



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE  
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

**TEMA:**

---

**IMPACTO DE LA GESTIÓN FINANCIERA POR LA FUSIÓN -  
ABSORCIÓN EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO  
CHIBULEO LTDA., AL 2018**

---

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magister en  
Administración de las Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria.

**Autor:**

Calero Zúñiga Julio Humberto

**Tutor:** Mg. Christopher López S.

**AMBATO – ECUADOR**

**2019**

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN  
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Julio Humberto Calero Zúñiga, declaro ser autor del, Proyecto de Titulación “Impacto de la gestión financiera por la fusión - absorción en la cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo Ltda.” como requisito para optar al grado de “Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria”, autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 20 días del mes de septiembre del 2019, firmo conforme:

Autor: Calero Zúñiga Julio Humberto

Firma:

Número de Cédula: 0201578986

Dirección: Tungurahua, Ambato,

Correo Electrónico: julioccb1@gmail.com

Teléfono: 0989101175

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Asesor del Proyecto de Titulación “IMPACTO DE LA GESTIÓN FINANCIERA POR LA FUSIÓN - ABSORCIÓN EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHIBULEO LTDA.” presentado por Julio Humberto Calero Zúñiga, para optar por el título de Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria.

### **CERTIFICO**

Que dicho proyecto de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 20 de septiembre del 2019

Mg. Christopher López S.

Tutor

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Quien suscribe Julio Humberto Calero Zúñiga, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto de titulación, como requisito para la obtención del Título de Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Ambato, 20 de septiembre del 2019

Julio Humberto Calero Zúñiga

CI: 0201578986

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

El trabajo de Titulación ha sido revisado, aprobado y autorizado para su impresión y empastado sobre el Tema: IMPACTO DE LA GESTION FINANCIERA POR LA FUSIÓN - ABSORCIÓN EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHIBULEO LTDA. AL 2018, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 20 de septiembre del 2019

Lic. Juan Salazar, Mg.  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Dr. Chrystiam Celi, Mg.  
VOCAL

Dr. Christopher López, Mg.  
VOCAL

## DEDICATORIA

Esta tesis de maestría ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación por parte del autor con el apoyo del director de tesis, superando muchas dificultades y limitaciones.

Primero, dar gracias a **Dios**, por estar conmigo en cada paso que doy, a mis hijos Génesis y Anthony y a mi esposa, el amor de mi vida PAOLA, por su apoyo incondicional, a mis amigos quienes compartieron sus conocimientos y experiencia.

A mi Abuelito Humberto Calero, en paz descansa, quien me enseñó que en la vida sólo existe el día de hoy para hacer lo que nos hiciera felices, y que era esa la única forma en la que nuestra existencia en esta tierra se justificaba, gracias por enseñarme a vivir.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento sincero y especial al Profesor Ing. Christopher López, bajo su dirección se pudo realizar y culminar esta tesis de maestría. Su apoyo y confianza en mi trabajo ha sido motivador para conseguir la meta propuesta, y su capacidad para guiar y orientarme que al inicio fueron ideas, luego se fueron transformando en información que permitió visibilizar y reflejado en el presente trabajo, este trabajo me ha permitido recibir una formación como investigador.

Agradezco también a las Autoridades de la Universidad, a cada uno de los mis profesores que a lo largo de estos dos años me supieron enseñar y orientar en las diferentes temáticas y sobre todo haber brindado su amistad.

Agradecimientos a todas aquellas personas naturales y jurídicas quienes de una o de otra manera fueron parte importante en la proporción de la información verídica de campo, a todas aquellas mil gracias.



## INDICE DE CONTENIDOS

|   |      |
|---|------|
| AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR .....          | ii   |
| APROBACIÓN DEL TUTOR .....                      | iv   |
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....               | v    |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....                    | vi   |
| DEDICATORIA .....                               | vii  |
| AGRADECIMIENTO.....                             | viii |
| RESUMEN EJECUTIVO.....                          | xiv  |
| INTRODUCCIÓN .....                              | 1    |
| Importancia y actualidad.....                   | 1    |
| Justificación .....                             | 2    |
| Planteamiento del problema.....                 | 5    |
| TEMA .....                                      | 5    |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....                | 6    |
| FORMULACION DEL PROBLEMA .....                  | 6    |
| Análisis crítico .....                          | 8    |
| OBJETIVOS .....                                 | 10   |
| Objetivo general .....                          | 10   |
| Objetivos específicos.....                      | 10   |
| CAPÍTULO I .....                                | 11   |
| MARCO TEORICO .....                             | 11   |
| • Antecedentes investigativos.....              | 11   |
| • Historia del Cooperativismo en el mundo ..... | 11   |
| • Las Cooperativas en el mundo.....             | 13   |

|  |    |
|--|----|
| • Las Cooperativas en América Latina .....                                 | 14 |
| • El Cooperativismo en el Ecuador.....                                     | 16 |
| • Ámbito legal en las Cooperativas .....                                   | 20 |
| • Concepciones teóricas sobre el Cooperativismo.....                       | 21 |
| • Segmentación Cooperativa .....   | 22 |
| • Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.....                       | 24 |
| • La fusión de entidades.....  | 26 |
| • Fases para el proceso de fusión.....                                     | 30 |
| • Clasificación de la fusión .....   | 31 |
| • Tipos de fusión en el Ecuador.....                                       | 32 |
| • Requisitos para la fusión por Absorción Ordinaria.....                   | 32 |
| CAPÍTULO II .....  | 34 |
| METODOLOGIA .....  | 34 |
| • Paradigma y tipo de investigación .....                                  | 34 |
| • Paradigma .....  | 34 |
| • Tipo de investigación según su modalidad.....                            | 34 |
| • Tipo de investigación según su objetivo .....                            | 35 |
| • Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos .....        | 36 |
| • Determinación de la muestra para el estudio.....                         | 36 |
| • Operalización de las variables .....                                     | 37 |
| • Técnicas e instrumentos a emplear para recoger y procesar los datos..... | 39 |
| • Entrevista a las autoridades .....                                       | 39 |
| CAPÍTULO III.....  | 54 |
| RESULTADO.....   | 54 |
| Introducción y objetivos .....   | 54 |

|   |    |
|---|----|
| Metodología .....                                     | 56 |
| ANALISIS COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FINANDER     |    |
| LTDA. ....  | 59 |
| Análisis financiero.....                              | 59 |
| Análisis del Informe FINANDER.....                    | 64 |
| ANALISIS COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHIBULEO     |    |
| LTDA. ....  | 68 |
| Aspectos destacados de los estados financieros.....   | 68 |
| Rendimiento financiero.....                           | 70 |
| Análisis horizontal.....                              | 71 |
| Índices financieros.....                              | 72 |
| Análisis del Informe COAC CHIBULEO. ....              | 73 |
| ANALISIS DEL PROCESO DE FUSIÓN.....                   |    |
| Análisis horizontal.....                              | 78 |
| IMPACTO DE LA FUSIÓN POR ABSORCIÓN EN LA GESTIÓN      |    |
| FINANCIERA. ....                                      | 79 |
| Gestión Financiera.....                               | 79 |
| IMPACTO ECONÓMICO EN LAS ENTIDADES INVESTIGADAS. .... |    |
| Conclusiones y recomendaciones.....                   | 82 |
| Conclusiones .....                                    | 82 |
| Recomendaciones .....                                 | 84 |
| Bibliografía .....                                    | 86 |

## INDICE DE CUADROS

|  |    |
|--|----|
| Cuadro N° 1 Análisis situacional .....                       | 6  |
| Cuadro N° 2 FODA.....  | 7  |
| Cuadro N° 3 registro de organizaciones año 1940.....         | 17 |
| Cuadro N° 5 Variable Dependiente.....                        | 37 |
| Cuadro N° 6 Variable Independiente .....                     | 38 |
| Cuadro N° 7 Críticas entrevistas .....                       | 40 |
| Cuadro N° 8 Ficha metodológica de la entrevista.....         | 41 |
| Cuadro N° 9 Limites de indicadores financieros .....         | 66 |
| Cuadro N° 10 Indicadores financieros COAC FINANDER .....     | 67 |
| Cuadro N° 11 Análisis Vertical COAC CHIBULEO LTDA. ....      | 69 |
| Cuadro N° 12 Análisis Horizontal .....                       | 71 |
| Cuadro N° 13 evolución indicadores .....                     | 72 |
| Cuadro N° 14 análisis indicadores .....                      | 73 |
| Cuadro N° 15 análisis fusión en indicadores financieros..... | 75 |
| Cuadro N° 16 análisis vertical fusión.....                   | 76 |
| Cuadro N° 17 análisis horizontal con fusión .....            | 78 |
| Cuadro N° 18 Impacto gestión financiera .....                | 80 |

## INDICE DE GRAFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico N° 1 análisis datos mundiales .....                         | 13 |
| Gráfico N° 2 estadística de Cooperativas .....                      | 18 |
| Gráfico N° 3 distribución de Cooperativas por zona geográfica ..... | 23 |
| Gráfico N° 4 Intermediación Financiera .....                        | 25 |
| Gráfico N° 5 Intermediación Financiera .....                        | 33 |
| Gráfico N° 6 Motivos de fusión.....                                 | 55 |
| Gráfico N° 7 Proceso de fusión .....                                | 56 |
| Gráfico N° 8 Balance General “FINANDER” .....                       | 60 |
| Gráfico N° 9 Evolución Índices Financieros “FINANDER” .....         | 60 |
| Gráfico N° 10 Evolución Conclusiones financieras “FINANDER” .....   | 61 |
| Gráfico N° 11 Resultados “FINANDER” .....                           | 63 |
| Gráfico N° 12 Matriz de Control Financiero.....                     | 65 |

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE  
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

**Autor: Julio H. Calero Zúñiga**  
**Tutor: Christopher López**

**TEMA: IMPACTO DE LA GESTION FINANCIERA POR LA FUSIÓN -  
ABSORCIÓN EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO  
CHIBULEO LTDA., AL 2018**

**RESUMEN EJECUTIVO**

Las entidades financieras con motivo de incrementar su productividad, extender su mercado, disminuir costos, diversificar sus productos, analizan la posibilidad de fusionarse, esto se traduce en la unión de una o más instituciones financieras para formar una nueva o que una de las entidades absorba a las demás las mismas que están destinadas a su desaparición. Este análisis ha motivado el realizar una exploración del proceso de fusión por absorción de la cooperativa de ahorro y crédito “Chibuleo Ltda.”, con una entidad similar de segmento cinco denominadas cooperativas de ahorro y crédito Finander. Conocer los aspectos básicos de los procesos de fusión por absorción, documentación necesaria para el proceso de fusión que deben seguir las entidades financieras pertenecientes a la economía popular y solidaria, el movimiento de sus cuentas de capital, la valuación de propiedad, planta y equipo, impacto financiero, de acuerdo a lo que establece las normas de la superintendencia rectora de este sector, una vez realizada la investigación se tiene como finalidad proporcionar un documento guía sobre el proceso de los actos societarios en Cooperativas. A través de esta investigación se **relacionaron** acontecimientos de las fusiones ordinarias y extraordinarias. La presente investigación por su objetivo es descriptiva, ya que analiza el problema del impacto financiero en los procesos de fusión por absorción. El objeto del presente análisis es describir el impacto que ocasionó la absorción, analizar el efecto positivo y negativo en la gestión financiera y valorar el proceso de fusión por absorción.

**DESCRIPTORES:** Cooperativa, cooperativa de ahorro y crédito, fusión, absorción, gestión financiera

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA  
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE  
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

**AUTHOR: Julio H. Calero Zúñiga**

**TUTOR: Christopher López**

**THEME: THE IMPACT OF FINANCIAL MANAGEMENT BY FUSION  
- ABSORPTION AT CHIBULEO LTDA., CREDIT UNION IN 2018**

**ABSTRACT**

Financial institutions to increase their productivity, they expand their market reducing costs, diversify their products, analyze the possibility of merging, this translates into the union of one or more financial institutions to form a new one or one of the entities absorbed to others the same ones that are destined for their disappearance. This analysis has led to an exploration of the merger process by absorption at “Chibuleo Ltda.” credit unión with a similar entity of segment five called the Finander credit union. Knowing the basics of merger processes by absorption, necessary documentation for the merger process that must be followed by financial entities belonging to the popular and solidarity economy, the movement of their capital accounts, the valuation of property, plant and equipment, financial impact, according to what is established by the rules of the governing superintendence of this sector, once the search is carried out, it is intended to provide a guide document on the process of corporate acts in credit unions. Through this search, events of ordinary and extraordinary mergers were related. This search for this aim is descriptive, since it analyzes the problem of the financial impact in the processes of merger by absorption. The purpose of this analysis is to describe the impact caused by absorption, analyze the positive and negative effect on financial management and assess the merger by absorption process.

**KEYWORDS:** Absorption process, credit union, fusion process, financial management.

# INTRODUCCIÓN

## **Importancia y actualidad**

La presente investigación parte desde la línea de Asociatividad y Productividad, ya que indagará sobre los actores de la economía social y solidaria, las formas de fusionarse, las normativas que rigen a estas entidades, los procesos de constitución jurídica como grupos organizados y por ende la capacidad de las organizaciones en la producción de bienes y servicios que aportan al desarrollo económico de la sociedad y del país. Como sub-línea de la investigación se optara por la Asociatividad financiera, social y solidaria, puesto que se analizará los fuentes de financiamiento, facilidades de acceso y el apoyo financiero y social que brindan las Instituciones del Sistema Financiero Popular y Solidario en el Ecuador a través de un análisis de las políticas y procedimientos muy generalizados con el propósito de evaluar el impacto de la gestión financiera en los métodos de fusión por absorción para la cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

La investigación realizada posee relación directa a los objetivos del Plan toda una vida, ya que busca consolidar el sistema económico social y solidario de y afianzar la dolarización (Objetivo 4, Eje 2 - PNTV) “La estabilidad económica depende, en buena parte, tanto de la capacidad de prevención como de la capacidad de respuesta a las situaciones de volatilidad y desaceleración proveniente, principalmente, de shocks externos –muy comunes en el entorno internacional–, que a su vez fueron provocados por los ciclos especulativos de crisis y bonanza del sistema de acumulación capitalista” (Desarrollo Secretaría Nacional de Planificación y, 2017, pág. 247)

La investigación tuvo como objetivo revisar el proceso de fusión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Chibuleo y Finander, y emitir un criterio o conclusión apropiado del impacto en la gestión financiera. A partir de una revisión bibliográfica se precisaron tanto los aspectos legales vigentes en Ecuador como de



las características que permiten recomendar cuando una entidad puede considerarse idónea para poder realizar una fusión por absorción.

### **Justificación**

Con la crisis económica mundial del año 2008, la cual al principio se creyó que el impacto concurriría en menor escala gracias al régimen de control y supervisión de las entidades, se estableció que era necesaria una reingeniería del sistema financiero en España, ya que presentaba numerosos problemas, especialmente de capital y de inversión, recaídos por la distintiva estructura de las cajas de ahorros.

Desde 2008, los bancos y las cajas de ahorros han sufrido una serie de operaciones de fusión, adquisición y transformación, con utilización de recursos públicos y privados, intervenciones del Banco de España, cuyo principal efecto ha sido la conversión de la mayoría de las cajas en bancos, reduciendo el número de entidades financieras, a la vez que se reducía también la cantidad de oficinas, empleados, y costos de estructura, y se incrementaba su tamaño financiero individual. (Sanger, 2016)

Desde que estalló la crisis en 2008, el sector ha reducido un 27% la plantilla, para situarse al cierre de 2015 en 197.830 empleados. La red de oficinas también se ha reducido en un 32%, al sumar en la misma fecha 30.921 sucursales. Todavía se espera que se produzcan fusiones en la banca española. (PORTILLO, 2016)

La diversificación de servicios financieros coincidió con la época de auge crediticio (1993-1997). Esto llevó a que el número de entidades creciera de manera acelerada, especialmente en la franja de consumo, generando así un exceso de sucursales a nivel de los bancos, las CAVs, las oficinas dedicadas al leasing y al negocio fiduciario.

Con la irrupción de la crisis (1998-1999) se hicieron evidentes estos sobrecostos e inflexibilidades. Aunque tarde, el sistema percibió que estaba sobredimensionado y las circunstancias fueron llevándolo de manera forzada a una drástica reducción en el número de entidades financieras. Esto, de alguna manera ya había ocurrido con las CFCs en los años 1995-1996, pero la oleada de liquidaciones de sucursales

se extendió a todo el sector durante la crisis. (Asociación Nacional de Instituciones Financieras de Colombia, 2006, pág. 10)

El total de entidades vigiladas por la Superbancaria (excluyendo el Banco de la República, las casas de cambio y las oficinas de representación), se redujo en 89, al pasar de 438 en 1995 a 349 en 1999. Igualmente, el total de activos del sistema financiero se estancó, manteniéndose alrededor del 55% del PIB durante los años 1997-1999. (Asociación Nacional de Instituciones Financieras de Colombia, 2006, pág. 11)

El sector financiero ecuatoriano ha experimentado una transformación durante el periodo 2000-2016, cumpliéndose todo un ciclo de recuperación-expansión sobre dimensionamiento - crisis-recuperación. Durante este ciclo se pueden concluir dichas fases de la siguiente manera: sensibilidad en el mercado financiero (1998 - 2000), a raíz del feriado bancario que de lo cual se puede sintetizar la información en altas falencias “las reformas en la legislación económica introducidas en 1994, pendientes a la liberación financiera, dejaron a los intermediarios financieros locales en absoluta libertad de manejar la cartera de crédito, liberados de las normas y controles que hasta entonces ejercía el Estado”, adicional a ello en 1998 el poder financiero se volvió evidente. Se establecieron políticas de “salvataje bancario” que permitieron la entrega de créditos millonarios a la banca, a través de instituciones públicas, lo cual provoco comprensión en la economía, con un rediseño del sistema financiero y recuperación (2000-2009); expansión crediticia (2009-2014); sobredimensionamiento y sobre endeudamiento (2014-2015); e interés por fusiones y adquisiciones financieras (2015-2017).

Es en este contexto de recuperación económica reciente (2007-2016) que el gobierno nacional ha querido repensar la actual estructura del sistema financiero y de sus esquemas de supervisión y para ello ha tenido la buena iniciativa de mejorar sus controles, pero ha llegado a una conclusión, que es el control y fiscalización a las Cooperativas que posean una prudencia financiera y compromiso social adecuado con la comunidad.

Resulta fundamental basarse en la problemática que actualmente atraviesa la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo LTDA, la cual inicia por la generalización de políticas y normativa, impiden a la entidad formar parte del grupo

interesado en la fusión, y está a la espera de cambios o intereses particulares de la SEPS, para poder entrar en el proceso.

Tungurahua es la segunda provincia (luego de Pichincha) que mayor número de Cooperativas de Ahorro y Crédito agrupa en Ecuador (14,4%), con más de 12 entidades por cada 100 mil habitantes (Intendencia de Estadísticas, Estudios Técnicos y Normas de la Economía Popular y Solidaria (EPS), Sector financiero popular y solidario (SFPS).

Por lo cual la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) ha otorgado a las cooperativas existentes un rango específico que incluyen activos, cantones y número de socios, con ello se garantiza un adecuado control; pues anteriormente las organizaciones tenían un mal concepto sobre cooperativismo, lo que ocasionó que exista sobreoferta de servicios financieros y generó un caos total, ya que existían pequeñas entidades que fracasaron y cerraron sus actividades con afectación a miles de usuarios.

Se incrementará el nivel de crecimiento de la entidad mediante la resolución del problema, con ello se espera expandir nuestro mercado objetivo.

La existencia de más de 500 Cooperativas que se encuentran con saldos inferiores a dos millones de dólares al 31 de diciembre del 2017, según las reformas a la Ley de la Economía Popular y Solidaria estipula que dentro del plazo de ciento ochenta días (180) de la fecha señalada, convertirse en cajas de ahorro. Si se rehusaran, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera establecerá un procedimiento para su fortalecimiento, fusión o su transformación en cajas de ahorro. Esta mención coloca a las entidades del sistema financiero popular y solidario en una incertidumbre al no considerar la mejor decisión no solo para la entidad, sino más bien a los socios en general.

La exigencia de una fusión por las diferentes causas que determine la ley la sensibilidad del mercado y de los socios preocupa a las Cooperativas, esto se debe a las últimas liquidaciones forzosas o independientes de otras entidades del sector financiero popular y solidario.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., dentro de su planificación financiera para el 2017 y 2018, prevé un crecimiento muy considerable, incrementando su cartera en un 30% en relación del ejercicio anterior por año, la

posibilidad de absorber se la puede realizar, ya que la entidad goza de adecuados indicadores financieros, en su mayoría, la fortaleza de COAC Chibuleo radica en su liquidez, y solvencia patrimonial.

La normativa como es la Ley de Economía Popular y Solidaria respalda el proceso de fusión, adicional a ello la apertura para mejorar la economía social y solidaria por parte de la Superintendencia es muy adecuada.

### **Planteamiento del problema**

Las fusiones extraordinarias se han incrementado según las condiciones del segmento económico, ya que en base a la conducta de entidades que no han logrado cumplir con los planes de acción establecidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, se han visto en la necesidad de exigir una unión por impregnación obligatoria y extraordinaria, originando de esta manera una afectación no solo a la sensibilidad del mercado sino también al usuario-socio, quien además de depositar valores monetarios, confió en una entidad financiera, que por las malas acciones genero números y estados financieros erróneos, por lo cual las estrategias y experiencias son analizadas en el presente trabajo de investigación, donde el principal problema son que las políticas y procedimientos son muy generales para ejecutar fusión por absorción entre cooperativas, dado por varios factores los cuales se puede citar: normativa muy generalizada, falta de comunicación; lo que provoca que exista poco interés por parte de las instituciones al entrar a este proceso.

### **TEMA**

“IMPACTO FINANCIERO POR LA FUSIÓN - ABSORCIÓN EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHIBULEO LTDA”

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las políticas y procedimientos del proceso de la fusión por absorción entre cooperativas Chibuleo y Finander, poseen un efecto en la gestión financiera y no tienen lineamientos específicos en su ejecución.

## **FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cómo evaluar el impacto financiero y su incidencia en la fusión por absorción de la cooperativa Chibuleo?

La medición de la problemática se la realizo utilizando la herramienta de diagnóstico administrativa el análisis FODA.

Cuadro N° 1 Análisis situacional

| N° | PROBLEMAS                                | Prioridad |
|----|--|-----------|
| 1  | Sobre endeudamiento del mercado          | 1.6       |
| 2  | Crecimiento limitado                     | 2.6       |
| 2  | Recursos bajos en captaciones            | 2.4       |
| 4  | Competencia desleal                      | 1         |
| 5  | Rotación del personal muy elevada.       | 1.4       |
| 6  | Cambio de segmento                       | 1.6       |
| 7  | Nueva etapa de control SEPS - Segmento 1 | 1.6       |

Elaborado por: Julio H. Calero Zúñiga

Fuente: Estados financieros de la Coop. Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

Se concluye que uno de los principales problemas que atraviesa la entidad, es el crecimiento limitado, debido a la falta de cobertura que posee la cooperativa

Cuadro N° 2 FODA

| MATRIZ DE ANALISIS FODA  | GERENCIA | NEGOCIOS | AUDITOR | LEGAL | SISTEMAS | FINANCIERO | IMPACTO |
|--|----------|----------|---------|-------|----------|------------|---------|
| N<br>° FORTALEZAS  |          |          |         |       |          |            |         |
| 1 Capacidad tecnológica para crecer.                                 | 3        | 3        | 3       | 3     | 3        | 3          | 3       |
| N<br>° OPORTUNIDADES   |          |          |         |       |          |            |         |
| 2 Absorción Cooperativas Segmento 5                                  | 3        | 3        | 3       | 3     | 3        | 3          | 3       |
| N<br>° DEBILIDADES   |          |          |         |       |          |            |         |
| 2 Carencia de experiencia en temas de fusión.                        | 3        | 3        | 3       | 3     | 3        | 3          | 3       |
| N<br>° AMENAZAS  |          |          |         |       |          |            |         |
| 2 Normativa muy limitada.  | 3        | 3        | 3       | 3     | 3        | 3          | 3       |
| Entidades que serán absorbidas con pésimo comportamiento financiero. | 3        | 3        | 3       | 3     | 3        | 3          | 3       |

Elaborado por: Julio H. Calero Zúñiga

Fuente: Estados financieros de la Coop. Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

## CÓMO EVALUAR EL IMPACTO DE LA GESTIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA FUSIÓN POR ABSORCIÓN

## **Análisis crítico**

La fusión es la forma más acertada de continuar con el compromiso adquirido en el sector financiero, en el caso de las Cooperativas es el proceso adecuado para conservar la ideología del servicio, la permanencia no solo radica en la importancia de la entidad como tal, sino en la sensibilidad del mercado.

En los últimos 25 años, se ha producido a nivel mundial una significativa ola de fusiones en el sector financiero. Más de 10.000 entidades fueron adquiridas por otras en los países industrializados durante la década de los años noventa. Este fenómeno ha sido una respuesta de la industria a los significativos cambios en materia de regulación, a los avances en tecnología telecomunicaciones y al deseo de la industria por mejorar sus niveles de eficiencia. Se trata de ampliar la frontera de la bancarización, con una mayor cobertura poblacional y geográfica, al tiempo que se ofrece una gama creciente de productos financieros. (Asociación Nacional de Instituciones Financieras de Colombia, 2006, pág. 19)

(...) En efecto, las fusiones pueden conducir a ganancias en eficiencia a través de diferentes vías. En primer lugar, entidades más grandes pueden llevar a distribuir sus costos fijos sobre una base más amplia de clientes-negocios y tener acceso a tecnología más barata. De otra parte, también puede haber ganancias en la explotación de economías de alcance. La fusión de dos entidades puede traducirse en una institución más grande con nuevos negocios y la posibilidad de ofrecer productos cruzados. Por último, la consolidación puede mejorar la eficiencia en la gestión y administración de la nueva y fortalecida Entidad. (Asociación Nacional de Instituciones Financieras de Colombia, 2005)

Las fusiones, también alcanzan a tener efectos antagonistas Uno de estos es el impacto en términos de poder de mercado que pueden ejercer las entidades más grandes, ello trasciende negativamente en los costos financieros, especialmente para las entidades pequeñas o de menor tamaño. Así mismo, la fusión puede soportar una menor efusión de recursos, desviándolos hacia actividades que son más fáciles de controlar y monitorear. Por último, las ganancias en eficiencia administrativa pueden ser difíciles de capturar en entidades de gran tamaño y con elevados niveles de sofisticación. La importancia de evaluar el efecto neto de estos aspectos positivos y negativos de las fusiones ha conducido a que en la literatura económica este tema sea extensamente tratado.

Al existir una norma generalizada, la problemática a nivel financiero provoca muchos inconvenientes, por lo que en la LOEPS (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria) ha

segmentado a las cooperativas según sus activos, cantones y por el número de socios que manejan, la solución para el problema de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo LTDA.

A esto se suma que existe en la cooperativa Chibuleo un desconocimiento parcial en el proceso de fusiones, pues no hay procesos definidos ni estrategias comerciales que aportarían a la posibilidad de un crecimiento bajo esta vía.

El motivo de la investigación es realizar un análisis para generar un modelo de fusión adecuado y solidario para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

Existen dos tipos de fusión:

- Por absorción.
- Por creación de una cooperativa nueva.

En la fusión por absorción una cooperativa absorbe a otra o más, que se disuelven sin entrar en liquidación, traspasando sus patrimonios, socios y asociados a la absorbente. La cooperativa absorbente no entra tampoco en liquidación.

En cambio, cuando dos o más cooperativas se fusionan creando una nueva, todas las participantes se disuelven, para dar paso a la nueva. Tampoco en este caso entran en liquidación, sino que traspasan sus patrimonios por los valores contables, así como sus socios y asociados a la nueva.

Los derechos y obligaciones de las sociedades disueltas son asumidos por la sociedad nueva (fusión por creación de una cooperativa nueva), o por la absorbente (fusión por absorción). Igualmente, los Fondos Sociales, obligatorios o voluntarios, se integran en la sociedad nueva o absorbente por los mismos valores contables.

#### Información sobre la fusión

Al publicar la convocatoria de la Asamblea deberá ponerse a disposición del socio o asociado, en el domicilio social de la cooperativa, la siguiente documentación:

1. El proyecto de fusión.
2. El balance, la cuenta de pérdidas y ganancias y la memoria explicativa de los tres ejercicios últimos de las sociedades que participan en la fusión.
3. El balance de fusión de cada una de las sociedades cuando sea distinto del último balance anual aprobado.
4. La memoria redactada por el Consejo de Administración sobre la conveniencia y efectos de la fusión.



5. El proyecto de estatutos de la nueva sociedad o, si se trata de una absorción, el texto íntegro de las modificaciones que, en su caso, hayan de introducirse en los estatutos de la sociedad absorbente.
6. Los estatutos vigentes de las sociedades que participan en la fusión.
7. La relación, con nombres y apellidos, de los miembros del Consejo de Administración de las sociedades cooperativas que participan en la fusión y la fecha desde la que desempeñan sus cargos.

## **OBJETIVOS**

### Objetivo general

Evaluar las estrategias de Fusión por Absorción generando un impacto positivo en la gestión financiera.

### Objetivos específicos

1. Sustentar desde la teoría la fusión en que responda a un proceso apropiado
2. Determinar las necesidades y restricciones que tienen la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., para entrar en el proceso de fusión por absorción.
3. Aplicar las estrategias de fusión por absorción generando un impacto y salud financiera en la gestión.
4. Evaluar los resultados del proceso de la fusión por absorción en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEORICO

ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA SOBRE LA GESTION FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA FUSIÓN POR ABSORCIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHIBULEO LTDA.

- **Antecedentes investigativos**

El presente trabajo de investigación trata sobre las variables relacionadas con el objeto de estudio. Se analiza publicaciones de diferentes autores en relación a los impactos en la gestión financiera en fusiones por absorciones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., y las atribuciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, relacionadas con la autorización de los procesos por fusiones en el sector financiero popular y solidario, y determinar claramente cuáles serán las ventajas y desventajas de la cooperativa y financiero; analizaremos los esquemas de control de organismos externos, que las tenían las entidades participes en este proceso.

Aunque el interés mostrado por la literatura económica respecto a la Economía Social y el sector no lucrativo es relativamente reciente, no puede decirse lo mismo en lo que concierne a la atención del pensamiento económico hacia el cooperativismo, cuyo sistema de valores y principios de actuación ha servido para articular de manera decisiva el moderno concepto de Economía Social. (Chaves y Monzón, 2003)

Por diversas razones, la literatura económica ha dedicado una discreta pero significativa atención al fenómeno cooperativo, desde el florecimiento de la economía clásica liberal hasta la consolidación de los Estados del Bienestar.

