00	0,00%	Δ	-50,00	-100,00%	▽
450715	Mantenimiento y reparaciones	5.441,91	5.062,49	8.953,68	-379,42	-6,97%	▽	3.891,19	76,86%	Δ	3.511,77	64,53%	Δ
450790	Otros Gastos varios	3.826,46	29.470,17	27.534,85	25.643,71	670,17%	Δ	-1.935,32	-6,57%	▽	23.708,39	619,59%	Δ
<b>47</b>	<b>OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS</b>	<b>0,00</b>	<b>2.708,51</b>	<b>0,00</b>	<b>2.708,51</b>	<b>0,00%</b>	<b>Δ</b>	<b>-2.708,51</b>	<b>-100,00%</b>	<b>▽</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>-</b>
4703	Intereses y Comisiones deveg ejercicios	0,00	55,00	0,00	55,00	0,00%	Δ	-55,00	-100,00%	▽	0,00	0,00%	-
4705	Baja de Inventarios (Activos Fijos)	0,00	2.653,51	0,00	2.653,51	0,00%	Δ	-2.653,51	-100,00%	▽	0,00	0,00%	-
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>157.022,25</b>	<b>226.071,05</b>	<b>274.043,49</b>	<b>69.048,80</b>	<b>43,97%</b>	<b>Δ</b>	<b>47.972,44</b>	<b>21,22%</b>	<b>Δ</b>	<b>117.021,24</b>	<b>74,53%</b>	<b>Δ</b>
<b>51</b>	<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	<b>136.823,25</b>	<b>203.764,72</b>	<b>226.670,77</b>	<b>66.941,47</b>	<b>48,93%</b>	<b>Δ</b>	<b>22.906,05</b>	<b>11,24%</b>	<b>Δ</b>	<b>89.847,52</b>	<b>65,67%</b>	<b>Δ</b>
5104	Intereses de Cartera de Créditos	136.823,25	203.764,72	226.670,77	66.941,47	48,93%	Δ	22.906,05	11,24%	Δ	89.847,52	65,67%	Δ

510405	Intereses Créditos Comercial	4.102,73	510,37	434,67	-3.592,36	-87,56%	▽	-75,70	-14,83%	▽	-3.668,06	-89,41%	▽
510410	Intereses Créditos de Consumo	70.970,42	78.493,23	80.844,57	7.522,81	10,60%	△	2.351,34	3,00%	△	9.874,15	13,91%	△
510420	Intereses Créditos Microempresa	54.416,91	114.223,83	139.034,43	59.806,92	109,91%	△	24.810,60	21,72%	△	84.617,52	155,50%	△
510430	Interés de Mora	7.333,19	10.537,29	6.357,10	3.204,10	43,69%	△	-4.180,19	-39,67%	▽	-976,09	-13,31%	▽
<b>52</b>	<b>COMISIONES GANADAS</b>	<b>7.188,00</b>	<b>6.680,27</b>	<b>3.965,35</b>	<b>-507,73</b>	<b>-7,06%</b>	<b>▽</b>	<b>-2.714,92</b>	<b>-40,64%</b>	<b>▽</b>	<b>-3.222,65</b>	<b>-44,83%</b>	<b>▽</b>
5201	Comisiones en Cartera de Créditos	104,00	0,00	19,42	-104,00	-	▽	19,42	0,00%	-	-84,58	-81,33%	▽
						100,00%							
5205	Cartas de Crédito	22,00	0,00	0,00	-22,00	-	▽	0,00	0,00%	-	-22,00	-100,00%	▽
						100,00%							
5290	Otras Comisiones	7.062,00	6.680,27	3.945,93	-381,73	-5,41%	▽	-2.734,34	-40,93%	▽	-3.116,07	-44,12%	▽
<b>54</b>	<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>8.252,62</b>	<b>6.691,16</b>	<b>41.096,28</b>	<b>-1.561,46</b>	<b>-18,92%</b>	<b>▽</b>	<b>34.405,12</b>	<b>514,19%</b>	<b>△</b>	<b>32.843,66</b>	<b>397,98%</b>	<b>△</b>
5402	Servicios Especiales	102,90	65,00	4.387,43	-37,90	-36,83%	▽	4.322,43	6649,89%	△	4.284,53	4163,78%	△
5404	Manejo y Cobranzas	1.914,83	2.260,50	1.824,95	345,67	18,05%	△	-435,55	-19,27%	▽	-89,88	-4,69%	▽
5405	Servicios Cooperativos	6.234,89	4.365,66	34.853,90	-1.869,23	-29,98%	▽	30.488,24	698,36%	△	28.619,01	459,01%	△
5490	Otros servicios	0,00	0,00	30,00	0,00	0,00%	△	30,00	0,00%	-	30,00	0,00%	-
<b>55</b>	<b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>4.102,65</b>	<b>6.527,78</b>	<b>1.637,59</b>	<b>2.425,13</b>	<b>59,11%</b>	<b>△</b>	<b>-4.890,19</b>	<b>-74,91%</b>	<b>▽</b>	<b>-2.465,06</b>	<b>-60,08%</b>	<b>▽</b>
5590	Gestion de Cobranzas	4.102,65	6.527,78	1.637,59	2.425,13	59,11%	△	-4.890,19	-74,91%	▽	-2.465,06	-60,08%	▽
<b>56</b>	<b>OTROS INGRESO</b>	<b>655,73</b>	<b>2.407,12</b>	<b>673,50</b>	<b>1.751,39</b>	<b>267,09%</b>	<b>△</b>	<b>-1.733,62</b>	<b>-72,02%</b>	<b>▽</b>	<b>17,77</b>	<b>2,71%</b>	<b>△</b>
5602	Otros ingresos Cheques devueltos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	△	0,00	0,00%	-	0,00	0,00%	-
5604	Recuperación de activos financieros	492,20	191,18	285,58	-301,02	-61,16%	▽	94,40	49,38%	△	-206,62	-41,98%	▽
5690	Otros ingresos varios	163,53	2.215,94	387,92	2.052,41	1255,07%	△	-1.828,02	-82,49%	▽	224,39	137,22%	△
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>157.022,25</b>	<b>226.071,05</b>	<b>274.043,49</b>	<b>69.048,80</b>	<b>43,97%</b>	<b>△</b>	<b>47.972,44</b>	<b>21,22%</b>	<b>△</b>	<b>117.021,24</b>	<b>74,53%</b>	<b>△</b>
	<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>131.713,17</b>	<b>212.713,84</b>	<b>272.080,19</b>	<b>81.000,67</b>	<b>61,50%</b>	<b>△</b>	<b>59.366,35</b>	<b>27,91%</b>	<b>△</b>	<b>140.367,02</b>	<b>106,57%</b>	<b>△</b>
	<b>RESULTADO</b>	<b>25.309,08</b>	<b>13.357,21</b>	<b>1.963,30</b>	<b>11.951,87</b>	<b>-47,22%</b>	<b>▽</b>	<b>11.393,91</b>	<b>-85,30%</b>	<b>▽</b>	<b>-23.345,78</b>	<b>-92,24%</b>	<b>▽</b>