- **Historia del Cooperativismo en el mundo**

En efecto, si bien en una primera etapa situada entre el último tercio del siglo XVIII y 1820 las cooperativas surgen en Inglaterra como una reacción espontánea de los trabajadores industriales para superar las dificultades de sus condiciones de vida<sup>1</sup>, muy pronto el pensamiento socialista y los anti-capitalistas ricardianos desarrollarán una notable influencia en el cooperativismo, de manera que el origen del cooperativismo moderno se hace coincidir

con la creación de la famosa cooperativa de Rochdale (Inglaterra) en 1844 por 28 obreros, 6 de los cuales eran discípulos de Owen (Monzón, 1989).

Los famosos principios cooperativos impulsados por la cooperativa de Rochdale fueron adoptados por toda clase de cooperativas y hoy constituyen el eje vertebrador de la Alianza Cooperativa Internacional.

Estos principios configuran a las cooperativas como empresas democráticas, en las que las decisiones están en poder de una mayoría de socios usuarios de la actividad cooperativizada, de manera que no se permite que los socios inversores o de capital, si existen, sean mayoritarios, y la asignación de excedentes no se realiza con criterios de proporcionalidad al capital. La igualdad de derecho de voto, la retribución del capital social obligatorio con un interés limitado y la creación de un patrimonio cooperativo irrepartible, incluso en caso de disolución de la entidad, constituyen otros aspectos diferenciales de las cooperativas respecto a las empresas capitalistas

La idea y la práctica de la Cooperación aplicadas a la solución de problemas económicos aparecen en las primeras etapas de la civilización. Muy pronto los hombres se dan cuenta de la necesidad de unirse con el fin de obtener los bienes y servicios indispensables.

Como punto de partida de una visión histórica de la cooperación, es preciso reconocer a los siguientes precursores:

Peter Cornelius Plockboy quien publicó en 1659 el ensayo que comprendía su doctrina y John Bellers (1654-1725) quien en 1695 hizo una exposición de sus doctrinas en el trabajo titulado: "Proposiciones para la Creación de una Asociación de Trabajo de Todas las Industrias Útiles y de la Agricultura"; el médico William King (1786-1865), y el comerciante Michel Derrion (1802-1850), precursores del cooperativismo de consumo; Felipe Bauchez (1796-1865) y Luis Blanc (1812-1882), precursores del cooperativismo de producción.

En esta fase precursora del cooperativismo es necesario destacar de manera especial a dos destacados ideólogos: Robert Owen (1771-1858) y Charles Fourier (1772-1837). Owen el autodidacta, industrial afortunado desde muy joven, innovador en técnicas y sistemas sociales, en el furor de la revolución industrial, intentó llevar a la práctica sus ideas organizando las colonias de New Lanark, en su propio país Inglaterra y la de Nueva Armonía en Estados Unidos (Indiana); la bolsa de trabajo y las instituciones sindicales de alcance nacional. Fourier, francés, el de las concepciones geniales y ambiciosas, rayadas en el desequilibrio, escritor prolijo y

confuso a veces, llevo una vida cómoda y no consiguió llevar a cabo su obra el "Falasterio" en donde deberían llevarse a cabo aquellos frutos de su pensamiento inquieto y profético.

- Las Cooperativas en el mundo

Los principios y valores son los elementos distintivos de las organizaciones y empresas cooperativas. Ya en 1844, los Pioneros de Rochdale, fundadores de la primera cooperativa de la historia, habían formulado un sistema de principios simple, claro y contundente, que les aseguró la conducción de la organización en beneficio de sus miembros.

La nueva Declaración de Identidad Cooperativa adoptada por la II Asamblea General de la ACI -que se realizó en el mes de setiembre de 1995 en la ciudad de Manchester, en oportunidad de la celebración del Centenario de la Alianza- incluye una nueva definición de cooperativa y una revisión de la formulación de los Principios y Valores Cooperativos. La nueva formulación mantiene la esencia de un sistema de principios y valores que demostró ser eficiente en casi 170 años de historia y contribuyó a transformar al cooperativismo en una de las mayores fuerzas sociales y económicas a nivel mundial, a la vez que incorpora nuevos elementos para una mejor interpretación del momento histórico actual.



**Gráfico N° 1 análisis datos mundiales**

Elaborado por: Julio H. Calero Zúñiga

Fuente: Estadística del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU)

La dificultad financiera de la última década ha tenido fuertes consecuencias en el sector bancario español y en particular en las cooperativas de crédito. En este escenario, al igual que ocurre en el sector de las cajas de ahorros y los bancos, las cooperativas de crédito se encuentran inmersas en importantes movimientos de cooperación, fusión y crecimiento externo, con el fin de garantizar su supervivencia a largo plazo. Esta investigación presenta una propuesta de

metodología de congregación de las cooperativas de crédito españolas basada en el análisis cluster, con el propósito de valorar la oportunidad de formar parte de uno u otro sistema institucional de protección (SIP), atendiendo a diferentes aspectos de su estrategia en el ámbito comercial, de la innovación y social.

En búsqueda de una mejor posición competitiva en el sector financiero español, algunas cooperativas y cajas de ahorro españolas han optado como estrategia por la realización de concentraciones bancarias.

Para García Müller (2012) la concentración empresarial busca generar condiciones de reciprocidad, concertación y búsqueda común de objetivo que abogan más por una suma de fuerzas sin requerir una nueva personería jurídica.<sup>1</sup>

Por otra parte, algunos autores dan cuenta de efectos positivos de los cambios estratégicos de algunas organizaciones en materia de supervivencia ante escenarios de crisis (Zúñiga y Vicente, 2006).

Una de las estrategias promovidas en España ha sido crear un sistema institucional de protección (SIP) bajo el cual se busca la concentración de entidades para generar mecanismos de autoprotección.<sup>2</sup>

Dado que las cooperativas de crédito y las cajas de ahorro tienen como característica una impronta de vinculación comunitaria determinante de sus resultados, es relevante conocer si estas estrategias pueden borrar la diferencia competitiva local o por el contrario la potencializan.

- Las Cooperativas en América Latina

Las cooperativas de ahorros y crédito son entidades cuyo objetivo social es servir a la economía del mercado al cual se oriente y así cubrir las necesidades financieras de sus socios mediante la ejecución de actividades típicas como es la intermediación financiera, por ejemplo,

---

<sup>1</sup> Un tratamiento más riguroso de las formas de concentración empresarial como consorcios, corporaciones o conglomerados cooperativos lo realiza García Müller (2012).

<sup>2</sup> El sistema institucional de protección es una propuesta de cooperación entre empresas propuesta por la Unión Europea para lograr la consolidación financiera de las empresas que decidan participar a partir de un sistema de apoyo desde una única marca y estrategias de gestión de riesgos para compartir niveles de solvencia, garantía y liquidez comunes. Para una referencia más rigurosa sobre la materia se recomienda el documento de Palomo, Sanchís y Gutiérrez (2011).

operaciones pasivas tales como cuentas de ahorro y depósitos a plazo fijo (Pólizas), operaciones activas como créditos.

Las cooperativas de ahorro y crédito dentro de América Latina son importantes por tres razones. “En primer lugar son en gran medida la fuente de crédito semiformal o formal más importantes para las microempresas” lo menciona (Westley G & Branch B, 2000). Ya que son las más cercanas a los microempresarios, como agrónomos y comerciantes.

En varios países del sur de América Latina se han evidenciado crisis económicas profundas, con consecuencias perdurables en los sistemas sociales. Los mercados financieros presentaron fuerte inestabilidad, y los riesgos de insolvencia se generalizaron hasta grados inesperados. Las cooperativas de ahorro y crédito no fueron entidades ajenas a estas crisis.

Algunas cooperativas vieron incluso agravada su situación antes y en mayor grado que los bancos, pero otras en el sentido contrario, aumentaron su participación de mercado, ocupando espacios de otros competidores.

Las empresas como la Unión Mundial de Cooperativas y la empresa Alemana DGRV, han fortalecido la gestión y la presencia de las Cooperativas en América Latina, a continuación datos o tips importantes para conocer.

- En Uruguay, las cooperativas son responsables del 3% del PIB. Producen el 90% de la leche, el 34% de la miel y el 30% del trigo. El 60% de su producción se exporta a más de 40 países (2011)
- Los activos de las cooperativas financieras de El Salvador superan los 1.300 millones de dólares, lo que representa un 9.3% del total del sistema financiero nacional (2010)
- En Bolivia existen más de 1.600 cooperativas que generan más de 32.000 empleos directos y más de 128.000 empleos indirectos (2008)
- En Brasil, las cooperativas son responsables de un 37.2% del PIB agrícola y el 5.4% del PIB global (2009)
- Las cooperativas agropecuarias estadounidenses tienen una participación del 28% en el procesamiento y la comercialización de la producción agrícola (2010)
- En Estados Unidos las cooperativas eléctricas rurales atienden a más de 42 millones de usuarios residentes en 47 Estados, lo que representa el 42% de las líneas eléctricas del país (2010)

- Las cooperativas de ahorro y crédito de Paraguay poseen activos por más de 2.100 millones de dólares, lo que representa casi un 17% del total del sistema financiero nacional (2010)
- Las 8.600 cooperativas existentes en Colombia reúnen a 5.5 millones de asociados lo que equivale a decir que 1 de cada 8 colombianos es cooperativista (2011)
- Las cooperativas agropecuarias argentinas son responsables de más del 20% del total nacional de las exportaciones de trigo (2010-2011)
- Las 6.600 cooperativas vinculadas a la Organización de las Cooperativas Brasileñas reúnen a más de 10 millones de cooperativistas y dan empleo directo a casi 300.000 personas (2011)
- Las cooperativas de ahorro y crédito de Costa Rica son propietarias de un 8.5% de los activos del sistema financiero nacional (2011)
- En República Dominicana las cooperativas reúnen a más de 1 millón de asociados y dan empleo directo a más de 40.000 personas (2011)
- Las cooperativas de ahorro y crédito de Ecuador tienen activos por casi 2.500 millones de dólares, lo que representa una participación del 9.12% en el total del sistema financiero nacional (2010)
- En Brasil las cooperativas de salud prestan servicios médicos y odontológicos a 17,7 millones de personas, casi un 10% de la población del país (2011)
- En Argentina existen unas 13.000 cooperativas registradas que reúnen a casi 9.400.000 de socios y dan empleo directo a más de 265.000 personas (2008)
- En Paraguay el capital social de la mayor cooperativa de ahorro y crédito supera al de 11 bancos comerciales (2011)
- El Cooperativismo en el Ecuador

Las cooperativas de Ahorro y Crédito en la actualidad han tomado gran importancia dentro del país en la parte socioeconómica, las cooperativas fueron creadas con el objetivo de ayudar a los sectores urbanos y rurales, siendo un intermediario financiero destinado a la captación y colocación de dinero que ayudan al desarrollo económico en el sector popular y solidario del país, beneficiando al emprendimiento, pequeños y medianos negocios y a la vez generando empleo.

En la última década el sector financiero popular y solidario ha tenido cambios principalmente en el cooperativismo, cambios que les han permitido tener un mayor crecimiento, control y regulación por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con propósitos de sostenibilidad, desarrollo, estabilidad, solidez y un adecuado funcionamiento de este sector, garantizando la confianza y seguridad de los socios.

La cooperación en el Ecuador tiene una larga tradición histórica que se remonta a las épocas precoloniales, cuando constituyó un factor importante para el desarrollo organizacional y cultural de su población. En efecto, en el antiguo Quito, hoy República del Ecuador, antes y después de la dominación de los incas y de la conquista de los españoles, existían formas de cooperación voluntaria de las colectividades agrarias para llevar a cabo obras de beneficio comunitario o de beneficio familiar, denominadas de diferentes maneras: minga, trabajo mancomunado, cambia manos, etc.

Cuadro N° 3 registro de organizaciones año 1940

| Organizaciones  | Clase               | Domicilio    | Fecha de registro | Nº de socios | Capital inicial * |
|---|---------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|
| Asistencia Social<br>Protectora del Obrero  | Servicio            | Guayaquil    | IX -16- 1919      | ----         | ----              |
| Caja de Ahorro y Cooperativa<br>de Préstamos de la Federación<br>Obrera de Chimborazo | Ahorro y<br>crédito | Riobamba     | 1927              | ----         | ----              |
| Juján   | Agrícola            | Juján-Guayas | X - 31 -1927      | ----         | 601,2             |
| Hermandad Ferroviaria   | Consumo             | Quito        | I - 16 - 1928     | ----         | 18,800            |
| Montúfar  | Agrícola            | San Gabriel  | VI - 15 -1937     | ----         | ----              |
| Sindicato Textil<br>El Prado  | Consumo             | Riobamba     | VI - 15 -1937     | ----         | ----              |
| Obrera de Consumo   | Consumo             | Cuenca       | VI - 19 -1938     | 237          | 838,6             |
| Tejedores de Sombreros de<br>Paja Toquilla  | Industrial          | Tabacundo    | IV - 29 -1938     | 200          | 353,8             |
| Cayambe   | Agrícola            | Cayambe      | VI - 7 - 1938     | 62           | 438,8             |
| Empleados Públicos No.1   | Prod. y Merc.       | Quito        | VI - 16 - 1938    | 50           | 353,8             |

(\*) En dólares

Elaborado por: Julio H. Calero Zúñiga  
Fuente: Historia del Cooperativismo

Existió alrededor de un siglo de historia de cooperativismo en el mundo antes del arribo de su mensaje solidario al Ecuador. Un producto institucional de la sociedad industrial europea que sufrió importantes modificaciones, en su adaptación al medio agrario ecuatoriano, de incipiente desarrollo urbano-industrial y ubicado en un contexto cultural propio del “lugar más lejano del mundo”, cuando su integración al escenario mundial era débil. Debido a este fenómeno, es necesario destacar los antecedentes de cómo se forjaron unos principios

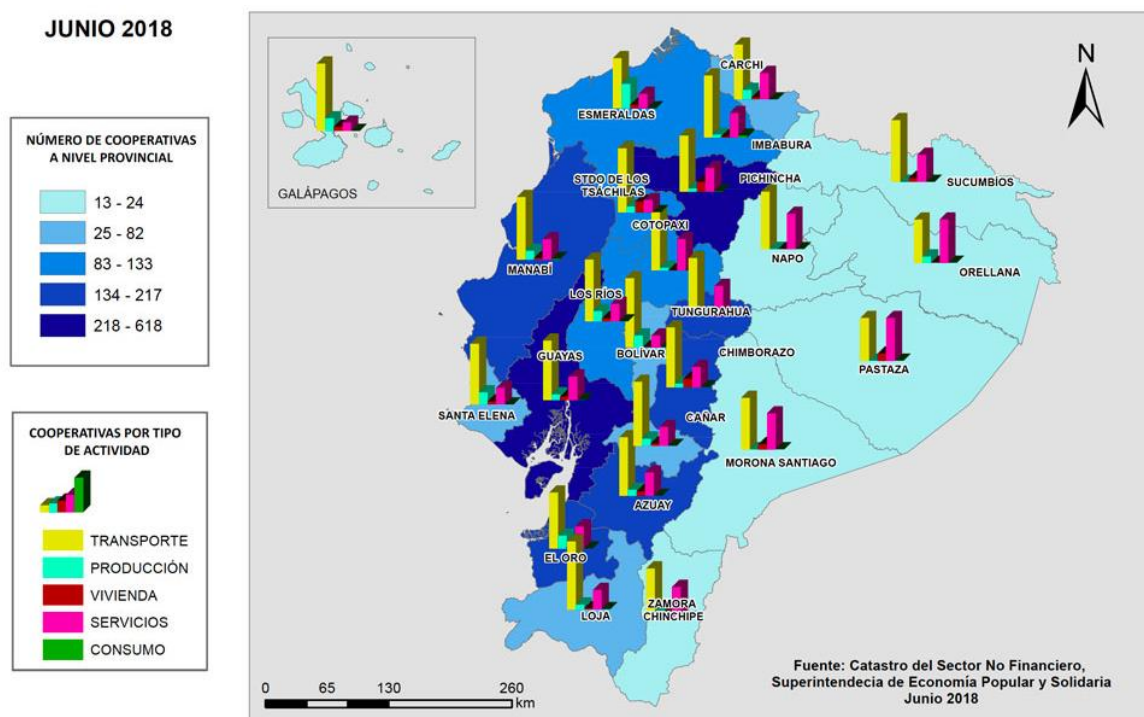


doctrinarios que cambiarían el destino de una parte significativa de la humanidad, con el -n de determinar la conformación del actor cooperativo nacional en un siglo de historia cooperativa

Los principios cooperativos que se establecieron en el ámbito de la cooperativa de Rochdale se pueden sintetizar en las siguientes normas: venta al contado, venta a precio de mercado, distribución a prorrata del volumen de operaciones, administración democrática, número ilimitado de socios, distribución de los excedentes, selección de los miembros, neutralidad política y religiosa, realización de obras sociales.

Igualmente, los cooperados crearon instituciones de seguros, colaboraron con los desocupados, mantuvieron una casa de socorro, concedieron créditos hipotecarios para la solución de problemas habitacionales y lograron disponer de su propia empresa constructora.

Es importante conocer a todas las cooperativas, para lo cual, se analizará los diferentes tipos de Cooperativas que existen en el Ecuador con corte a junio 2018



**Gráfico N° 2 estadística de Cooperativas**

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

El cooperativismo en el Ecuador se desarrolló en primeras instancia en Guayaquil, siendo este la primera ciudad donde se mostraron las primeras manifestaciones de cooperativismo, mostrándonos así que una serie de entidades comienza usando el membrete de

COOPERATIVA por ejemplo asociación de cooperativa de agricultores del Ecuador, caja de ahorro, compañía de préstamos y construcciones Guayaquil en 1910, lo cual se ha desarrollado hasta la actualidad existiendo varias cooperativas que prestan sus servicios y están dedicadas a la captación y entrega de recursos.

Es necesario conceptualizar a las Cooperativas por su actividad.

- Cooperativas de Transporte. – es un grupo de conductores o choferes, pilotos que deciden trabajar directamente en forma organizada y conjunta para prestar un servicio eficiente a la comunidad, a través del transporte de personas o cargas.
- Cooperativas de Producción. – es un tipo de cooperativa cuyo objetivo es el proveer y mantener a sus socios de puestos de trabajo a tiempo parcial o completo, a través de la organización en común de la producción de bienes o servicios para terceros.
- Cooperativas de Vivienda. – formadas para la consecución de hogares.
- Cooperativas de Servicios. – Son cooperativas de servicio las que tengan por objeto distribuir los bienes y proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus socios, con el propósito de mejorar sus condiciones ambientales y económicas y de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales o culturales. Sin que la enumeración siguiente sea taxativa, las cooperativas de esta clase podrán tener el carácter de escolares, de abastecimiento y distribución de energía eléctrica y de agua potable, de vivienda, de aprovisionamiento, de ahorro y crédito y también de beneficio para las actividades del hogar y de la comunidad.
- Cooperativas de Consumo. – Una cooperativa de consumo es un tipo de cooperativa cuyo fin es el de satisfacer las necesidades de sus socios, como la compra conjunta de determinados productos, la prestación de servicios personales, etc., ejerciendo su derecho a organizarse para autoabastecerse de material en las mejores condiciones posibles de calidad y precio

Nuestra base de estudio hará referencia al sistema de economía popular y solidaria, expresada en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, existentes en el Ecuador.

- **Ámbito legal en las Cooperativas**

La Constitución de la Republica del Ecuador, según decreto legislativo, en base al registro oficial 449 del 20-oct-2008 y su última modificación el 13-jul-2011, establece en el artículo 161 numeral 5, que el estado tendrá competencias exclusivas sobre las políticas económicas y monetaria entre otras.

Que, el artículo 283 establece que el sistema económico es social y solidario, reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre la sociedad, Estado y Mercado.

Que, el artículo 309 de la Constitución dispone que el sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y del popular y solidario, que intermedian recursos del público y prescribe que cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y las diferenciadas, que se encargan de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez.

En ejercicio de las facultades establecidas en el artículo 120 numeral 6 de la Constitución de la Republica se expide el Código Orgánico Monetario y Financiero (2014), en el cual define las distintas normas y regulaciones a las entidades que forman parte de la economía popular y solidaria, de manera explícita menciona sobre las Cooperativas de Ahorro y Crédito lo siguiente:

Que, el artículo 311 de la misma Constitución señala que el sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro y que las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria;

En ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales expide la siguiente Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular Solidario (2011), que en su artículo 101, establece que las cooperativas de ahorro y crédito serán ubicadas en segmentos, con el propósito de generar políticas y regulaciones de forma específica y diferenciada atendiendo a sus características particulares de acuerdo a los criterios de: participación en el sector, volumen de operaciones que desarrollen, números de socios; número

y ubicación geográfica de oficinas operativas a nivel local, cantonal, provincial, regional o nacional; monto de activos, patrimonio y productos y servicios financieros.

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular Solidario, en su artículo 145, párrafo segundo establece que “La regulación respecto de las cooperativas de ahorro y crédito que forman parte del Sector Financiero Popular y Solidario, se establecerá además acorde a los segmentos en que se ubiquen dichas organizaciones”.

Según el Art. 1 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, manifiesta “ La economía popular y solidaria es la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos. Esta forma de organización se basa en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. ” (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, 2011, pág. 2)

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario, en su disposición Transitoria Décima Sexta, aclara que el proceso de incorporación a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de las cooperativas de ahorro y crédito que actualmente se encuentren bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros se realizará cuidando que no se ponga en riesgo la reputación, el servicio a los socios, al público y que no se vulneren los controles internos y de gobernabilidad.

- Concepciones teóricas sobre el Cooperativismo.

En un reportaje publicado sobre la CRISIS ECÓNOMICA Y COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO; EL RETO DE LA EFICIENCIA, aborda un análisis de la evolución que ha experimentado la eficiencia de estas entidades a lo largo del período de referencia, considerando ésta tanto desde una óptica contable, mediante el uso de la ratio de eficiencia operativa, como a través de los resultados obtenidos usando el análisis proyectado. Este estudio se complementa con los resultados del análisis de los índices por el método CAMEL, al objeto de determinar si la evolución de la eficiencia tiene un origen en cambios tecnológicos o en la propia eficiencia de las entidades. Por último, el estudio propone un escenario de fusiones de

las cooperativas de crédito, considerando la posibilidad de una integración total, junto a una integración nacional en una única entidad.

Guillín et al. (2016) en una investigación sobre la fusión por absorción es necesaria una revisión de los conceptos claves, al manifestar que como objetivo revisar el concepto de fusión de empresas y diferenciar la fusión de otros mecanismos de reestructuración financiera. A partir de una revisión bibliográfica se precisaron tanto los aspectos legales vigentes en Ecuador como de las características que permiten recomendar cuando una empresa puede considerarse idónea para poder realizar una fusión por absorción.

- Segmentación Cooperativa

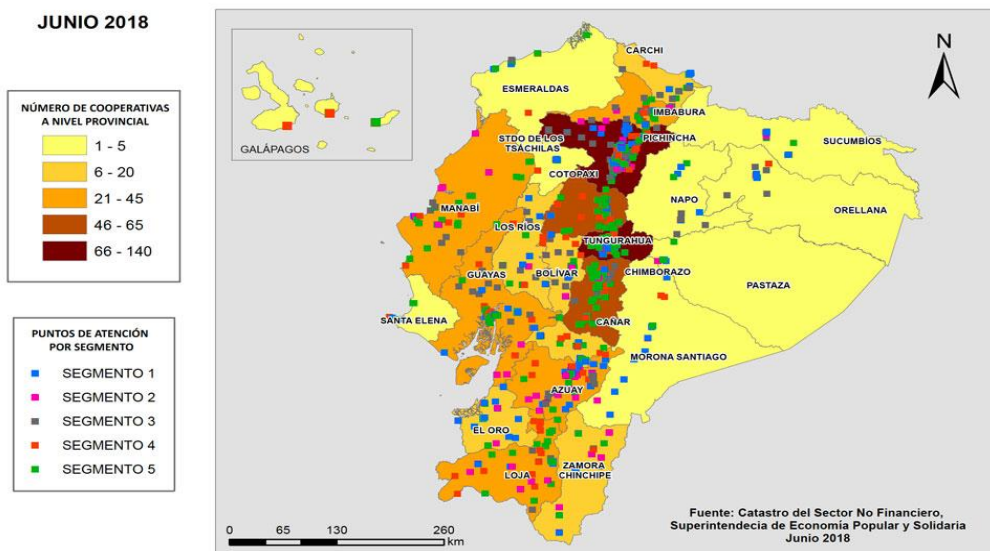
En el Ecuador, de acuerdo con lo que menciona la Superintendencia De Economía Popular Y Solidaria, en la actualidad operan 824 Cooperativas De Ahorro Y Crédito, indicándose que más del 66% del microcrédito pertenece a las cooperativas, lo que nos indica que la comunidad en general prefiere este sistema a lo contrario a lo que ofrece la banca.

Art. 447.- Capital social y segmentación. El capital social de las cooperativas de ahorro y crédito será determinado mediante regulación por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Las cooperativas se ubicarán en los segmentos que la Junta determine. El segmento con mayores activos del sector financiero popular y solidario se define como segmento 1 e incluirá a las entidades con un nivel de activos superior a USD 80'000.000,00(ochenta millones de dólares de los Estados Unidos de América.) Dicho monto será actualizado anualmente por la Junta aplicando la variación del índice de precios al consumidor.

En resumen, establece que la segmentación de las instituciones financieras tendrá un techo máximo de ochenta millones de dólares de los Estados Unidos de América y que se segmentarán según lo dispuesto en la resolución No. 038- 2015-F del presente Código. Los artículos presentados enuncian la importancia del Código y del respeto que deben tener las instituciones del sistema financiero popular y solidario.

Se determinó la ubicación geográfica de las cooperativas, que permiten conocer la concentración de las mismas a nivel nacional.

**DISTRIBUCIÓN DE COOPERATIVAS FINANCIERAS  
POR TIPO DE SEGMENTO**



**Gráfico N° 3 distribución de Cooperativas por zona geográfica**

Estadística de Cooperativas II

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

A fin de que la Superintendencia pueda llevar a cabo el control más ordenado de las cooperativas de ahorro y crédito, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria establece en el artículo 101 que “Las cooperativas serán ubicadas en segmentos, con el propósito de generar políticas y regulaciones de forma específica y diferenciada atendiendo a sus características particulares, de acuerdo con los siguientes criterios:

- a) Participación en el Sector;
- b) Volumen de operaciones que desarrollen;
- c) Número de socios;
- d) Número y ubicación geográfica de oficinas operativas a nivel local, cantonal, provincial, regional o nacional;
- e) Monto de activos;
- f) Patrimonio; y,
- g) Productos y servicios financieros.<sup>3</sup>

Por lo anteriormente expuesto la Junta de Regulación, emite la resolución No. JR-STE-2012-003 del 09 de octubre de 2012, donde resuelve ubicar a las cooperativas en cuatro

<sup>3</sup> Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidario, mayo 2011.

segmentos dominados: uno, dos, tres y cuatro, conformando este último segmento las cooperativas que estuvieron bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Los segmentos uno, dos y tres, corresponde aquellas cooperativas que estuvieron reguladas por la Dirección Nacional de Cooperativas, para lo cual se toman los parámetros establecidos en la resolución No.003, donde se define 4 tipos de segmento, siendo 1 las más pequeñas, seguidas por el segmento 2, 3 y 4 que corresponde a las cooperativas que estuvieron controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Desde que se clasificó a las organizaciones por segmentos, se han emitido regulaciones diferenciadas para cada uno de estos segmentos, lo que permite mantener un control diferenciado y ordenado de acuerdo a cada organización.

Tungurahua es una de las provincias con un alto número de cooperativas del país, siendo la provincia con el mayor número de cooperativas indígenas, las cuales se han transformado y tienen un rol importante y alternativo para el crecimiento económico, en la provincia, el gran número de cooperativas permite evidencia la sobrepoblación de las mismas, mediante las regulaciones emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, La Junta Política Monetaria y Financiera, han obligado a que las cooperativas cumplan con una adecuada gestión administrativa y financiera, con el objetivo de garantizar la inversión del mencionado sector económico.

- Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. nace el 17 de enero de 2003, fruto de un inspirador y 27 jóvenes, con sus ideas y pensamientos de desarrollo en busca de mejores oportunidades con un firme rumbo que aliviara sus penumbras y tormentos en difíciles momentos en que se veían rodeados las clases menos privilegiadas de nuestro país. Con el paso de los años la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo se ha desarrolla con éxito mismo que le ha permitido lograr posicionarse en el sistema financiero popular como una cooperativa que ha demostrada capacidad de crecimiento e innovación, que trabaja por un futuro mejor para la gente, con más de 70 mil socios, con 7 oficinas, en diferentes ciudades del país como son: Quito, Riobamba, Salcedo, Machachi, Latacunga, Sangolquí y su matriz principal que se encuentra en Ambato con un edificio propio de última generación.

En el año 2017 la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria decide subir de categoría al Segmento 1 por sus activos al 15 de diciembre del 2017 es de \$96.494.736.47

millones de dólares, según consta en sus estados financieros, esto en base al Art. 1 del numeral 35 del Código Orgánico Monetario y Financiero, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera con resolución No. 0.8-2015-F. (SEPS, Boletín Financiero, 2017).

En Abril del año 2018, la COAC Chibuleo Ltda., supera su capital en más de \$ 80.000.000 millones de dólares americanos, lo cual le permitió subir de segmento 2 al segmento 1, y en mayo del mismo año la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria notifica a sus autoridades que la Cooperativa se encuentra ya en el segmento 1, todo esto se debe al esfuerzo, sacrificio de sus autoridades, trabajadores ya que todos forman parte de la institución formando una familia, sus frutos se vieron a flote.

En la actualidad la Cooperativa es una institución financiera de las más reconocidas en el ámbito popular y solidario, la Cooperativa siempre ha trabajado en beneficio de sus socios, los servicios que ofrece en el otorgamiento de créditos con diversos lo cual permite a los socios obtener créditos y los beneficiarios puedan tener una mejor calidad de vida mediante la buena utilización del crédito que fue otorgado.



**Gráfico N° 4 Intermediación Financiera**  
Fuente: Julio H. calero Zúñiga

La Cooperativa con la finalidad de seguir creciendo busca nuevas oportunidades de negocios en beneficio de la institución y de los socios, por tal motivo se dio la apertura al proceso de fusión por absorción de otras entidades, como una estrategia para llegar a más puntos de atención tener un posicionamiento del mercado llegar a lugares donde otras entidades financieras no han llegado, para brindar apoyo mediante su función que es el de intermediario financiero como se presenta a continuación el gráfico:



La COAC Chibuleo en base al Art. 170 del Código Orgánico disponer "La fusión es la unión de dos o más entidades del sistema financiero nacional del mismo sector, por la que se comprometen a juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad, la cual adquiere a título universal los derechos y obligaciones de las sociedades intervinientes. La fusión se produce también cuando una o más entidades son absorbidas por otra que continúa subsistiendo" (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2017)

- La fusión de entidades

La fusión es una operación permitida bajo la ley siempre y cuando se cumplan ciertas características que constan en la misma, la fusión se utiliza para poder unificar inversiones y criterios comerciales, con la finalidad de tener un mejor nicho de mercado para así poder cumplir sus planes estratégicos, dando cumplimiento a las metas como también creando un mejor nivel dentro de la competencia, donde el nivel de competitividad de las empresas ha crecido de una forma considerable, la fusión es una motivación para los inversionistas y dueños de empresas con el fin de mejorar la estructura organizacional mejorando la eficiencia operativa y optimizando los recursos financieros.

Según el Código Orgánico Monetario y Financiero define a la fusión como la unión de dos o más entidades del mismo sector, con la finalidad de crear una nueva sociedad donde se adquiere los derechos y obligaciones, esto quiere decir que se unen los patrimonios.

La fusión es una reforma estatutaria permitida bajo la ley donde una o más sociedades se disuelven sin liquidarse y traspasan sus activos, derechos y obligaciones para ser absorbidas por otras, dando así una nueva. (Guerra, 2017)

La fusión de sociedades puede definirse como una figura legal de adquisición donde se disuelve algunas entidades, donde sus derechos y obligaciones pasan a ser de la entidad absorbente. (Aguayo, 2013)

La fusión es la integración de dos o más compañías independientes en una sola, existe también la fusión donde dos compañías se fusionan sin liquidarse es decir la una empresa pasa a ser parte de la otra asumiendo sus derechos y obligaciones. (Bernal & Sierra , 2015)

La fusión es un procedimiento legal con la finalidad de realizar una concentración empresarial en busca de mejores oportunidades, de mejores oportunidades expandiendo sus mercados, dentro del sector financiero se han realizado varias fusiones las cuales han sido importantes, más dentro de sector popular y solidario.

Los fallos financieros a nivel Mundial y en particular en Ecuador ha incrementado notablemente que las entidades estén determinadas a tomar varias tramitaciones económicas para subsistir dentro del mercado, la fusión por absorción es una de ellas, en la actualidad, varias empresas han tomado como alternativa en el Ecuador la fusión y en el año 2014 varias instituciones financieras lo hicieron, siendo una de la más nombrada la fusión del Unibanco con el Banco Solidario quedándose con la razón social de este último.

Las empresas pueden tomar así, como una forma de reestructuración empresarial el adoptar una fusión o una fusión por absorción, las cuales se diferencian ya que al fusionar dos o más empresas nace una nueva mientras que al absorber una o varias empresas la empresa absorbente mantiene su razón social. En la actualidad en Ecuador se ha tomado el proceso de fusión como una medida de crecimiento empresarial ya que de esta manera las empresas se fusionan estratégicamente para tener mayor liquidez, mayores ventas y mayor fuerza dentro del mercado.

Si la fusión es por absorción: se tiene a la empresa absorbente y a la empresa absorbida puede ser una o varias, el proceso consiste básicamente en la disolución sin liquidación de la sociedad absorbida la cual traspasa su patrimonio en bloque a la sociedad absorbente. En la fusión por absorción se llevan a cabo acuerdos especiales entre las empresas a fusionarse, cada una de ellas desarrolla procesos que sirven de base para la unificación de los patrimonios. Después de la evaluación de activos y pasivos por parte de la Junta Directiva de ambas instituciones, se define el acuerdo de fusión en donde el objetivo principal debe ser, ampliar la gama de productos y servicios, debiendo existir integración en los procesos las mismas.

El seguimiento del proceso de fusión debería consistir en un monitoreo trimestral de los resultados financieros y gerenciales para medir el impacto de la fusión y el cumplimiento de las metas de crecimiento esto depende de las decisiones gerenciales ya que el impacto se puede medir semestralmente o al año de cumplirse la fusión de las empresas, se mejora la calidad y oportunidad de los servicios y beneficios. Por lo general, para realizar las fusiones, el Consejo Administrativo de cada empresa debe presentar, a sus respectivos Consejos de Administración

y Vigilancia, registradas y legalizadas en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Como ya se mencionó anteriormente en el aspecto legal, los balances serán los que sirvan de base para la fusión de las sociedades, esto es con la finalidad de que la sociedad que subsista muestre de una manera correcta cada cuenta del balance que haya sufrido algún cambio, los estados financieros deberán presentarse bajo los lineamientos que las Normas de control.

La globalización y la necesidad de crecimiento de las empresas ha hecho que las mismas tomen la decisión de fusionarse con otras por estrategias corporativas ya que este proceso brinda beneficios económicos para las dos empresas después de realizar la fusión siempre y cuando se realice este proceso correctamente ; es decir; cumpla la normativa que está vigente dentro y fuera del país para evitar inconvenientes futuros ya sea con el estado o con proveedores de cualquiera de las empresas fusionantes.

Los niveles de rentabilidad y sostenibilidad de la COAC Chibuleo son mejorables, alcanzando en mayo 2018 un ROE del 7,69%, un ROA del 0,87% y una autosuficiencia operativa (OSS) del 82,02%, en disminución respecto al ejercicio anterior. La tasa de gastos operativos sobre cartera bruta registra un 8,17%, la tasa de gastos financieros un 11,05% y la tasa de gastos de provisión un 1,76%, mientras que el rendimiento de la cartera registra un 22,45%. A mayo-18, la cartera bruta de la Cooperativa alcanza USD 94,9 millones con 18.371 prestatarios activos, evidenciando un alto crecimiento en cartera bruta del 15,79% en el 2018-05, por encima de los dos años anteriores. Existe espacio de mejora en la calidad de cartera, registrando en el período de análisis una cartera improductiva del 4,40%, es importante recalcar que este mes se realizó castigo de créditos vencidos por ende afecta de manera directa a la disminución de cartera en riesgo. La cobertura del riesgo de crédito es mejorable. Si bien a diciembre 17 la cobertura de cartera improductiva alcanza un 107,3%, al mes de mayo del 2018 equivale al 116.17%. La Cooperativa presenta un riesgo de liquidez medio-alto, cumple con los requerimientos de liquidez estructural del ente de control, registrando a mayo-18 un indicador de liquidez de primera línea del 27,64% y de segunda línea del 19,70%, el mejoramiento de la liquidez radica principalmente en el registro de una nueva obligación externa con FINANCOOP por 4.4 millones.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., dentro de su planificación financiera para el 2017 y 2018, prevé un crecimiento muy considerable, incrementando su cartera en un 30% en relación del ejercicio anterior por año, la posibilidad de absorber se la puede realizar,

ya que la entidad goza de adecuados indicadores financieros, en su mayoría, la fortaleza de COAC Chibuleo radica en su liquidez, y solvencia patrimonial.

A finales del 2017 la entidad planifico de manera apropiada los lineamientos necesarios para el cumplimiento del objetivo macro estratégico de la Cooperativa, de esta manera se desarrollaron planes de trabajo por departamento, cuyo objetivo fue mejorar la calidad productivo y administrativa de la Cooperativa.

Los Proyectos departamentales están canalizados al mejoramiento continuo, y sus objetivos esta canalizados a través de medidas cuantitativas y cualitativas.

A inicios del año 2018 la entidad demostró interés rotundo en el proceso de fusión por absorción, llegando a oídos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la misma que en varias ocasiones presento a diferentes candidatos para ser revisados por área financiera, determinando así un modelo de análisis financiero, buscando clasificar las entidades de interés, entre las principales políticas internas fueron:

- Pérdida no mayor a 50,000.00 USD.
- Índice de riesgo máximo del 25%

Las entidades analizadas no cumplían con estos factores, hasta que se revisó los estados financieros de la Cooperativa KawsayPac Ñan Ltda., ubicada en el cantón de Pujilí, Provincia de Cotopaxi, la misma que poseía aproximadamente 120,000.00 USD en activos y una pérdida de 30,000.00 USD, con esta entidad se inició el proceso y se logró la fusión por absorción el 17 de enero del 2018.

Con esta experiencia la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., impulso su interés de expandir de manera más agresiva su presencia en otros sectores, en el mes de febrero se realizó el acercamiento con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Finander Ltda., la misma que poseía participación en el mercado de Pelileo (Tungurahua), Otavalo, Ibarra (Imbabura), Cayambe (Pichincha), y Tulcán (Carchi), los cual genero importancia muy fuerte en ingresar en estas nuevas plazas de mercado, la Gerencia realizo las respectivas reuniones con el Staff Gerencial formado por: Financiero, Auditor, Oficial de Cumplimiento, Negocios y Legal, las cual fueron los responsables de determinar la viabilidad del proceso de fusión.

En la revisión preliminar se determinó que la entidad posee dificultades significativas que inciden directamente en los estados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo

Ltda., pero se analizó otros factores a parte de la disciplina financiera, como es el caso de la participación del mercado y las formas de expansión, por ello se procedió con la fusión por absorción con esta Cooperativa, generando de esta manera 5 puntos nuevos de atención.

- Fases para el proceso de fusión

**Fase Preparatoria:** En esta fase los administradores elaboran un proyecto común, donde se toma en cuenta informe de los administradores, para evaluar en la parte tanto financiera o como expansión del negocio. (Legorburo, 2014).

En esta fase también se debe analizar y dar cumplimiento a la planificación estratégica donde debe estar enfocado a todo lo que se desea realizar dentro del proceso de fusión por absorción, es decir mejorando la gestión de la empresa adquirida y a la vez fortaleciendo de una mejor manera la situación financiera de la empresa absorbida, también la ventaja puede ser la expansión territorial de la empresa absorbente. (McCan & Gilkey, 1990).

En esta etapa de debe realizar un respectivo emparejamiento estratégico tanto de la empresa absorbente como de la absorbida, ya que se debe diseñar una nueva estrategia para la fusión, todo esto se lo debe realizar después de escoger la empresa correcta para ser fusionada por absorción, se lo realiza después de un estudio correcto, después se realiza la adopción de los órganos competentes.

- **Fase Decisoria:** La fusión debe ser aprobada por cada una de las Juntas, donde ya se acordará de ambas partes la fusión. (Ramos, 2015, pág. 19)

Antes de realizar la fusión por absorción se debe preguntar por qué y para quién se está valorando una empresa, debido a que la toma de decisión es tomada por la junta de socios de cada una de las entidades competentes dentro de este proceso. (Rivera, 2014).

- En esta fase otro factor importante es el poder de negociación, donde se llegan acuerdos entre los involucrados mismos que deben ser ágiles, limpias y sobre todo decisivas. (McCan & Gilkey, 1990)

- **Fase de Ejecución:** Después de haber realizado las dos fases anteriores se debe realizar la inscripción dentro de los organismos correspondientes, estos pueden ser por creación de una nueva sociedad o por absorción. (Legorburo, 2014)

La última fase interviene los accionistas, socios o directivos de los involucrados, esa fase cuenta con los etapas la primera que es la de transición se debe estabilizar donde se garantice

los resultados permanentes y la segunda de integración se encarga materializar todas las etapas, poniendo en práctica el plan de la estrategia empresarial. (McCan & Gilkey, 1990)

Las tres anteriores juegan un rol importante dentro del proceso, ya que en la primera fase que es la preparatoria se realiza un informe en base a la planificación es estratégica dentro de la empresa además de eso también se debe diseñar la estrategia de fusión, en la fase de decisoria ambas partes por las Juntas toman la decisión de fusión, ya que intervine el poder de negociación este fase es la más complicada por la negociación ya que se debe llegar a un término en la que se satisfaga a las dos partes y por último la fase de ejecución se da cumplimiento a la fusión.

- **Clasificación de la fusión**

Según la doctrina establece que la fusión se puede dar por:

- **Fusión pura.** Se da cuando dos o más compañías se unen para constituir una nueva. Estas se disuelven, pero no se liquidan. (Bernal & Sierra , 2015)
- **Fusión por Absorción.** Ocurre cuando una sociedad absorbe a otra u otras sociedades que también se disuelven, pero no se liquidan (Bernal & Sierra , 2015), además se produce cuando una de las empresas implicadas en dicha fusión por absorción desaparece, incrementando su patrimonio en la empresa absorbente. (Sastre, 2014). Este tipo de fusión es la más común en la actualidad que ya es un beneficio importante para las empresas en el sector popular y solidario se pueden absorber entidades que tengan una deficiencia patrimonial.
- **Fusión por Absorción.** En este tipo de fusiones intervienen dos empresas la primera que es la que se encarga de absorber la cual toma el nombre de absorbente y la empresa absorbida a la cual que realiza la disolución sin liquidación, dando así paso a que la empresa absorbida traspase su patrimonio, sus activos como pasivos a la empresa absorbente llevando a cabo la unificación de patrimonios. (Gullin, Ortega, & Rizzo , 2016)

La fusión por absorción es una concentración empresarial donde intervienen más de una sociedad traspasando su patrimonio a nueva empresa la cual se hace responsable de sus obligaciones, esto implicara que la entidad absorbida sea extinguida. (Varo, 2002)

La fusión por absorción incorpora nuevas a más de una empresa, en la cual se disuelven sin liquidarse, la empresa absorbente adquiere la titularidad de los derechos y obligaciones de la sociedad absorbida. (Rejon, 2014)

Por otra parte, para Mascareñas (2005) menciona que: una fusión consiste en el acuerdo de dos o más sociedades, jurídicamente independientes, por el que se comprometen a juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad. Si una de las sociedades absorbe a los patrimonios de las demás, se dice que ha ocurrido una fusión por absorción.

El término fusión propia se refiere a la unión de dos o más empresas para crear una nueva, así lo sostiene Larrasoain (2009) “dos o más compañías se unen para constituir una nueva. Estas se disuelven, pero no se liquidan” (pág. 6), es decir, la fusión propia o por creación “consiste en el nacimiento de una nueva sociedad que se encarga de recoger los patrimonios sociales de las sociedades que se extinguen (fusionadas), por traspaso de todos sus bienes, derechos y obligaciones” (Rojo, Cérdan, & Sánchez, 2001, pág. 62).

- **Tipos de fusión en el Ecuador**

Según la parte doctrinaria dentro de la Ley en el Ecuador existen dos tipos de fusiones:

- **Fusión Extraordinaria**

En el Art 1 de la Resolución No. 163-2015-F emitido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, menciona que la fusión extraordinaria se da en caso de que exista una deficiencia de patrimonio técnico por la entidad que va ser absorbida, siempre y cuando sea del mismo sector. (SEPS, Resolución. No. 163-2015-f, 2015)

- **Fusión Ordinaria**

En el Capítulo I, Art 3 de la Resolución No. SEPS-IGT-IGJ-IFMR-2017-045 emitido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, menciona que la fusión ordinaria es la acordada entre las entidades que no tenga deficiencia de patrimonio técnico, y debe ser del mismo sector financiero popular y solidario. (SEPS, Resolución No. SEPS-IGT-IGJ-IFMR-2017-045, 2017).

- **Requisitos para la fusión por Absorción Ordinaria**

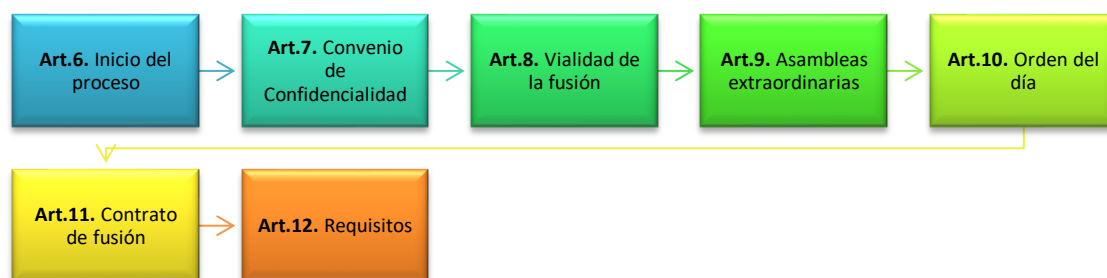
Para la fusión por absorción según el Art. 12. Resolución No. SEPS-IGT-IGJ-IFMR-2017-045, Pág. 5 emitida por la SEPS 2017 para la aprobación de la fusión por absorción, los

representantes legales de las entidades que intervienen deberán presentar los siguientes documentos:

- a) Solicitud de aprobación de la fusión dirigida al Superintendente de Economía Popular y Solidaria.
- b) La denominación y domicilio de las entidades intervinientes.
- c) Lista de socios o representantes asistentes a la asamblea general extraordinaria de las entidades participantes en el proceso de fusión, debidamente firmadas, con sus nombres y apellidos completos o razón social, número de cédula o RUC, certificada por los secretarios correspondientes.
- d) Copias certificadas de las partes pertinentes de las actas, en las cuales consten las resoluciones de las asambleas extraordinarias de socios o representantes de las entidades que intervienen en el proceso en las que se aprobó la participación en la fusión por absorción.
- e) Copia de los balances aprobados por las asambleas, suscritos por el representante legal y el contador de las respectivas entidades.
- f) Contrato de fusión debidamente suscrito. (SEPS, Resolución No. SEPS-IGT-IGJ-IFMR-2017-045, 2017)

Una vez aprobado la fusión por la Superintendencia de Economía Populay y Solidaria el siguiente paso es el contrato de fusión por absorción será elevado a escritura pública dando así derecho a ser parte de la misma.

Se necesita que la copia de la escritura pública debe ser emitida a la Superintendencia con las razones de anotación e inscripción.



**Gráfico N° 5 Intermediación Financiera**

**Elaborado por:** Julio H. Calero Zúñiga

**Fuente:** (SEPS, Resolución No. SEPS-IGT-IGJ-IFMR-2017-045, 2017)



## CAPÍTULO II

### METODOLOGIA

- Paradigma y tipo de investigación
- Paradigma

Las investigaciones se originan por ideas, sin importar que tipo de paradigma fundamente nuestro estudio ni el enfoque que habremos de seguir. Para iniciar una investigación siempre se necesita una idea; todavía no se conoce el sustituto de una buena idea. Las ideas constituyen el primer acercamiento a la realidad objetiva que habrá de investigarse (desde la perspectiva cuantitativa), a la realidad subjetiva (desde la perspectiva cualitativa).

La investigación presento un paradigma cualitativo, ya que se utilizó un método de análisis descriptivo e interpretativo en función al estudio de los resultados que generen el impacto en la gestión financiero de fusión por absorción.

Según, Báez J., (2007) Es el conjunto de todas las cosas que se hacen para seguir la pista de los mercados y encontrar los rasgos que distinguen a las personas (los consumidores, las organizaciones) y a las cosas (productos, bienes, servicios, sectores de actividad) sus propiedades y atributos sean estas y estos naturales o adquiridos. (p. 36)

Se realiza un análisis teórico sobre las fusiones por absorciones, la rentabilidad y el impacto en la gestión financiera, además, se interpretan los datos obtenidos que permiten describir la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

Para el diagnóstico se realizó un análisis del impacto en la gestión por el proceso de absorción entre la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., y la Cooperativa de Ahorro y Crédito Finander Ltda., adicional a ello se aplicarán entrevistas que permitirán obtener criterios y procesarlos estadísticamente para establecer una regularidad en la información presentada.

- Tipo de investigación según su modalidad

La investigación según la modalidad puede ser básica o aplicada, en el caso concreto del estudio que se presenta es aplicada ya que pivota la solución sobre el resultado del análisis

del impacto financiero por el proceso de fusión por absorción en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

En consonancia con estos autores antes citados, McMillan y Schumacher, sostienen lo siguiente:

Los investigadores utilizan los distintos tipos de diseños y métodos para los diferentes tipos de investigación. El criterio para determinar la calidad de un estudio está relacionado con el diseño y los procedimientos. Puede haber investigaciones básicas mal diseñadas y excelentes estudios aplicados. La investigación-acción y el análisis político a pequeña escala pueden estar bien diseñados; al mismo tiempo, estudios evaluativos a gran escala pueden proporcionar información cuestionable a causa de dificultades de procedimiento (2005:26).

- Tipo de investigación según su objetivo

La presente investigación por su objetivo es descriptiva, ya que analiza el problema del impacto financiero en la gestión por procesos de fusión por absorción, además se proponen estrategias para mitigar posibles efectos negativos.

“Comprende el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. Trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta”. (Ruiz Limón, 2006, pág. 106)

En este nivel de investigación se buscó detallar el impacto en la gestión financiera, la cual es fundamental para la interpretación correcta del problema de estudio de Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

Puntualizando otra definición de la investigación descriptiva se expresa:

“Los estudios descriptivos no se limitan a la mera recopilación de datos, la interpretación de los mismos es el elemento más importante que aporta el investigador que realiza este tipo de estudio”. (Moreno Bayardo, 1987, pág. 45)

- Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos
- Determinación de la muestra para el estudio

Par el estudio se define dos universos:

1. Staff Gerencial Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

Según la investigación realizada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., el staff gerencial está determinado por 5 personas, por ello no es necesario determinar la muestra

2. Representante legal de la Cooperativa a ser absorbida

Cómo no se conoce realmente el dato exacto que solo es una persona, por ello no es necesario un nivel de muestra.

- Operalización de las variables

Cuadro N° 5 Variable Dependiente

| VARIABLE DEPENDIENTE: GESTION FINANCIERA   |                      |  |   |                               |                        |
|--|----------------------|--|---|-------------------------------|------------------------|
| CONCEPTUALIZACION  | DIMENSIONES          | INDICADORES  | PREGUNTAS   | TECNICAS                      | INSTRUMENTO            |
| Análisis y toma de decisiones sobre las necesidades financieras de una sociedad, tratando de utilizar los recursos financieros óptimos para la consecución de los objetivos sociales | Análisis Financiero  | Margen Financiero Actual / Margen Financiero Anterior<br><br>Rentabilidad  | ¿Me puede decir, Porque se deben monitorear y evaluar la gestión financiera?  | Entrevista, y estudio de caso | Cuestionario, Análisis |
|  | Legal                | Personería jurídica  | ¿Cuál es el marco legal que sustenta este proceso?  |                               | Cuestionario, Análisis |
|  | Estadística          | Colocaciones Actuales / Colocaciones Anteriores  | Como pretende generar un crecimiento con el proceso de fusión   |                               | Cuestionario, Análisis |
|  | Fuente de ingresos   | # de Operaciones actual / # Operaciones anteriores   | Los destinos de créditos en que actividades económicas se van a focalizar en este proceso de fusión.  |                               | Cuestionario, Análisis |
|  | Capacidad financiera | ROA >1%<br>ROE >8%<br>Liquidez > 15%<br>Solvencia Patrimonial >12%<br>Cartera improductiva >5%<br>Cobertura C. Improductiva >100%<br>Gastos Operativos / Activos >7% | ¿Cuál es la proyección del ROA y ROE en la entidad a partir del proceso de fusión?<br><br>¿Cómo es el comportamiento de la Cooperativa con los principales indicadores financieros? |                               | Cuestionario, Análisis |

Según el cuadro No. 5.- Variable dependiente, con el problema planteado se identifica las variables dependientes que intervienen y se relacionan entre sí- Mediante estas variables se busca establecer un marco de percepción a través del análisis sobre el impacto en la gestión financiera.

Cuadro N° 6 Variable Independiente

| <b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b>  | <b>FUSION-ABSORCION</b>                                   |   |  |                             |                        |
|---|---|---|--|-----------------------------|------------------------|
| <b>CONCEPTUALIZACION</b>  | <b>DIMENSIONES</b>  | <b>INDICADORES</b>                              | <b>PREGUNTAS</b>   | <b>TECNICAS</b>             | <b>INSTRUMENTO</b>     |
| La fusión por absorción es un procedimiento de concentración societaria por el cual el patrimonio de una o más sociedades se extinguen y se integra en el de una sociedad ya existente o una nueva. | Análisis, procesos, estrategias de mejora, implementación | Análisis financiero, estudio Técnico, Políticas | ¿Me puede contar cual es el impacto positivo en un proceso de fusión por absorción?  | Entrevista, estudio de caso | Cuestionario, Análisis |
|   |   |   | ¿Cómo es el proceso de selección de las entidades que intervienen en este proceso, cuantas personas intervienen y cuál es su grado de participación? |                             | Cuestionario, Análisis |
|   |   |   | ¿Qué criterio se usa para limitar el tiempo de un proceso de fusión?   |                             | Cuestionario, Análisis |

Según el cuadro No. 6, Variable independiente, a través del problema planteado se identifican las variables independientes a discutir que intervienen y se relacionan entre sí. Mediante estas variables se busca establecer un marco de percepción / relación a través del análisis del proceso de fusión por absorción en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

- Técnicas e instrumentos a emplear para recoger y procesar los datos.

Para el desarrollo de la investigación se utilizarán los siguientes instrumentos:

a) Entrevista

La elección de cada método depende del objetivo investigador y el criterio de cada investigador. Denscombe (2008:154) explica: “when choosing a method for the collection of data, it is a matter of horses for courses”. Es decir, no hay una norma fija; cada método puede unirse a una finalidad diferente. Sin embargo, antes de elegir un método o procedimiento, hay que tener en cuenta algunos aspectos importantes (Descombe, 2010: 153). Primero, no tener una idea prefijada en cuanto a la elección de un método antes de iniciar la investigación. Segundo, ningún método para la obtención de datos se puede considerar como perfecto ni como inútil. Cada método tiene sus puntos débiles y sus puntos fuertes. Cada uno produce unos datos cuya utilidad depende de lo que el investigador pretende demostrar. Tercero, al elegir el método, el investigador debe basar su decisión en el criterio de utilidad y no pensar que el método ha sido elegido exclusivamente porque sea superior a otros en cuanto a precisión.

Cuarto, los métodos de investigación no son exclusivos de una investigación. Al ser estos elegidos de forma pragmática, existe la posibilidad de que dos métodos se combinen y uno compense las debilidades del otro. Quinto, el uso de más de un método permite al investigador utilizar la triangulación, es decir, la combinación de diferentes métodos con el fin de poder analizar los datos desde diferentes perspectivas para contrastarlos y compararlos como veremos más adelante.

- Entrevista a las autoridades

Para Denzin y Lincoln (2005, p. 643, tomado de Vargas, 2012) la entrevista es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas”. Como técnica de recogida de datos, está fuertemente influenciada por las características personales del entrevistador.

La calidad y validez de las entrevistas en la investigación social han sido puestas en duda en numerosas ocasiones. Kvale (2011) clasifica esas críticas en diez, pero las objeta todas, ya que, según este autor, los investigadores tienen que demostrar más la calidad interna de la entrevista que su validez externa. Se muestran en la siguiente tabla las críticas habituales a las entrevistas cualitativas y las objeciones que hace notar este autor al respecto:

Cuadro N° 7 Críticas entrevistas

| Críticas habituales a las entrevistas   | Objeciones  |
|---|---|
| <b>La entrevista no es científica, sino que es un reflejo del sentido común</b>                     | Si entendemos el término científico como la producción de conocimiento metódico, sistemático y nuevo, la entrevista sí es científica  |
| <b>La entrevista no es cuantitativa, sino cualitativa</b>   | En la práctica de la investigación de las ciencias naturales y sociales, el análisis cualitativo tiene un papel crucial   |
| <b>La entrevista no es objetiva, sino subjetiva</b>   | La objetividad y la subjetividad de la investigación con entrevistas se tiene que analizar específicamente para cada uno de los múltiples significados de objetividad y subjetividad  |
| <b>La entrevista no responde a una comprobación científica de hipótesis, sino sólo exploratoria</b> | Una entrevista puede adoptar la forma de un proceso de comprobación continua de hipótesis, donde el entrevistador pone a prueba hipótesis con el juego recíproco de preguntas directas, contra-preguntas, preguntas dirigidas y preguntas de sondeo   |
| <b>La entrevista no es un método científico, ya que depende demasiado del sujeto</b>                | En lugar de intentar eliminar la influencia de la interacción personal entre los dos participantes, podríamos considerar la persona del entrevistador como el instrumento fundamental de la investigación para obtener conocimiento, lo que plantea fuertes exigencias de calidad a su conocimiento, empatía y oficio |
| <b>La entrevista no es digna de crédito, sino sesgada</b>   | Un sesgo o una perspectiva subjetiva reconocida pueden llegar a realzar aspectos específicos del fenómeno que se está investigando y aportar nuevas dimensiones, contribuyendo a una construcción de conocimiento con múltiples perspectivas  |
| <b>La entrevista no es fiable, ya que se basa en preguntas dirigidas</b>                            | Los efectos de las preguntas dirigidas están bien documentados y son realizadas con el fin  |

|  |   |
|--|---|
|  | de comprobar la fiabilidad de las respuestas de los entrevistados   |
| <b>La entrevista no es inter-subjetiva, ya que distintos lectores encuentran significados diferentes</b> | El que haya varias interpretaciones del mismo texto no tiene por qué ser una debilidad, sino un punto fuerte de la investigación con entrevistas. |
| <b>La entrevista no es generalizable, porque los sujetos son demasiado escasos</b>                       | El número de sujetos necesarios depende del propósito del estudio   |

Elaborado por: Julio H. Calero Zúñiga

Fuente: Investigación científica

La fusión – absorción en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., determina un factor importante en las proyecciones financieros y sobre todo en la permanencia de la misma, por ello es de suma importancia aplicar un método investigativo que genere confianza en la recopilación de información.

Cuadro N° 8 Ficha metodológica de la entrevista.

| <b>FICHA METODOLÓGICA DE LA ENTREVISTA</b> |  |
|--|--|
| Objetivo                                   | Caracterizar la información sobre el proceso de fusión por absorción y su impacto en la gestión financiera   |
| Población                                  | Staff Gerencial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.   |
| Muestra                                    | 4 miembros del Staff Gerencial   |
| Criterio de selección                      | Personas que intervienen en el proceso de fusión   |
| Lugar de aplicación                        | En la Cooperativa  |
| Información necesaria                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selección.</li> <li>2. Desarrollo del proceso en la Cooperativa que absorbe</li> <li>3. Evaluación de la Cooperativa</li> <li>4. Procesos de información</li> <li>5. Marco Legal</li> <li>6. Estudio de caso FINANDER</li> </ol> |

Fuente: elaboración propia

Dentro de la investigación del estudio de caso de fusión por absorción, se realiza la entrevista ha:

- Ing. Ángel Rodrigo Llambo Chalan - Gerente
- Ing. Segundo Carlos Toalombo - Coordinador de Oficinas y Responsable de Fusiones
- Dr. Byron Eduardo Albán Pinto – Auditor Interno
- Ing. Ximena Guadalupe Marcalla Ainaguano – Contadora General

Funcionarios la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., donde se conoce los procesos de la fusión por absorción generada en el año 2018.