**ANEXO No. 3**

**ANÁLISIS VERTICAL ESTADOS FINANCIEROS**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA"**

BALANCE GENERAL

A diciembre 2009-2011

CODIGO	DESCRIPCION	DICIEMBRE 2009	DICIEMBRE 2010	DICIEMBRE 2011	ANALISIS VERTICAL		
					2009	2010	2011
					% VARIACIÓN	% VARIACIÓN	% VARIACIÓN
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>779.976,11</b>	<b>1.083.220,65</b>	<b>1.616.599,29</b>	100,00%	100,00%	100,00%
<b>11</b>	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>41.187,27</b>	<b>77.370,92</b>	<b>307.392,20</b>	5,28%	7,14%	19,01%
1101	Caja	8.944,00	14.874,06	59.683,52	1,15%	1,37%	3,69%
110105	Efectivo	8.644,00	14.474,06	58.483,52	1,11%	1,34%	3,62%
110110	Caja chica	300,00	400,00	1.200,00	0,04%	0,04%	0,07%
1103	Bancos y otras instituciones financieras	32.243,27	62.496,86	247.708,68	4,13%	5,77%	15,32%
110310	Bancos e instituciones financieras locales	32.243,27	62.496,86	247.708,68	4,13%	5,77%	15,32%
<b>14</b>	<b>CARTERA DE CREDITOS</b>	<b>683.077,24</b>	<b>939.191,35</b>	<b>1.187.596,42</b>	87,58%	86,70%	73,46%
1401	Cartera de créditos comercial por vencer	1.270,11	3.373,67	7.705,11	0,16%	0,31%	0,48%
140105	De 1 a 30 días	171,00	0,00	1.041,22	0,02%	0,00%	0,06%
140110	De 31 a 90 días	508,06	680,53	1.410,52	0,07%	0,06%	0,09%
140115	De 91 a 180 días	364,75	861,55	1.886,82	0,05%	0,08%	0,12%
140120	De 181 a 360 días	-176,20	1.692,55	2.519,81	-0,02%	0,16%	0,16%
140125	De más de 360 días	402,50	139,04	846,74	0,05%	0,01%	0,05%
1402	Cartera créditos de consumo por vencer	207.252,93	384.092,11	227.389,57	26,57%	35,46%	14,07%
140205	De 1 a 30 días	14.645,41	19.805,11	6.610,67	1,88%	1,83%	0,41%
140210	De 31 a 90 días	39.936,41	68.659,92	177,31	5,12%	6,34%	0,01%
140215	De 91 a 180 días	50.929,77	127.129,93	24.072,98	6,53%	11,74%	1,49%

140220	De 181 a 360 días	64.976,12	110.864,58	104.481,41	8,33%	10,23%	6,46%
140225	De más de 360 días	36.765,22	57.632,57	92.047,20	4,71%	5,32%	5,69%
1403	Cartera de créditos de vivienda por vencer	1.316,00	626,96	0,00	0,17%	0,06%	0,00%
140310	De 31 a 90 días	212,00	283,68	0,00	0,03%	0,03%	0,00%
140315	De 91 a 180 días	592,78	257,52	0,00	0,08%	0,02%	0,00%
140320	De 181 a 360 días	511,22	85,76	0,00	0,07%	0,01%	0,00%
140325	De más de 360 días	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
1404	Cartera de créditos para la microempresa por vencer	353.403,56	526.069,75	946.498,28	45,31%	48,57%	58,55%
140405	De 1 a 30 días	15.000,59	21.205,75	2.676,42	1,92%	1,96%	0,17%
140410	De 31 a 90 días	76.200,62	90.124,61	34.469,96	9,77%	8,32%	2,13%
140415	De 91 a 180 días	98.348,49	138.824,72	122.840,85	12,61%	12,82%	7,60%
140420	De 181 a 360 días	114.096,75	175.866,87	349.781,75	14,63%	16,24%	21,64%
140425	De más de 360 días	49.757,11	100.047,80	436.729,30	6,38%	9,24%	27,02%
1405	Cartera de créditos comercial reestructurada por vencer	0,00	0,00	648,94	0,00%	0,00%	0,04%
140510	De 31 a 90 días	0,00	0,00	2,17	0,00%	0,00%	0,00%
140515	De 91 a 180 días	0,00	0,00	646,77	0,00%	0,00%	0,04%
1411	Cartera de créditos comercial que no devenga intereses	0,00	0,00	274,66	0,00%	0,00%	0,02%
141105	De 1 a 30 días	0,00	0,00	68,67	0,00%	0,00%	0,00%
141110	De 31 a 90 días	0,00	0,00	137,34	0,00%	0,00%	0,01%
141115	De 91 a 180 días	0,00	0,00	68,65	0,00%	0,00%	0,00%
141120	De 181 a 360 días	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
141125	De más de 360 días	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
1412	Cartera de créditos de consumo que no devenga intereses	44.328,70	8.712,56	0,00	5,68%	0,80%	0,00%
141205	De 1 a 30 días	4.841,24	3.046,30	3.454,48	0,62%	0,28%	0,21%
141210	De 31 a 90 días	7.679,35	357,11	-95,76	0,98%	0,03%	-0,01%
141215	De 91 a 180 días	8.652,86	1.507,02	-154,72	1,11%	0,14%	-0,01%
141220	De 181 a 360 días	13.264,00	2.907,88	-1.919,26	1,70%	0,27%	-0,12%

141225	De más de 360 días	9.891,25	894,25	-1.284,74	1,27%	0,08%	-0,08%
1413	Cartera de créditos de vivienda que no devenga intereses	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
141305	De 1 a 30 días	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
141310	De 31 a 90 días	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
141315	De 91 a 180 días	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
141320	De 181 a 360 días	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
141325	De más de 360 días	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
1414	Cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses	37.191,46	35.071,85	38.151,89	4,77%	3,24%	2,36%
141405	De 1 a 30 días	5.688,03	5.030,73	2.056,90	0,73%	0,46%	0,13%
141410	De 31 a 90 días	9.104,60	4.810,35	4.537,24	1,17%	0,44%	0,28%
141415	De 91 a 180 días	5.842,96	7.636,06	6.418,00	0,75%	0,70%	0,40%
141420	De 181 a 360 días	4.083,88	11.167,65	9.467,77	0,52%	1,03%	0,59%
141425	De más de 360 días	12.471,99	6.427,06	15.671,98	1,60%	0,59%	0,97%
1421	Cartera de créditos comercial vencida	397,94	113,97	343,34	0,05%	0,01%	0,02%
142105	De 1 a 30 días	25,00	0,00	171,67	0,00%	0,00%	0,01%
142110	De 31 a 90 días	50,00	0,00	171,67	0,01%	0,00%	0,01%
142115	De 91 a 180 días	125,00	0,00	0,00	0,02%	0,00%	0,00%
142120	De 181 a 360 días	133,97	0,00	0,00	0,02%	0,00%	0,00%
142125	De más de 360 días	63,97	113,97	0,00	0,01%	0,01%	0,00%
1422	Cartera de créditos de consumo vencida	59.745,24	25.987,97	23.338,99	7,66%	2,40%	1,44%
142205	De 1 a 30 días	4.905,31	4.044,63	10,35	0,63%	0,37%	0,00%
142210	De 31 a 90 días	5.467,37	4.903,63	3.558,28	0,70%	0,45%	0,22%
142215	De 91 a 180 días	6.866,36	3.131,18	1.919,15	0,88%	0,29%	0,12%
142220	De 181 a 270 días	5.879,82	1.037,47	1.348,54	0,75%	0,10%	0,08%
142225	De más de 270 días	36.626,38	12.871,06	16.502,67	4,70%	1,19%	1,02%
1423	Cartera de créditos de vivienda vencida	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
142305	De 1 a 30 días	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
142310	De 31 a 90 días	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%