Las entrevistas se aplicaron en una composición de 6 etapas, que son:

- ETAPA 1: Selección
- ETAPA 2: Desarrollo del proceso en la Cooperativa que absorbe
- ETAPA 3: Evaluación de la Cooperativa
- ETAPA 4: Procesos de información
- ETAPA 5: Marco Legal
- ETAPA 6: Estudio de caso FINANDER

### **Entrevista 1**

Dentro de la investigación del impacto de la gestión financiera de la fusión por absorción, se realiza la entrevista al Ing. Segundo Carlos Toalombo, Coordinador de las Oficinas y Fusiones, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. Donde se conoce los lineamientos básicos del proceso de fusión por absorción que impulsa la Cooperativa Chibuleo. A continuación, se detalla la entrevista.

#### ETAPA 1: Selección

1. ¿Me podría manifestar la conceptualización de fusiones por absorciones?

La conceptualización de fusión por absorción es cuando una institución financiera, cualquier que sea esta, decide tomar todas las acciones, obligaciones, derechos que tiene una entidad financiera, de la institución absorbida al cargo de la institución absorbente

2. ¿Me puede revelar cual es el impacto en un proceso de fusión por absorción?

Se posee el conocimiento que en la actualidad no existe la posibilidad de apertura de nuevas oficinas en diferentes zonas, por lo cual un punto a favor de la fusión es abrir mercado, o expandirse como institución financiera a través de las fusiones con instituciones pequeñas, por lo general que se encuentran en una situación crítica, débil, se absorben y se ganan puntos de atención, eso sería una parte positiva, la parte negativa es que dependiendo del tamaño de pérdida que posee esta institución, y los indicadores que tenga de manera débil afecte a la entidad de manera consolidada.

3. ¿Cómo es el argumento de selección de las entidades que intervienen en este proceso?

Efectivamente, en este proceso actúan un equipo gerencial, comandado por la propia Gerencia, y otras personas de otras áreas, principalmente, Auditoría, Riesgos, Financiero, Legal, la forma apropiada de la selección es la búsqueda de entidades financieras que sean de interés especialmente por las plazas, y posterior la situación financiera de esas entidades, es un equipo completo que analiza la posición legal, financiera y comercial y se llega a un acuerdo unánime para la toma de decisiones, eso por nuestra parte, existen casos que la propia Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, nos envían información de algunas entidades que están interesadas en este proceso, y de igual manera el equipo de trabajo realiza las revisiones y el análisis para la toma de decisiones de la viabilidad

4. ¿Qué criterio se usa para limitar el tiempo de un proceso de fusión?

El proceso de la fusión se demora un aproximado 3 meses, a partir del momento de la Coadministración, hasta el punto de la migración total.

ETAPA 2: Desarrollo del proceso en la Cooperativa que absorbe

1. Por favor narre ¿Cómo es el proceso de relación y de asimilación del personal al proyecto de fusión por absorción?

En la parte administrativa se posee mayor comunicación, por que el equipo gerencial tiene el conocimiento de las ambas intensiones, luego que ya se tiene el proceso de la Coadministración ya se da a conocer a todo el personal de ambas partes, especialmente a las jefaturas y coordinaciones, y se nombra al Coadministrador, la relación es bastante apropiada por que llegamos con una actitud apropiada y positiva por ser considerada con una diferente cultura organizacional y debemos ser flexibles en algunos temas.

2. ¿Cómo es el flujo de información entre el staff gerencial y la entidad para absorber?

Bastante apropiada , por que son transparentes el proceso de la absorción, en relación a los cargos, sueldos, las cuales depende de las políticas de la Cooperativa Chibuleo Ltda.

3. ¿Me puede contar como se manejan los desacuerdos?

Si, efectivamente han existido algunas diferencias, pero no por los acuerdos que se tienen, sino por los directivos de la entidad absorbida no llegan a un acuerdo o diferencias entre ellos, pero sin embargo nosotros hemos podido sobrellevar con la comunicación, el dialogo ha sido una herramienta principal para llevar estos temas e indicarles cuales son los beneficios y los perjuicios que se pueden acarrear en caso de desistir el proceso de la fusión.

4. ¿Me podría comentar que áreas participan en este proceso?

Por supuesto,

- Auditoria
- Financiera
- Unidades de Apoyo
- Riesgos
- Legal
- Negocios

### ETAPA 3: Evaluación de la Cooperativa

1. ¿Me puede decir, Porque se deben monitorear y evaluar la gestión financiera?

Porque realmente absorber a una institución financiera, no es tan fácil como parece, obligatoriamente hay que monitorear porque en el momento de que fusiono los estados financieros, es normal poseer un impacto, que puede ser menor, medio o alto, por ello es importante evaluar con un análisis financiero.

2. ¿Cuáles fueron los criterios de evaluación y desde su punto de vista fue válido y agregó valor a la relación?

Los criterios de evaluación para absorber se determina la necesidad de Cooperativa Chibuleo, que es la expansión, es fue el primera variable, el segundo fue el nivel de pérdida que posee esa institución y determinar el impacto no sea tan negativo, tercero el negocio de esa entidad como estaba funcionando y como ultimo el conflicto de intereses que exista.

3. ¿La gerencia de la Cooperativa comparte estas evaluaciones con sus empleados?

Si, en la parte pertinente.

4. ¿Por favor, comente cual es el modelo apropiado de evaluación de este proceso?

El modelo apropiado, bueno no lo tenemos como Cooperativa Chibuleo, lo que hemos realizado base a un análisis a nuestra realidad, dependiendo de las circunstancias de cada entidad.

#### ETAPA 4: Procesos de información

1. ¿Cómo es el intercambio de información entre los involucrados?

Todo el proceso es de conocimiento de manera documentada, con el conocimiento del Staff Gerencial, y los mandos medios para así llegar a los mandos operativos.

2. ¿Como se analiza la información financiera de cada entidad?

Aplicando el método CAMEL, y esto lo realiza el Jefe Financiera de la entidad.

3. ¿Cómo lo retroalimenta cuando falla?

A través de reuniones de trabajo, de actividades, de indicadores que se propusieron, es decir en base a un cronograma de actividades.

4. ¿Cuál es el margen de perdida de tolerancia?

Es en función a la evaluación.

5. ¿Existen políticas internas?

No, no existen, son criterios en función a la parte administrativa.

#### ETAPA 5: Marco Legal

1. ¿Cuál es el marco legal que sustenta este proceso?

Existe las resoluciones de la Junta Política Monetaria.

2. ¿Cómo se procedería en caso de un incumplimiento de contrato de la fusión?

Prácticamente, hasta la firma de la carta de intención se puede desistir cualquier de las partes, pero a partir de la resolución de la Superintendencia no se puede hacer nada y dar fiel cumplimiento a los dispuesto en los acuerdos

#### **Conclusión**

En esta etapa, se puede concluir que la persona entrevistada posee conocimiento completo del proceso de la fusión, y menciona en repetidas ocasiones que para que el proceso de fusión posea un impacto positivo a la entidad, es importante la comunicación, y sobre todo el desarrollo de las actividades en función a un cronograma apropiado de trabajo.

## **Entrevista 2**

Continuando con la investigación del impacto de la gestión financiera de la fusión por absorción, se realiza la entrevista al Dr. Byron Eduardo Albán Pinto, Auditor Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., donde se aporta desde un punto de vista de control sobre el proceso de fusión por absorción de la Cooperativa Chibuleo. A continuación, se detalla la entrevista.

### **ETAPA 1: Selección**

1. ¿Me podría manifestar la conceptualización de fusiones por absorciones?

La conceptualización de fusión por absorción se maneja normativamente, la cual permita a las instituciones que financieramente están con deficiencias, que otra institución más grande o mediana este acorde a sus indicadores financieros pueda absorber sus activos, pasivos para poder consolidar en una sola

2. ¿Me puede revelar cual es el impacto positivo en un proceso de fusión por absorción?

Bueno, existen 2 importantes impactos, el uno es para ayudar al sector de la economía popular y solidaria para evitar a futuro malentendidos, fortaleciendo al sector Cooperativo y la segunda nos permite ayudar a los socios de las Cooperativas que van a ser cerradas no pierdan sus dineros depositados.

3. ¿Cómo es el argumento de selección de las entidades que intervienen en este proceso, cuantas personas actúan y cuál es su grado de participación?

EL proceso que la institución ha desarrollado podemos tomar como ejemplo, es un equipo de 5 personas, la cual está ligado al área financiera, negocios, auditoria, legal y cumplimiento, el cual nos permite obtener puntos de vista diferentes para poder manejar una adecuada fusión.

4. ¿Qué criterio se usa para limitar el tiempo de un proceso de fusión?

El tiempo se determina en función a la normativa, en función a la documentación que hay que entregar a los organismos de control, y con la depuración de datos para determinar las necesidades tecnológicas.

## ETAPA 2: Desarrollo del proceso en la Cooperativa que absorbe

1. Por favor narre ¿Cómo es el proceso de relación y de asimilación del personal al proyecto de fusión por absorción?

Como se indicaba anteriormente es en función a la normativa, la cual es super clara con el proceso, como primera parte es la intención que poseen las entidades para entrar al compromiso de la fusión, se ligan los parámetros que serán tomados en cuenta para iniciar con este proceso, la misma que es entregado al organismos de control las cuales validan la información para entender las dificultades y necesidades de ambas entidades, luego de la aceptación se realiza el análisis financiero y el impacto que ocurriera al fusionarse, se realiza una revisión interna de manera contable, y se procede a la tramitación legal por parte de ambas entidades, para lo cual se espera la emisión de la resolución por parte de la Superintendencia para establecer un cronograma de actividades de fusión, tecnológica y contable.

2. ¿Cómo es el flujo de información entre el staff gerencial y la entidad para absorber?

Como en inicio se manifestó, el grupo de personas que forman el Comité Técnico para las Fusiones, se realizan reuniones constantes, para analizar el cumplimiento del cronograma de actividades y de casos necesarios a tratarse.

3. ¿Me puede contar como se manejan las diferencias y si las hay de qué tipo son?

Las diferencias, que mejor dicho se consideran como desacuerdos se manejan por el lado de la intención de ambas partes, en la cual se establecen las condiciones de cada parte, pero si en el camino se dieran los desacuerdos tienen que llegarse a un acuerdo final, caso contrario se estanca el proceso, sin embargo se ha realizado reuniones con ambas Asambleas Generales para evitar malos entendidos.

4. ¿Me podría comentar que áreas participan en este proceso?

Por supuesto,

- Auditoria
- Financiera

- Auditoria
- Riesgos
- Legal
- Negocios
- Cumplimiento

### ETAPA 3: Evaluación de la Cooperativa

1. ¿Me puede decir, Porque se deben monitorear y evaluar la gestión financiera?

Es un factor muy importante la parte financiero, en vista al impacto que puede causar si no es analizada con anterioridad, los indicadores financieros pueden ser afectados de manera considerable y pueden convertir el beneficio de la fusión en una debilidad generando indicadores débiles, y el Organismos de control empiecen con llamados de atención por el deterioro de los indicadores.

2. ¿Cuáles fueron los criterios de evaluación y desde su punto de vista fue válido y agregó valor a la relación?

Si, dentro de ello lo primordial es la normativa, ya que los organismos de control, auditorias, y la propia calificadora de riesgos, verificara el cumplimiento de dicha normativa, por ello el Área de Auditoria y Área Legal aportan con el seguimiento al cumplimiento de todos los trates normativos y archivados para revisiones futuras

3. ¿La gerencia de la Cooperativa comparte estas evaluaciones con sus empleados?

Si, pero con el Staff Gerencial o Comite Técnico de Fusiones

4. ¿Por favor, comente cual es el modelo apropiado de evaluación de este proceso?

Modelo no existe, lo que existe son parámetros de cada área en función a criterios de cada área (Legal, Financiero, Auditoria, Riesgos)

### ETAPA 4: Procesos de información

1. ¿Cómo se da el intercambio de información entre los involucrados y Ud. como el actor principal?

La comunicación se maneja por escrito, eso nos ha permitido que los desacuerdos que se citó anteriormente exista la evidencia y se logren cumplir a cabalidad.

2. ¿Como se analiza la información financiera de cada entidad?

El análisis se maneja de manera independiente de cada entidad financiera, de manera vertical, horizontal, índices financieros y luego de ello se analiza las entidades fusionas como una sola persona jurídica y nuevamente se evalúa el impacto financiero sea este, alto, medio o bajo, para emitir una recomendación.

3. ¿Cómo lo retroalimenta cuando falla?

Dentro de las partes que pueden fallar es la parte del negocios, cartera y liquidez, para ello se ha manejado alternativas de ajuste contable o provisiones, con ello se busca transparentar la información contable para cuando se haga el análisis se determine que dichas fallas radican en una sola cuenta y darle el tratamiento apropiado.

4. ¿Cuál es el margen de perdida de tolerancia?

No se ha manejado un margen de perdida de tolerancia de manera técnica, sin embargo, se ha manejado en función al costo que tiene la creación de una oficinas nueva, que varía entre 100 y 200 mil.

5. ¿Existen políticas internas?

Las políticas internas son basadas en la normativa

## ETAPA 5: Marco Legal

1. ¿Cuál es el marco legal que sustenta este proceso?

Existe las resoluciones de la Juna Política Monetaria.

2. ¿Cómo se procedería en caso de un incumplimiento de contrato de la fusión?

Al inicio se daban desacuerdos, sin embargo, se han desarrollado nuevos acuerdos, pero llegando al punto tendríamos que analizar la inversión realizada y darle un tratamiento apropiado.

## ETAPA 5: Estudio de Caso “FINANDER”



1. Cuál sería su conclusión con la fusión más grande que realizado Cooperativa Chibuleo.

El proceso como se puede manifestar como conclusión es que aporta a la entidad a un crecimiento y expansión, lo que permite proyectarse a que esas oficinas presten los servicios apropiados, sin embargo, para cubrir esa inversión de 5 oficinas de forma inmediata se debe trabajar en un plan de recuperación de la inversión en función al giro del negocio.

### **Conclusión**

El Auditor Interno posee el conocimiento de manera fortalecido en función a la normativa, lo cual genera expectativas apropiadas del control y manejo de expedientes del proceso

### **Entrevista 3**

Continuando con la investigación del impacto de la gestión financiera de la fusión por absorción, se realiza la entrevista a la Ing. Ximena Guadalupe Marcalla Ainaguano, Contadora General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., donde se aporta desde un punto de vista financiero - contable sobre el proceso de fusión por absorción de la Cooperativa Chibuleo. A continuación, se detalla la entrevista.

#### **ETAPA 1: Selección**

1. ¿Me podría manifestar la conceptualización de fusiones por absorciones?

Bueno de hecho actualmente la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria no da apertura a la creación de nuevos puntos, por lo cual da la alternativa de crear nuevos puntos a través del proceso de fusión, ello nos permite extendernos más en el campo geográfico, e incrementar nuestro activo, así como también uno de los objetivos es que las Cooperativas pequeñas que se encuentran deterioradas no hagan daño a la sociedad.

2. ¿Me puede revelar cuál es el impacto positivo en un proceso de fusión por absorción?

El impacto positivo se puede definir en extendernos como Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

3. ¿Cómo es el argumento de selección de las entidades que intervienen en este proceso, cuantas personas actúan y cuál es su grado de participación?

La misma Superintendencia pone a disposición un listado de instituciones que se encuentran en riesgo, y eso a su vez nosotros como institución realizamos las debidas revisiones y análisis, para determinar el impacto que ocasionan a la institución, por lo cual se genera más disposición de la Superintendencia y no una selección libre y voluntaria

4. ¿Qué criterio se usa para limitar el tiempo de un proceso de fusión?

El tema de documentación se demora 6 meses, mientras se ejecuta el proceso de coadministración, por lo que podemos manifestar que se demoran un aproximado de 8 meses

ETAPA 2: Desarrollo del proceso en la Cooperativa que absorbe

1. Por favor narre ¿Cómo es el proceso de relación y de asimilación del personal al proyecto de fusión por absorción?

El personal de la institución de forma directa la parte administrativa lo visibiliza más responsabilidad, y se siente más seguros y con la oportunidad de sentirse satisfechos, ya que se involucran en nuevas políticas.

2. ¿Cómo es el flujo de información entre el staff gerencial y la entidad para absorber?

El flujo es apropiado.

3. ¿Me puede contar como se manejan las diferencias y si las hay de qué tipo son?

Las diferencias contables se determinan a una cuenta de diferencias por regularizar.

4. ¿Me podría comentar que áreas participan en este proceso?

Por supuesto,

- Financiera
- Auditoria
- Riesgos
- Legal
- Negocios

ETAPA 3: Evaluación de la Cooperativa

1. ¿Me puede decir, Porque se deben monitorear y evaluar la gestión financiera?

Para este proceso es importante que ambas instituciones posean niveles apropiados de índices financieros, como disciplina propia, lo cual genera un aspecto positivo o negativo según el caso, sobre todo la parte importante del giro del negocio.

2. ¿Cuáles fueron los criterios de evaluación y desde su punto de vista fue válido y agregó valor a la relación?

Los criterios más importantes se pueden definir el control de la cartera y la búsqueda y permanencia de las captaciones.

3. ¿La gerencia de la Cooperativa comparte estas evaluaciones con sus empleados?

Sí, pero con el Staff Gerencial

4. ¿Por favor, comente cual es el modelo apropiado de evaluación de este proceso?

No existe, cada institución establece su propio modelo.

#### ETAPA 4: Procesos de información

1. ¿Cómo se da el intercambio de información entre los involucrados y Ud. como el actor principal?

Mediante requerimientos, es decir documentación por escrito.

2. ¿Cómo se analiza la información financiera de cada entidad?

La principal la parte financiera, como es el caso de los indicadores

3. ¿Cómo lo retroalimenta cuando falla?

Obviamente se informa a las partes involucradas, es decir la comunicación acertada.

4. ¿Cuál es el margen de pérdida de tolerancia?

No existe, se analiza en función a los resultados

5. ¿Existen políticas internas?

Las políticas no existen, con la experiencia lo determinaremos.

#### ETAPA 5: Marco Legal

1. ¿Cuál es el marco legal que sustenta este proceso?

Existen las resoluciones de la Juna Política Monetaria.

2. ¿Cómo se procedería en caso de un incumplimiento de contrato de la fusión?

Se aplicarían las sanciones respectivas.

#### ETAPA 5: Estudio de Caso “FINANDER”

- 1.Cuál sería su conclusión con la fusión más grande que realizado Cooperativa Chibuleo.

Bueno de hecho, la información que se ha obtenido ha generado la fortaleza necesaria para el proceso de la fusión por absorción, ya que al inicio de este proceso se determinó dificultades y desacuerdos, se cree que dichas acciones buscaban estabilizar la tranquilidad de la Cooperativa que fue absorbida, ello complico parte del proceso, como área contable se busco canalizar todas las mejoras necesarias para que el impacto financiero sea minúsculo, estableciendo un control contable en cada cuenta y definiendo su realidad, caso contrario aplicando los ajustes necesarios..

El área contable no determina que el proceso de fusión por absorción de la Cooperativa cumple con las políticas internas diseñadas, existen carencia en determinar que la fusión posee un impacto considerable en los resultados de la entidad, por ello es importante analizar el impacto de estos resultados al haber transcurrido más de 5 meses.

## **CAPÍTULO III.**

### **RESULTADO**

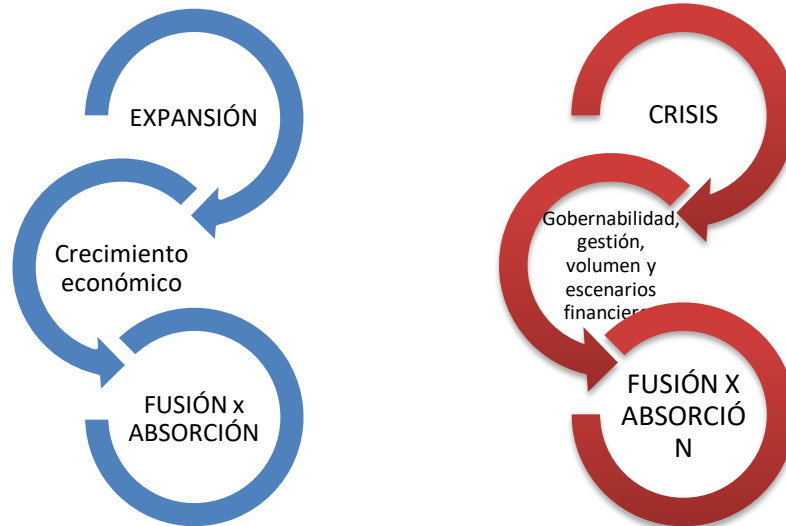
#### **Introducción y objetivos**

La elevada y creciente competitividad con la que las empresas ya asumen han de convivir y prosperar, consecuencia entre otros factores de la globalización de la economía, las fuerza inexorablemente a implantar estrategias de gestión con objeto de alcanzar y en algunos casos mantener su posición en los mercados, por otra parte, cada vez más saturados. Entre las estrategias por las que han optado las empresas para lograr tal fin se encuentran las que tienen su base en el logro de una dimensión empresarial eficiente, tales como los procesos de fusión, que se han consolidado por propiciar la consecución de sinergias en muchas áreas de la gestión empresarial.

Las cooperativas no se han mantenido al margen de esta realidad, y de hecho todas las leyes de cooperativas incluyen en su articulado la forma de llevar a cabo procesos de fusión cooperativa. Así, Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., en su planificación de trabajo para el año 2018, rompió los paradigmas habituales del Cooperativismo, y se embarcó en la expansión de la inclusión financiera, por ello opto por la estrategia de absorción de entidades con altas debilidades, las cuales impidan el desarrollo de estas, COAC Chibuleo Ltda., absorbió esas debilidades, buscando transformarlas en fortalezas.

El objeto del presente análisis es describir el impacto que ocasionó la absorción de la ex Cooperativa de Ahorro y Crédito Finander Ltda., a los estados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., analizar el efecto positivo y negativo en la gestión financiera y valorar el proceso de fusión por absorción, para lo cual tomaremos como punto de partida el análisis financiero respectivo de ambas partes, e intentaremos hacer hincapié en aquellos aspectos que representan una diferencia.

Es importante analizar el proceso y las acciones que incurren este proyecto de absorber una entidad financiera, diferenciando el tipo de fusión y la responsabilidad a futuro.



**Gráfico N° 6 Motivos de fusión**  
 Elaborado por: Julio H. Calero Zúñiga  
 Fuente: Propia

Se debe definir cada característica vertical de las variables

- Cuando una Cooperativa absorbe el patrimonio, se apodera la membresía y la totalidad de derechos y obligaciones.
- La Cooperativa “Absorbente” conserva su personería jurídica y procede a la reforma de sus estatutos.
- La Cooperativa “Absorbida” ingresa a un estado de extinción y disolución voluntaria y anticipada

Dentro del proceso de investigación se logró determinar la existencia de un proceso, o pasos a seguir para la realización de la fusión por absorción, es importante detallar dichos fases para obtener la medición e impacto en la gestión financiera.

## Metodología



### Gráfico N° 7 Proceso de fusión

Elaborado por: Julio H. Calero Zúñiga

Fuente: Propia

## FASE I

- Análisis Preliminar

En esta fase se determinará y analizará la situación financiera, económica, operativa y de gobernabilidad de la entidad previo a iniciar un proceso de fusión.

Igualmente se evaluarán los niveles de riesgo asumido por la cooperativa.

- Estrategia de comunicación e información

El mensaje que debe canalizarse desde el inicio del proceso dará énfasis a los objetivos ventajas y oportunidades de la fusión

En cada fase se aplicará una estrategia de comunicación e información apropiada a través del presidente del Consejo de Administración y Gerente General en su calidad de Representante Legal.

## **FASE II**

- Concientización y Sensibilización.

Es una fase de diagnóstico, análisis y proyecciones financieras, en la que se presenta la situación actual y perspectivas de la institución, a partir de los cual se definen las alternativas a seguir, así como las decisiones necesarias para llevar a cabo el proceso de fusión.

El Consejo de Administración y la Gerencia deben tomar conciencia de la realidad y asumir en forma amplia todas las implicaciones del proceso.

La sensibilización se lleva a cabo con varias reuniones de trabajo o talleres con Directivos, Gerencia y otros funcionarios de confianza designados para tal propósito.

Seguidamente se hacen las gestiones necesarias para el acercamiento a la posible institución a fusionarse, se realizan los intercambios de información y visitas que fueren necesarias.

El resultado de esta fase se refleja en las actas del Consejo de Administración en donde resuelven iniciar el proceso de fusión y definen cual es la institución apropiada para dicha fusión.

## **FASE III**

- Resolución de la asamblea general de socios e informes técnicos, financieros y jurídicos

Igualmente prepara los informes técnicos financieros y jurídicos que sean pertinentes.

El resultado de esta segunda fase es el acta formal de la asamblea donde aprueba en forma definitiva el proceso de fusión.

## **FASE IV**



- Constitución de escritura pública acoplamiento de sistemas, procesos y procedimientos

Con la aprobación de la asamblea se procede a elaborar la minuta que será la base de la escritura pública y otros procesos legales relacionados.

A la par, se da inicio de manera conjunta al acoplamiento de los sistemas, procesos y procedimientos operativos, administrativos, financieros e informáticos con el propósito de unificarlos.

El resultado de esta fase será:

- Escritura pública legalizada
- Informe de la Cooperativa Absorbente que demuestre que los sistemas y proceso internos están listos para su implementación.

#### **FASE V**

- Aprobación de la fusión por parte de la SBS; y, Registro Mercantil.

Con todos los elementos anteriores más el expediente completo, la SBS procede a la revisión del cumplimiento de todos los aspectos legales y formales y emite la resolución en la que aprueba la fusión definitiva.

El resultado de esta fase es la resolución suscrita por el Organismo de Control y la publicación en un diario de circulación masiva en el país.

#### **FASE VI**

- Seguimiento y evaluación

El seguimiento del proceso de fusión consiste en un monitoreo trimestral de los resultados financieros y gerenciales para medir el impacto de la fusión y el cumplimiento de las metas de crecimiento, así como la calidad y oportunidad de los servicios y beneficios.

La evaluación se refiere a un corte evaluativo formal para medir el impacto de la fusión, por lo que es recomendable hacerlo al finalizar el primer año contado desde la fecha de resolución por parte de la SBS.

## ANALISIS COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FINANDER LTDA.

A continuación, se detalla parte esencial del informe principal del proceso de fusión por absorción a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Finander Ltda., tomad del informe del área financiera CAI-N°-2018-01.

En días pasados existió el interés por la COAC FINANDER, en ser absorbida por al COAC Chibuleo, lo cual dio origen a la formación de equipos de trabajo para el análisis respectivo, como primer criterio del área de riesgos, según informe MEMORANDO N° CCBL-UR-005-2018, «En caso de considerarse la posibilidad de una fusión, con el objetivo de llegar a los mercados señalados, se debería efectuar una visita en situ, para realizar el levantamiento de información correspondiente que de un panorama más claro de la situación de la Institución; considerando que esta debe ser inmediata ya que por el elevado riesgo de liquidez que presentan, es muy probable que no resistan en el corto plazo, a menos que encuentren financiamiento.»

Para lo cual se realizó la visita respectiva del equipo de trabajo el viernes 23 de febrero en la ciudad de Cayambe y Otavalo en la que se solicitó información y documentos de respaldo del funcionamiento de la institución, para poder evaluar el comportamiento de la Cooperativa y sus agencias. Las técnicas utilizadas para el análisis fueron: muestreo, entrevista, y observación.

Las actividades realizadas fueron realizadas en base al plan de trabajo entregado al equipo.

### **ALCANCE**

La revisión y el análisis se lo realizo con corte a diciembre 2017 de la Cooperativa posiblemente absorbida en las oficinas de Cayambe y Otavalo. El análisis financiero se realiza en forma consolidada.

#### Análisis financiero

La Cooperativa que se va analizar pertenece al segmento 5 y alcanza un total de activos por: 4'509,845., su estructura está compuesta del 86.27% en cartera de crédito, 8.60% en Fondos disponibles, y del 5.13% el resto de cuentas, se puede observar que existe baja participación en fondos disponibles.

| FINANDER  |                                 |                                |                  |
|---|---------------------------------|--------------------------------|------------------|
| BALANCE GENERAL                                   |                                 |                                |                  |
| ACTIVO  |                                 | PASIVO Y PATRIMONIO            |                  |
| 11 FONDOS DISPONIBLES                             | 387,918                         | 21 OBLIGACIONES CON EL PUBLICO | 4,056,530        |
| 13 INVERSIONES                                    | -                               | 2101 DEPÓSITOS A LA VISTA      | 835,097          |
| 14 CARTERA DE CREDITOS                            | 3,890,585                       | 2103 DEPÓSITOS A PLAZO         | 2,854,178        |
| 16 CUENTAS POR COBRAR                             | 93,462                          | 2105 DEPOSITOS RESTRINGIDOS    | 367,256          |
| 17 BIENES REALIZABLES, ADJUD POR PAGO, DE ARREN M | -                               | 25 CUENTAS POR PAGAR           | 116,662          |
| 18 PROPIEDADES Y EQUIPO                           | 76,338                          | 26 OBLIGACIONES FINANCIERAS    | -                |
| 19 OTROS ACTIVOS                                  | 61,543                          | 29 OTROS PASIVOS               | -                |
|   |                                 | 31 CAPITAL SOCIAL              | 295,474          |
|   |                                 | 33 RESERVAS                    | 274,141          |
|   |                                 | 34 OTROS APORTES PATRIMONIALES | 36,621           |
|   |                                 | 35 SUPERAVIT POR VALUACIONES   | -                |
|   |                                 | 36 RESULTADOS                  | -269,583         |
| 1 ACTIVO  | <u>4,509,845</u> <sup>2+3</sup> | PASIVO + PATRIMONIO            | <u>4,509,845</u> |

### Gráfico N° 8 Balance General “FINANDER”

Elaborado por: COAC CHIBULEO LTDA.