142315	De 91 a 270 días	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
142320	De 271 a 360 días	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
142325	De 361 a 720 días	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
142330	De más de 720 días	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
1424	Cartera de créditos para la microempresa vencida	28.511,70	19.063,05	17.960,33	3,66%	1,76%	1,11%
142405	De 1 a 30 días	6.530,53	3.081,72	1.753,56	0,84%	0,28%	0,11%
142410	De 31 a 90 días	7.775,50	3.128,87	2.931,96	1,00%	0,29%	0,18%
142415	De 91 a 180 días	7.242,32	5.720,74	3.440,73	0,93%	0,53%	0,21%
142420	De 181 a 360 días	4.536,36	2.717,33	2.770,86	0,58%	0,25%	0,17%
142425	De más de 360 días	2.426,99	4.414,39	7.063,22	0,31%	0,41%	0,44%
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	-50.340,40	-63.920,54	-74.714,69	-6,45%	-5,90%	-4,62%
149905	(Cartera de créditos comercial)	0,00	0,00	-43,58	0,00%	0,00%	0,00%
149910	(Cartera de créditos de consumo)	-50.340,40	-50.340,40	-51.114,36	-6,45%	-4,65%	-3,16%
149915	(Cartera de créditos de vivienda)	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
149920	(Cartera de créditos para la microempresa)	0,00	-13.580,14	-23.556,75	0,00%	-1,25%	-1,46%
149925	(Cartera de créditos reestructurada)	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
149930	(Provisión general para cartera de créditos)	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
<b>16</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>8.607,49</b>	<b>15.488,74</b>	<b>35.400,05</b>	<b>1,10%</b>	<b>1,43%</b>	<b>2,19%</b>
1601	Intereses por Cobrar de Operaciones Bancarias	2.124,56	1.062,28	1.062,28	0,27%	0,10%	0,07%
160102	CxC Víctor Guambo	2.124,56	1.062,28	1.062,28	0,27%	0,10%	0,07%
1614	Pagos por cuenta de clientes	877,04	1.247,28	1.362,56	0,11%	0,12%	0,08%
161420	Ctas x Cobrar Créditos castigados	179,04	1.105,28	993,06	0,02%	0,10%	0,06%
161490	Otras Cuentas por Cobrar	698,00	142,00	369,50	0,09%	0,01%	0,02%
1690	Cuentas por Cobrar Varias	5.605,89	13.179,18	32.975,21	0,72%	1,22%	2,04%
169005	Anticipos de Personal	116,19	197,78	2.152,00	0,01%	0,02%	0,13%
169090	Otras Cuentas por Cobrar	5.489,70	12.981,40	30.823,21	0,70%	1,20%	1,91%
<b>17</b>	<b>BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,01%</b>	<b>0,01%</b>	<b>0,00%</b>

UTILIZADOS POR LA INSTITUCION							
1705	Bienes Arrendados	100,00	100,00	0,00	0,01%	0,01%	0,00%
170505	Inmuebles	100,00	100,00	0,00	0,01%	0,01%	0,00%
<b>18</b>	<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>42.327,82</b>	<b>48.892,83</b>	<b>80.690,62</b>	<b>5,43%</b>	<b>4,51%</b>	<b>4,99%</b>
1801	Terrenos	5.200,00	9.700,00	5.395,00	0,67%	0,90%	0,33%
1802	Edificios	11.970,95	11.970,95	27.906,44	1,53%	1,11%	1,73%
1804	Otros Locales	201,60	0,00	0,00	0,03%	0,00%	0,00%
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina	12.477,59	16.380,61	21.158,32	1,60%	1,51%	1,31%
1806	Equipos de computación	12.546,42	11.285,28	18.918,67	1,61%	1,04%	1,17%
1807	Unidades de transporte	12.563,73	15.327,50	17.827,50	1,61%	1,41%	1,10%
1890	Otros	0,00	0,00	17.007,00	0,00%	0,00%	1,05%
1899	(Depreciación acumulada)	-12.632,47	-15.771,51	-27.522,31	-1,62%	-1,46%	-1,70%
189905	(Edificios)	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
189915	(Muebles, enseres y equipos de oficina)	-8.984,38	-8.716,65	-6.546,38	-1,15%	-0,80%	-0,40%
189920	(Equipos de computación)	-2.239,96	-3.128,45	-12.851,17	-0,29%	-0,29%	-0,79%
189925	(Unidades de transporte)	-1.408,13	-3.926,41	-8.124,76	-0,18%	-0,36%	-0,50%
<b>19</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>4.676,29</b>	<b>2.176,81</b>	<b>5.520,00</b>	<b>0,60%</b>	<b>0,20%</b>	<b>0,34%</b>
1904	Gastos y Pagos Anticipados	168,00	0,00	0,00	0,02%	0,00%	0,00%
1905	Gastos diferidos	1.710,95	2.139,39	5.520,00	0,22%	0,20%	0,34%
190510	Gastos de Instalacion	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
190520	Programas de Computación	3.373,97	2.443,30	6.900,00	0,43%	0,23%	0,43%
190599	(Amortización acumulada gastos diferidos )	-1.663,02	-303,91	-1.380,00	-0,21%	-0,03%	-0,09%
1990	Otros Activos Varios	2.797,34	37,42	0,00	0,36%	0,00%	0,00%
199010	Retención en la Fuente de Impuesto Renta	178,79	37,42		0,02%	0,00%	0,00%
199015	Anticipo Impuesto a la Renta	2.618,55	0,00	0,00	0,34%	0,00%	0,00%
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>	<b>631.567,04</b>	<b>892.273,77</b>	<b>1.271.998,47</b>	<b>80,97%</b>	<b>82,37%</b>	<b>78,68%</b>
<b>21</b>	<b>OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</b>	<b>374.212,28</b>	<b>628.450,91</b>	<b>891.822,37</b>	<b>47,98%</b>	<b>58,02%</b>	<b>55,17%</b>

2101	Depósitos a la vista	344.202,92	501.989,30	664.011,30	44,13%	46,34%	41,07%
210135	Depósitos de ahorro	340.992,15	498.032,78	652.698,14	43,72%	45,98%	40,37%
210150	Depósitos a la vista por confirmar	3.210,77	3.956,52	11.313,16	0,41%	0,37%	0,70%
2103	Depósitos a plazo	30.009,36	126.461,61	227.811,07	3,85%	11,67%	14,09%
210305	De 1 a 30 días	11.069,11	27.052,13	3.198,44	1,42%	2,50%	0,20%
210310	De 31 a 90 días	12.140,09	42.754,91	47.776,47	1,56%	3,95%	2,96%
210315	De 91 a 180 días	4.200,16	34.587,34	106.885,04	0,54%	3,19%	6,61%
210320	De 181 a 360 días	2.600,00	17.355,23	20.820,59	0,33%	1,60%	1,29%
210325	De más de 361 días	0,00	4.712,00	49.130,53	0,00%	0,43%	3,04%
<b>22</b>	<b>OPERACIONES INTERBANCARIAS</b>	<b>224.456,11</b>	<b>224.606,11</b>	<b>80.339,08</b>	<b>28,78%</b>	<b>20,74%</b>	<b>4,97%</b>
2202	Operaciones de Reporto con Instituciones Financieras	224.456,11	224.606,11	80.339,08	28,78%	20,74%	4,97%
220205	Provisión Asistencia Social	66,03	612,33	2.216,91	0,01%	0,06%	0,14%
220210	Provisión Fondo Educativo	0,00	0,00	1.528,39	0,00%	0,00%	0,09%
220215	Otras inst. del sis. Finan (CORPOANDES)	89.016,08	89.593,78	76.593,78	11,41%	8,27%	4,74%
220216	Org. Fundación Chuquirahua	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
220230	Corporación PL-480	135.374,00	134.400,00	0,00	17,36%	12,41%	0,00%
<b>25</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>5.739,55</b>	<b>10.241,30</b>	<b>42.796,15</b>	<b>0,74%</b>	<b>0,95%</b>	<b>2,65%</b>
2503	Obligaciones patronales	2.651,89	5.289,03	13.129,79	0,34%	0,49%	0,81%
250305	Sueldos por pagar	0,00	0,00	729,63	0,00%	0,00%	0,05%
250310	Beneficios Sociales	1.976,74	3.810,21	4.842,16	0,25%	0,35%	0,30%
250315	Aportes al IESS	652,16	1.280,57	7.263,50	0,08%	0,12%	0,45%
250320	Fondo de reserva IESS	22,99	198,25	0,00	0,00%	0,02%	0,00%
250325	Participación a Empleados	0,00	0,00	294,50	0,00%	0,00%	0,02%
2504	Retenciones	414,58	799,69	1.269,83	0,05%	0,07%	0,08%
250405	Retenciones fiscales	414,58	799,69	1.269,83	0,05%	0,07%	0,08%
2505	Contribuciones Impuestos y Multas	0,00	21,09	13.126,26	0,00%	0,00%	0,81%
250505	Impuesto a la Renta	0,00	0,00	13.126,26	0,00%	0,00%	0,81%
250510	Multa Impuestos	0,00	21,09	0,00	0,00%	0,00%	0,00%

2506	Proveedores	58,00	58,00	0,00	0,01%	0,01%	0,00%
250610	Proveedores de Mercadería	58,00	58,00	0,00	0,01%	0,01%	0,00%
2590	Cuentas por pagar varias	2.615,08	4.073,49	15.270,27	0,34%	0,38%	0,94%
259090	Otras cuentas por pagar	2.615,08	4.073,49	15.270,27	0,34%	0,38%	0,94%
<b>26</b>	<b>OBLIGACIONES CON ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO DEL SECTOR</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>241.166,62</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>14,92%</b>
260630	Prestamo FODEPI- Fideicomiso Promujeres	0,00	0,00	241.166,62	0,00%	0,00%	14,92%
<b>29</b>	<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>27.159,10</b>	<b>28.975,45</b>	<b>15.874,25</b>	<b>3,48%</b>	<b>2,67%</b>	<b>0,98%</b>
2903	Fondos de Administración	27.159,10	28.975,45	15.874,25	3,48%	2,67%	0,98%
290305	Fondo de Ayuda Social	7.871,15	0,00	0,00	1,01%	0,00%	0,00%
290310	Fondo Construcción Locales	19.287,95	28.975,45	15.874,25	2,47%	2,67%	0,98%
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>148.409,07</b>	<b>190.946,88</b>	<b>344.600,82</b>	<b>19,03%</b>	<b>17,63%</b>	<b>21,32%</b>
<b>31</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>90.070,00</b>	<b>104.355,27</b>	<b>117.897,38</b>	<b>11,55%</b>	<b>9,63%</b>	<b>7,29%</b>
3103	Aportes de socios	90.070,00	104.355,27	117.897,38	11,55%	9,63%	7,29%
<b>33</b>	<b>RESERVAS</b>	<b>753,25</b>	<b>2.938,47</b>	<b>9.956,74</b>	<b>0,10%</b>	<b>0,27%</b>	<b>0,62%</b>
3301	Legales	753,25	2.938,47	9.956,74	0,10%	0,27%	0,62%
<b>34</b>	<b>OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>	<b>31.334,44</b>	<b>70.295,93</b>	<b>216.746,70</b>	<b>4,02%</b>	<b>6,49%</b>	<b>13,41%</b>
3402	Donaciones	2.365,19	3.374,23	137.774,23	0,30%	0,31%	8,52%
3490	Otros Aportes	28.969,25	66.921,70	78.972,47	3,71%	6,18%	4,89%
<b>36</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>26.251,38</b>	<b>13.357,21</b>	<b>0,00</b>	<b>3,37%</b>	<b>1,23%</b>	<b>0,00%</b>
3601	Utilidades o excedentes acumulados	3.518,09	0,00	0,00	0,45%	0,00%	0,00%
360110	Utilidades o excedentes acumulados	3.518,09	0,00	0,00	0,45%	0,00%	0,00%
3602	(Pérdidas acumuladas)	-2.575,79	0,00	0,00	-0,33%	0,00%	0,00%
3603	Utilidad del ejercicio	25.309,08	13.357,21	0,00	3,24%	1,23%	0,00%
360310	Utilidad o Pérdida del Ejercicio	25.309,08	13.357,21	0,00	3,24%	1,23%	0,00%
	<b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>	<b>779.976,11</b>	<b>1.083.220,65</b>	<b>1.616.599,29</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA"**  
**ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

A diciembre 2009-2011

**ANÁLISIS VERTICAL**

CODIGO	DESCRIPCION	DICIEMBRE 2009	DICIEMBRE 2010	DICIEMBRE 2011	ANALISIS VERTICAL		
					2009	2010	2011
					% VARIACIÓN	% VARIACIÓN	% VARIACIÓN
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>	<b>131.713,17</b>	<b>212.713,84</b>	<b>272.080,19</b>	83,88%	94,09%	99,28%
<b>41</b>	<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>18.899,33</b>	<b>27.181,75</b>	<b>35.064,14</b>	12,04%	12,02%	12,80%
4101	Obligaciones con el Público	11.075,34	18.320,05	25.188,55	7,05%	8,10%	9,19%
410115	Intereses Depósitos de Ahorro	8.494,10	14.351,64	14.142,33	5,41%	6,35%	5,16%
110110	Depósitos a Plazo	2.581,24	3.968,41	11.046,22	1,64%	1,76%	4,03%
4103	Obligaciones Financieras	7.757,31	8.861,70	9.875,59	4,94%	3,92%	3,60%
410310	(CORPOANDES) Obligaciones con Instituciones	7.757,31	8.861,70	9.875,59	4,94%	3,92%	3,60%
410320	Obligaciones con entidades grupo finan.	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
4105	Otros Intereses	66,68	0,00	0,00	0,04%	0,00%	0,00%
410505	Fondos de Reserva de empleados	66,68	0,00	0,00	0,04%	0,00%	0,00%
410590	Otros Intereses por mora	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
<b>44</b>	<b>PROVISIONES</b>	<b>11.080,39</b>	<b>14.642,42</b>	<b>12.294,15</b>	7,06%	6,48%	4,49%
4402	Cartera de Créditos	11.080,39	14.642,42	12.294,15	7,06%	6,48%	4,49%
440202	Cartera de Crédito de Consumo	4.793,69	14.642,42	2.382,82	3,05%	6,48%	0,87%
440203	Cartera de Crédito Microcréditos	6.286,70	0,00	9.911,33	4,00%	0,00%	3,62%
<b>45</b>	<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>101.733,45</b>	<b>168.181,16</b>	<b>224.721,90</b>	64,79%	74,39%	82,00%
4501	Gastos de Personal	61.479,75	79.542,12	102.124,15	39,15%	35,18%	37,27%
450105	Remuneraciones Mensuales	37.954,14	48.386,55	66.375,22	24,17%	21,40%	24,22%
450110	Beneficios Sociales	9.843,78	15.310,54	16.369,40	6,27%	6,77%	5,97%