Fuente: Estados Financieros Cooperativa de Ahorro y Crédito FINANDER Ltda.

El comportamiento de sus indicadores financieros es el tema de debilidad en relación al riesgo.

| INDICADORES CUANTITATIVOS  | dic-16   | MARZO    | JUNIO   | SEPTIEMBRE | DICIEMBRE |
|--|----------|----------|---------|------------|-----------|
| <b>CAPITAL</b>   |          |          |         |            |           |
| Cobertura Patrimonial (Patrimonio / Activos Improductivos Netos) | 39.67%   | 65.6%    | 112.5%  | 132.27%    | 145.5%    |
| Patrimonio Técnico / Activos Ponderados por Riesgo               | 2.76%    | 3.8%     | 5.9%    | 7.21%      | 8.2%      |
| Patrimonio Técnico Secundario / Patrimonio Técnico Primario      | -47.22%  | -2.64%   | -4.45%  | 6.62%      | 10.16%    |
| Patrimonio Técnico / (Activos + Contingentes)                    | 2.49%    | 3.4%     | 5.6%    | 6.75%      | 7.5%      |
| <b>CALIDAD DE ACTIVOS</b>  |          |          |         |            |           |
| Cartera Riesgo / Cartera Neta                                    | 22.75%   | 19.87%   | 20.55%  | 20.75%     | 20.46%    |
| Cobertura: (Morosidad Bruta Total - Provisiones) / Patrimonio    | 712.88%  | 421.84%  | 273.30% | 229.77%    | 196.76%   |
| Activos Improductivos / Total Activos                            | 16.09%   | 13.93%   | 10.24%  | 11.54%     | 13.73%    |
| Cobertura Cartera Riesgo   | 8.96%    | 18.59%   | 18.02%  | 18.85%     | 20.24%    |
| <b>EFICIENCIA OPERATIVA</b>                                      |          |          |         |            |           |
| Gastos Personal / Activos Promedio                               | 3.64%    | 4.54%    | 4.20%   | 4.17%      | 4.25%     |
| Gastos Operativos / Activos Promedio                             | 11.07%   | 10.27%   | 9.48%   | 9.20%      | 9.54%     |
| Margen Bruto Financiero / Gastos de Personal + Honorarios        | 128.8%   | 170.1%   | 175.2%  | 198.81%    | 207.8%    |
| <b>EFICIENCIA FINANCIERA</b>                                     |          |          |         |            |           |
| Grado de Absorción   |          |          |         |            |           |
| Activos Productivos / Pasivos con Costo                          | 88.9%    | 90.7%    | 96.4%   | 97.72%     | 95.9%     |
| Margen Bruto Financiero / Activos Productivos Promedio           | 5.83%    | 2.28%    | 4.27%   | 7.29%      | 10.23%    |
| <b>RENTABILIDAD</b>  |          |          |         |            |           |
| Resultado Operativo / Activo Promedio                            | -5.17%   | -6.23%   | -3.42%  | -0.76%     | -0.10%    |
| Resultado Operativo / Patrimonio Promedio                        | -207.57% | -181.67% | -60.90% | -11.26%    | -1.39%    |
| <b>LIQUIDEZ</b>  |          |          |         |            |           |
| Liquidez Primera Línea   | 14.62%   | 15.43%   | 11.15%  | 12.52%     | 13.38%    |
| Liquidez Segunda Línea   | 10.39%   | 9.17%    | 7.91%   | 7.11%      | 9.56%     |

### Gráfico N° 9 Evolución Índices Financieros “FINANDER”

Elaborado por: COAC CHIBULEO LTDA.

Fuente: Estados Financieros Cooperativa de Ahorro y Crédito FINANDER Ltda.

- Sus activos improductivos alcanzan un nivel del 13.73%, lo cual genera un criterio de ineficacia alta generando posibles resultados negativos en el margen financiero, cabe mencionar que dicho indicador no está considerado el tamaño de cartera en riesgo.

- Su índice de morosidad llega al 20.46%, lo que indica un porcentaje muy elevado en relación a nuestro indicador y del segmento al que pertenecemos.
- La cobertura de cartera en riesgo es muy baja con el 20.24%, lo que indica que se debe trabajar muy fuerte en la generación de resultados positivos para cubrir esa provisión requerida dentro de las políticas de la entidad.
- La rentabilidad ES NEGATIVA y pérdidas en varios ejercicios económicos.
- Su liquidez es débil, lo que genera criterios de problemas de liquidez en todo el año.
- La solvencia patrimonial se encuentra debajo a lo requerido, su indicador es del 8.17%

### Conclusiones índices financieros

El siguiente análisis pretende simplificar el criterio del comportamiento de los principales índices financieros bajo la metodología CAMEL

| DESCRIPCION  | INDICADOR | COMENTARIO DE LA COOPERATIVA   |
|--|-----------|--|
| Cobertura Patrimonial (Patrimonio / Activos Improductivos Netos) | 145.52%   | La entidad afronta dificultades patrimoniales, evidencia un riesgo de solvencia patrimonial, es necesario establecer estrategias de forma inmediata  |
| Patrimonio Técnico / Activos Ponderados por Riesgo               | 8.17%     | Problemas patrimoniales, necesita urgente fortalecer su patrimonio para afrontar dificultades futuras  |
| Patrimonio Técnico Secundario / Patrimonio Técnico Primario      | 10.16%    | La entidad no demuestra rentabilidad en años anteriores, lo cual produce una debilidad en su patrimonio secundario, necesita estrategias   |
| Patrimonio Técnico / (Activos + Contingentes)                    | 7.46%     | Problemas de solvencia patrimonial, entidad no es eficiente, plan de contingencia patrimonial de inmediato   |
| Cartera Riesgo / Cartera Neta                                    | 20.46%    | Cartera en riesgo por encima del promedio del SF, se necesita cobranzas agresivas, plan de acción en base a cobranzas  |
| Cobertura: (Morosidad Bruta Total - Provisiones) / Patrimonio    | 196.76%   | Cartera en riesgo muy elavada, analisis profundo politicas de credito, resoluciones inmediatas, fortalecimiento de patrimonio  |
| Activos Improductivos / Total Activos                            | 13.73%    | Se evidencia que la Cooperativa tiene alto nivel de activos improductivos respecto al total de activos, lo cual conlleva a analizar que la entidad mantiene valores en activos improductivos o inmovilizados |
| Cobertura Cartera Riesgo   | 20.24%    | La Cooperativa registra un nivel de provisiones muy bajo con respecto a su cartera en riesgo, lo cual genera dudas y expectativas de la rentabilidad de la entidad   |
| Gastos Personal / Activos Promedio                               | 4.25%     | Buen control de gastos operativos, no obstante se necesita mayor rentabilidad  |
| Gastos Operativos / Activos Promedio                             | 9.54%     | La entidad demuestra deficiencia absoluta, la mantener rangos por encima del promedio del Sistema Financiero   |
| Margen Bruto Financiero / Gastos de Personal + Honorarios        | 207.78%   | Problemas de rentabilidad, temas de gastos financieros (provisiones)   |
| Activos Productivos / Pasivos con Costo                          | 95.91%    | La entidad es rentable, pero es necesario ampliar dicha rentabilidad, se necesita fortalecer los productos de credito y captaciones  |
| Margen Bruto Financiero / Activos Productivos Promedio           | 10.23%    | Existe una excelente brecha en los intereses ganados en creditods, frente a el costo de captaciones  |
| Resultado Operativo / Activo Promedio                            | -0.10%    | La entidad atraviesa por dificultades financieras, es necesario aplicar estrategias inmediatas de crecimiento no de expansión, fortalezcamos nuestra rentabilidad.   |
| Resultado Operativo / Patrimonio Promedio                        | -1.39%    | La entidad atraviesa por dificultades financieras, es necesario aplicar estrategias inmediatas de crecimiento no de expansión, fortalezcamos nuestra rentabilidad.   |
| Liquidez Primera Línea   | 13.38%    | La entidad no demuestra una buena prudencia financiera en temas de liquidez, es necesario aplicar captaciones inmediatas.  |
| Liquidez Segunda Línea   | 9.56%     | La entidad no demuestra una buena prudencia financiera en temas de liquidez, es necesario aplicar captaciones inmediatas.  |

### Gráfico N° 10 Evolución Conclusiones financieras “FINANDER”

Elaborado por: COAC CHIBULEO LTDA.

Fuente: Estados Financieros Cooperativa de Ahorro y Crédito FINANDER Ltda.

- **POSITIVOS**

- a) Las ubicaciones geográficas de la institución se encuentran en zonas estratégicas y de interés para la Cooperativa Chibuleo.
- b) Las instalaciones de la oficina Otavalo son adecuados y estéticos, lo cual permite que tengan presencia e imagen en el mercado
- c) En cuanto al archivo de documentos de manera general se determina que tienen ordenados, organizados, clasificados y archivados de manera adecuada.
- d) En lo referente a Manual de Captaciones, poseen un manual actualizado y estructurado de manera adecuada.
- e) Revisado los archivos de las aperturas de cuentas, se determina que cuenta con registros ordenados y cumplen con los requisitos establecidos en el Manual de Captaciones.
- f) En lo referente al proceso de Colocaciones, cuentan con un manual de créditos con políticas de créditos generales y básicos, mismos que no permiten tener un adecuado proceso de concesión crediticia.

- **NEGATIVOS**

- g) Se determinó el faltante de 81,940.60 del fondo de efectivo, dicho valor manifiesta el Gerente que se debe a la migración al nuevo sistema, pero por fuentes internas menciona que cuando existió esta anomalía, el sistema de video vigilancia se encontraba dañado.
- h) No existe anexos de activos fijos, lo cual inclina a que los valores registrados en las cuentas de activos fijos no son reales, según comentario de la Contadora, la administración actual y anterior no adquirirían los bienes con respaldo tributario.
- i) Cuenta de proveeduría no respaldan con anexo, lo cual dificulta el determinar si son saldos reales.
- j) Los costos de migración, según consultas realizadas al Dpto. Sistemas ascienden aproximadamente a 50,000.00 USD.
- k) En el 2017 ya trabajaron con un cronograma de devolución de valores por obligaciones con el público.
- l) Se determinó débitos de los certificados de aportación de los socios para cubrir pérdidas acumuladas, sin conocimiento del socio.
- m) Socios con crédito son relativamente jóvenes y existe altas renovaciones crediticias

- **CONCLUSIÓN:**

Al revisar los estados financieros y las operaciones del giro del negocio, se concluye que la entidad a absorber posee altas debilidades, que al momento de fusionarse con la Cooperativa tienen impacto fuerte, por ello:

- **No es recomendable entrar en proceso de fusión**, al considerar que la entidad posee mayor cantidad de aspectos negativos que positivos, dentro de estos los más relevantes son:
  - Solvencia Patrimonial por debajo de lo requerido.
  - Altas pérdidas acumuladas.
  - Problemas de liquidez.
  - Cobertura de cartera problemática.
  - Alto riesgo de incobrabilidad en cartera vencida.
  - Concentración de depósitos a plazo fijo.
  - Descalce de plazos en obligaciones con el público.
  - Incumplimiento al Plan de acción intensivo de la SEPS.
  - Costo de absorción muy alto (aproximadamente 1'213,576)

| PERDIDA TOTAL     |         |  |
|-------------------|---------|--|
| <b>FORMULA</b>    | P.T.A = | <u>CARTERA IMPRODUCTIVA TOTAL +<br/>PERDIDA ACMULADA + PERDIDA<br/>ACTUAL + CUENTAS NO REGISTRADAS</u> |
| <b>DESARROLLO</b> | P.T.A = | 1,213,576.29   |
| <b>RESULTADO</b>  | P.T.A = | <b>1,213,576</b>   |

**Gráfico N° 11 Resultados “FINANDER”**

Elaborado por: COAC CHIBULEO LTDA.

Fuente: Estados Financieros Cooperativa de Ahorro y Crédito FINANDER Ltda.

Este sería el valor aproximado de la inversión si se asumiese el riesgo de entrar a la fusión, dicho valor deberá recuperarse en un plan a mediano y largo plazo, con una programación apropiada. Para obtener una rentabilidad futura se debe considerar todos los efectos de fusión, como es la imagen sistemas y el resto de los factores que inciden este proceso.

## Análisis del Informe FINANDER

En la revisión de los datos entregados por el responsable del proyecto, el mismo que en la entrevista manifestó que existía falencias muy altas para considerar la fusión, y que se le optó como valiosa la apertura de nuevas oficinas, a continuación, se detalla varios aspectos que no fueron muy relevantes para la fusión:

- El aspecto negativo de el faltante de 81,940.60, no se puede considerar como una pérdida futura, ya que ello corresponde a recuperación inmediata por parte de la administración.
- El aspecto negativo de no poseer un control apropiado en la administración de los bienes muebles y proveeduría no es considerable un aspecto relevante para la fusión ya que son temas enfocados en la mala gerencia.
- Unos de los aspectos más relevantes se puede considerar el efecto de mala administración de liquidez, ya que si se analiza de un punto de vista alterno se puede focalizar el problema actual, al futuro de la migración, por ello se debió haber considerado la elaboración de un plan de contingencia de liquidez.

Dentro del proceso de investigación se ha determinado que la Cooperativa de Ahorro y Crédito posee grandes debilidades, generando factores críticos en su administración, se ha procedido a revisar los estados financieros con desde el mes de diciembre 2017 y entender los fallos que existieron.

En esta parte de la investigación se desarrolló una herramienta de análisis financiero, la cual se detalla a continuación los principales componentes:

El análisis financiero es fundamental para evaluar la situación y el desempeño económico y financiero real de una empresa, detectar dificultades y aplicar correctivos adecuados para solventar-las. El objetivo de este estudio es analizar la importancia del análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente. El análisis financiero se basa en el cálculo de indicadores financieros que expresan la liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad de una empresa. Se considera que una empresa con liquidez es solvente pero no siempre una empresa solvente posee liquidez.

La herramienta denominada Mac'FA, que significa Matriz de Análisis Control de Fusión Absorción, determina de manera apropiada el nivel financiero que posee la entidad, enmarcada en los principales componentes de un análisis financiero, como es: solvencia, calidad de activos, liquidez y rentabilidad. Dentro de los componentes existen niveles apropiados, es decir límites establecidos en función a la empresa, normativa y estadística a nivel de las Cooperativas.

**INDICADORES FINANCIEROS Y LÍMITES DE RIESGO**

**I. DATOS ENTIDAD**

|                 |  |
|-----------------|--|
| RUC:            | 9999999999001                                  |
| RAZÓN SOCIAL:   | COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FINANDER LTDA. |
| SEGMENTO:       | 3  |
| AÑO DE REPORTE: | 2018   |
| MES DE REPORTE: | 11   |

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA. ^

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FINANDER LTDA.

FUSION COAC CHIBULEO + FINANDER v

**II. ÍNDICE**

**1.- INGRESO DE INFORMACIÓN**

[Definición de límites financieros](#)  
[Declaración de límites financieros](#)  
[Ingreso de balance](#)

**2.- RESULTADOS**

[Límites Indicadores Financieros](#)  
[Gráficos](#)

**3.- ANALISIS**

Anual
 Semestral
 Trimestral
 Bimensual
 Mensual

**Gráfico N° 12 Matriz de Control Financiero**

Elaborado por: COAC CHIBULEO LTDA.

Fuente: Estados Financieros Cooperativa de Ahorro y Crédito FINANDER Ltda.

Se ha procedido a ingresar los balances en la herramienta de análisis financiero, elaborada con el objetivo de entender de mejor manera el impacto en la gestión financiero de este proceso de fusión, para lo cual se establecieron los limites apropiados en los principales índices financieros, de esta manera nos pues generar el tipo de riesgo al que no estamos enfrentando.



Cuadro N° 9 Límites de indicadores financieros

| INDICADOR                                | DEFINICIÓN  | LÍMITE ENTIDAD |          |          |
|--|---|----------------|----------|----------|
|  |   | LÍMITE 1       | LÍMITE 2 | LÍMITE 3 |
| SOLVENCIA                                | Mide la suficiencia patrimonial de una entidad para respaldar las operaciones actuales y futuras; y, cubrir las pérdidas no protegidas por las provisiones de los activos de riesgo.  | 9.00%          | 11.00%   | 15.00%   |
| ACTIVOS FIJOS / PTC                      | Relación que permite medir cuanto de los activos fijos están cubiertos por el patrimonio técnico constituido de la entidad. El control de la participación de los activos fijos ayuda a que la entidad oriente su esfuerzo a incrementar los activos productivos. | 5.0%           | 15.00%   | 25.00%   |
| MOROSIDAD AMPLIADA                       | Nivel de cartera total que presenta problemas de recuperabilidad y pueden ocasionar pérdidas en la institución.   | 2.00%          | 4.00%    | 6.00%    |
| PARTICIPACIÓN ACTIVOS IMPRODUCTIVOS      | Determina el porcentaje de los activos que no generan ingresos con respecto al total del activo.  | 5.00%          | 7.00%    | 10.00%   |
| PARTICIPACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO      | Representa la participación de la cartera total con respecto a los activos.   | 65.00%         | 75.00%   | 85.00%   |
| INDICADOR DE LIQUIDEZ                    | Capacidad de respuesta de la entidad frente a los requerimientos de efectivo de sus depositantes.   | 12.00%         | 14.00%   | 16.00%   |
| GRADO DE ABSORCIÓN DEL MARGEN FINANCIERO | Capacidad que tiene la entidad para cubrir sus gastos operativos con los ingresos producto de la intermediación financiera.   | 110.00%        | 90.00%   | 80.00%   |
| ROA                                      | Mide la rentabilidad que producen los activos para generar ingresos suficientes que permitan fortalecer el patrimonio.  | 0.01%          | 0.50%    | 1.00%    |
| EFICIENCIA INSTITUCIONAL EN COLOCACIÓN   | Mide el porcentaje de gasto que requiere una entidad para administrar el actual stock de cartera.   | 100.00%        | 70.00%   | 50.00%   |

Elaborado por: Julio H. Calero Zúñiga

Fuente: Propia

En base al presente análisis y a la delimitación de los indicadores financieros se puede determinar el grado de criticidad que enrola a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Finander, la cual se presenta a continuación:

Cuadro N° 10 Indicadores financieros COAC FINANDER

| INDICADOR                                | RESULTADO        |                  |                        |                       |                       |                  |               | VARIACIÓN       | TENDENCIA    | ALERTA DE RIESGO |
|--|------------------|------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|---------------|-----------------|--------------|------------------|
|  | feb-18           | mar-18           | abr-18                 | may-18                | jun-18                | jul-18           |               |                 |              |                  |
| SOLVENCIA                                | 13.6<br>%        | 14.0<br>%        | 6.4%                   | 12.9<br>%             | 14.2<br>%             | 7.1%             | <b>-7.1%</b>  | <b>EMPEOR A</b> |              |                  |
| ACTIVOS FIJOS / PTC                      | 15.0<br>%        | 15.3<br>%        | 8.2%                   | 4.1%                  | 3.7%                  | 7.0%             | <b>3.3%</b>   | <b>MEJORA</b>   | <b>MEDIO</b> |                  |
| MOROSIDAD AMPLIADA                       | <b>20.6</b><br>% | <b>20.7</b><br>% | <b>27.5</b><br>%       | <b>26.2</b><br>%      | <b>26.6</b><br>%      | 13.6<br>%        | <b>-13.0%</b> | <b>MEJORA</b>   |              |                  |
| Seg. Consumo Prioritario                 | 8.4%             | 9.5%             | <b>18.9</b><br>%       | 11.6<br>%             | 11.3<br>%             | 6.8%             | -4.5%         | <b>MEJORA</b>   |              |                  |
| Seg. Microcrédito                        | <b>21.9</b><br>% | <b>22.0</b><br>% | <b>28.9</b><br>%       | <b>29.0</b><br>%      | <b>29.8</b><br>%      | <b>15.4</b><br>% | -14.4%        | <b>MEJORA</b>   |              |                  |
| PARTICIPACIÓN ACTIVOS IMPRODUCTIVOS      | 5.0%             | 8.2%             | 42.7<br>%              | 43.4<br>%             | 45.1<br>%             | 34.7<br>%        | <b>-10.4%</b> | <b>EMPEOR A</b> |              |                  |
| PARTICIPACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO      | 91.0<br>%        | 92.1<br>%        | 57.9<br>%              | 57.2<br>%             | 53.9<br>%             | 64.6<br>%        | <b>10.7%</b>  | <b>EMPEOR A</b> |              |                  |
| INDICADOR DE LIQUIDEZ                    | 8.6%             | 7.8%             | <b>-4.2%</b>           | -<br><b>4.9%</b>      | -<br><b>8.1%</b>      | <b>4.9%</b>      | <b>12.9%</b>  | <b>EMPEOR A</b> |              |                  |
| GRADO DE ABSORCIÓN DEL MARGEN FINANCIERO | 170.8<br>%       | 115.1<br>%       | -<br><b>103.0</b><br>% | -<br><b>66.6</b><br>% | -<br><b>63.3</b><br>% | 0.0%             | <b>63.3%</b>  | <b>MEJORA</b>   |              |                  |
| ROA                                      | <b>-1.7%</b>     | <b>-0.6%</b>     | -<br><b>11.9</b><br>%  | -<br><b>18.3</b><br>% | -<br><b>19.3</b><br>% | 0.0%             | <b>19.3%</b>  | <b>EMPEOR A</b> |              |                  |
| EFICIENCIA INSTITUCIONAL EN COLOCACIÓN   | 5.2%             | 7.5%             | 10.0<br>%              | 12.4<br>%             | 13.5<br>%             | 0.0%             | <b>-13.5%</b> | <b>MEJORA</b>   |              |                  |

Elaborado por: Julio H. Calero Zúñiga

Fuente: Propia

Como se puede apreciar en la tabla anterior, la entidad en los 6 meses antes de la fusión posee una tendencia negativa, en empeorar los principales índices financieros, tal es el caso de la Solvencia Patrimonial, la misma que posee una variación de -7.12%, afectando de esta manera la sostenibilidad de la Cooperativa, y transformándose en un causal de liquidación forzosa para la entidad al mantener una relación del matrimonio inferior al 9%.

Adicional a ello se puede observar un daño muy considerable en la calidad de activos en la contaminación de la cartera, existe procesos de mejora, pero su causa se debe a la coadministración que realizado Cooperativa Chibuleo en él mes de junio y julio 2018.

En conclusión, la entidad en el primer semestre del año 2018 sufre daños en todos los indicadores financieros, los cuales manifiesta la sostenibilidad de seguir en actividad, se demuestra una pérdida muy considerable, un daño en el patrimonio y en la calidad de activos,

en el proceso de investigación, por ello fue inevitable acceder a un proceso de fusión, e impedir la liquidación forzosa y afectar la inclusión financiera.

### **ANALISIS COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHIBULEO LTDA.**

A continuación, se presenta parte del informe financiero antes de la fusión, dichos datos están contemplados en el INFORME No. 26-CCBL-JF-2018, correspondiente al mes de julio del 2018.

..... La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., dentro de su planificación financiera para el 2017 y 2018, prevé un crecimiento muy considerable, incrementando su cartera en un 30% en relación del ejercicio anterior por año, la posibilidad de absorber se la puede realizar, ya que la entidad goza de adecuados indicadores financieros, en su mayoría, la fortaleza de COAC Chibuleo radica en su liquidez, y solvencia patrimonial.

Los estados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., correspondientes al 31 de julio de 2018 se presentan a la Gerencia de conformidad la responsabilidad y funciones del área financiera. Los estados financieros se han preparado de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad, normas de la Junta Política Monetaria y el Código Orgánico Monetario y Financiero.

En el presente informe financiero se exponen los estados financieros, junto con el examen y el análisis pertinentes.

#### **Aspectos destacados de los estados financieros**

2.1.1. Los estados financieros con corte al 31 de julio fueron elaborados conforme a las NIIFS, se observa una rentabilidad acumulada de 527,965.93 USD. El importe de los activos netos de la Cooperativa asciende a 117'462,420.21 dólares.

2.1.2. Los ingresos aumentaron en: 3'156,064.39 dólares en relación con el importe de julio 2017, principalmente debido a un aumento de 31,6 millones de dólares del crecimiento de cartera de crédito. El total de gastos aumentó en \$ 2'853,729.17 con respecto a julio 2017, atribuyéndose en el mayor aumento a los intereses pagados por obligaciones con el público, en los que se gastaron \$ 1'451,000.60 más.

2.1.3. Los pasivos principales de la Cooperativa al 31 de julio de 2018 corresponden a obligaciones con el público por un importe de \$ 90'307,686.20 (lo que representa el 87,02% de los pasivos totales), el pasivo de cuentas por pagar posee una participación del 2.57% con relación al total de pasivos.

2.1.4. Las obligaciones externas al 31 de julio del 2018 ascienden a 10'391,752.42, lo cual generan una participación del 10.01%.

Cuadro N° 11 Análisis Vertical COAC CHIBULEO LTDA.

| <b>COD.</b> | <b>DESCRIPCION</b>                    | <b>JULIO 2018</b>     | <b>%</b>      |
|-------------|---------------------------------------|-----------------------|---------------|
| <b>1</b>    | <b>ACTIVO</b>                         | <b>117,462,420.21</b> | <b>100.0%</b> |
| 11          | FONDOS DISPONIBLES                    | 10,354,598.15         | 8.82%         |
| 13          | INVERSIONES                           | 7,714,555.17          | 6.57%         |
| 14          | CARTERA DE CREDITOS                   | 94,934,786.81         | 80.82%        |
| 16          | CUENTAS POR COBRAR                    | 1,354,179.87          | 1.15%         |
| 18          | PROPIEDADES Y EQUIPO                  | 2,575,888.87          | 2.19%         |
| 19          | OTROS ACTIVOS                         | 528,411.34            | 0.45%         |
| <b>2</b>    | <b>PASIVOS</b>                        | <b>103,780,115.74</b> | <b>100.0%</b> |
| 21          | OBLIGACIONES CON EL PUBLICO           | 90,307,686.20         | 87.02%        |
| 25          | CUENTAS POR PAGAR                     | 2,665,883.99          | 2.57%         |
| 26          | OBLIGACIONES FINANCIERAS              | 10,391,752.42         | 10.01%        |
| 29          | OTROS PASIVOS                         | 414,793.13            | 0.40%         |
| <b>3</b>    | <b>PATRIMONIO</b>                     | <b>13,154,338.54</b>  | <b>99.9%</b>  |
| 31          | CAPITAL SOCIAL                        | 6,206,788.75          | 47.18%        |
| 33          | RESERVAS                              | 6,935,105.06          | 52.72%        |
| 34          | OTROS APORTES PATRIMONIALES           | 12,444.73             | -             |
| 36          | RESULTADOS                            | -                     | 0.0%          |
| <b>4</b>    | <b>GASTOS</b>                         | <b>9,480,226.30</b>   | <b>100.0%</b> |
| 41          | INTERESES CAUSADOS                    | 4,710,571.49          | 49.7%         |
| 44          | PROVISIONES                           | 990,000.00            | 10.4%         |
| 45          | GASTOS DE OPERACION                   | 3,511,191.24          | 37.0%         |
| 48          | IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS | 268,362.75            | 2.8%          |
| <b>5</b>    | <b>INGRESOS</b>                       | <b>10,008,192.23</b>  | <b>100.0%</b> |
| 51          | INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS        | 9,788,407.94          | 97.8%         |
| 54          | INGRESOS POR SERVICIOS                | 135,781.47            | 1.4%          |
| 56          | OTROS INGRESOS                        | 84,002.82             | 0.8%          |

Elaborado por: Julio H. Calero Zúñiga

Fuente: Estados Financieros COAC CHIBUELO LTDA.

## **Rendimiento financiero**

2.2.1. Los resultados de la Cooperativa al 31 de julio del 2018 muestran un superávit de \$ 527,965.93, con unos ingresos totales de \$ 9'480,226.30; y unos gastos totales de \$ 10'008,192.23

El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.

El objetivo del análisis vertical es determinar qué tanto por ciento representa cada cuenta del activo dentro del total del activo, se debe dividir la cuenta que se quiere determinar, por el total del activo y luego se multiplica por cien.

En lo relacionado con Activos, la entidad posee una participación de cartera de créditos del 80.82%, sus activos líquidos se encuentran en el 15.38%, cumplimiento de manera adecuada el resto de participación en cuentas de otros activos.

Los pasivos poseen una estructura apropiada con un fondeo propio (obligaciones con el público) del 87.02%, pero dentro de esta participación es importante mencionar que la participación de las fuentes de fondeo no cumplen con lo establecido en la planificación financiera y en los proyectos departamentales, ya que el óptimo es que los Depósitos a Plazo Fijo posean una participación máxima del 72.50% relacionado con el total de obligaciones con el público, y al presente mes la participación es de 77.73%, lo cual genera que nuestros pasivos con costo sean mas altos que el sistema financiero.

El patrimonio posee una fuerte participación de reservas patrimoniales, su causa se debe al fortalecimiento patrimonial bajo la estrategia de aportes vía créditos en base a la normativa vigente.

En lo referente a la intervención de los gastos, se puede apreciar una fuerte participación de los gastos por intereses pagados del 49.7% relacionado al total de los gastos, lo cual incide de manera directa en el margen financiero de la entidad, los gastos de provisiones poseen una participación significativa, y su causa principal se debe al fortalecimiento de la cartera problemática, y los gastos operativos tienen un apropiado margen de participación.

Los ingresos por otra parte, la mayor concentración esta en los intereses ganados vía a créditos por él 97.80%, y una leve participación de otros ingresos.