450115	Gastos de representación	5.778,10	1.721,32	2.345,58	3,68%	0,76%	0,86%
450116	Movilización Directivos	0,00	5.306,14	4.000,20	0,00%	2,35%	1,46%
450120	Aportes IESS	4.566,61	6.214,68	8.020,72	2,91%	2,75%	2,93%
450190	Otros Gastos del personal	3.337,12	2.602,89	5.013,03	2,13%	1,15%	1,83%
4502	Honorarios Profesionales y Movilización	528,00	4.008,65	959,79	0,34%	1,77%	0,35%
450210	Honorarios Profesionales	528,00	4.008,65	959,79	0,34%	1,77%	0,35%
4503	Servicios Varios	20.839,36	33.408,74	50.861,20	13,27%	14,78%	18,56%
450305	Movilización Fletes y Embalajes	2.069,64	3.218,41	4.598,56	1,32%	1,42%	1,68%
450310	Servicios de Guardianía	630,50	539,76	104,00	0,40%	0,24%	0,04%
450311	Internet BANDA ANCHA	804,34	2.168,37	2.368,23	0,51%	0,96%	0,86%
450315	Publicidad y propaganda	10.060,08	15.945,50	31.089,84	6,41%	7,05%	11,34%
450320	Servicios Básicos	1.974,45	2.460,03	2.434,60	1,26%	1,09%	0,89%
450321	Otras llamadas telefónicas	0,00	0,00	55,00	0,00%	0,00%	0,02%
450325	Seguros	219,42	100,00	272,20	0,14%	0,04%	0,10%
450330	Arrendamiento	5.080,93	8.781,46	9.840,56	3,24%	3,88%	3,59%
450390	Otros servicios	0,00	195,21	98,21	0,00%	0,09%	0,04%
4504	Impuestos, contribuciones y multas	2.564,28	6.374,73	13.369,81	1,63%	2,82%	4,88%
450405	Impuestos Fiscales	0,00	0,00	12.322,06	0,00%	0,00%	4,50%
450410	Impuestos Municipales	270,27	338,48	628,15	0,17%	0,15%	0,23%
450415	Aportes a la Red de Finanzas Populares	0,00	0,00	405,00	0,00%	0,00%	0,15%
450430	Multas y otras sanciones	37,72	80,00	0,00	0,02%	0,04%	0,00%
450460	Judiciales y notariales	89,11	125,90	14,60	0,06%	0,06%	0,01%
450490	Otros Impuestos y Multas	2.167,18	5.830,35	0,00	1,38%	2,58%	0,00%
4505	Depreciaciones	0,00	4.753,09	11.750,80	0,00%	2,10%	4,29%
450515	Depreciación Edificios	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
450520	Depreciación Otros Locales	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
450525	Muebles, enseres y equipo de oficina	0,00	1.355,72	1.796,89	0,00%	0,60%	0,66%
450530	Equipos de Cumputación	0,00	1.326,54	6.724,66	0,00%	0,59%	2,45%
450535	Depreciación Unidades de Transporte	0,00	2.070,83	3.229,25	0,00%	0,92%	1,18%

4506	Amortizaciones	4.734,39	760,87	4.689,29	3,02%	0,34%	1,71%
450605	Gastos Anticipados	1.400,00	0,00	1.170,00	0,89%	0,00%	0,43%
450615	Gastos de Instalación	104,30	456,96	0,00	0,07%	0,20%	0,00%
450625	Amort. Programas de Computación	0,00	303,91	3.519,29	0,00%	0,13%	1,28%
450626	Amort. Perdidas de años anteriores	3.000,00	0,00	0,00	1,91%	0,00%	0,00%
450630	Gastos de adecuación	230,09	0,00	0,00	0,15%	0,00%	0,00%
4507	Otros Gastos	11.587,67	39.332,96	40.966,86	7,38%	17,40%	14,95%
450705	Suministros Diversos	2.269,30	4.800,30	4.478,33	1,45%	2,12%	1,63%
450710	Mantenimiento	50,00	0,00	0,00	0,03%	0,00%	0,00%
450715	Mantenimiento y reparaciones	5.441,91	5.062,49	8.953,68	3,47%	2,24%	3,27%
450790	Otros Gastos varios	3.826,46	29.470,17	27.534,85	2,44%	13,04%	10,05%
<b>47</b>	<b>OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS</b>	<b>0,00</b>	<b>2.708,51</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>1,20%</b>	<b>0,00%</b>
4703	Intereses y Comisiones de ejercicios	0,00	55,00	0,00	0,00%	0,02%	0,00%
4705	Baja de Inventarios (Activos Fijos)	0,00	2.653,51	0,00	0,00%	1,17%	0,00%
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>157.022,25</b>	<b>226.071,05</b>	<b>274.043,49</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>51</b>	<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	<b>136.823,25</b>	<b>203.764,72</b>	<b>226.670,77</b>	<b>87,14%</b>	<b>90,13%</b>	<b>82,71%</b>
5104	Intereses de Cartera de Créditos	136.823,25	203.764,72	226.670,77	87,14%	90,13%	82,71%
510405	Intereses Créditos Comercial	4.102,73	510,37	434,67	2,61%	0,23%	0,16%
510410	Intereses Créditos de Consumo	70.970,42	78.493,23	80.844,57	45,20%	34,72%	29,50%
510420	Intereses Créditos Microempresa	54.416,91	114.223,83	139.034,43	34,66%	50,53%	50,73%
510430	Interés de Mora	7.333,19	10.537,29	6.357,10	4,67%	4,66%	2,32%
<b>52</b>	<b>COMISIONES GANADAS</b>	<b>7.188,00</b>	<b>6.680,27</b>	<b>3.965,35</b>	<b>4,58%</b>	<b>2,95%</b>	<b>1,45%</b>
5201	Comisiones en Cartera de Créditos	104,00	0,00	19,42	0,07%	0,00%	0,01%
5205	Cartas de Crédito	22,00	0,00	0,00	0,01%	0,00%	0,00%
5290	Otras Comisiones	7.062,00	6.680,27	3.945,93	4,50%	2,95%	1,44%
<b>54</b>	<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>8.252,62</b>	<b>6.691,16</b>	<b>41.096,28</b>	<b>5,26%</b>	<b>2,96%</b>	<b>15,00%</b>
5402	Servicios Especiales	102,90	65,00	4.387,43	0,07%	0,03%	1,60%
5404	Manejo y Cobranzas	1.914,83	2.260,50	1.824,95	1,22%	1,00%	0,67%

5405	Servicios Cooperativos	6.234,89	4.365,66	34.853,90	3,97%	1,93%	12,72%
5490	Otros servicios	0,00	0,00	30,00	0,00%	0,00%	0,01%
<b>55</b>	<b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>4.102,65</b>	<b>6.527,78</b>	<b>1.637,59</b>	<b>2,61%</b>	<b>2,89%</b>	<b>0,60%</b>
5590	Gestion de Cobranzas	4.102,65	6.527,78	1.637,59	2,61%	2,89%	0,60%
<b>56</b>	<b>OTROS INGRESO</b>	<b>655,73</b>	<b>2.407,12</b>	<b>673,50</b>	<b>0,42%</b>	<b>1,06%</b>	<b>0,25%</b>
5602	Otros ingresos Cheques devueltos	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
5604	Recuperación de activos financieros	492,20	191,18	285,58	0,31%	0,08%	0,10%
5690	Otros ingresos varios	163,53	2.215,94	387,92	0,10%	0,98%	0,14%
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>157.022,25</b>	<b>226.071,05</b>	<b>274.043,49</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>131.713,17</b>	<b>212.713,84</b>	<b>272.080,19</b>	<b>83,88%</b>	<b>94,09%</b>	<b>99,28%</b>
<b>RESULTADO</b>		<b>25.309,08</b>	<b>13.357,21</b>	<b>1.963,30</b>	<b>16,12%</b>	<b>5,91%</b>	<b>0,72%</b>