## Análisis horizontal

Cuadro N° 12 Análisis Horizontal

| CO. | DESCRIPCION                       | DICIEMBRE<br>2017 | JULIO 2018     | \$ relativo    | %<br>relativo |
|-----|-----------------------------------|-------------------|----------------|----------------|---------------|
| 1   | ACTIVO                            | 96,494,736.47     | 117,462,420.21 | 20,967,683.74  | 21.73%        |
| 11  | FONDOS DISPONIBLES                | 8,315,155.09      | 10,354,598.15  | 2,039,443.06   | 24.53%        |
| 13  | INVERSIONES                       | 6,955,288.02      | 7,714,555.17   | 759,267.15     | 10.92%        |
| 14  | CARTERA DE CREDITOS               | 77,118,566.24     | 94,934,786.81  | 17,816,220.57  | 23.10%        |
| 16  | CUENTAS POR COBRAR                | 1,090,133.49      | 1,354,179.87   | 264,046.38     | 24.22%        |
| 18  | PROPIEDADES Y<br>EQUIPO           | 2,472,699.66      | 2,575,888.87   | 103,189.21     | 4.17%         |
| 19  | OTROS ACTIVOS                     | 542,893.97        | 528,411.34     | (14,482.63)    | -2.67%        |
| 2   | PASIVOS                           | 84,297,941.89     | 103,780,115.74 | 19,482,173.85  | 23.11%        |
| 21  | OBLIGACIONES<br>PUBLICO           | 77,888,929.45     | 90,307,686.20  | 12,418,756.75  | 15.94%        |
| 25  | CUENTAS POR PAGAR                 | 1,493,227.88      | 2,665,883.99   | 1,172,656.11   | 78.53%        |
| 26  | OBLIGACIONES<br>FINANCIERAS       | 4,720,805.56      | 10,391,752.42  | 5,670,946.86   | 120.13%       |
| 29  | OTROS PASIVOS                     | 194,979.00        | 414,793.13     | 219,814.13     | 112.74%       |
| 3   | PATRIMONIO                        | 11,817,542.30     | 13,154,338.54  | 1,336,796.24   | 11.31%        |
| 31  | CAPITAL SOCIAL                    | 6,160,380.20      | 6,206,788.75   | 46,408.55      | 0.75%         |
| 33  | RESERVAS                          | 5,657,162.10      | 6,935,105.06   | 1,277,942.96   | 22.59%        |
| 34  | OTROS A.<br>PATRIMONIALES         | -                 | 12,444.73      | 12,444.73      | 0.00%         |
| 36  | RESULTADOS                        | -                 | -              |                |               |
| 4   | GASTOS                            | 12,517,542.86     | 9,480,226.30   | (3,037,316.56) | -24.26%       |
| 41  | INTERESES CAUSADOS                | 5,900,352.58      | 4,710,571.49   | (1,189,781.09) | -20.16%       |
| 44  | PROVISIONES                       | 1,475,956.44      | 990,000.00     | (485,956.44)   | -32.92%       |
| 45  | GASTOS DE OPERACIÓN               | 4,947,128.79      | 3,511,191.24   | (1,435,937.55) | -29.03%       |
| 48  | IMPUESTOS Y PAR. A<br>EMP.        | 192,772.28        | 268,362.75     | 75,590.47      | 39.21%        |
| 5   | INGRESOS                          | 12,896,795.14     | 10,008,192.23  | (2,888,602.91) | -22.40%       |
| 51  | INTERESES Y<br>DESCUENTOS GANADOS | 12,394,737.81     | 9,788,407.94   | (2,606,329.87) | -21.03%       |
| 54  | INGRESOS POR<br>SERVICIOS         | 230,573.43        | 135,781.47     | (94,791.96)    | -41.11%       |
| 56  | OTROS INGRESOS                    | 271,483.90        | 84,002.82      | (187,481.08)   | -69.06%       |

Elaborado por: Julio H. Calero Zúñiga

Fuente: Estados financieros de la Coop. Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

En el cuadro anterior se puede apreciar un crecimiento sustancial de cada una de las principales cuentas, lo cual corrobora el análisis inicial y el cumplimiento del presupuesto.

El crecimiento de la Cooperativa en estos 7 meses demuestra que las acciones que ha considerado la administración se han convertido en apropiadas, logrando un crecimiento sostenible de manera consolidada.

## Índices financieros

Los indicadores financieros en su mayoría en el mes de julio sufren un comportamiento apropiado, en mantener porcentajes similares al cierre del ejercicio 2017, como es el caso de riesgo de cartera en diciembre 2017 se logró equilibrar una cartera problemática del 5.54%, en Enero por 5.70%, Febrero el 5.57%, Marzo el 5.34%, en Abril se logró el 5.08%, en Mayo el 4.40%, junio 4.19%, y al mes de julio existe un incremento al 4.23%, su principal debilidad en este mes se debe a la ciclicidad del giro de nuestro negocio, dado que nos encontramos en un mes de vacaciones por ende implica un retraso en los pagos..

Cuadro N° 13 evolución indicadores

| INDICADORES FINANCIEROS |  | Ene-18 | Feb-18 | Mar-18 | Abr-18 | May-18 | Jun-18 | Jul-18 |
|-------------------------|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| SC-AA1                  | Cartera Riesgo Bruta / Total Cartera                                 | 5.70   | 5.57   | 5.34   | 5.08   | 4.40   | 4.19   | 4.23   |
| AA2                     | Provisiones de Cartera / Cartera Riesgo Bruta                        | 105.22 | 106.84 | 108.02 | 110.94 | 116.17 | 124.17 | 125.37 |
| CC1                     | Patrimonio Técnico Constituido/Activos Ponderados por Riesgo         | 18.74  | 18.55  | 18.08  | 17.61  | 16.96  | 16.77  | 16.83  |
| CC3                     | Cartera Riesgo Neta / Patrimonio                                     | -2.02  | -2.64  | -3.08  | -4.05  | -5.27  | -7.65  | -8.17  |
| MM1                     | Gastos Operativos / Activos Totales y Contingentes promedio          | 0.43   | 0.67   | 0.90   | 1.13   | 1.35   | 1.57   | 1.79   |
| MM6                     | Activos Productivos / Total Activos                                  | 95.42  | 95.72  | 95.77  | 95.71  | 95.99  | 96.28  | 96.41  |
| EE1                     | Resultados del Ejercicio / Activos Totales Promedio                  | 0.08   | 0.09   | 0.14   | 0.19   | 0.23   | 0.26   | 0.29   |
| EE2                     | Resultados del Ejercicio / Patrimonio Promedio                       | 0.66   | 0.76   | 1.15   | 1.58   | 1.91   | 2.21   | 2.48   |
| EE3                     | Margen Financiero + Comisiones Ganadas/ Activos productivos promedio | 0.71   | 1.02   | 1.37   | 1.71   | 2.04   | 2.38   | 2.73   |
| EE4                     | Intereses + comisiones / Cartera Promedio                            | 1.56   | 2.26   | 3.00   | 3.74   | 4.49   | 5.23   | 5.97   |
| LL1                     | Fondos Disponibles / Depósitos hasta 90 días                         | 18.47  | 22.84  | 17.92  | 17.51  | 27.64  | 23.60  | 22.28  |
| LL3                     | Liquidez de acuerdo a Resolución, min 14%                            | 17.63  | 19.05  | 16.47  | 15.98  | 19.85  | 18.66  | 18.07  |
| SOL                     | Solvencia  | 12.64  | 12.25  | 12.10  | 11.98  | 11.28  | 11.21  | 11.20  |

Elaborado por: Julio H. Calero Zúñiga

Fuente: Estados financieros de la Coop. Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

La cartera en riesgo se ha incrementado en estos 7 meses del 2018, su disminución se debe al castigo de créditos vencidos.

### Riesgo de crédito

El riesgo de crédito es el riesgo de que la entidad incurra en pérdidas financieras si las contrapartes de los instrumentos financieros incumplen sus obligaciones contractuales y se deriva principalmente de los préstamos.

El índice de riesgo que maneja la entidad se encuentra un poco mas alto que la media del sistema financiero segmento 1, a junio del 2018 la cual es el 3.82%, el comportamiento de este indicador es la clave de la generación de ingresos.

Las cuentas por cobrar procedentes de transacciones sin contraprestación corresponden casi exclusivamente a los créditos con un alto nivel de riesgo, el riesgo relativo a los créditos depende de la calificación.

### Riesgo de liquidez

El riesgo de liquidez es el riesgo de que la entidad no pueda hacer frente a sus obligaciones financieras al vencimiento. La Cooperativa no está expuesta a grandes riesgos de liquidez, al disponer de importantes recursos en efectivo sin restricciones que se reaprovisionan como resultado de sus actividades. Se ha establecido la política de inversiones de la Cooperativa para asegurar que sus inversiones se mantengan principalmente en depósitos de efectivo a corto plazo.

Al término del semestre el índice de liquidez es el más comprometido, ya que el incremento de colocaciones va más allá del incremento de captaciones, y ello implica que nuestro indicador disminuya cada mes, cabe mencionar que el indicador posee un aumento significativo, producto del fondeo gestionado por el área Financiera y de Tesorería.

La falta de colocaciones agresivas a la que la Cooperativa estaba acostumbrada en el semestre ha generado una tranquilidad en el comportamiento del indicador de liquidez

### **Análisis del Informe COAC CHIBULEO.**

Al realizar el análisis de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., en la herramienta de análisis financiero por fusiones, se logró determinar que la entidad ha mejorado en los últimos meses, por ello el análisis presentado será trimestral.

Cuadro N° 14 análisis indicadores

| INDICADOR             | ALERTA<br>DE<br>RIESGO | feb-  | mar-  | abr-  | may-  | jun-  | jul-  | TENDENCIA      |        |
|-----------------------|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------------|--------|
|                       |                        | 18    | 18    | 18    | 18    | 18    | 18    |                |        |
| SOLVENCIA             |                        | 13.7% | 13.2% | 13.5% | 13.3% | 13.0% | 13.0% | <b>EMPEORA</b> | MEDIO  |
| ACTIVOS FIJOS / PTC   |                        | 20.3% | 20.0% | 19.5% | 19.2% | 19.0% | 19.2% | <b>MEJORA</b>  | MEDIO  |
| MOROSIDAD<br>AMPLIADA | <b>MOROSIDA</b>        | 5.6%  | 5.3%  | 5.1%  | 4.4%  | 4.2%  | 4.2%  | <b>MEJORA</b>  | ALTO   |
|                       | Consumo<br>Ordinario   | 0.0%  | 0.2%  | 0.2%  | 0.2%  | 0.2%  | 0.2%  | <b>EMPEORA</b> | NORMAL |
|                       | Consumo<br>Prioritario | 4.5%  | 4.1%  | 4.0%  | 3.7%  | 3.4%  | 3.4%  | <b>MEJORA</b>  | ALTO   |



|  |       |       |       |       |       |       |                |        |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------------|--------|
| Microcrédito                             | 6.4%  | 6.2%  | 5.9%  | 5.0%  | 4.8%  | 4.8%  | <b>MEJORA</b>  | ALTO   |
| PARTICIPACIÓN ACTIVOS IMPRODUCTIVOS      | 0.6%  | 0.6%  | 0.9%  | 1.2%  | 1.0%  | 0.8%  | <b>EMPEORA</b> | NORMAL |
| PARTICIPACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO      | 84.8% | 87.0% | 87.3% | 83.6% | 84.7% | 85.3% | <b>EMPEORA</b> | NORMAL |
| INDICADOR DE LIQUIDEZ                    | 20.7% | 17.9% | 17.3% | 22.3% | 20.9% | 20.1% | <b>MEJORA</b>  | NORMAL |
| GRADO DE ABSORCIÓN DEL MARGEN FINANCIERO | 87.8% | 81.8% | 80.2% | 82.0% | 82.3% | 83.1% | <b>MEJORA</b>  | NORMAL |
| ROA                                      | 0.1%  | 0.2%  | 0.3%  | 0.4%  | 0.4%  | 0.4%  | <b>MEJORA</b>  | ALTO   |
| EFICIENCIA INSTITUCIONAL EN COLOCACIÓN   | 1.1%  | 1.5%  | 2.1%  | 2.6%  | 3.0%  | 3.5%  | <b>EMPEORA</b> | NORMAL |

Elaborado por: Julio H. Calero Zúñiga

Fuente: Estados financieros de la Coop. Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

Como se puede observar en la tabla anterior la entidad mejora considerablemente la mayor parte de los índices financieros, la calidad de activos demuestra fortalezas, la rentabilidad crece de manera apropiada, pero la solvencia patrimonial se siente comprometida, ello dificulta que la absorción no mejore este indicador, probablemente afecte de manera considerable y se tenga que efectuar acciones correctivas.

## ANÁLISIS DEL PROCESO DE FUSIÓN

Fuerzas de la fusión.

Algunas ventajas de la fusión

- Se obtienen instalaciones con menor costo.
- Reducir el riesgo de las expansiones, ya que no debe manejar una demanda incierta sino buscar un giro que en realidad sea estable.
- Se obtienen ventajas fiscales

Algunas desventajas de las fusiones son:

- Cuando no existe continuidad en el proceso esto puede ser mal entendido por los participantes.
- Existe la posibilidad de que el personal de la entidad fusionante queden despedidos.
- Los empleados pueden no sentirse a gusto con el cambio administrativo.
- Todo tipo de fusión tiene un costo legal.

- Una fusión redistribuye los activos de la entidad.

Actualmente las fusiones han sufrido ciertos riesgos e incertidumbres ya que si aterrizamos en los hechos, el 60% aproximadamente de las fusiones han fallado en el sentido de que no han logrado cristalizar sus objetivos y metas.

Dentro de los obstáculos que nos encontramos dentro del éxito de una fusión son ciertos errores: los de enfoque y los de integración:

Los errores de enfoque provienen de ciertos aspectos a analizar como son el brindarle un mayor valor (sobrestimar) al mercado donde se desarrolla la entidad y el no anticiparse a cambios inesperados en el entorno.

Por otro lado, los errores de integración tienen su problemática ya que sea de una manera lenta o diferente no alcanzan la sinergia apropiada en base la planificación de a la entidad absorbente.

El siguiente análisis determina si el proceso de fusión por absorción impacto en la gestión financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

Cuadro N° 15 análisis fusión en indicadores financieros

|  | jun-18                | jul-18 | ago-18 | sep-18 | oct-18 | nov-18 | TENDENCIA      | RIESGO |
|--|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------|--------|
| Solvencia                                | 13.0%                 | 13.0%  | 12.6%  | 12.5%  | 12.2%  | 12.1%  | <b>EMPEORA</b> | MEDIO  |
| Activos fijos / PTC                      | 19.0%                 | 19.2%  | 18.7%  | 18.3%  | 18.6%  | 18.9%  | <b>MEJORA</b>  | MEDIO  |
| Morosidad ampliada                       | <b>Morosidad</b> 4.2% | 4.2%   | 4.2%   | 4.0%   | 3.7%   | 3.5%   | <b>MEJORA</b>  | MEDIO  |
|  | Consumo Ordinario     | 0.2%   | 0.2%   | 0.2%   | 0.0%   | 0.2%   | <b>MEJORA</b>  | NORMAL |
|  | Consumo Prioritario   | 3.4%   | 3.4%   | 3.3%   | 3.2%   | 3.0%   | <b>MEJORA</b>  | MEDIO  |
|  | Microcrédito          | 4.8%   | 4.8%   | 4.8%   | 4.5%   | 4.2%   | <b>MEJORA</b>  | ALTO   |
| Participación activos improductivos      | 1.0%                  | 0.8%   | 1.1%   | 1.5%   | 2.2%   | 2.3%   | <b>EMPEORA</b> | NORMAL |
| Participación de cartera de crédito      | 84.7%                 | 85.3%  | 86.1%  | 85.1%  | 86.4%  | 86.8%  | <b>MEJORA</b>  | NORMAL |
| Indicador de liquidez                    | 20.9%                 | 20.1%  | 18.5%  | 19.8%  | 16.7%  | 16.0%  | <b>EMPEORA</b> | MEDIO  |
| Grado de absorción del margen financiero | 82.3%                 | 83.1%  | 82.4%  | 82.3%  | 79.9%  | 80.2%  | <b>MEJORA</b>  | NORMAL |
| Roa                                      | 0.4%                  | 0.4%   | 0.5%   | 0.6%   | 0.7%   | 0.8%   | <b>MEJORA</b>  | MEDIO  |
| Eficiencia institucional en colocación   | 3.0%                  | 3.5%   | 3.8%   | 4.3%   | 4.7%   | 5.3%   | <b>EMPEORA</b> | NORMAL |

Elaborado por: Julio H. Calero Zúñiga

Fuente: Estados financieros de la Coop. Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

Se puede apreciar en la tabla anterior que la entidad sufre un daño en al menos 4 de 12 índices financieros que se están evaluando, los cuales son:

Solvencia. - este indicador sufre una disminución en relación a su comportamiento habitual, ello lleva a analizar que las acciones de mejora no están generando el resultado esperado, y puede complicar a la entidad de manera futura, de manera directa en posibilidad de endeudamiento internacional para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Participación de activos improductivos. – Al absorber las debilidades de la Ex Cooperativa, la entidad se ve forzada a cambiar su participación en activos productivos, generando de esta manera la generación baja de rentabilidad.

Indicador de Liquidez. – Este es uno de los indicadores más comprometidos, ya que se sustenta la hipótesis de que sobre valoramos el mercado y no están dando resultado, adicional a que los socios de la ex cooperativa reclaman sus ahorros.

Eficiencia institucional en colocaciones. – este indicador se ve afectando por la disminución de la demanda requerida en las colocaciones.

|    |         |               |
|----|---------|---------------|
| 8  | MEJORA  | 66.7%         |
| 4  | EMPEORA | 33.3%         |
| 12 |         | <b>100.0%</b> |

El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo con las necesidades financieras y operativas.

El objetivo del análisis vertical es determinar qué tanto por ciento representa cada cuenta del activo dentro del total del activo, se debe dividir la cuenta que se quiere determinar, por el total del activo y luego se multiplica por cien.

Cuadro N° 16 análisis vertical fusión

| CODIGO    | DESCRIPCION         | NOVIEMBRE 2018 | %      |
|-----------|---------------------|----------------|--------|
| <b>1</b>  | ACTIVO              | 132,215,982.67 | 100.0% |
| <b>11</b> | FONDOS DISPONIBLES  | 9,531,169.77   | 7.21%  |
| <b>13</b> | INVERSIONES         | 6,525,002.70   | 4.94%  |
| <b>14</b> | CARTERA DE CREDITOS | 109,115,579.41 | 82.53% |
| <b>16</b> | CUENTAS POR COBRAR  | 1,333,228.70   | 1.01%  |

|           |                                       |                |        |
|-----------|---------------------------------------|----------------|--------|
| <b>18</b> | PROPIEDADES Y EQUIPO                  | 2,787,087.67   | 2.11%  |
| <b>19</b> | OTROS ACTIVOS                         | 2,923,914.42   | 2.21%  |
| <b>2</b>  | PASIVOS                               | 116,892,403.68 | 100.0% |
| <b>21</b> | OBLIGACIONES CON EL PUBLICO           | 101,217,365.07 | 86.59% |
| <b>25</b> | CUENTAS POR PAGAR                     | 3,541,609.12   | 3.03%  |
| <b>26</b> | OBLIGACIONES FINANCIERAS              | 11,440,841.49  | 9.79%  |
| <b>29</b> | OTROS PASIVOS                         | 692,588.00     | 0.59%  |
| <b>3</b>  | PATRIMONIO                            | 14,231,931.50  | 99.2%  |
| <b>31</b> | CAPITAL SOCIAL                        | 6,528,810.48   | 45.87% |
| <b>33</b> | RESERVAS                              | 7,593,498.30   | 53.36% |
| <b>34</b> | OTROS APORTES PATRIMONIALES           | 109,622.72     | -      |
| <b>36</b> | RESULTADOS                            | -              | 0.0%   |
| <b>4</b>  | GASTOS                                | 15,887,059.95  | 100.0% |
| <b>41</b> | INTERESES CAUSADOS                    | 7,564,573.66   | 47.6%  |
| <b>44</b> | PROVISIONES                           | 1,718,700.00   | 10.8%  |
| <b>45</b> | GASTOS DE OPERACION                   | 6,051,572.52   | 38.1%  |
| <b>48</b> | IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS | 551,916.69     | 3.5%   |
| <b>5</b>  | INGRESOS                              | 16,978,707.44  | 100.0% |
| <b>51</b> | INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS        | 16,603,338.36  | 97.8%  |
| <b>54</b> | INGRESOS POR SERVICIOS                | 230,039.68     | 1.4%   |
| <b>56</b> | OTROS INGRESOS                        | 139,500.21     | 0.8%   |

Elaborado por: Julio H. Calero Zúñiga

Fuente: Estados financieros de la Coop. Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

En lo relacionado con Activos, la entidad posee una participación de cartera de créditos del 82.53%, sus activos líquidos se encuentran en el 12.14%, cumplimiento de manera adecuada el resto de participación en cuentas de otros activos.

Los pasivos poseen una estructura apropiada con un fondeo propio (obligaciones con el público) del 86.59%, pero dentro de esta participación es importante mencionar que la participación de las fuentes de fondeo no cumplen con lo establecido en la planificación financiera y en los proyectos departamentales, ya que el óptimo es que los Depósitos a Plazo Fijo posean una participación máxima del 72.50% relacionado con el total de obligaciones con el público, y al presente mes la participación es de 78.33%, lo cual genera que nuestros pasivos con costo sean más altos que el sistema financiero.

El patrimonio posee una fuerte participación de reservas patrimoniales, su causa se debe al fortalecimiento patrimonial bajo la estrategia de aportes vía créditos en base a la normativa vigente.

En lo referente a la intervención de los gastos, se puede apreciar una fuerte participación de los gastos por intereses pagados del 47.6% relacionado al total de los gastos, lo cual incide de manera directa en el margen financiero de la entidad, los gastos de provisiones poseen una participación significativa, y su causa principal se debe al fortalecimiento de la cartera problemática, y los gastos operativos tienen un apropiado margen de participación.

Los ingresos por otra parte, la mayor concentración está en los intereses ganados vía a créditos por él 97.8%, y una leve participación de otros ingresos.

### **Análisis horizontal**

En el cuadro se puede apreciar un crecimiento sustancial de cada una de las principales cuentas, lo cual corrobora el análisis inicial y el cumplimiento del presupuesto.

Cuadro N° 17 análisis horizontal con fusión

| DESCRIPCION              | DICIEMBRE2017 | NOVIEMBRE2018  | \$relativo    | %relativo |
|--------------------------|---------------|----------------|---------------|-----------|
| ACTIVO                   | 96,494,736.47 | 132,215,982.67 | 35,721,246.20 | 37.02%    |
| FONDOS DISPONIBLES       | 8,315,155.09  | 9,531,169.77   | 1,216,014.68  | 14.62%    |
| INVERSIONES              | 6,955,288.02  | 6,525,002.70   | (430,285.32)  | -6.19%    |
| CARTERA DE CREDITOS      | 77,118,566.24 | 109,115,579.41 | 31,997,013.17 | 41.49%    |
| CUENTAS POR COBRAR       | 1,090,133.49  | 1,333,228.70   | 243,095.21    | 22.30%    |
| PROPIEDADES Y EQUIPO     | 2,472,699.66  | 2,787,087.67   | 314,388.01    | 12.71%    |
| OTROSACTIVOS             | 542,893.97    | 2,923,914.42   | 2,381,020.45  | 438.58%   |
| PASIVOS                  | 84,297,941.89 | 116,892,403.68 | 32,594,461.79 | 38.67%    |
| OBLIGACIONES-PUBLICO     | 77,888,929.45 | 101,217,365.07 | 23,328,435.62 | 29.95%    |
| CUENTAS POR PAGAR        | 1,493,227.88  | 3,541,609.12   | 2,048,381.24  | 137.18%   |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS | 4,720,805.56  | 11,440,841.49  | 6,720,035.93  | 142.35%   |
| OTROS PASIVOS            | 194,979.00    | 692,588.00     | 497,609.00    | 255.21%   |
| PATRIMONIO               | 11,817,542.30 | 14,231,931.50  | 2,414,389.20  | 20.43%    |
| CAPITAL SOCIAL           | 6,160,380.20  | 6,528,810.48   | 368,430.28    | 5.98%     |
| RESERVAS                 | 5,657,162.10  | 7,593,498.30   | 1,936,336.20  | 34.23%    |
| OTROS A. PATRIMONIALES   | -             | 109,622.72     | 109,622.72    | 0.00%     |
| RESULTADOS               | -             | -              | -             | 0.00%     |
| GASTOS                   | 12,517,542.86 | 15,887,059.95  | 3,369,517.09  | 26.92%    |
| INTERESES CAUSADOS       | 5,900,352.58  | 7,564,573.66   | 1,664,221.08  | 28.21%    |
| PROVISIONES              | 1,475,956.44  | 1,718,700.00   | 242,743.56    | 16.45%    |
| GASTOS DE OPERACIÓN      | 4,947,128.79  | 6,051,572.52   | 1,104,443.73  | 22.32%    |
| IMPUESTOS Y PART. AEM    | 192,772.28    | 551,916.69     | 359,144.41    | 186.31%   |
| INGRESOS                 | 12,896,795.14 | 16,978,707.44  | 4,081,912.30  | 31.65%    |

|                                |               |               |              |         |
|--------------------------------|---------------|---------------|--------------|---------|
| INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS | 12,394,737.81 | 16,603,338.36 | 4,208,600.55 | 33.95%  |
| INGRESOS POR SERVICIOS         | 230,573.43    | 230,039.68    | (533.75)     | -0.23%  |
| OTROS INGRESOS                 | 271,483.90    | 139,500.21    | (131,983.69) | -48.62% |

Elaborado por: Julio H. Calero Zúñiga

Fuente: Estados financieros de la Coop. Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

El crecimiento de la Cooperativa a este décimo mes demuestra que las acciones que ha considerado la administración se han convertido en apropiadas, logrando un crecimiento sostenible de manera consolidada, con ciertas falencias de crecimiento en el pasivo con costo.

## **IMPACTO DE LA FUSIÓN POR ABSORCIÓN EN LA GESTIÓN FINANCIERA.**

### **Gestión Financiera**

Dado que el proceso de fusión no es un mecanismo utilizado comúnmente, la utilización de esta herramienta si no es analizada adecuadamente podría conllevar a que se presenten errores significativos, por no decir de alto impacto en áreas principales de las cooperativas, más aun con el agravante de que en nuestro país no existen reformas vigentes a la legislación en materia de fusión, lo cual hace que el desarrollo de este proceso se vuelva complejo e incluso a que se incurran en gastos no planeados al momento de la decisión de la utilización de este mecanismo.

El proceso de fusión se vuelve complejo debido a la falta de reglamentación vigente, y falta de capacitación del personal que lleva a cabo el proceso conllevando a errores en áreas de gran impacto dentro de la cooperativa.

La gestión financiera es la gran duda que encierra varias investigaciones ya que se encuentran muchos apuntes sobre gestión financiera; pero en realidad es algo muy sencillo, pues en la teoría, la gestión financiera se basa en la administración efectiva de los recursos que posee la organización. La gestión financiera abarca o comprende varios aspectos, entre ellos la composición de toda la entidad, y todo aquello que genere un efecto en los resultados de la entidad, por lo cual se debe analizar el impacto de la gestión financiera en algunos aspectos

Cuadro N° 18 Impacto gestión financiera

| ITEM                           | COAC CHIBULEO<br>AF | COAC<br>FINANDER AF | COAC CHIBULEO<br>DF | OBSERVACION   |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---|
| Tamaño de activos              | 117,462,420.21      | 3,995,892.04        | 124,492,833.14      | Crecimiento del saldo de activos.   |
| Segmento SEPS                  | 1                   | 4                   | 1                   |   |
| Número Colocaciones            | 1042                | 0                   | 1249                | Las operaciones se incrementaron.   |
| Monto Colocado                 | 7,137,277.30        | -                   | 8,820,845.29        | El saldo de colocaciones se incrementa en función a las 5 oficinas nuevas.          |
| Monto Recuperado               | 4,856,668.89        | 497,662.87          | 4,772,445.39        | La recuperación va en función a la maduración de cartera.                           |
| Cartera problemática           | 4.23%               | 13.56%              | 4.23%               | La cartera problemática se mantiene.  |
| Cobertura cartera problemática | 125.37%             | 97.73%              | 131.21%             | La cobertura se fortalece en función a los resultados                               |
| Part. Cartera vs Activos       | 85.34%              | 78.27%              | 86.09%              |   |
| N° empleados                   | 162                 | 30                  | 198                 | El número de empleados crece, lo cual provoca mayor observación al personal.        |
| Afiliación                     | 162                 | 5                   | 198                 | Empleados afiliados   |
| Liquidez %                     | 17.94%              | 13.60%              | 16.59%              | La liquidez se debilita en función al crecimiento del pasivo con costo.             |
| Solvencia patrimonial          | 12.95%              |                     | 12.71%              |   |
| Capital social                 | 6,206,788.75        | 345,941.70          | 6,508,234.61        |   |
| Margen Financiero              | 83.13%              |                     | 82.37%              |   |
| Rentabilidad                   | 0.78%               | -90.04%             | 0.80%               | La rentabilidad se mantiene en función a la contabilización de perdidas absorbidas. |
| Gastos Operativos mensual      | 570,580.90          |                     | 587,910.35          |   |

Elaborado por: Julio H. Calero Zúñiga

Fuente: Estados financieros de la Coop. Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

### IMPACTO ECONÓMICO EN LAS ENTIDADES INVESTIGADAS.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., al culminar el ejercicio 2018, se puede manifestar que el impacto económico que ha logrado luego de la fusión fue positivo, ya que ha mejorado notablemente sus indicadores financieros, especialmente el índice de riesgo y la cobertura de cartera en riesgo.

La COAC Chibuleo muestra niveles positivos, pero moderados de rentabilidad, manteniéndose en niveles limitados en los períodos analizados.

En diciembre, la Cooperativa registra una utilidad neta de USD 1'125 millón, alcanzando un retorno sobre patrimonio (ROE) del 7,79%, un retorno sobre activos (ROA) del 0,84% y una autosuficiencia operativa (OSS) del 104%.

Uno de los principales problemas que viene acarreado la entidad es la disminución del indicador de liquidez, el cual genera un impacto muy considerable en el crecimiento de las futuras colocaciones, el problema de este indicador posee un impacto negativo de manera individual, es decir por oficina, lo cual afecta la imagen de la entidad ante los socios y clientes en general.

Si bien la Cooperativa presenta una mejora en relación con la eficiencia operativa, el gasto de provisión para cubrir en su totalidad la cartera en riesgo de la institución, ha ejercido presión para alcanzar niveles limitados de rentabilidad.

Adicional a ello es importante mantener apoyo constante a las oficinas con mayor debilidad, siendo el caso en la actualidad de Latacunga, Sangolquí, Riobamba, Quito, Salcedo y Pujilí, el apoyo debe ser crucial por parte de las jefaturas del área de negocios.

Como dato importante es necesario fortalecer la gestión en las nuevas oficinas del Norte, ya que es un mercado totalmente nuevo para Chibuleo, por ello requiere una atención apropiada por parte de las jefaturas del área comercial, y al término del primer trimestre realizar una evaluación completa del impacto que incurre este proceso de fusión por absorción.

Por otro lado, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Finander, quedo extinta de manera jurídica, pero se puede recalcar un poco del comportamiento de los funcionarios, ya que pocos de ellos aún mantienen relación laboral con la Coop. Chibuleo, la desvinculación se procedió debido a la falta de productividad de los funcionarios en proceso de fusión.



## **Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

Como se puede observar la fusión de 2 entidades es una operación muy común en nuestra época ya que sirve para fortalecer un negocio, incrementar sus ventas, obtener una mayor penetración de mercado, obtener financiamiento por medio de capital, crear un nuevo producto o buscar alianzas para la creación de nuevos negocios, tal y como se puede ver en la fusión que dio origen a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., que es un claro ejemplo de las características de las fusiones en nuestros tiempos.

Cooperativa Chibuleo, es un referente del cooperativismo en la sierra central ofertando productos y servicios interactivos, acceso a créditos y la utilización de servicios en internet.

Ex Cooperativa Finander, fue entidad con falencias muy altas, pero desarrollada geográficamente en puntos estratégicos.

La fusión entre estas 2 instituciones es una operación que en un principio busco darle mayor participación en el mercado a Cooperativa Chibuleo y con esto desarrollar nuevas estrategias de negocios, pretende estar a la vanguardia en la generación de intermediación financiera, con el objetivo de incrementar los ingresos y desarrollar nuevos productos para ampliar su mercado y diversificar su riesgo.

La fusión fue contabilizada acorde con los principios de contabilidad generalmente aceptados en Ecuador, ya que las compañías tienen residencia en este país. En específico se utilizó como apoyo la Resolución N°- 163-2015-F, de la SEPS, que consiste en registrar las combinaciones de las entidades de acuerdo con su valor de mercado y de origen, que sería considerado el costo de adquisición. El costo registrado es considerado como el efectivo más el valor razonable de otros activos.

Desde el punto de vista de nuestro país la fusión de sociedades existe una normativa que muestre los lineamientos para la contabilización de una fusión de sociedades por lo que al contabilizar esta operación se debe recurrir a lo estipulado en el catalogo de cuentas de la SEPS, y las resoluciones que impliquen las fusiones.

Al analizar los cambios significativos que tienen las entidades fusionadas con los que presenta la entidad fusionante se deben tomar en cuenta todos los problemas que se presentan antes y después de la fusión ya que esta no es una operación sencilla sino que es una de las

transacciones más complicadas que lleva a cabo una empresa, debido a los acontecimientos tanto internos como los externos que puedan presentarse en cualquier etapa de la fusión de sociedades, reflejándose como una modificación en los términos y plazos de la fusión o en la rentabilidad de la entidad fusionante con relación a las Cooperativas fusionadas en su rentabilidad individual.

Como se puede observar el primer problema que se presenta es el retraso de la autorización de la fusión, que comienza a verse reflejado en gastos por reestructuración de fusión que son aproximadamente de 920 mil dólares en el año 2018, estos gastos son significativos en relación a sus ingresos pero el retraso en la autorización da cierta incertidumbre a los socios y directivos de las Cooperativas del posible rechazo de las autoridades, ocasionando un problema más serio que los gastos, debido a una cláusula estipulada dentro de los acuerdos, las combinaciones de negocios o fusiones de sociedades deben obtener todas las autorizaciones en un lapso de 6 meses después de dar aviso de la fusión, la intención de la fusión fue registrada el día 27 de febrero del 2018 por las autoridades de la SEPS, a solo menos de un mes que venciera el plazo estipulado en la carta de intención y la autorización por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, fue validada el día 11 de julio de 2018 cumpliendo con el periodo que está estipulado por las entidades el cual tenía como límite hasta el 31 de agosto del 2018.

Los gastos por reestructuración de fusión incurridos en el año 2018 fueron programados y la mayoría son en relación con la integración de las actividades de las Cooperativas para llegar a la culminación de la fusión y poder conjuntar sus áreas de operación las cuales funcionarían como una sola entidad que facilite sus esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Uno de los principales problemas se encuentran en la integración de las entidades, debido a que son dos Cooperativas que realizan actividades similares, pero con un sistema diferente, fue el tratamiento de los datos para la migración tecnológica, lo cual llevó más tiempo de lo esperado, ya que el canal apropiado en el CORE FINANCIERO de COAC Chibuleo Ltda., requiere información actualizada de cada socio y cliente, por lo que la entidad Ex - Cooperativista no lo poseía, para ello se trató de ajustar lo más que se pudo para realizar la migración.

En base al caso de estudio planteado, al objetivo general propuesto y a los objetivos específicos, el autor propone las siguientes conclusiones:

1. Los procesos de fusión de las entidades del sector financiero popular y solidario, no cumplen con uno de los principios del cooperativismo, esto es la búsqueda del buen vivir, ya que el cooperativismo surge y se mantiene como un medio para alcanzar el mismo, a través de la cooperación de los asociados. Estos procesos son realizados, sin contar con los estudios técnicos financieros necesarios para evitar inconvenientes que decantan en una deficiencia de patrimonio en las entidades que se someten a los procesos de fusión.
2. Los proceso de fusión realizados, no toman en cuenta la realidad social de las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos cuyos activos son diferentes, al igual que los segmentos a los que pertenecen, puesto que no existen criterios sobre la territorialidad en las zonas de influencia de las cooperativas de ahorro y crédito que forman parte de este proceso; y, en tal virtud, se desconoce la afectación a los socios de una zona determinada, quienes crean un vínculo de confianza con las entidades financieras y al momento en que se produce estos procesos, existe una pérdida de la identidad cooperativa, que muchas veces es muy difícil de superar y esto afecta, no solo a las intervinientes de la fusión, sino a todo el sector cooperativo.
3. En base al caso de estudio propuesto, se identificó la realidad del proceso de fusión en mención, en dicho caso, si bien, existen ventajas al realizar un proceso de fusión, como lo es el crecimiento o la expansión de la misma y el fortalecimiento al juntar capitales para contribuir con la sociedad, brindando un mejor servicio financiero, colocando mayores montos de crédito y a una tasa de interés más baja que la propuesta por la banca tradicional, podemos observar que: 1) En los procesos de fusión realizados, existe un falta de conocimiento técnico financiero, al momento de realizar los procesos de fusión. 2) El que parece ser la solución, es decir el proceso de fusión, al ser mal realizado, no soluciona los problemas financieros de las entidades que poseen dificultades financieras, sino a agrava los problemas para la entidad estable o más fuerte, ya que, al asumir un riesgo financiero muy alto, muchas veces no puede soportarlo.

## **Recomendaciones**

1. Una vez que fue aprobada la Codificación de Resoluciones Monetarias, Financieras, de Valores y Seguros expedidas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, que en su Disposición Transitoria Segunda deroga a la Resolución No. SEPS-IGT-IFMR-2017-045 de 10 de mayo de 2017, mediante la cual se expidió la

Norma del Proceso de Fusión Ordinario de las Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario, Sujetas al Control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, es necesario que, el organismo de control expida una nueva norma para la realización de los procesos de fusión en país.

2. La nueva norma que debe ser propuesta deberá contener criterios de evaluación de territorialidad y afectación al entorno socioeconómico de la cooperativa, tomando en cuenta la realidad de los socios de cada una de las cooperativas intervinientes en los procesos.
3. El organismo de control, deberá mejorar los criterios con los cuales se analizan los principales indicadores financieros, los índices de resultados, los criterios para la calificación de las carteras de las cooperativas intervinientes y la valuación de los activos, pasivos y pasivos ocultos que puedan mantener las entidades financieras de la economía popular y solidaria, esto con el fin que, en un futuro los procesos realizados no afecten financieramente a las organizaciones producto de una fusión.

## Bibliografía

- Aguayo, J. (2013). *Fusion de Soceidades*. Mexico: Boletín de Investigación de la Comisión Fiscal .
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2014). CÓDIGO ORGÁNICO MONETARIO Y FINANCIERO. Quito: <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/CODIGO-ORGANICO-MONETARIO-Y-FINANCIERO.pdf>.
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras de Colombia. (2005). *“Fusiones y Consolidaciones Bancarias:”*. Bogota: Ministerio de Hacienda de Colombia.
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras de Colombia. (2006). *Fusiones y Adquisiciones en el Sector Financiero Colombiano*. Bogota: Asociación Nacional de Instituciones Financieras de Colombia.
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras de Colombia. (Marzo de 2006). <http://www.iadb.org/res/publications/pubfiles/pubS-700.pdf>. Obtenido de <http://www.iadb.org/res/publications/pubfiles/pubS-700.pdf>: <http://www.iadb.org/res/publications/pubfiles/pubS-700.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Analisis del sector financiero*. Quito: BCE.2014.
- Bernal, C., & Sierra , D. (15 de 06 de 2015). *ANÁLISIS DE LOS BENEFICIOS Y RIESGOS DE LAS FUSIONES* . Obtenido de [file:///C:/Users/pc%20user/Downloads/adjunto\\_fusiones\\_art1%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/pc%20user/Downloads/adjunto_fusiones_art1%20(1).pdf)
- Chaves y Monzón. (2003). El Cooperativismo en la historia de la literatura económica. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 1.
- (2017). *Código Orgánico Monetario y Financiero*.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo LTDA. (2016). *Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo LTDA*. Ambato. Obtenido de <http://www.chibuleo.com/index.php/es/>

- De Ros, G. (2012). El cooperativismo en America Latina. En G. De Ros, *El cooperativismo en America Latina* (págs. 14-15). Cuenca: Universidad Central del Ecuador.
- Desarrollo Secretaría Nacional de Planificación y. (2017). *PLAN NACIONAL TODA UNA VIDA 2017-2021*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
- Guerra, J. (24 de 10 de 2017). *Gerencie*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/fusion-de-sociedades.html>
- Gullin, X., Ortega, I., & Rizzo, D. (2016). *La fusión por absorción. Una revisión de los conceptos claves*. Obtenido de <file:///C:/Users/pc%20user/Downloads/Dialnet-LaFusionPorAbsorcionUnaRevisionDeLosConceptosClave-5833430.pdf>
- Legorburo, J. (30 de 07 de 2014). *Legorburo Consultores*. Obtenido de <https://www.legorburoconsultores.es/modificaciones-estructurales-la-fusion-iii-las-fases-del-proceso.html>
- McCan, J., & Gilkey, R. (01 de 01 de 1990). *Fusiones y Adquisiciones de Empresas*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utasp/reader.action?docID=3175219>
- PORTILLO, Á. G. (28 de 05 de 2016). *CINCO DIAS*. Obtenido de CINCO DIAS: [http://cincodias.com/cincodias/2016/05/27/mercados/1464373313\\_582663.html](http://cincodias.com/cincodias/2016/05/27/mercados/1464373313_582663.html)
- Ramos, A. (2015). Obtenido de <https://www.alvarezramosabogados.com/el-proceso-de-fusion-empresarial/>
- Rejon, A. (2014). *Sociedades Civiles y Comerciales*.
- Rivera, M. (04 de 2014). *¿CONSIGUEN LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES LOS RESULTADOS ESPERADOS*. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/733/retrieve>
- Sanger, J. W. (18 de 10 de 2016). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia: [https://es.wikipedia.org/wiki/Reestructuraci%C3%B3n\\_del\\_sistema\\_financiero\\_en\\_Espa%C3%B1a#cite\\_note-1](https://es.wikipedia.org/wiki/Reestructuraci%C3%B3n_del_sistema_financiero_en_Espa%C3%B1a#cite_note-1)

Sastre, A. (2014). *Diccionario de Economía y Empresa*.

SEPS. (2015). *Resolucion. No. 163-2015-f*. Obtenido de

<http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/resolucion163f.pdf/7456ea87-9afd-401a-a994-ad014c91105c>

SEPS. (2017). *Boletin Financiero* .

SEPS. (2017). *Resolucion No. SEPS-IGT-IGJ-IFMR-2017-045*. Obtenido de

<https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/RESOLUCION%20SEPS%20IGT%20IGJ%20%20IFMR%202017%20045.pdf/1fb8c552-acd7-4aa3-ba13-b056be5d25a7>

SEPS. (2018). *BOLETIN FINANCIERO* .

Varo, A. (2002). *La fusion por absorcion*.

## ANEXOS

### Anexo 1. Entrevistas

#### IMPACTO DE LA GESTION FINANCIERA POR LA FUSIÓN - ABSORCIÓN EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHIBULEO LTDA.

##### INICIO

---

Empresa: \_\_\_\_\_

Persona entrevistada: \_\_\_\_\_

Función: \_\_\_\_\_

Experiencia en el cargo (Años) \_\_\_\_\_

##### ETAPA 1: SELECCIÓN

---

Preguntas principales:

¿Me podría manifestar la conceptualización de fusión por absorción?

¿Me puede revelar cual es el impacto en un proceso de fusión por absorción?

¿Cómo se determina la selección de las entidades que intervienen en este proceso, existe algún Comité responsable del proceso?

¿Cuál es el tiempo mínimo de un proceso de fusión?

Temas de Apoyo:

Se identifica oportunismo: Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_



Se identifica calidad en el intercambio de información con el entrevistado: Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_

Se logra identificar directrices de la organización en su participación personal: Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_

Se alcanzan a identificar las expectativas (lo que quiere la entidad): Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_

## **ETAPA 2: DESARROLLO DEL PROCESO EN LA COOPERATIVA QUE ABOSORBE**

**Por favor narre ¿Cómo es el proceso de relación y de asimilación del personal al proyecto de fusión por absorción?**

**¿Me podría comentar que áreas intervienen directamente en la fusión?**

**¿Cómo es el flujo de información entre el staff gerencial y la entidad para absorber?**

**¿Me puede contar como se manejan los desacuerdos?**

### **Tópicos de apoyo**

Se identifica capacitación, entrenamiento, planeación de parte del principal en la respuesta: Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_

Se identifican la fortalezas y dificultades en el flujo de información: Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_

Se identificaron reacciones de los involucrados: Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_

Se identificaron los recursos utilizados en el inicio de la relación: Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_

Se identificaron los efectos de la calidad de la información: Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_

## **ETAPA 3: EVALUACION DE LA COOPERATIVA**

### **Preguntas principales:**

**¿Me puede decir, Como es el proceso de monitoreo y evaluación de la gestión financiera?**

**¿Cuáles fueron los criterios de evaluación?**

**¿La gerencia de la Cooperativa socializa estas evaluaciones con sus empleados?**

**¿Por favor, comente cual es el modelo apropiado de evaluación de este proceso?**

#### **Tópicos de apoyo**

Se entiende la relación con el personal: Si \_\_\_\_, No \_\_\_\_

Se encuentran o no cambios en la relación en función de la evaluación: Si \_\_\_\_, No \_\_\_\_

Se evidencia participación del personal de base en la evaluación: Si \_\_\_\_, No \_\_\_\_

### **ETAPA 4: PROCESOS DE INFORMACION**

#### **Preguntas principales:**

**¿Cómo se da el intercambio de información entre los involucrados?**

**¿Como se analiza la información financiera de cada entidad?**

**¿Cómo corrigen las debilidades encontradas?**

**¿Existen políticas internas de fusión?**

#### **Tópicos de apoyo**

La información que se transmite es en dos vías: Si \_\_\_\_, No \_\_\_\_

Surgió Información principal: Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_

Se relacionaron los sistemas de gestión de impacto financiero en el intercambio de la información de la relación: Si \_\_\_\_, No \_\_\_\_

Es clara la forma como se transmite la información: Si \_\_\_\_, No \_\_\_\_

### **ETAPA 5: MARCO LEGAL**

#### **Preguntas principales:**

**¿Cuál es el marco legal que sustenta este proceso?**

**¿Cómo se procedería en caso de un incumplimiento de contrato?**

**Ud. puede sugerir cambios a este proceso, como funciona eso?**

**Tópicos de apoyo**

Se entiende la perspectiva de la Cooperativa: Si \_\_\_\_, No \_\_\_\_

## **ETAPA 6: ESTUDIO DE CASO**

**Preguntas principales:**

**¿Coméntenos la experiencia de la fusión?**

## Anexo 2. Carta de aceptación fusión.

**yo CREO en ti...**

**CHIBULEO**  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

Ambato, 07 de Marzo de 2018  
Oficio N° CCBL-DI-GG-RLL-078

Señor  
Luis Alberto Jerez Moreta  
**GERENTE GENERAL**  
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FINANDER ITDA.**  
Presente.-

De mi consideración:

Por medio de la presente informo a usted, que se ha dado cumplimiento a las fases de revisión del proceso de fusión que la Cooperativa posee, dentro de estos se realizó el análisis financiero con la información proporcionada por usted, adición de una reunión con el equipo de trabajo sobre la viabilidad e impacto de estos indicadores hacia la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., con el objetivo de conocer los aspectos relevantes que permitan entender de mejor manera el proceso de fusión, resolviendo lo siguiente:

1. Comunicar a la Cooperativa que luego de estos resultados de la revisión preliminar, la Cooperativa FINANDER Ltda., al no cumplir con los estándares requeridos de disciplina financiera, provocando una afectación de mediano impacto en los estados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., sin embargo al presentar varios aspectos positivos que nos permite el crecimiento e incremento de cobertura de nuestra entidad, se considera que es viable el proceso de fusión.

Con este antecedente ponemos a vuestra consideración la resolución emitida por la Cooperativa Chibuleo Ltda.

Agradezco su gentil atención.

Atentamente,

  
Ing. Rodrigo Llambo  
**GERENTE COAC CHIBULEO**

RLL/JC



[www.chibuleo.com](http://www.chibuleo.com)

|  |   |   |  |  |  |  |   |
|--|---|---|--|--|--|--|---|
| <b>MATRIZ AMBATO</b><br>Dir.: Calle Espejo y Av. 12 de Noviembre<br>Telf.: (03) – 2700190 / (03) – 2422526<br>(03) – 2824389 | <b>MERCADO AMÉRICA</b><br>Punto de pago<br>Av. Bolívariana<br>y el Cóndor | <b>Agencia QUITO</b><br>Dir.: Av. Mariscal Sucre<br>y Toacazo esq.<br>Telf.: (02) – 2844819 | <b>Agencia LATACUNGA</b><br>Dir.: Av. Amazonas<br>y Guayaquil<br>Telf.: (03) – 2813846 / 2811691 | <b>Agencia RIOBAMBA</b><br>Dir.: Calle Gaspar de Villarreal<br>y Juan Montalvo esq.<br>Telf.: (03) – 2964038 | <b>Agencia MACHACHI</b><br>Dir.: Av. Amazonas y Antonio Benítez<br>Telf.: (02) – 2310618<br>(02) – 2310613 | <b>Agencia SALCEDO</b><br>Dir.: Calle 24 de Mayo<br>y García Moreno<br>Telf.: (03) – 2727646 | <b>Agencia SANGOLQUI</b><br>Dir.: Av. Calderón<br>y Río Frio<br>Telf.: (02) – 2330240 |
|--|---|---|--|--|--|--|---|

### Anexo 3. Estados Financieros Finander.

#### COOPERATIVA AHORRO Y CREDITO FINANDER

#### BALANCE GENERAL

#### CONSOLIDADO

#### EJERCICIO 2017

Periodo 2017-01-01 al 2017-12-31

| ACTIVO |   |              |
|--------|---|--------------|
| 11     | FONDOS DISPONIBLES  | 387,917.82   |
| 1101   | CAJA  | 306,229.08   |
| 110105 | EFFECTIVO   | 306,229.08   |
| 1103   | BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS                            | 80,688.74    |
| 110305 | BANCO CENTRAL DEL ECUADOR   | 19.65        |
| 110310 | BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCALES                          | 79,905.34    |
| 110320 | INSTITUCIONES DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO             | 763.75       |
| 1104   | EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO   | 1,000.00     |
| 110401 | EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO   | 1,000.00     |
| 14     | CARTERA DE CREDITOS   | 3,890,584.93 |
| 1402   | CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO POR VENCER               | 397,527.34   |
| 140205 | DE 1 A 30 DÍAS  | 17,570.35    |
| 140210 | DE 31 A 90 DÍAS   | 30,830.66    |
| 140215 | DE 91 A 180 DÍAS  | 43,950.20    |
| 140220 | DE 181 A 360 DÍAS   | 74,517.46    |
| 140225 | DE MÁS DE 360 DÍAS  | 230,658.67   |
| 1404   | CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER                                  | 2,830,671.92 |
| 140405 | DE 1 A 30 DÍAS  | 257,027.65   |
| 140410 | DE 31 A 90 DÍAS   | 441,125.48   |
| 140415 | DE 91 A 180 DÍAS  | 568,242.04   |
| 140420 | DE 181 A 360 DÍAS   | 800,925.48   |
| 140425 | DE MÁS DE 360 DÍAS  | 763,351.27   |
| 1426   | CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO QUE NO DEVENGA INTERESES | 27,434.66    |
| 142605 | DE 1 A 30 DÍAS  | 3,878.39     |
| 142610 | DE 31 A 90 DÍAS   | 3,300.92     |
| 142615 | DE 91 A 180 DÍAS  | 4,483.23     |
| 142620 | DE 181 A 360 DÍAS   | 7,483.07     |
| 142625 | DE MÁS DE 360 DÍAS  | 8,289.05     |
| 1428   | CARTERA DE MICROCRÉDITO QUE NO DEVENGA INTERESES                    | 152,810.68   |
| 142805 | DE 1 A 30 DÍAS  | 42,488.36    |
| 142810 | DE 31 A 90 DÍAS   | 31,880.48    |
| 142815 | DE 91 A 180 DÍAS  | 30,401.12    |
| 142820 | DE 181 A 360 DÍAS   | 29,065.83    |
| 142825 | DE MÁS DE 360 DÍAS  | 18,974.89    |
| 1450   | CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO VENCIDA                  | 12,825.80    |
| 145010 | DE 31 A 90 DÍAS   | 3,058.08     |
| 145015 | DE 91 A 180 DÍAS  | 3,905.34     |
| 145020 | DE 181 A 270 DÍAS   | 3,159.93     |
| 145025 | DE MÁS DE 270 DÍAS  | 2,702.45     |
| 1452   | CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA                                     | 637,418.56   |
| 145210 | DE 31 A 90 DÍAS   | 42,644.90    |
| 145215 | DE 91 A 180 DÍAS  | 56,754.41    |
| 145220 | DE 181 A 360 DÍAS   | 113,080.28   |
| 145225 | DE MÁS DE 360 DÍAS  | 424,938.97   |
| 1499   | (PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)                             | (168,104.03) |
| 149910 | (CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO)                        | (7,936.82)   |
| 149920 | (CARTERA DE MICROCRÉDITO)   | (160,167.21) |

COOPERATIVA AHORRO Y CREDITO FINANDE

BALANCE GENERAL  
CONSOLIDADO  
EJERCICIO 2017

Periodo 2017-01-01 al 2017-12-31

|        |   |              |
|--------|---|--------------|
| 16     | CUENTAS POR COBRAR                          | 93,461.59    |
| 1603   | INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CRÉDITOS | 48,311.52    |
| 160310 | CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO  | 3,671.94     |
| 160320 | CARTERA DE MICROCREDITO                     | 44,639.58    |
| 1614   | PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES                | 12,645.52    |
| 161430 | GASTOS JUDICIALES                           | 7,563.97     |
| 161490 | OTROS                                       | 5,081.55     |
| 1690   | CUENTAS POR COBRAR VARIAS                   | 32,504.55    |
| 169005 | ANTICIPOS AL PERSONAL                       | 99.00        |
| 169090 | OTRAS                                       | 32,405.55    |
| 18     | PROPIEDADES Y EQUIPO                        | 76,337.82    |
| 1805   | MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA       | 50,150.51    |
| 180505 | MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA       | 50,150.51    |
| 1806   | EQUIPOS DE COMPUTACIÓN                      | 51,475.06    |
| 180605 | EQUIPOS DE COMPUTACIÓN                      | 51,475.06    |
| 1807   | UNIDADES DE TRANSPORTE                      | 83,350.42    |
| 180705 | UNIDADES DE TRANSPORTE                      | 83,350.42    |
| 1890   | OTROS                                       | 5,735.51     |
| 189005 | OTROS                                       | 5,735.51     |
| 1899   | (DEPRECIACIÓN ACUMULADA)                    | (114,373.68) |
| 189915 | (MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA)     | (14,390.24)  |
| 189920 | (EQUIPOS DE COMPUTACIÓN)                    | (55,280.50)  |
| 189925 | (UNIDADES DE TRANSPORTE)                    | (41,033.58)  |
| 189940 | (OTROS)                                     | (3,669.36)   |
| 19     | OTROS ACTIVOS                               | 61,542.62    |
| 1904   | GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS                  | 10,764.76    |
| 190410 | ANTICIPOS A TERCEROS                        | 612.18       |
| 190415 | ANTICIPOS A OTROS                           | 151.41       |
| 190490 | OTROS                                       | 10,001.17    |
| 1905   | GASTOS DIFERIDOS                            | 22,893.38    |
| 190505 | GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y ORGANIZACIÓN       | 17,023.10    |
| 190510 | GASTOS DE INSTALACIÓN                       | 13,473.92    |
| 190520 | PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN                    | 70,802.74    |
| 190599 | (AMORTIZACIÓN ACUMULADA GASTOS DIFERIDOS)   | (78,406.38)  |
| 1906   | MATERIALES, MERCADERÍAS E INSUMOS           | 11,698.63    |
| 190615 | PROVEDURÍA                                  | 11,698.63    |
| 1990   | OTROS                                       | 16,185.85    |
| 199005 | IMPUESTO AL VALOR AGREGADO - IVA            | 60.59        |
| 199010 | OTROS IMPUESTOS                             | 16,125.26    |
|        | TOTAL ACTIVO                                | 4,509,844.78 |
|        | PASIVO                                      |              |
| 21     | OBLIGACIONES CON EL PUBLICO                 | 4,056,530.42 |
| 2101   | DEPÓSITOS A LA VISTA                        | 835,096.63   |
| 210135 | DEPÓSITOS DE AHORRO                         | 835,096.63   |
| 2103   | DEPÓSITOS A PLAZO                           | 2,854,177.60 |
| 210305 | DE 1 A 30 DÍAS                              | 771,778.71   |

**COOPERATIVA AHORRO Y CREDITO FINANCIERO**

**BALANCE GENERAL**

GRUPO CONSOLIDADO

EJERCICIO 2017

Periodo 2017-01-01 al 2017-12-31

|        |                                    |            |
|--------|------------------------------------|------------|
| 210310 | DE 31 A 90 DÍAS                    | 925,358.72 |
| 210315 | DE 91 A 180 DÍAS                   | 609,115.78 |
| 210320 | DE 181 A 360 DÍAS                  | 504,406.32 |
| 210325 | DE MÁS DE 361 DÍAS                 | 43,518.07  |
| 2105   | DEPÓSITOS RESTRINGIDOS             | 367,256.19 |
| 210505 | DEPÓSITOS RESTRINGIDOS             | 367,256.19 |
| 25     | CUENTAS POR PAGAR                  | 116,661.55 |
| 2501   | INTERESES POR PAGAR                | 96,587.34  |
| 250105 | DEPÓSITOS A LA VISTA               | 0.33       |
| 250115 | DEPÓSITOS A PLAZO                  | 96,580.03  |
| 250190 | OTROS                              | 6.98       |
| 2503   | OBLIGACIONES PATRONALES            | 5,349.31   |
| 250310 | BENEFICIOS SOCIALES                | 3,273.03   |
| 250315 | APORTES AL IESS                    | 2,076.28   |
| 2504   | RETENCIONES                        | 7,609.48   |
| 250405 | RETENCIONES FISCALES               | 7,609.36   |
| 250490 | OTRAS RETENCIONES                  | 0.12       |
| 2505   | CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS Y MULTAS | 9.85       |
| 250505 | IMPUESTO A LA RENTA                | 9.85       |
| 2506   | PROVEEDORES                        | 84.65      |
| 250605 | PROVEEDORES                        | 84.65      |
| 2590   | CUENTAS POR PAGAR VARIAS           | 7,020.92   |
| 259090 | OTRAS CUENTAS POR PAGAR            | 7,020.92   |

**TOTAL PASIVO 4,173,191.97**

|            |  |              |
|------------|--|--------------|
| PATRIMONIO |  |              |
| 31         | CAPITAL SOCIAL   | 295,474.24   |
| 3103       | APORTES DE SOCIOS                                      | 295,474.24   |
| 310305     | CERTIFICADOS DE APORTACION                             | 295,474.24   |
| 33         | RESERVAS   | 274,140.77   |
| 3301       | FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA LEGAL                    | 250,583.41   |
| 330110     | APORTE DE LOS SOCIOS POR CAPITALIZACION                | 250,583.41   |
| 3303       | ESPECIALES   | 23,557.36    |
| 330305     | A DISPOSICIÓN DE LA ASAMBLEA GENERAL DE REPRESENTANTES | 23,536.16    |
| 330310     | PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES                          | 21.20        |
| 34         | OTROS APORTES PATRIMONIALES                            | 36,620.67    |
| 3401       | OTROS  | 36,620.67    |
| 340105     | DONACIONES   | 11,295.67    |
| 340110     | OTROS APORTES PATRIMONIALES                            | 25,325.00    |
| 36         | RESULTADOS   | (264,908.87) |
| 3602       | (PÉRDIDAS ACUMULADAS)                                  | (264,908.87) |
| 360205     | (PÉRDIDAS ACUMULADAS)                                  | (264,908.87) |

**TOTAL PATRIMONIO 341,326.81**

**TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO 4,514,518.78**

**COOPERATIVA AHORRO Y CREDITO FINANDE**

**BALANCE GENERAL  
CONSOLIDADO  
EJERCICIO 2017**

Periodo 2017-01-01 al 2017-12-31

|   |              |
|---|--------------|
| UTILIDAD EJERCICIO                                | -4,674.00    |
| TOTAL GENERAL                                     | 4,509,844.78 |
| <b>Cuentas de Orden</b>                           |              |
| 71 CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS                      | 84,483.10    |
| 7109 INTERESES, COMISIONES E INGRESOS EN SUSPENSO | 84,483.10    |
| 710910 CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO | 3,497.11     |
| 710920 CARTERA DE MICROCRÉDITO                    | 80,985.99    |
| 72 DEUDORAS POR CONTRA                            | 84,483.10    |
| 7209 INTERESES EN SUSPENSO                        | 84,483.10    |
| 720905 INTERESES EN SUSPENSO                      | 84,478.22    |
| 720910 CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO              | 0.28         |
| 720920 CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA   | 4.60         |
| 73 ACREEDORAS POR CONTRA                          | 5,352,185.53 |
| 7301 VALORES Y BIENES RECIBIDOS DE TERCEROS       | 5,352,185.53 |
| 730110 DOCUMENTOS EN GARANTIA                     | 5,352,185.53 |
| 74 CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS                    | 5,352,185.53 |
| 7401 VALORES Y BIENES RECIBIDOS DE TERCEROS       | 5,352,185.53 |
| 740110 DOCUMENTOS EN GARANTIA                     | 5,352,185.53 |

GERENTE GENERAL

CONTADOR GENERAL

AUDITOR INTERNO



|            |                                    |
|------------|------------------------------------|
| 351,474.34 | PATRIMONIO                         |
| 351,474.34 | CAPITAL SOCIAL                     |
| 351,474.34 | APORTES DE SOCIOS                  |
| 351,474.34 | CERTIFICADOS DE PATRIMONIO         |
| 351,474.34 | RESERVA LEGAL                      |
| 350,000.00 | APORTE DE LOS SOCIOS PATRIMONIALES |
| 350,000.00 | ESPECIAL                           |
| 35,000.00  | A DISPOSICION DE LA ASAMBLEA       |
| 35,000.00  | PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES      |
| 35,000.00  | OTROS APORTES PATRIMONIALES        |
| 35,000.00  | OTROS                              |
| 35,000.00  | COMISIONES                         |
| 35,000.00  | OTROS APORTES PATRIMONIALES        |
| 35,000.00  | RENTAS                             |
| 35,000.00  | (PERDIDAS ACUMULADAS)              |
| 35,000.00  | (PERDIDAS ACUMULADAS)              |
| 351,474.34 | TOTAL PATRIMONIO                   |
| 351,474.34 | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO          |

PRESIDENTE

PRESIDENTE CONSEJO DE VIGILANCIA



## Anexo 4. Informe de Riesgos



MEMORANDO N° CCBL-UR-005-2018

20 de febrero de 2018

MEMORANDO N° CCBL-UR-005-2018

**PARA:** Rodrigo Llambó  
Gerente

**FECHA:** 20 de febrero 2018

**ASUNTO:** Informe Riesgos Coac Finander Segmento 4

**OBJETIVO:**

Poner a consideración de la Gerencia, el análisis de Riesgo efectuado a los balances de la Cooperativa de Ahorro y Crédito FINANDER, para una posible fusión por absorción.