**ANEXO No. 4**

**INDICADORES PERLAS**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA"**

A diciembre 2009-2011

**APLICACIÓN DE INDICADORES PERLAS**

**P= PROTECCIÓN**

<b>P1</b>	<b>Solvencia</b>
Mide el grado de protección que tiene la cooperativa de ahorro y crédito para los ahorros y aportaciones de asociados en el caso de la liquidación de los activos y pasivos.	
<b>INDICADOR ÓPTIMO: &gt;= 9,50%</b>	

<b>Cuentas Utilizadas</b>		<b>Datos de Estados Financieros</b>		
<b>Codigo</b>	<b>Nombre Cuenta</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
3103	Aportes de socios	\$90.070,00	\$104.355,27	\$117.897,38
1	ACTIVO	\$779.976,11	\$1.083.220,65	\$1.616.599,29

<b>Aplicación de la Fórmula</b>		<b>Resultado de Indicador</b>		
		<b>Solvencia</b>		
		<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
=	$\frac{3103}{1}$	11,55%	9,63%	7,29%
	<b>Indicador</b>	Indicador OK	Indicador OK	NO Óptimo
	<b>Estado</b>			

<b>P2</b>	<b>Provisión Neta para Préstamos Incobrables</b>
Medir la suficiencia de provisiones para préstamos incobrables después de descontar las provisiones usadas para cubrir préstamos con morosidad mayor a doce meses.	
<b>INDICADOR ÓPTIMO: &gt;= 100,00%</b>	

<b>Cuentas Utilizadas</b>		<b>Datos de Estados Financieros</b>		
<b>Codigo</b>	<b>Nombre Cuenta</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	\$50.340,40	\$63.920,54	\$74.714,69
44	PROVISIONES	\$11.080,39	\$14.642,42	\$12.294,15

<b>Aplicación de la Fórmula</b>		<b>Resultado de Indicador</b>		
		<b>Provisión Neta para Préstamos Incobrables</b>		
		<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
=	$\frac{1499}{44}$	454,32%	436,54%	607,73%
	<b>Indicador</b>			

Estado  Indicador OK  Indicador OK  Indicador OK

**E= ESTRUCTURA FINANCIERA EFICAZ**

**E1 Activo Productivo**  
 Mide el porcentaje del activo total invertido en la cartera de créditos.  
**INDICADOR ÓPTIMO: entre 70,00% 80,00%**

Cuentas Utilizadas		Datos de Estados Financieros		
Codigo	Nombre Cuenta	2009	2010	2011
14	CARTERA DE CREDITOS	\$683.077,24	\$939.191,35	\$1.187.596,42
1	ACTIVO	\$779.976,11	\$1.083.220,65	\$1.616.599,29

Aplicación de la Fórmula		Resultado de Indicador		
$= \frac{14}{1}$		Activo Productivo		
		2009	2010	2011
		87,58%	86,70%	73,46%
		NO Óptimo	NO Óptimo	Indicador OK

**E2 DEPÓSITOS DE AHORRO / TOTAL ACTIVO**  
 Mide el porcentaje del activo total financiado con depósitos de ahorro.  
**INDICADOR ÓPTIMO: entre 70,00% 80,00%**

Cuentas Utilizadas		Datos de Estados Financieros		
Codigo	Nombre Cuenta	2009	2010	2011
2101	Depósitos a la vista	\$344.202,92	\$501.989,30	\$664.011,30
2103	Depósitos a plazo	\$30.009,36	\$126.461,61	\$227.811,07
1	ACTIVO	\$779.976,11	\$1.083.220,65	\$1.616.599,29

Aplicación de la Fórmula		Resultado de Indicador		
$= \frac{(2101+2103)}{1}$		DEPÓSITOS DE AHORRO / TOTAL ACTIVO		
		2009	2010	2011
		47,98%	58,02%	55,17%
		NO Óptimo	NO Óptimo	NO Óptimo

**E3 CRÉDITO EXTERNO / TOTAL ACTIVO**  
 Mide el porcentaje del activo total financiado con el crédito externo (como deudas con otras instituciones financieras fuera de la cooperativa de ahorro y crédito).  
**INDICADOR ÓPTIMO: entre 0,00% 5,00%**

Cuentas Utilizadas		Datos de Estados Financieros		
Código	Nombre Cuenta	2009	2010	2011
22	OPERACIONES INTERBANCARIAS	\$224.456,11	\$224.606,11	\$80.339,08
1	ACTIVO	\$779.976,11	\$1.083.220,65	\$1.616.599,29

Aplicación de la Fórmula		Resultado de Indicador		
= $\frac{22}{1}$		CRÉDITO EXTERNO / TOTAL ACTIVO		
		2009	2010	2011
		28,78%	20,74%	4,97%
Indicador Estado		NO Óptimo	NO Óptimo	Indicador OK

E4	APORTACIONES DE ASOCIADOS / TOTAL ACTIVO
Mide el porcentaje del activo total financiado con las aportaciones de asociados.	
INDICADOR ÓPTIMO: <= 20,00%	

Cuentas Utilizadas		Datos de Estados Financieros		
Código	Nombre Cuenta	2009	2010	2011
3103	Aportes de socios	\$90.070,00	\$104.355,27	\$117.897,38
1	ACTIVO	\$779.976,11	\$1.083.220,65	\$1.616.599,29

Aplicación de la Fórmula		Resultado de Indicador		
= $\frac{3103}{1}$		APORTACIONES DE ASOCIADOS / TOTAL ACTIVO		
		2009	2010	2011
		11,55%	9,63%	7,29%
Indicador Estado		Indicador OK	Indicador OK	Indicador OK

E5	CAPITAL INSTITUCIONAL / TOTAL ACTIVO
Mide el porcentaje del activo total financiado con capital institucional.	
INDICADOR ÓPTIMO: >= 10,00%	

Cuentas Utilizadas		Datos de Estados Financieros		
Código	Nombre Cuenta	2009	2010	2011

33	RESERVAS	\$753,25	\$2.938,47	\$9.956,74
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	\$31.334,44	\$70.295,93	\$216.746,70
1	ACTIVO	\$779.976,11	\$1.083.220,65	\$1.616.599,29

**Aplicación de la Fórmula**

$$= \frac{(33+34)}{1}$$

Indicador

Estado

Resultado de Indicador			
CAPITAL INSTITUCIONAL / TOTAL ACTIVO			
	2009	2010	2011
	4,11%	6,76%	14,02%
	NO Óptimo	NO Óptimo	Indicador OK

**R= RENTABILIDAD O TASA DE RENDIMIENTO Y COSTOS**

<b>R1</b>	<b>RENDIMIENTO CARTERA</b>
Mide el rendimiento de la cartera de crédito.	
INDICADOR ÓPTIMO: >= 10,00%	