**DESARROLLO:**

Se ha realizado una breve revisión a los balances de la COAC FINANDER, y los resultados son los siguientes:

**1. Riesgo de Crédito**

La cartera Bruta al 31 de diciembre es de \$ 4.058.688,96 USD y una cartera en riesgo de \$ 830.489,70 USD, sus provisiones de cartera llegan a \$ 168.104,03 USD; por tanto su morosidad es de 20.46 %; con una cobertura de cartera en riesgo de 20%. Hay que considerar que el mes de diciembre a nivel de todas las coacs se rompe la tendencia de los 11 meses anteriores, con la aplicación de todo tipo de gestiones de recuperación, razón por la cual presumimos que la morosidad real de esta institución está por alrededor del 25%, y por ende una cobertura inferior al 20%; lo cual quiere decir que su cartera en riesgo real superaría ya los 900 MIL USD.

Al respecto hay que mencionar que la cobertura del 20.24%, con la que finalizan el 2017, les permitió cumplir el mínimo requerido por la SEPS para las COACS del segmento 4 (20%), según la Disposición Transitoria Primera de la Resolución 130-2015-F. El déficit de provisiones para alcanzar el 100% es de al menos \$ 662.385,67 USD.

**Impacto ante una posible fusión**

|                      | Coac Chibuleo<br>Ene18 | Coac<br>FINANDER<br>Dic17 | FINANDER-<br>Riesgo Oculto<br>15% | Fusion        | IMPACTO |
|----------------------|------------------------|---------------------------|-----------------------------------|---------------|---------|
| <b>CARTERA BRUTA</b> | 83.506.584,75          | 4.058.688,96              | -                                 | 87.565.273,71 |         |
|                      |                        |                           |                                   | 0,00          |         |
| Cartera en riesgo    | 4.758.182,36           | 830.489,70                | 124.573,46                        | 5.713.245,52  |         |
| Provisiones          | 5.006.438,78           | 168.104,03                | -                                 | 5.174.542,81  |         |
| Cartera balance      | 78.500.145,97          | 3.890.584,93              | -                                 | 82.390.730,90 |         |
| % cobertura          | 105,22%                | 20,24%                    |                                   | 90,57%        | -14,65% |
| <b>MORA TOTAL</b>    | 5,70%                  | 20,46%                    |                                   | 6,52%         | 0,83%   |

El impacto de una posible fusión sobre la morosidad sería de apenas un 0.83% lo cual no es de consideración. Por otra parte el impacto sobre la cobertura si sería alto (De 105% a 90.57%).

CHIBULEO  
RECIDADO POR  
SECRETARIA DE GERENCIA  
FECHA: 20-02-2018  
18:00 h

Elab. K.P.

Página 1 de 6

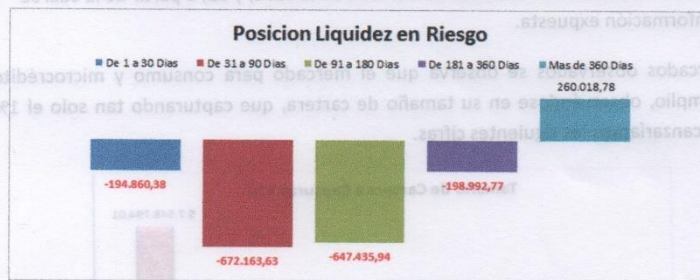
|                                    | De 1 a 30 Dias     | De 31 a 90 Dias     | De 91 a 180 Dias   | De 181 a 360 Dias   | Mas de 360 Dias     | Total               |
|------------------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Total Cartera</b>               | <b>347.931,85</b>  | <b>537.230,34</b>   | <b>717.103,46</b>  | <b>1.041.550,93</b> | <b>1.463.083,90</b> | <b>4.106.900,48</b> |
| Consumo por Vencer                 | 17.570,35          | 30.830,66           | 43.950,20          | 74.517,46           | 230.658,67          | 397.527,34          |
| Intereses Consumo                  | 162,30             | 284,78              | 405,97             | 688,31              | 2.130,58            | 3.671,94            |
| Micro po Vencer                    | 257.027,65         | 441.125,48          | 568.242,04         | 800.925,48          | 763.351,27          | 2.830.671,92        |
| Intereses Micro                    | 4.053,32           | 6.956,53            | 8.961,15           | 12.630,56           | 12.038,02           | 44.639,58           |
| Consumo NDI                        | 3.778,39           | 3.300,92            | 4.483,23           | 7.483,07            | 8.289,05            | 27.334,66           |
| Micro NDI                          | 42.488,36          | 31.880,48           | 30.401,12          | 29.065,83           | 18.974,89           | 152.810,68          |
| Consumo Vencida                    | 1.529,04           | 1.529,04            | 3.905,34           | 3.159,93            | 2.702,45            | 12.825,80           |
| Micro Vencida                      | 21.322,45          | 21.322,45           | 56.754,41          | 113.080,28          | 424.938,97          | 637.418,56          |
| <b>Total Obligaciones</b>          | <b>849.021,31</b>  | <b>1.014.533,59</b> | <b>692.375,77</b>  | <b>593.107,76</b>   | <b>1.004.072,35</b> | <b>4.153.110,78</b> |
| Depositos a la Vista               | 41.754,83          | 41.754,83           | 41.754,83          | 41.754,83           | 668.077,30          | 835.096,63          |
| Intereses Vista                    | 0,33               |                     |                    |                     |                     | 0,33                |
| Depositos a Plazo                  | 771.778,71         | 925.358,72          | 609.115,78         | 504.406,32          | 43.518,07           | 2.854.177,60        |
| Intereses Plazo                    | 26.115,55          | 31.312,41           | 20.611,34          | 17.068,17           | 1.472,57            | 96.580,03           |
| Depositos Restringidos             | 9.371,90           | 16.107,63           | 20.893,82          | 29.878,44           | 291.004,40          | 367.256,19          |
| BRECHA                             | -501.089,46        | -477.303,25         | 24.727,69          | 448.443,17          | 459.011,55          |                     |
| BRECHA ACUMULADA                   | -501.089,46        | -978.392,71         | -953.665,02        | -505.221,85         | -46.210,30          |                     |
| <b>ALN</b>                         | <b>306.229,08</b>  |                     |                    |                     |                     |                     |
| <b>POCISION LIQUEDEZ EN RIESGO</b> | <b>-194.860,38</b> | <b>-672.163,63</b>  | <b>-647.435,94</b> | <b>-198.992,77</b>  | <b>260.018,78</b>   |                     |

También, se presume que la contabilidad no está bien registrada, citándose el ejemplo de que los devengados de cartera (48,311.52USD) son inferiores a los devengados de la Obligaciones con el público (96,587.34 USD), cuando debería ser lo contrario, esto puede obedecer a tres posibilidades:

1. El sistema no está calculando bien los devengados de los intereses, principalmente el de la cartera,
2. Las tasas que han pagado por las obligaciones con el público son muy elevados, posiblemente superiores al 13% en promedio, o
3. La cartera en riesgo es mucho más elevada de lo registrado en los balances lo cual está generando un mínimo flujo de intereses ganados.

El Análisis de brecha contractual expuesta, se la efectuó de una manera muy flexible distribuyendo los vencimientos de cartera que NDI y vencida según las bandas de tiempo registrados en los balances, buscando ser lo más blandos en el análisis, cuando por normativa la forma correcta sería registrarlos en la última banda, lo cual ahondaría más el problema.

AUN ASI, la realidad del riesgo de liquidez de la COAC FINANDER llega a ser **CRÍTICA**.



**Nota:** Al menos las 2 primeras bandas no deben ser negativas, según la normativa de la Superintendencia de Bancos. En caso de que así se registre, la Superintendencia manda su inmediata intervención.

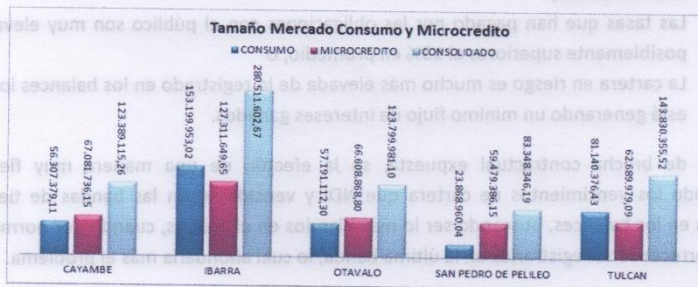
**3. Riesgo de Mercado**

Las ciudades donde se ubican las agencias muestran los siguientes porcentajes de riesgo.



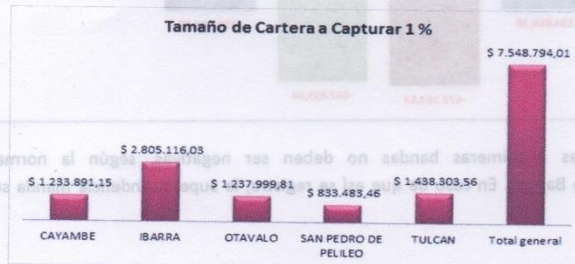
|                      | CONSUMO | MICROCRÉDITO | CONSOLIDADO | Nivel Riesgo |
|----------------------|---------|--------------|-------------|--------------|
| CAYAMBE              | 3,47%   | 4,81%        | 4,20%       | Riesgo Bajo  |
| SAN PEDRO DE PELILEO | 1,47%   | 5,35%        | 4,24%       | Riesgo Bajo  |
| TULCAN               | 2,65%   | 5,82%        | 4,03%       | Riesgo Bajo  |
| IBARRA               | 6,01%   | 6,75%        | 6,34%       | Riesgo Medio |
| OTAVALO              | 4,83%   | 8,16%        | 6,62%       | Riesgo Medio |
| Total general        | 4,41%   | 6,29%        | 5,37%       | Riesgo Medio |

El tamaño de mercado tanto de microcrédito y de consumo que es financiado por todas las instituciones del sistema financiero (Bancos, Coacs S1-S2-S3, Mutualistas), es el siguiente:



Los datos fueron tomados de los boletines CAP COL de la SEPS, y SB, a partir de la cual se obtuvo la información expuesta.

En los mercados observados se observa que el mercado para consumo y microcrédito es bastante amplio, observándose en su tamaño de cartera, que capturando tan solo el 1% de mercado alcanzaríamos las siguientes cifras.



En relación a esto los mercados en las cuales se obtendría las agencias, muestran ser MUY ATRACTIVO para los planes de expansión de la Cooperativa Chibuleo.

**4. Riesgo Operativo**

El core financiero de esta Cooperativa FINANADER es el FITCOOP, core que manejan instituciones como la Cooperativa Mushuc Runa, Pilahuin Tío y Ambato de las más conocidas. El costo de Core ha sido aproximadamente de 70 mil USD, valor que en una fusión debería de darse de baja por motivo que la información de ese core sería migrada hacia el financiero 2.0.

No se puede dar mayor detalle de este tipo de riesgo ya que para aquello sería necesario hacer una visita in situ encaminados a realizar las revisiones correspondientes principalmente a los expedientes de crédito, y de captaciones como Depósitos a Plazo Fijo, a fin de, identificar los errores operativos que ya se hallen materializados en esta cooperativa, sean estas por omisión o libre consentimiento.

**Conclusiones.**

**Aspectos Negativos**

- a) La pérdida financiera sumados las pérdidas acumuladas, más el déficit de provisiones, y un adicional del 5% que correspondería a pérdidas aun no identificadas ascendería a los \$ 973.659,27 USD.

|                     |                      |
|---------------------|----------------------|
| Perdida Acumulada   | \$ 264.908,87        |
| Deficit Provisiones | \$ 662.385,67        |
| 5% por Identificar  | \$ 46.364,73         |
| <b>Total</b>        | <b>\$ 973.659,27</b> |

- b) El impacto sobre la morosidad es **BAJO** de apenas 0.83% si es que la fusión se produciría hoy.
- c) El impacto sobre la cobertura de cartera es **ALTO**, debido a que si la fusión fuese hoy la cobertura bajaría del 105% actual al 90.57%. Si bien es cierto la SEPS da plazo para el cumplimiento de la cobertura en caso de funciones, los indicadores expuestos en los mismos boletines de la SEPS, no serían adecuados para la imagen institucional, sobre todo para aquellos socios y clientes depositantes que sepan analizar los mismos.
- d) Su riesgo de liquidez es **MUY ALTO**, debido a la inadecuada distribución de las bandas de maduración de sus activos y pasivos, siendo aparentemente este el principal motivo por el cual buscan la función, puesto que según se observa, la COAC FINANADER está cerca de entrar en incumplimiento de obligaciones, lo cual les podría conducir a una liquidación en los próximos meses. *En caso de función el riesgo de liquidez por lo ante señalado disminuiría notablemente.*

**No tienen liquidez para continuar con sus operaciones.**

- e) El core Finaciero (Fitcoop), no es compatible con el sistema de la Coac Chibuleo (Financial), razón por la cual muy probablemente debería de dársele de baja, a pesar de que el sistema FITCOOP, es de considerable utilización en el mercado por sus propias prestaciones.
- f) La composición de los balances da a presumir que hay errores contables como bien se ha venido explicando en el cuerpo de este informe, lo cual demandara una revisión completa de la contabilidad de esta institución.
- g) El tamaño del activo versus su patrimonio una vez fusionado, afectaría la solvencia institucional ya que lo que sumaría el patrimonio con respecto a los que suma el activo es inferior.

**Aspectos Positivos**

- h) Los mercados en las cuales la Cooperativa Finander, tiene oficinas, son MUY ATRACTIVAS, el riesgo de esos mercados como se podrá observar es **MEDIA BAJA**, lo cual podría ser un plus que motive a una posible fusión. De igual forma el tamaño de esos mercado le permitiría a la Cooperativa aumentar en gran medida su cobertura de atención así como potenciar su crecimiento.
- i) En caso de fusión los activos de la Cooperativa Chibuleo crecerían en 4.5 millones de USD, lo cual con 5 nuevas oficinas que comiencen desde cero, se los lograría alcanzar en al menos 1 año, con los gastos operativos que implicaría lograrlo.

**RECOMENDACIÓN:**

- a) En caso de considerarse la posibilidad de una fusión, con el objetivo de llegar a los mercados señalados, se debería efectuar una visita en situ, para realizar el levantamiento de información correspondiente que de un panorama más claro de la situación de la Institución; considerando que esta debe ser inmediata ya que por el elevado riesgo de liquidez que presentan, es muy probable que no resistan en el corto plazo, a menos que encuentren financiamiento.

Particular que comunicamos para los fines correspondientes.

Atentamente,



**Klever Pilamunga**  
**RESP. RIESGOS**  
**COAC CHIBULEO**

## Anexo 5. Tramite de fusión

 **SUPERINTENDENCIA**  
DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

TRAMITE

"El sistema económico es  
**SOCIAL Y SOLIDARIO...**"  
Art. 283 de la Constitución

SEPS-UIO-2018-001-24544



SEPS-UIO-2018-001-24544

Organización: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHIBULEO LTDA

Entidad solicitante:

Fecha de ingreso: 09/03/2018 13:19:01

Solicitante: ANGEL RODRIGO LLAMBO CHALAN

Asunto: SOLICITUD DE PROCESO DE FUSIONES O ESCISIÓN

Detalle del Anexo: Fojas: 22    Discos: 0    Carpetas: 0    Anillados 0

Otros:



Ambato, 8 de marzo del 2018.

Economista

Patricio René Rivera Yáñez

**SUPERINTENDENTE DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

Quito

**Asunto:** “Carta/acuerdo previo de intención de fusión entre la Cooperativa de Ahorro y Crédito CHIBULEO Ltda., y la Cooperativa de Ahorro y Crédito FINANDER.

De nuestra consideración:

En la ciudad de Ambato a los 8 días del mes de marzo del 2018, en las oficinas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CHIBULEO Ltda., ubicada en en la calle Espejo 12-78 y Av. 12 de Noviembre, de la ciudad de Ambato, provincia Tungurahua siendo las 10h00, los gerentes por tal representantes legales y los presidentes de los consejos de administración de las entidades financieras populares y solidarias antes mencionadas, de manera libre y voluntaria comparecen a expedir la siguiente carta/acuerdo de intención de fusión ordinaria por absorción.

Comparecen a la firma de la presente carta/acuerdo de intención de fusión por absorción la Cooperativa de Ahorro y Crédito CHIBULEO Ltda., legalmente representada por Ingeniero Ángel Rodrigo Llambo Chalan en calidad de Gerente y el señor Guido Oswaldo de la Cruz Sumbana en calidad de Presidente del Consejo de Administración, conforme consta en el certificado de registro de directivas de organizaciones de la Economía Popular y Solidaria que se adjunta al presente y la Cooperativa de Ahorro y Crédito FINANDER, legalmente representada por el señor Luis Alberto Jerez Moreta en calidad de Gerente y el señor Juan Elías Palomo Tasna en calidad de Presidente del Consejo de Administración, conforme consta en el certificado de registro de directivas de organizaciones de la Economía Popular y Solidaria que se adjunta al presente. Los comparecientes son de nacionalidad ecuatoriana, de estado civil casados, domiciliados en la ciudad Ambato y Otavalo respectivamente.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CHIBULEO Ltda., fue creada mediante acuerdo ministerial número No. 003-SDRCC-2003 de fecha 17 de enero 2003 emitido por parte de la Subdirección Regional de Cooperativas Central, e inscrita el 27 de enero del 2003 en el registro general de Cooperativas, con el número de orden 6384 del Ministerio de Bienestar Social.-Dirección Nacional de Cooperativas; y, mediante resolución N° RESOLUCION CONSTITUCION-ADECUACION:SEPS-ROEPS-2013-000279 de fecha 16 de abril del 2013 conforme consta del comprobante de existencia legal de organizaciones de la Economía de Popular y Solidaria.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito que actualmente lleva el nombre de **FINANDER**, fue constituida legalmente mediante acuerdo ministerial número 2609 de fecha 03 de febrero de 2012, emitido por parte del Secretario Nacional Ejecutivo del Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador – CODENPE, cuya razón social fue CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO “SANTANDER”, misma que más tarde mediante N° RESOLUCION DE ADECUACIÓN DE ESTATUTOS/CONSTITUCION: SEPS-ROEPS-2013-002577 de fecha 11 de junio del 2013, se transforma en **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “FINANDER”**, conforme consta del comprobante de existencia legal de organizaciones de la Economía de Popular y Solidaria y certificado emitido por la Dirección Nacional de Certificaciones.

Conforme señala el artículo 170 del Código Orgánico Monetario y Financiero: *La fusión es la unión de dos o más entidades del sistema financiero nacional del mismo sector, por la que se comprometen a **juntar sus patrimonios** y formar una nueva sociedad, la cual adquiere a título universal los derechos y obligaciones de las sociedades intervinientes. La fusión se produce también cuando una o más entidades son absorbidas por otra que continúa subsistiendo.*

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria en su artículo 56, indica: *Las cooperativas de la misma clase podrán fusionarse o escindirse por decisión de las dos terceras partes de los socios o representantes, previa aprobación de la Superintendencia. La expresión de voluntad por escrito de los socios que no estuvieren de acuerdo con la fusión o escisión, se considerará como solicitud de retiro voluntario y dará derecho a la liquidación de los haberes.*

El Reglamento General de la Ley ibídem, en sus artículos 47, 48 y 49, establece: “**Art. 47.- Fusión.-** La fusión se resolverá en asambleas generales de las cooperativas a fusionarse, convocadas especialmente para ese efecto. La fusión podrá decidirse en cualquier tiempo, con el voto de las dos terceras partes de los socios o representantes.”

“**Art. 48.- Formas de fusión.-** La fusión se puede realizar de las siguientes maneras: **1.** Por creación, esto es, cuando las cooperativas se disuelven sin liquidarse, constituyendo una nueva de la misma o distinta clase; y, **2.** Por absorción, cuando una o más cooperativas, son absorbidas por otra que mantiene su personalidad jurídica. En cualquiera de los dos casos, la organización creada o absorbente, asumirá los activos, pasivos y patrimonio de las disueltas, entregándose certificados de aportación a los socios, en la proporción que les corresponda en la nueva organización.” “**Art. 49.- Aprobación de balances y transferencias de activos y pasivos.-** En las asambleas generales en que se resuelva la fusión, se aprobarán los estados financieros, se resolverán las transferencias de activos, pasivos y patrimonios a la organización creada o absorbente, además de la distribución de certificados de aportación y las compensaciones que se acordaren, sean en numerario, bienes o sustitución de pasivos.”

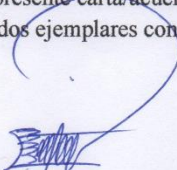


Las cooperativas en mención tratan una fusión ordinaria por absorción, en la que la entidad absorbente, Cooperativa de Ahorro y Crédito CHIBULEO Ltda., adquiriría la totalidad de los activos, pasivos y patrimonio de la entidad absorbida, Cooperativa de Ahorro y Crédito FINANDER.

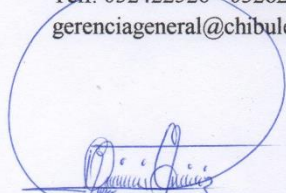
La presente carta/acuerdo de intención de fusión mantendrá un período de vigencia hasta que el organismo de control competente acepte o niegue la solicitud que se presentará ante la máxima autoridad de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Entendiéndose que hasta que se emita el pronunciamiento institucional oficial, los intervinientes continuarán realizando individualmente sus actividades financieras de conformidad a la ley.

Se adjunta a la presente carta/acuerdo de intención un acuerdo de confidencialidad de información a través del cual la entidad financiera absorbente se obliga a mantener de manera confidencial la información que reciba de la entidad financiera absorbida, el compromiso de que en ningún caso será utilizada con fines comerciales o de competencia, y a no darla a una tercera parte diferente de los empleados que tengan la necesidad de conocer y analizar dicha información para los propósitos exclusivos de las fusión.

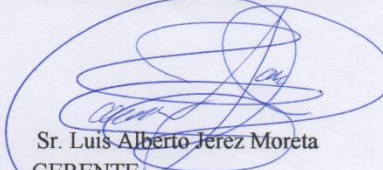
Los abajo firmantes libre y voluntariamente aceptan expresamente todo lo convenido en la presente carta/acuerdo a cuyas estipulaciones se someten y por tal suscriben la misma en dos ejemplares con el mismo contenido, a los 08 días del mes de marzo del año 2018.




Ing. Ángel Rodrigo Llambo Chalan  
GERENTE  
COAC CHIBULEO Ltda.  
C.C. 180347675-1  
Telf. 032422526 - 032824389.  
gerenciageneral@chibuleo.com



Tgl. Guido Oswaldo de la Cruz  
PRESIDENTE CONSEJO DE  
ADMINISTRACIÓN COOPERATIVA  
DE AHORRO Y CRÉDITO  
CHIBULEO LTDA



Sr. Luis Alberto Jerez Moreta  
GERENTE  
COAC "FINANDER".  
C.C. 180375344-9  
Telf. 062922620 - 0989878319  
coacfinander@hotmail.com



Sr. Juan Elías Palomo Tasna  
PRESIDENTE CONSEJO DE  
ADMINISTRACIÓN COOPERATIVA  
DE AHORRO Y CRÉDITO  
FINANDER

# Anexo 6. Plan de la SEPS

Reporte de Seguimiento de Estrategia (Plan de Acción) - COOP. CHIBULEO LTDA - FINANCIER

| N° Medida | Descripción   | N° Recomendación | Recomendación   | N° Estrategia | Estrategia   | Responsable de la estrategia                | Fecha Inicio             | Fecha Fin  | Porcentaje Avance | Estado de Cumplimiento | Entregable  |
|-----------|---|------------------|---|---------------|--|---|--------------------------|------------|-------------------|------------------------|---|
| 1         | A la Cooperativa se le hizo la carta de intención sobre el proceso de fusión que esta llevando a cabo.  | 1                | Presentar la Carta de Intención debidamente firmada por la Cooperativa Absorbente como por parte de la entidad (Coop. Absorbida)  | 1             | Leer y presentar la carta de intención                                   | IREZ LUIS ALBERTO LA CRUZ, GIBDO OSWALDO DE | 09/03/2018               | 09/03/2018 | 100%              | Cumplido               | Carta de intención  |
| 2         | A la Cooperativa se le hizo firmar el acuerdo de confidencialidad con la Cooperativa Absorbente   | 2                | Firmar el acuerdo de confidencialidad necesario para el traspaso de información con la Cooperativa Absorbente   | 2             | Firmar acuerdo de confidencialidad                                       | IREZ LUIS ALBERTO LA CRUZ, GIBDO OSWALDO DE | 09/03/2018               | 09/03/2018 | 100%              | Cumplido               | Acuerdo de Confidencialidad   |
| 3         | La Cooperativa debe tener los libros de libros contables, respaldos, copia de actas de preferibilidad de fusión los documentos encargados del proceso. La información se entregó a la siguiente: Balance General, Estado de resultados, Estructura de Cartera a Diciembre 2017.               | 3                | Enviar toda la información solicitada al equipo de la entidad absorbente para que realice el estudio de factibilidad con copia a un específico.   | 3             | Enviar la información solicitada a la SEPS, para elaboración de informe. | IREZ LUIS ALBERTO LA CRUZ, GIBDO OSWALDO DE | 09/03/2018               | 09/03/2018 | 100%              | Incumplido             | digital: 1. Balance General<br>2. Estado de resultados<br>Estructura de Cartera   |
| 4         | La declaración del respaldo a título universal del activo, del pasivo, del patrimonio y contingentes en favor de la entidad absorbente por parte de la entidad absorbida.   | 4                | Realizar el contrato que debe contener por lo menos los puntos detallados, en el cual se debe declarar a los representantes de la entidad absorbida que no existen otras necesidades que no sean, siendo de entera responsabilidad de sus representantes. | 4             | Elaborar el contrato.  | IREZ LUIS ALBERTO LA CRUZ, GIBDO OSWALDO DE | 09/03/2018               | 21/02/2018 | 0%                | Incumplido             | Elaborar contrato de fusión sin firma, con copia al 31/12/2017  |
| 5         | El contrato de fusión de la cooperativa absorbente que se incorpora a la absorbente y la distribución de los certificados de aportación.  | 5                | Realizar la publicación de la convocatoria para el llamado a la Asamblea General.   | 5             | Llevar a Asamblea General de la Cooperativa para aprobación de fusión.   | IREZ LUIS ALBERTO LA CRUZ, GIBDO OSWALDO DE | 12/03/2018<br>24/03/2018 | 31/03/2018 | 0%                | Incumplido             | Copias certificadas de los partes pertinentes de los libros de libros contables, respaldos, copia de actas de preferibilidad de fusión de las asambleas extraordinarias de socios o representantes de la entidad que intervienen en el proceso de fusión. |
| 6         | A los representantes legales se les hizo suscribir el contrato de fusión  | 6                | Firmar el contrato con las entidades absorbentes.   | 6             | Suscribir el contrato  | IREZ LUIS ALBERTO LA CRUZ, GIBDO OSWALDO DE | 31/03/2018               | 06/04/2018 | 0%                | Incumplido             | Carta de fusión debidamente suscrita  |
| 7         | La Cooperativa debe tener los libros de libros contables, respaldos, copia de actas de preferibilidad de fusión a los funcionarios encargados del proceso. La información se entregó a la siguiente: Balance General, Estado de resultados, Estructura de Cartera con copia a Diciembre 2017. | 7                | Enviar toda la información solicitada al equipo de la entidad absorbente para que realice el estudio de factibilidad con copia a un específico.   | 7             | Enviar la información solicitada a la SEPS, para elaboración de informe. | IREZ LUIS ALBERTO LA CRUZ, GIBDO OSWALDO DE | 06/04/2018               | 06/04/2018 | 0%                | Incumplido             | digital: 1. Balance General<br>2. Estado de resultados<br>Estructura de Cartera   |
| 8         | Las Cooperativas deben ingresar todos los respaldos como trámite en la SEPS   | 8                | Ingresar como trámite de fusión al equipo Robert Páez, Director Nacional de Asesorías de Negociación.   | 8             | Ingresar todos los documentos para dar continuidad al proceso de fusión. | IREZ LUIS ALBERTO LA CRUZ, GIBDO OSWALDO DE | 06/04/2018               | 06/04/2018 | 0%                | Incumplido             | Documentos originales y digitales.  |

Quito, 09 de marzo de 2018

  
 GERENTE  
 COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHIBULEO LTDA

  
 PRESIDENTE  
 COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHIBULEO LTDA