**Cuentas Utilizadas**

Código	Nombre Cuenta
5104	Intereses de Cartera de Créditos
14	CARTERA DE CREDITOS

**Datos de Estados Financieros**

	2009	2010	2011
5104	\$136.823,25	\$203.764,72	\$226.670,77
14	\$683.077,24	\$939.191,35	\$1.187.596,42

**Aplicación de la Fórmula**

$$= \frac{5104}{(Cartera 1 + Cartera 0)/2}$$

Indicador

Estado

Resultado de Indicador			
RENDIMIENTO CARTERA			
	2009	2010	2011
	n.a.	25,12%	21,32%
	Indicador OK	Indicador OK	Indicador OK

<b>R2</b>	<b>COSTO FINANCIERO DEPOSITANTES</b>
Mide el rendimiento (costo) de los depósitos de ahorro. Tasa BCE	
INDICADOR ÓPTIMO: <= 4,28%	

**Cuentas Utilizadas**

Código	Nombre Cuenta
4101	Obligaciones con el Público
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO

**Datos de Estados Financieros**

	2009	2010	2011
4101	\$11.075,34	\$18.320,05	\$25.188,55
21	\$374.212,28	\$628.450,91	\$891.822,37

**Aplicación de la Fórmula**

$$= \frac{4101}{(Ob.Publ. 1 + Ob.Publ.0)/2}$$

Indicador

Estado

Resultado de Indicador			
COSTO FINANCIERO DEPOSITANTES			
	2009	2010	2011
	n.a.	3,65%	3,31%
	NO Óptimo	Indicador OK	Indicador OK

<b>R3</b>	<b>COSTO FINANCIERO EXTERNO</b>
Mide el rendimiento (costo) de todo el crédito externo. Tasa BCE	
INDICADOR ÓPTIMO: <= 8,68%	

Cuentas Utilizadas		Datos de Estados Financieros		
Codigo	Nombre Cuenta	2009	2010	2011
4103	Obligaciones Financieras	\$7.685,60	\$7.757,31	\$8.861,70
22	OPERACIONES INTERBANCARIAS	\$161.808,58	\$224.456,11	\$224.606,11

Aplicación de la Fórmula		Resultado de Indicador		
		COSTO FINANCIERO EXTERNO		
		2009	2010	2011
=	$\frac{4103}{(Ob.Inter. 1 + Ob.Inter. 0)/2}$	n.a.	4,02%	3,95%
	<b>Indicador</b>	NO Óptimo	Indicador OK	Indicador OK
	<b>Estado</b>			

<b>R4</b>	<b>MARGEN BRUTO</b>
Mide el margen bruto de ingresos generado y expresado como el rendimiento de todos los activos, antes de restar los gastos operativos, provisiones para préstamos incobrables y otros ítems extraordinarios.	
INDICADOR ÓPTIMO: >= 10,00%	

Cuentas Utilizadas		Datos de Estados Financieros		
Codigo	Nombre Cuenta	2009	2010	2011
5	INGRESOS	\$157.022,25	\$226.071,05	\$274.043,49
41	INTERESES CAUSADOS	\$18.899,33	\$27.181,75	\$35.064,14
1	ACTIVO	\$779.976,11	\$1.083.220,65	\$1.616.599,29

Aplicación de la Fórmula		Resultado de Indicador		
		MARGEN BRUTO		
		2009	2010	2011
=	$\frac{(5-41)}{(Activo 1 + Activo 0)/2}$	n.a.	21,35%	17,70%
	<b>Indicador</b>	Indicador OK	Indicador OK	Indicador OK
	<b>Estado</b>			

<b>R5</b>	<b>GASTO OPERATIVO</b>
Mide el costo relacionado con la administración de todos los activos de la cooperativa de ahorro y crédito. Este costo se mide como porcentaje del promedio del activo total e indica el nivel de eficiencia o ineficiencia operativa.	
INDICADOR ÓPTIMO: <= 5,00%	

Cuentas Utilizadas		Datos de Estados Financieros		
Codigo	Nombre Cuenta	2009	2010	2011
45	GASTOS DE OPERACIÓN	\$101.733,45	\$168.181,16	\$224.721,90
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	\$50.340,40	\$63.920,54	\$74.714,69
1	ACTIVO	\$779.976,11	\$1.083.220,65	\$1.616.599,29

Aplicación de la Fórmula		Resultado de Indicador		
		GASTO OPERATIVO		
		2009	2010	2011
=	$\frac{(45-1499)}{(\text{Activo } 1 + \text{Activo } 0)/2}$	n.a.	11,19%	11,11%
	<b>Indicador</b>	NO Óptimo	NO Óptimo	NO Óptimo
	<b>Estado</b>			

R6	COSTO PERDIDA ACTIVO
Mide el costo de pérdidas por activos en riesgo como préstamos morosos o cuentas por cobrar (incobrables). Este costo es diferente de otros gastos operativos y debe ser separado para resaltar la eficacia de las políticas y los procedimientos de cobro de la cooperativa de ahorro y crédito.	
	<b>INDICADOR ÓPTIMO:</b> <= 32,00%

Cuentas Utilizadas		Datos de Estados Financieros		
Codigo	Nombre Cuenta	2009	2010	2011
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	\$50.340,40	\$63.920,54	\$74.714,69
1	ACTIVO	\$779.976,11	\$1.083.220,65	\$1.616.599,29

Aplicación de la Fórmula		Resultado de Indicador		
		COSTO PERDIDA ACTIVO		
		2009	2010	2011
=	$\frac{1499}{(\text{Activo } 1 + \text{Activo } 0)/2}$	n.a.	6,86%	5,53%
	<b>Indicador</b>	NO Óptimo	Indicador OK	Indicador OK
	<b>Estado</b>			

R7	ROA
Mide la suficiencia del excedente neto y también, la capacidad de aumentar el capital institucional a los niveles óptimos.	
	<b>INDICADOR ÓPTIMO:</b> >= 1,00%

Cuentas Utilizadas		Datos de Estados Financieros		
Codigo	Nombre Cuenta	2009	2010	2011
5	INGRESOS	\$157.022,25	\$226.071,05	\$274.043,49
4	GASTOS	\$131.713,17	\$212.713,84	\$272.080,19
1	ACTIVO	\$779.976,11	\$1.083.220,65	\$1.616.599,29

Aplicación de la Fórmula		Resultado de Indicador		
$= \frac{(5-4)}{(\text{Activo 1} + \text{Activo 0})/2}$		ROA		
		2009	2010	2011
Indicador		n.a.	1,43%	0,15%
Estado		Indicador OK	Indicador OK	NO Óptimo

## L= LIQUIDEZ

L1	RESERVA DE EFECTIVO
Mide la suficiencia de las reservas de efectivo líquido para satisfacer los retiros de depósitos, después de pagar todas la obligaciones inmediatas <30 días.	
INDICADOR ÓPTIMO: entre <b>15,00%</b> <b>20,00%</b>	

Cuentas Utilizadas		Datos de Estados Financieros		
Codigo	Nombre Cuenta	2009	2010	2011
11	FONDOS DISPONIBLES	\$41.187,27	\$77.370,92	\$307.392,20
2101	Depósitos a la vista	\$344.202,92	\$501.989,30	\$664.011,30

Aplicación de la Fórmula		Resultado de Indicador		
$= \frac{11}{2101}$		RESERVA DE EFECTIVO		
		2009	2010	2011
Indicador		11,97%	15,41%	46,29%
Estado		NO Óptimo	Indicador OK	NO Óptimo

L2	ACTIVOS LIQUIDOS IMPRODUCTIVOS			
Mide el porcentaje del activo total invertido en cuentas líquidas improductivas.				
INDICADOR ÓPTIMO: < <b>1,00%</b>				
Cuentas Utilizadas		Datos de Estados Financieros		
Codigo	Nombre Cuenta	2009	2010	2011
1101	Caja	\$8.944,00	\$14.874,06	\$59.683,52
1	ACTIVO	\$779.976,11	\$1.083.220,65	\$1.616.599,29

Aplicación de la Fórmula		Resultado de Indicador		
$= \frac{1101}{1}$		ACTIVOS LIQUIDOS IMPRODUCTIVOS		
		2009	2010	2011
Indicador		1,15%	1,37%	3,69%
Estado		NO Óptimo	NO Óptimo	NO Óptimo

**A= CALIDAD DE ACTIVOS**

A1 MOROSIDAD	
Mide el porcentaje total de morosidad en la cartera de créditos, usando el criterio del saldo de préstamos morosos pendientes en vez de los pagos de préstamos morosos acumulados.	
INDICADOR ÓPTIMO: <= 5,00%	

Cuentas Utilizadas		Datos de Estados Financieros		
Codigo	Nombre Cuenta	2009	2010	2011
1421	Cartera de créditos comercial vencida	\$397,94	\$113,97	\$343,34
1422	Cartera de créditos de consumo vencida	\$59.745,24	\$25.987,97	\$23.338,99
1423	Cartera de créditos de vivienda vencida	\$0,00	\$0,00	\$0,00
1424	Cartera de créditos para la microempresa vencida	\$28.511,70	\$19.063,05	\$17.960,33
14	CARTERA DE CREDITOS	\$683.077,24	\$939.191,35	\$1.187.596,42

Aplicación de la Fórmula		Resultado de Indicador		
$= \frac{(1421+1422+1423+1424)}{14}$		MOROSIDAD		
		2009	2010	2011
Indicador		12,98%	4,81%	3,51%
Estado		NO Óptimo	Indicador OK	Indicador OK

A2 ACTIVOS IMPRODUCTIVOS	
Mide el porcentaje del activo total que no produce un ingreso.	
INDICADOR ÓPTIMO: <= 5,00%	

Cuentas Utilizadas		Datos de Estados Financieros		
Codigo	Nombre Cuenta	2009	2010	2011
11	FONDOS DISPONIBLES	\$41.187,27	\$77.370,92	\$307.392,20
16	CUENTAS POR COBRAR	\$8.607,49	\$15.488,74	\$35.400,05
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	\$42.327,82	\$48.892,83	\$80.690,62
19	OTROS ACTIVOS	\$4.676,29	\$2.176,81	\$5.520,00
1	ACTIVO	\$779.976,11	\$1.083.220,65	\$1.616.599,29

Aplicación de la Fórmula		Resultado de Indicador		
$= \frac{(11+16+18+19)}{1}$		ACTIVOS IMPRODUCTIVOS		
		2009	2010	2011
Indicador		12,41%	13,29%	26,54%
Estado		NO Óptimo	NO Óptimo	NO Óptimo

<b>A3</b>	<b>ACTIVOS IMPRODUCTIVOS FINANCIADOS</b>
Mide el porcentaje de activos improductivos financiados con el capital institucional, capital transitorio y pasivos que no producen intereses.	
<b>INDICADOR ÓPTIMO: &gt;= 200,00%</b>	

<u>Cuentas Utilizadas</u>		<u>Datos de Estados Financieros</u>		
<u>Codigo</u>	<u>Nombre Cuenta</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>
31	CAPITAL SOCIAL	\$90.070,00	\$104.355,27	\$117.897,38
5	INGRESOS	\$157.022,25	\$226.071,05	\$274.043,49
4	GASTOS	\$131.713,17	\$212.713,84	\$272.080,19
25	CUENTAS POR PAGAR	\$5.739,55	\$10.241,30	\$42.796,15
29	OTROS PASIVOS	\$27.159,10	\$28.975,45	\$15.874,25
11	FONDOS DISPONIBLES	\$41.187,27	\$77.370,92	\$307.392,20
16	CUENTAS POR COBRAR	\$8.607,49	\$15.488,74	\$35.400,05
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	\$42.327,82	\$48.892,83	\$80.690,62
19	OTROS ACTIVOS	\$4.676,29	\$2.176,81	\$5.520,00

<u>Aplicación de la Fórmula</u>		<u>Resultado de Indicador</u>		
= $\frac{(31+(5-4)+25+29)}{11+16+18+19}$		<b>ACTIVOS IMPRODUCTIVOS FINANCIADOS</b>		
		<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>
<b>Indicador</b>		153,18%	109,03%	41,62%
<b>Estado</b>		NO Óptimo	NO Óptimo	NO Óptimo

**S= SEÑALES EXPANSIVAS**

<b>S1</b>	<b>TOTAL ACTIVO</b>
Mide el crecimiento del Activo total del año hasta la fecha.	
<b>INDICADOR ÓPTIMO: &gt;= 13,33%</b>	

<u>Cuentas Utilizadas</u>		<u>Datos de Estados Financieros</u>		
<u>Codigo</u>	<u>Nombre Cuenta</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>
1	ACTIVO	\$779.976,11	\$1.083.220,65	\$1.616.599,29

<u>Aplicación de la Fórmula</u>		<u>Resultado de Indicador</u>		
= $\frac{\text{Activo Periodo Actual}}{\text{Activo Periodo Anterior}}$		<b>TOTAL ACTIVO</b>		
		<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>
<b>Indicador</b>		n.a.	38,88%	49,24%
<b>Estado</b>		Indicador OK	Indicador OK	Indicador OK

<b>S2</b>	<b>CARTERA</b>
Mide el crecimiento de la cartera de crédito del año hasta la fecha.	
INDICADOR ÓPTIMO: >= 13,33%	

<u>Cuentas Utilizadas</u>		<u>Datos de Estados Financieros</u>		
<u>Codigo</u>	<u>Nombre Cuenta</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>
14	CARTERA DE CREDITOS	\$683.077,24	\$939.191,35	\$1.187.596,42
<u>Aplicación de la Fórmula</u>		<b>Resultado de Indicador</b>		
= $\frac{\text{Cartera Periodo Actual}}{\text{Cartera Periodo Anterior}}$		<b>CARTERA</b>		
		<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Indicador</b>		n.a.	37,49%	26,45%
<b>Estado</b>		Indicador OK	Indicador OK	Indicador OK

<b>S3</b>	<b>DEPÓSITOS</b>
Mide el crecimiento de las Obligaciones con el pueblo o depósitos del año hasta la fecha.	
INDICADOR ÓPTIMO: >= 13,33%	

<u>Cuentas Utilizadas</u>		<u>Datos de Estados Financieros</u>		
<u>Codigo</u>	<u>Nombre Cuenta</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	\$374.212,28	\$628.450,91	\$891.822,37
<u>Aplicación de la Fórmula</u>		<b>Resultado de Indicador</b>		
= $\frac{\text{Obligaciones Periodo Actual}}{\text{Obligaciones Periodo Anterior}}$		<b>DEPÓSITOS</b>		
		<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Indicador</b>		n.a.	67,94%	41,91%
<b>Estado</b>		Indicador OK	Indicador OK	Indicador OK